PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190

XVIII TOM
11 ZESZYT
III CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:

Łukasz Prysiński

Wybrane problemy zarządzania i finansów w sektorze publicznym i prywatnym

WYDAWNICTWO SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
ŁÓDŹ - WARSZAWA 2017 | ISSN 2543-8190
XVIII TOM
11 ZESZYT
III CZĘŚĆ

Redakcja naukowa:
Łukasz Prysiński

Wybrane problemy zarządzania i finansów w sektorze publicznym i prywatnym

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Zeszyt recenzowany
Redakcja naukowa: Łukasz Prysiński

Korekta językowa: Karolina Martin
Skład i łamanie: Karolina Martin, Lidia Pernak
Projekt okładki: Marcin Szadkowski
©**Copyright:** Społeczna Akademia Nauk

ISSN 2543–8190

WYDAWNICTWO
SPOŁECZNEJ AKADEMII NAUK

Wersja elektroniczna publikacji jest wersją podstawową, dostępną na stronie: piz.san.edu.pl.

Spis treści

5 **Wstęp**

11 **Rozdział I**
Zarządzanie finansami

13 **Agnieszka Czajkowska** | *Crowdfunding jako instrument finansowania przedsiębiorstw*

25 **Joanna Kadłubska** | *Zarządzanie kosztami w małym przedsiębiorstwie*

37 **Jarosław Klepacki** | *Opcje barierowe jako instrument ograniczenia ryzyka kursu walutowego*

51 **Artur Kuchciński** | *Uwarunkowania rozwoju usług forfaitingowych (na przykładzie województwa świętokrzyskiego i podkarpackiego)*

65 **Magdalena Lesiak, Artur Sajnóg** | *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto a rentowność polskich spółek giełdowych*

79 **Magdalena Redo** | *Zmiany w rentowności skarbowych obligacji argumentem za zwiększeniem wartości elastycznej linii kredytowej dla Polski w MFW*

95 **Artur Sajnóg** | *Różnorodność miar efektywności przedsiębiorstwa w kontekście oceny pracy menedżera*

109 **Dariusz Siudak** | *Wpływ centralnej pozycji przedsiębiorstwa na poziom luki strukturalnej w sieci powiązań rad dyrektorów na polskim rynku kapitałowym*

125 **Nina Stępnicka** | *Waluty alternatywne jako środki wymianymiędzynarodowej oraz narzędzie ekonomii społecznej*

139 **Rozdział II**
Zarządzanie w przedsiębiorstwie

141 **Łukasz Bielecki** | *Niepokojący kierunek zmian legislacyjnych w zakresie rachunkowości, sprawozdawczości i rewizji finansowej w Polsce*

153 **Anna Brzozowska, Marta Starostka-Patyk, Katarzyna Szymczyk** | *Zarządzanie produktami niepełnowartościowymi w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych*

169 **Anatol Kałasznikow** | *System wspomagania decyzji doboru parametrów cięcia plazmowego dla potrzeb redukcji kosztów wytwarzania*

187 **Jacek Lewkowicz** | *Znaczenie audytu personalnego dla funkcjonowania instytucji w kontekście teorii agencji*

197 **Tomasz Trojanowski** | *Sustainable Product Prices*

207 **Anna Wójcik-Karpacz** | *Zaangażowanie pracownicze i podobne konstrukty: eksploracja niuansów konceptualnych (I)*
221 **Anna Wójcik-Karpacz** | *Zaangażowanie pracownicze i podobne konstrukty: eksploracja niuansów konceptualnych (II)*
235 **Joanna Ziomek, Roman Tylżanowski** | *Istota i znaczenie kreatywności pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce*

247 **Rozdział III**
Zarządzanie publiczne
249 **Dagmara Bubel** | *Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Studium przypadku polskich i niemieckich bibliotek naukowych*
267 **Aneta Chrząszcz, Zdzisław Szymański, Zbigniew Ciekanowski** | *Kapitał ludzki jako istotny czynnik rozwoju regionalnego*
283 **Anna Ćwiąkała-Małys, Paweł Łagowski** | *Zastosowanie polskich modeli ostrożnościowych do oceny kondycji finansowej publicznego szkolnictwa wyższego w Polsce*
297 **Wojciech Lewicki, Bartosz Mickiewicz** | *Organizacyjne skutki racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesu termomodernizacji substancji mieszkaniowej gminy Szczecin*
311 **Grzegorz Mnich** | *Zarządzanie niezależnością telewizji publicznej*
323 **Jakub Niedbalski** | *Kultura organizacyjna domu pomocy społecznej jako przykład janusowego oblicza instytucji opiekuńczej*
335 **Piotr Tworek** | *Metody zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych*
349 **Karolina Wysocka, Krzysztof Leja** | *Internationalization Applied?*

Wstęp

Procesy zarządzania są przedmiotem zainteresowania wielu badaczy, ponieważ w obecnej rzeczywistości ekonomicznej prawidłowe i sprawne kierowanie zdaje się bardziej istotne niż kiedykolwiek wcześniej. Dynamiczny rozwój wielu krajów, globalizacja gospodarki i niska stabilność systemów finansowych nakładają na menedżerów ogromną odpowiedzialność. Nie można jednak ograniczyć zarządzania tylko do sektora prywatnego. Ostatnie lata pokazały, że instytucje finansowane ze środków publicznych przechodzą dynamiczne zmiany w sposobie kierowania personelem, pozyskiwania środków finansowych, a także samej organizacji jako całości. Nie ma więc wątpliwości, że zasadne jest prowadzenie badań naukowych w tych kierunkach.

Biorąc powyższe pod uwagę, tematykę niniejszego opracowania podzielono na trzy bloki tematyczne:

1) Zarządzanie finansami;

2) Zarządzanie w przedsiębiorstwie;

3) Zarządzanie publiczne.

Taki podział został dokonany świadomie, ażeby uwypuklić w pierwszej kolejności problemy naukowe o charakterze finansowym, ze względu na to, iż powszechnie uważa się tę sferę za siłę napędową gospodarki. Następne dwa bloki tematyczne odnoszą się odpowiednio do sfery prywatnej oraz publicznej.

W **części pierwszej**, poświęconej zarządzaniu finansami znaleźć można ciekawe artykuły, poświęcone najnowszym wyzwaniom tej problematyki. I tak **Agnieszka Czajkowska** prezentuje artykuł poświęcony crowdfundingowi. Nie da się zaprzeczyć, że staje się on coraz bardziej powszechnym narzędziem finansowego wsparcia przedsiębiorczości i cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Wzrasta systematycznie świadomość przedsiębiorców w zakresie korzyści i kosztów płynących z wykorzystania tej formy finansowania pomysłów biznesowych. Badania autorki pozwalają stwierdzić, że pomimo zagrożeń i wad charakteryzujących to źródło, crowdfunding stanowi interesujące rozwiązanie, o wielkim potencjale rozwoju, niosące wiele możliwości i szans dla przedsiębiorstw i ich innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.

Artykuł autorstwa **Joanny Kadłubskiej** prezentuje możliwości wykorzystania koncepcji Kaizen Costing i Target Costing jako metod udoskonalania procesów wewnętrznych z uwzględnieniem interesów nabywców wytwarzanych produktów. Sam temat nie jest może nowy, jednak autorka prezentuje zastosowanie wymienionych wyżej rachunków kosztów w małych firmach, co należy uznać za atut opracowania. Udało się też

w pracy uzasadnić potrzebę przenoszenia pewnych zadań związanych z rachunkowością ze szczebla kierowniczego na pracowników operacyjnych.

Jarosław Klepacki prezentuje publikację, której celem jest empiryczne sprawdzenie efektywności opcji barierowych jako jednego z bardziej zaawansowanych narzędzi stosowanych w praktyce w celu ograniczenia negatywnego ryzyka kursu walutowego w działalności gospodarczej przedsiębiorstw.

Artur Kuchciński diagnozuje w swoim opracowaniu bariery rozwoju rynku forfaitingowego i zastanawia się nad przyszłością tego narzędzia w zarządzaniu finansami jednostek gospodarczych.

Magdalena Lesiak i **Artur Sajnóg** podejmują się rozpoznania charakteru i siły zależności między przyjętą strategią zarządzania kapitałem obrotowym netto, która determinuje poziom płynności finansowej, a rentownością wybranych spółek giełdowych.

Magdalena Redo porusza bardzo istotne zagadnienie elastycznej linii kredytowej Polski w Międzynarodowym Funduszu Walutowym. Z przeprowadzonych badań wyłania się argument przemawiający za korzystaniem z linii kredytowej o wyższej niż dotychczas wartości i jednoczesnym bardziej aktywnym inwestowaniem części rezerw walutowych w celu uzyskania ich wyższej dochodowości.

Artur Sajnóg przedstawia ocenę ilości i jakości prezentowanych w literaturze przedmiotu i wykorzystywanych w praktyce gospodarczej mierników oceny menedżerów organizacji z perspektywy ekonomiczno-finansowej, zorientowanych głównie wokół koncepcji zysku netto i zysku całkowitego, ze zwróceniem szczególnej uwagi na istotność i użyteczność miar efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw w polityce wynagradzania menedżerów. Autor przedstawia ciekawe wyniki badań empirycznych nad zależnościami między wynagrodzeniami menedżerów a miernikami efektywności ekonomicznej największych spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Z kolei **Dariusz Siudak** koncentruje się na luce strukturalnej w sieci powiązań rad dyrektorów. Przeprowadzona w artykule analiza regresji wykazała istotny wpływ centralnej pozycji przedsiębiorstwa w sieci powiązań rad dyrektorów na możliwość otrzymywania nieredundantnych informacji oraz kontroli jej przepływu poprzez pośrednictwo, spajając luki strukturalne.

Pierwszą część zamyka **Nina Stępnicka**, która podejmuje się próby analizy niezwykle intrygującego finansistów zjawiska walut alternatywnych i wirtualnych. W ciągu ostatnich kilku lat waluty te stały się w stosunku do konwencjonalnych mechanizmów finansowania konkurencyjnym źródłem pozyskiwania kapitału na różnego rodzaju przedsięwzięcia i projekty. Autorka analizuje to zjawisko i próbuje określić rolę walut alternatywnych w funkcjonowaniu ekonomii społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu.

Część druga zeszytu poświęcona jest problemom zarządzania w przedsiębiorstwie. Podobnie jak zagadnienia prezentowane powyżej, kierowanie jednostkami nastawionymi na osiąganie zysku niesie ze sobą wiele wyzwań dla naukowców. Omawianą część otwiera opracowanie **Łukasza Bieleckiego**, który identyfikuje poważne zagrożenia związane z nowymi przepisami wobec średnich i małych podmiotów gospodarczych w zakresie rachunkowości i rewizji finansowej. Autor przedstawia propozycję wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu dla otoczenia gospodarczego jednostek średnich i małych.

Niemniej ciekawy artykuł zamieszczony został przez panie: **Annę Brzozowską, Martę Starostkę-Patyk** oraz **Katarzynę Szymczyk**. Celem ich artykułu jest przeanalizowanie praktycznego zastosowania nowych możliwości zarządzania wadliwymi produktami przez firmy produkcyjne, których działalność ukierunkowana jest na rynki zagraniczne.

Anatol Kałasznikow porusza ważną kwestię wpływu optymalizacji technologii na płynność finansową przedsiębiorstw produkcyjnych w przemyśle metalowym. Głównym celem artykułu było przedstawienie koncepcji systemu wspomagania decyzji dotyczących doboru parametrów cięcia plazmowego, umożliwiającego redukcję kosztów procesów produkcyjnych w badanej branży.

Celem kolejnej publikacji, tym razem autorstwa **Jacka Lewkowicza**, jest konceptualizacja znaczenia audytu personalnego dla funkcjonowania przedsiębiorstw w oparciu o aparat badawczy teorii agencji. W ramach tekstu podjęto próbę odpowiedzi na pytanie, czy wdrożenie i stosowanie audytu personalnego w przedsiębiorstwach może pozwolić na sprawniejsze ich funkcjonowanie. W szczególności czy audyt personalny pomaga w rozwiązywaniu szeregu problemów opisywanych w ramach ekonomicznej teorii agencji.

Tomasz Trojanowski stara się uwypuklić nowe wymiary marketingu mix poprzez optymalizację cen. Wskazuje też, jakie bariery napotykają firmy w realizacji optymalnej polityki cenowej.

Anna Wójcik-Karpacz przedstawia zagadnienie identyfikacji konstruktów używanych do definiowania zaangażowania pracowników. Badania w zakresie wspomnianego zaangażowania, które jest mierzalne, autorka prezentuje wyczerpująco w opracowaniu składającym się z dwóch części.

Drugą część zamykają: **Joanna Ziomek** i **Roman Tylżanowski**, którzy przedstawiają bardzo wdzięczne zagadnienie kreatywności pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach. Celem opracowania jest analiza i ocena podejścia wybranych rodzimych przedsiębiorstw do zagadnień związanych z kreatywnością zatrudnionych w nich pracowników. Autorzy założyli, że przedsiębiorstwa innowacyjne angażują się w działania zapewniające twórczy klimat w pracy, co udało się potwierdzić w toku analizy.

Z przyjemnością polecam także lekturę artykułów z **trzeciej, ostatniej części** niniejszego numeru. Tym razem tematyka publikacji koncentruje się wokół wyzwań zarządzania publicznego.

Dagmara Bubel poświęciła artykuł problematyce zarządzania w sektorze publicznym na przykładzie bibliotek. Opracowanie ma na celu prezentację wyników badań oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób kadra zarządzająca w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych wykorzystuje dostępne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje.

Aneta Chrząszcz, Zdzisław Szymański i **Zbigniew Ciekanowski** skoncentrowali się na znaczeniu kapitału ludzkiego w rozwoju regionów i dowodzą, że jest to czynnik, który najbardziej wspiera rozwój jednostek terytorialnych. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim zmieniająca się struktura gospodarki, która ze sfery przemysłowej przeradza się w sferę usługową, w której głównym czynnikiem wpływającym na jakość staje się człowiek, a dokładniej jego wiedza.

Anna Ćwiąkała-Małys i **Paweł Łagowski** prezentują ciekawe opracowanie na temat zarządzania uczelniami wyższymi. Jak twierdzą – zarządzanie szkolnictwem wyższym w XXI wieku wymaga połączenia misji akademickiej ze zdolnością zarządzania, a nie zastąpienia jednego elementu drugim. Dlatego za cel artykułu obrali prezentację możliwości i potrzeby wdrażania polskich modeli dyskryminacyjnych jako systemu wczesnego ostrzegania w procesie wspomagania zarządzania jednostką publiczną m. in. publiczną uczelnią wyższą.

Wojciech Lewicki i **Bartosz Mickewicz** starają się przekonać czytelników, jak istotną i pomijaną w literaturze kwestią jest racjonalizacja gospodarki mieszkaniowej. Celem ich artykułu jest zasygnalizowanie istniejących ograniczeń formalnych i pożądanych perspektywicznych kierunków zmian w zakresie racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesów termomodernizacji substancji mieszkaniowej wybranej do analizy gminy w Polsce.

Artykuł **Grzegorza Mnicha** omawia istotne zagadnienie niezależności telewizji publicznej w kontekście zarządzania tak specyficzną jednostką. Autor wskazuje czynniki, które decydują o upolitycznieniu telewizji publicznej. Autor nie zgadza się z opinią, że nadawca publiczny musi być skazany na system zależności, powodujący brak obiektywizmu w przekazie medialnym.

Jakub Niedbalski podejmuje próbę – jak sam stwierdza – „odczarowania" wizerunku domów pomocy społecznej, które nierzadko postrzegane są przez pryzmat społecznych stereotypów, pomimo istotnych zmian, jakie dokonały się w tym zakresie na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat. Autor stara się wyodrębnić typ organizacji, jaki reprezentują domy pomocy społeczne w Polsce.

Piotr Tworek przedstawia zasadnicze problemy metodyczne, związane z procesem zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych. Artykuł stanowi próbę transferu wzorców zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego w kierunku organizacji sektora publicznego. Szczególna uwaga autora została zwrócona na fazę identyfikacji ryzyka, ponieważ – jak dowodzi – jakiekolwiek błędy popełnione w zakresie rozpoznania i określenia specyfiki ryzyka w danej organizacji publicznej w dalszej kolejności powodować będą jego niewłaściwą kwantyfikację, a następnie prowadzić będą do niewłaściwego wyboru metody oraz sposobu reakcji na ryzyko. Dlatego tak ważna jest znajomość metodyki w tym względzie.

Trzecią część zamykają: **Karolina Wysocka** i **Krzysztof Leja**, którzy prezentują artykuł pod chwytliwym tytułem *Internalization Applied*?. Autorzy zwracają uwagę, że umiędzynarodowienie stało się powszechnym zjawiskiem na świecie oraz w Polsce. Dynamiczny rozwój polskich przedsiębiorstw wymusza przyspieszenie umiędzynarodowienia, co napotyka liczne bariery i problemy w procesach zarządzania nie tylko w firmach, ale i w innych instytucjach, takich jak politechniki.

Zaprezentowany powyżej zbiór artykułów zawiera aktualne, ważne i ciekawe zagadnienia z trzech istotnych sfer zarządzania: finansami, firmą oraz w sektorze publicznym. Jak to często bywa przy publikacjach naukowych, pojawia się pole do dyskusji i polemiki. W związku z powyższym dedykuję to wydanie szerokiemu gremium naukowców, studentów i praktyków zarządzania. W imieniu własnym i redakcji, życzę udanej i inspirującej lektury.

Łukasz Prysiński

Rozdział I
Zarządzanie finansami

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **13–24**

Agnieszka Czajkowska | agnieszka.czajkowska@uni.lodz.pl
Katedra Finansów Korporacji, Instytut Finansów,
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego

Crowdfunding jako instrument finansowania przedsiębiorstw

Crowdfunding as a Tool of Enterprises Financing

Abstract: The purpose of this article is to identify and analyze the advantages and disadvantages of crowdfunding as an unconventional form of financing business projects, as well as the opportunities and threats that result from its use. In the beginning, the essence of crowdfundig was presented. Then, advantages and disadvantages of crowdfunding as a source of funding were described. The next part shows the chances and risks of this form of financing. The article uses selected elements of SWOT analysis, a descriptive method based on synthetic analysis of literature on crowdfunding, legislation, current press and internet articles, reports and analyses, method of observation of crowdfunding phenomenon. The study was exploratory and was based on data obtained mainly from crowdfunding portals and case studies.
Key words: crowdfunding, financing, SWOT analysis of crowdfunding

Wstęp

Crowdfunding staje się coraz bardziej powszechnym narzędziem finansowego wsparcia przedsiębiorczości i cieszy się coraz większym zainteresowaniem. Wzrasta systematycznie świadomość przedsiębiorców w zakresie korzyści i kosztów płynących z wykorzystania tej formy finansowania pomysłów biznesowych. Dlatego warto przeanalizować pozytywne i negatywne konsekwencje dla przedsiębiorców finansowania z tego źródła, w szczególności jego atuty i ujemne skutki wyboru wirtualnego kanału pozyskania ka-

pitału, jak również bariery, ryzyko oraz możliwości związane z wykorzystaniem crowdfundingu.

Celem artykułu jest identyfikacja oraz ocena zalet i wad crowdfundingu, a także szans i zagrożeń, jakie związane są z wykorzystania tej niekonwencjonalnej formy finansowania projektów gospodarczych. Autorka będzie poszukiwać odpowiedzi na pytania badawcze: Jakie są mocne i słabe strony tego źródła finansowania, a także związane z tym finansowaniem szanse i zagrożenia? W artykule zastosowano wybrane elementy analizy SWOT, metodę opisową, opartą na syntetycznej analizie literatury dotyczącej crowdfundingu, aktów prawnych, aktualnych artykułów prasowych i internetowych oraz raportów i analiz, metodę obserwacji zjawiska crowdfundingu, a także studia przypadków. Badanie miało charakter eksploracyjny i zostało przeprowadzone w oparciu o dane pozyskane głównie z polskich portali crowdfundingowych oraz ekspertyz międzynarodowych.

Istota crowdfundingu

Termin *crowdfunding* tłumaczony jako finansowanie oddolne jest to neologizmem, który powstał z połączenia angielskich słów *crowd* – tłum oraz *funding* – finansowanie. „Proces współpracy większej liczby osób, które decydują się na wyasygnowanie własnych pieniędzy, w zasadzie małych sum, na wsparcie wysiłków, projektów i wizji innych prywatnych osób, ale także firm i organizacji" [Brunello 2015/2016, s. 26]. A. Schwienbacher i B. Larralde [2010, p. 4] określają system crowdfundingu jako „finansowanie projektu lub przedsięwzięcia przez grupę jednostek, zamiast wyspecjalizowanych w tym celu organizacji (banków, firmy typu *venture capital* lub aniołów biznesu)". „Crowdfunding to otwarte zaproszenie skierowane do społeczeństwa, którego celem jest pozyskanie środków finansowych na realizację określonego projektu" [*Uwolnienie*… 2014]. Poszczególne projekty są finansowane z niewielkich wkładów wielu osób, umożliwiając innowatorom i właścicielom firm wdrożenie pomysłu na rynek, a tym samym pokonanie niebezpiecznej pułapki luki kapitałowej [De Buysere, Gajda, Kleverlaan, Marom 2012, p. 9]. Crowdfunding jest to odmiana crowdsourcingu, której celem nie jest uzyskanie pomysłów czy zasobów ludzkich, a konkretnej kwoty [Malinowski, Giełzak 2015, s. 21].

Crowdfunding to rodzaj gromadzenia i alokacji kapitału przekazywanego na rzecz rozwoju określonego przedsięwzięcia, który angażuje szerokie grono kapitałodawców [Król 2017]. „Charakteryzuje się wykorzystaniem technologii teleinformatycznych oraz niższą barierą wejścia i lepszymi warunkami transakcyjnymi niż ogólnodostępne na rynku" [Król 2015, s. 12]. Polskie Towarzystwo Crowdfundingowe promuje ideę finan-

sowania społecznościowego i kreuje warunki do jej rozwoju w Polsce [PTC 2017]. Akcja crowdfndingowa przewidziana jest na określony czas i posiada konkretne cele finansowe, do których osiągnięcia zmierza całe przedsięwzięcie [Czubak 2014].

Zalety i wady crowdfundingu jako źródła finansowania

Crowdfunding kreuje nowe możliwości inwestycyjne dla osób fizycznych i inwestorów korporacyjnych oraz umożliwia dywersyfikację źródeł finansowania przedsięwzięć, stąd też stanowi atrakcyjne źródło pozyskania kapitału dla innowacyjnych pomysłów biznesowych, co zmniejsza dodatkowo ryzyko finansowania [OECD 2015, p. 54]. S. Husain i A. Root [2015, pp. 2, 16] podkreślają, że crowdfunding jest najlepiej wykorzystywany jako narzędzie uzupełniające bardziej tradycyjne metody finansowania. I. Singh [2013, p. 18] zauważa, że dzięki mechanizmowi crowdfundingu podmiot gospodarczy uzyskuje informację o wartości swojego przedsięwzięcia, gdyż internauci zdecydują się na wsparcie projektu, jeśli w ich ocenie będzie on mógł odnieść sukces rynkowy.

Przed podjęciem decyzji o zbieraniu funduszy za pomocą crowdfundingu należy dokładnie przeanalizować wszelkie atuty i przeciwne argumenty, gdyż prowadzenie akcji zbiórki wymaga od projektodawcy pełnego zaangażowania w każdym momencie kampanii. Można zauważyć szereg wad płynących z wykorzystania tego źródła finansowania, a także szereg walorów, które przedstawiono w tabeli 1. Dla każdego podmiotu inne czynniki są ważniejsze, więc nie można jednoznacznie określić przewagi jednych nad drugimi.

Tabela 1. Mocne i słabe strony crowdfundingu

Zalety	Wady
• Pełna kontrola pomysłodawcy nad projektem, zaś finansujący nie decydują o formie, w jakiej projekt jest realizowany. • Pomysłodawca zachowuje całość udziałów w zyskach czerpanych z realizacji akcji, z wyjątkiem przypadku crowdfundingu udziałowego. • Niskie ryzyko finansowe promuje projekty nowoczesne i innowacyjne, które nie miałyby szans na finansowanie konwencjonalnymi metodami. • Określenie warunków finansowania przez pomysłodawcę, co daje mu to szerokie pole manewru podczas przekonywania potencjalnych inwestorów.	• Czasochłonność prowadzenia akcji, która związana jest z działaniami promocyjnymi oraz PR, bez których żadne finansowanie nie byłoby możliwe. Maksymalizując możliwy profit z kampanii należy bezwzględnie poświęcić się akcji. Kontakty z nowymi partnerami, aktualizacje projektu oraz tworzenie dodatkowej zawartości, wymaga pełnego zaangażowania. • Niestabilność finansowania, gdyż crowdfunding jest niepewną formą finansowania. W przypadku niepowodzenia akcji, w wielu przypadkach trudno jest zdefiniować konkretną przyczynę porażki.

• Twórcy mają szansę na zebranie większej kwoty pieniędzy oraz wsparcia niż zakładali na początku (tj. celu finansowego) w przypadku najlepiej stworzonych oraz popularnych kampanii. • Demonstracja i weryfikacja poprawności projektu pozwala na wybór najlepszych rozwiązań, co umożliwia szybkie i tanie zweryfikowanie pomysłu z oczekiwaniami rynku. Społeczność internetowa umożliwia konfrontację przedsięwzięcia z rzeczywistością i weryfikację czy projekt jest poprawnie przygotowany. • Tworzenie miejsc pracy i kreowanie postaw przedsiębiorczych. • W porównaniu do innych źródeł finansowania nie ma konieczności zabezpieczenia transakcji, są mniejsze wymogi regulacyjne, a także niższe koszty pozyskiwania kapitału. Część inicjatyw oferowanych na platformach poświęconych crowdfundingowi nie mogłaby uzyskać finansowania z bardziej tradycyjnych źródeł. • Pomoc w uzyskaniu innych form współfinansowania - pozyskanie oczekiwanej kwoty na platformie crowdfundingowej ułatwia późniejsze negocjacje finansowe z innymi inwestorami czy bankiem. • Relatywnie niskie wartości przeciętnego wsparcia pozyskanego od donatorów, co jest równoznaczne ze stosunkowo niskim ryzykiem tego rodzaju inwestycji w przypadku crowdsourcingu inwestycyjnego (udziałowego). • Anonimowość inwestorów, od których zależy, czy i jakiego rodzaju dane na swój temat ujawnią, natomiast niewielka kwota początkowej inwestycji skłania wiele osób do finansowego wspierania inicjatyw. • Narzędzie marketingowe – wybór finansowania społecznościowego jako źródła finansowania projektu wiąże się z koniecznością upublicznienia informacji nt. projektu szerokiemu gronu użytkowników Internetu, a dodatkowo platformy internetowe oczekują od projektodawcy stworzenia narzędzi marketingowych, takich jak np. prowadzenie bloga, filmu reklamującego przedsięwzięcie.	• Brak profesjonalnego wsparcia, dlatego ciężar realizacji całego przedsięwzięcia, a więc znalezienia wykonawcy, dystrybutora, spoczywa na nim. Przedsiębiorca nie pozyskuje profesjonalnego wsparcia w postaci doradztwa i kontroli przedsięwzięcia, zatem crowdfunding nie zwiększa znacząco jego wiedzy o zasadach prowadzeniu biznesu. • Stworzenie akcji, która odniesie sukces wymaga zupełnie innego przygotowania niż zebranie środków bardziej tradycyjnymi metodami. Twórca odwołuje się do konsumenta, nie do profesjonalnego inwestora, co wymaga posiadania zupełnie innej wiedzy np. z zakresu marketingu oraz akwizycji. • Wymagana znajomość zasad działania oraz technik social media oraz umiejętności korzystania z serwisów społecznościowych i dobierania kanałów komunikacji z potencjalnymi finansującymi. • Inwestor pokazuje pomysł na produkt szerokiej publiczności, dlatego konkurencja będzie w stanie z nich skorzystać, a także pozna produkt jeszcze przed jego wyprodukowaniem. • Crowdfunding tworzy także rodzaj złudnego wrażenia, że inwestycje są tanie, proste i prowadzą do niesamowitych zysków, nie gwarantują one minimalnego poziomu bezpieczeństwa inwestorom z uwagi na niskie wymogi regulacyjne. • Implementacja platform nie zawsze jest możliwa i wskazana, gdyż wdrożenia to proces kosztowny, często długotrwały, a koszty i ryzyko informatyczne zwykle wzrastają wraz z kolejnymi, bardziej złożonymi modelami crowdfundingu. • Do transakcji dopuszczane są osoby często nieprofesjonalne, które mogą nie potrafić właściwie ocenić ryzyka oraz podejmować odpowiednich decyzji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Boniewicz 2015, s. 63; Demaria 2013, pp. 135–136; Drake 2013, pp. 122, 129; Dziuba 2012, s. 100; Howe 2006; Kowalska 2012, ss. 110–111; Steinberg 2012, pp. 14, 38].

Szanse i zagrożenia wynikające z finansowania crowdfundingowego

Crowdfunding jest perspektywiczną metodą finansowania projektów lub przedsięwzięć biznesowych. Tworzenie takich platform elektronicznych jest korzystne z ekonomicznego punktu widzenia – zapełniają one określone nisze rynkowe, zwiększają szybkości transferów finansowych, ich wolumeny, redukując koszty transakcyjne [Dziuba 2012, s. 100]. Crowdfunding może stanowić ważne, alternatywne źródło pozyskiwania kapitałów na przedsięwzięcia innowacyjne [Kozioł-Nadolna 2015, s. 682].

Finasowanie społecznościowe ma duży potencjał i szanse rozwoju, dlatego w tabeli 2. wskazano jego przewagi nad innymi źródłami kapitału. *Główne zagrożenia związane z crowdfundingiem wiążą się z ryzykiem*, które różni się w zależności od osoby zaangażowanej w crowdfunding, chociaż ryzyko oszustwa wydaje się największym zagrożeniem.

Tabela 2. Szanse i zagrożenia związane z crowdfundingiem

Szanse	Zagrożenia
• Crowdfunding pozwala w łatwy, szybki, tani i wysoce wiarygodny sposób zweryfikować, czy projekt ma potencjał rynkowy. Ludzie własnymi pieniędzmi „zagłosują" za danym projektem. W ciągu kilku dni można zweryfikować, po liczbie deklaracji ze strony kapitałodawców, czy projekt ma szanse na komercyjny sukces. Równocześnie na tym etapie koszty są niewielkie i w praktyce sprowadzają się do promocji projektu. Finansowanie społecznościowe pozwala pozyskać finansowanie dla projektów, które ze względu na swoją specyfikę lub niewielką skalę mają utrudniony dostęp do innych, tradycyjnych form finansowania [Milewski 2015]. • Platformy crowdfundingowe połączone z sieciami społecznościowymi [Colombo, Franzoni, Rossi-Lamastra 2015, pp. 76–78] zapewniają przejrzystość zawieranych transakcji. Podmioty uczestniczące w takiej transakcji mogą obserwować wyrażane opinie oraz skutki działań innych osób [Moritz, Block, Lutz 2015, pp. 311–314].	Ryzyko związane z crowdfundingiem, zidentyfikowane na rynkach europejskich, może mieć następujące formy [ESMA 2014, pp. 29–31]: • ryzyko prania pieniędzy, co powoduje konfiskatę majątku; • ryzyko oszustw powodujących defraudację zainwestowanych funduszy; • ryzyko kontrahenta dotyczące awarii lub niewykonania zobowiązania przez platformę i/lub projektu właściciela, powodując potencjalną utratę (częściowej) inwestycji; w przypadku niepowodzenia akcji i nieosiągnięcia zakładanego celu pieniężnego zbiórki, twórca nie musi wypłacać żadnych pieniędzy właścicielom strony, ale będzie musiał ponieść wszelkie koszty pośrednie związanymi z jej prowadzeniem; • ryzyko operacyjne (czasowej) awarii operacyjnej i/lub nieciągłości platformy spowodowanej problemami z ICT i/lub zakłóceniem przepływów funduszy (zautomatyzowanych); • ryzyko kredytowe i inwestycyjne powodujące (częściową) utratę inwestycji; • ryzyko prawne;

• Crowdfunding angażuje znaczną liczbę jednostek udostępniających kapitał za pomocą Internetu, toteż w odróżnieniu od dotychczasowych kanałów finansowania może być postrzegany jako łatwiejszy i bardziej przejrzysty [Belleflamme, Lambert, Schwienbacher 2014, pp. 568–587]. Platformy mogą dążyć do redukcji ryzyka niepowodzenia organizowania finansowania poprzez udostępnienie własnej lub zewnętrznej oceny ryzyka podmiotu inicjującego. Zapewniają też informacje o stopniu zgromadzenia środków, realizacji progu finansowania i wysokości minimalnych lub maksymalnych kwot zaangażowania pojedynczego uczestnika. • Wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za realizację komunikowanych uprzednio celów finansowania przy pomocy platformy crowdfundingowej w praktyce ma duże znaczenie. G.K.C. Ahlers, D. Cumming, C. Günther, D. Schweizer [2015, pp. 365–370] podkreślają, że inicjator finansowania ponosi samodzielnie taką odpowiedzialność i jest to kwestia jego reputacji. Możliwa jest sytuacja, kiedy jednostki potencjalnie wspierające, powstrzymają się ze złożeniem deklaracji lub wycofają wcześniejszą deklarację przekazania środków pieniężnych i tym samym nie odpowiedzą [Moritz, Block, Lutz (2015), pp. 337–339] na inicjatywę wysuniętą przez podmiot starający się o finansowanie.	• ryzyko asymetrii informacyjnej, braku przejrzystości i/lub niekompletności, niedokładności bądź wprowadzające w błąd informacje dotyczące profilu ryzyka zwrotu inwestycji; • ujawnienie danych kosztów; • brak sukcesu akcji może spowodować utratę wizerunku, co znacznie utrudni pozyskanie innych inwestorów dla projektu; • prowadzona akcja może pochłonąć znacznie więcej czasu i pieniędzy niż twórca początkowo zakładał, a ustalenie zbyt niskiego pułapu kwotowego lub nieodpowiednie oszacowanie kosztów może spowodować brak realizacji projektu mimo osiągnięcia celu finansowego akcji. Według 2. edycji Raportu [Zhang, Wardrop, Ziegler, Lui, Burton, James, Garvey 2016] analizującego rynek alternatywnych finansów na świecie wskazano następujące zagrożenia związane z crowdfundingiem (wg opinii uczestników rynku) [Półrolnik 2016]: • ryzyko bankructwa jednej z większych platform, z powodu nadużyć czy oszustw. Może to nadszarpnąć zaufanie do całej branży i w konsekwencji spowodować mniejszy lub większy spadek zainteresowania alternatywnym finansowaniem, w krótkim terminie. • nieuczciwość projektodawców, którzy zachęceni dostępnością i łatwością pozyskiwania kapitału, będą chcieli przechytrzyć rynek nieuczciwymi praktykami. • nowe problemy pojawiają się przede wszystkim wobec kwestii rozliczeń pieniężnych i szeroko rozumianej problematyki kreowania strumieni inwestycyjnych [Spindler 2017, s. 129], a także wyeliminowania procedury prania brudnych pieniędzy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie pozycji wykazanych w tabeli.

Przykłady finansowania akcji crowdfundingowych

W Polsce istnieje wiele przykładów kampanii crowdfundingowych zakończonych sukcesem, np. na portalach Wspieram.to czy Polakpotrafi. Jednak skala tych inwestycji oscyluje w granicach 20–30 tys. zł. W sytuacji, kiedy produkt ma trafić na lokalny rynek promocja na polskich portalach finansowania społecznościowego jest dobrym rozwiązaniem. Jeśli jednak projekt ma globalną wizję rozwoju, lokalne działania są niewystarczające i warto skorzystać z narzędzi o szerszym zakresie zasięgu, jak np. platforma Kickstarter. Na potwierdzenie tezy, że innowacyjne projekty mają szansę na realizację przy użyciu mechanizmów crowdfundingu w tej części zostaną przedstawione akcje, które odniosły sukces i zostały sfinansowane ze środków pochodzących z akcji prowadzonej na portalach wspierających crowdfunding.

Innowacyjny projekt ***NeuroOn*** stał się popularny w 2013 r., kiedy projekt maski kontrolującej sen, autorstwa Kamila Adamczyka oraz zespołu z Inteliclinic Sp. z o.o. w Warszawie, zebrał blisko 0,5 mln USD na międzynarodowej platformie crowdfundingowej – Kickstarter. Maska, okrzyknięta cudownym wynalazkiem do polifazowego snu, obecnie oferuje szeroki zakres przydatnych funkcji, dzięki czemu odpoczynek jest kompletny, a podczas zmiany strefy czasowej, pozwala uniknąć *jet lagu*. 3.12.2013 r. wystartowała kampania spółki na platformie Kickstarter. Cel był prosty – zebranie 100 tys. USD na udoskonalenie sprzętu oraz rozpoczęcie masowej produkcji. Niemalże po jednej dobie, sprzęt osiągnął gigantyczną popularność. Natychmiast po publikacji wynalazek zebrał ponad 77 tys. USD. Zbiórka zakończyła się 12.01.2014 r. ze stanem konta 438 573 USD [*Statystyki…* 2017].

Następnym analizowanym projektem, który otrzymał szansę na realizację dzięki funduszom zgromadzonym w akcji crowdfundingowej jest gra video ***Superhot***. Koncepcja gry przypadła do gustu nie tylko Polakom, ale również została dobrze przyjęta w innych częściach świata m.in. w USA. Twórcy (grupa programistów z Polski, zrzeszona pod nazwą Blue Brick w Łodzi) przed rozpoczęciem akcji zbierania funduszy pozwolili przetestować graczom krótkie demo pokazujące możliwości, jakie dawał projekt. Twórcy planując akcję zdecydowali się zaadresować swój projekt do międzynarodowego tłumu, umieszczając akcję na największym światowym portalu tego typu, czyli Kickstarter.com. Developerzy zdecydowali się na niefinansowy model nagradzania uczestników (*reward-based*) i ustalili minimalny cel zbiórki na 100 tys. USD. Ustanowiono dwanaście progów wsparcia finansowego, z których najniższy wynosił 14 USD, a najwyższy 10 tys. USD. Czas trwania zbiórki został ustalony na 30 dni, ale całą sumę zebrano pierwszego dnia. Do końca akcji cele finansowe rozszerzane były w sumie pięciokrotnie, zatrzymując się na progu 300 tys. USD. Łącznie przez cały czas trwania akcji twórcy zgromadzili 250 798 dolarów od 11 626 osób wspierających przekraczając zakładaną na początku kwotę 2,5-krotnie [*Superhot description* 2016].

Pebble Time Watch – kolejna z analizowanych akcji to projekt elektronicznego zegarka typu Smartwatch zaproponowanego przez amerykańską firmę Pebble z siedzibą w Palo Alto. Zegarek zaproponowany przez firmę Pebble wyróżnia się wodoszczelnością, długim czasem pracy na baterii oraz dużymi możliwościami personalizacji poprzez kilka tysięcy dostępnych aplikacji. Twórcy zegarka zdecydowali się na przeprowadzenie akcji crowdfundingowej w modelu *reward-based*, jednak nagrodą za wsparcie była przedsprzedaż zegarka w kilku wariantach w promocyjnych cenach. Wspierając akcję w najniższym progu, jakim było 159 USD, finansujący otrzymywał zegarek w jednym z trzech kolorów w cenie niższej od detalicznej o 40 USD. Twórcy spodziewając się dużego zainteresowania akcją dla pierwszego progu wprowadzili limit 10 000 wspierających

oraz utworzyli następny próg, w którym również można było nabyć zegarek w limitowanej przedsprzedaży po cenie 179 dolarów. Autorzy projektu założyli cel minimalny jako 500 tys. USD. Cel początkowy został zrealizowany już pierwszego dnia, a ostatniego dnia akcji łączna suma zamówień wyniosła ponad 20 mln USD, co sprawia, że jest to najwyżej ufundowany projekt w historii serwisu Kickstarter.com. Akcja okazała się wielkim sukcesem, zapewniając twórcy wysokie zyski już w przedsprzedaży oraz zwiększenie zainteresowania publiczności zegarkami tego producenta. Kolejny projekt również cieszył się dużym zainteresowaniem osiągając przychód w przedsprzedaży w wysokości niemal 13 mln USD [*Pebble time…* 2015; *Pebble 2 time…* 2016].

Zakończenie

Ważnym aspektem idei crowdfundingu jest nie tylko potrzeba i konieczność zakończenia kampanii sukcesem, tj. zebraniem oczekiwanej kwoty środków pieniężnych, ale także promocja firmy, co w sposób pośredni przekłada się na rozwój przedsiębiorczości. W wyniku implementacji innowacji zmienia się system gospodarowania w start-upach oraz najmniejszych przedsiębiorstwach i wpływają na wygodniejszy, łatwiejszy sposób funkcjonowania społeczeństw.

Najważniejszymi mocnymi stronami crowdfundingu są: samodzielność projektanta – co do rodzaju inwestycji i zasad jej finansowania, możliwość realizacji projektów nowoczesnych i innowacyjnych - przy niskim ryzyku finansowym, pozyskanie znaczących kwot przez twórców popularnych kampanii, weryfikacja poprawności projektu przez inwestorów lub donatorów, kreowanie postaw przedsiębiorczych, brak zabezpieczenia transakcji, anonimowość inwestorów, umacnianie lub kreowanie pozycji na rynku dzięki narzędziom marketingowym.

Z kolei do istotnych słabych stron należy zaliczyć: czasochłonność prowadzenia akcji, niestabilność finansowania, pomysłodawca musi bezwzględnie poświęcić się akcji, brak wsparcia profesjonalistów, konieczność posiadana wiedzy z zakresu marketingu oraz akwizycji i technik mediów społecznościowych, upublicznienie pomysłu na produkt, zyski nie gwarantują minimalnego poziomu bezpieczeństwa inwestorom, kosztowny proces wdrożenia platform.

Szanse wiążące się z finansowaniem crowdfundingiem wynikają z następujących jego cech: pozwala w łatwy, szybki, przejrzysty, tani i wysoce wiarygodny sposób zweryfikować, czy projekt ma potencjał rynkowy oraz pozwala pozyskać finansowanie dla projektów, które nie mogłyby być z tradycyjnych form finansowania, umożliwia wielorakie oceny ryzyka podmiotu inicjującego i jego projektu, zapewnia informacje o skali

i bieżącym zaawansowaniu finansowania, wskazanie podmiotu odpowiedzialnego za realizację komunikowanych uprzednio celów finansowania.

Główne zagrożenia związane z finansowaniem crowdfundingiem wynikają z wielu form ryzyka takiego pozyskania kapitału: prania pieniędzy, operacyjne, kredytowe i inwestycyjne, prawne, asymetrii informacji, ujawnienia kosztów, utraty wizerunku, wysokich nakładów pracy i kosztów, bankructwa, oszustw lub nadużyć kontrahenta, nieuczciwość projektodawców, kreowania strumieni inwestycyjnych.

Crowdfunding natrafia na liczne bariery rozwojowe, głównie natury ekonomicznej i prawnej. Brak regulacji bezpośrednio dotyczących crowdfundingu może wiązać się zarówno z zagrożeniami dla pomysłodawców i inwestorów, jak również szansą na pozyskanie kapitału na nieprzeregulowanym rynku. Do tej pory jest źródłem finasowania najmniej uregulowanym, dlatego może stać się prostą do pozyskania alternatywą dla innych niekonwencjonalnych źródeł finansowania w przypadku, gdy niemożliwe jest ich pozyskanie ze źródeł sformalizowanych typu banki lub giełda.

Crowdfunding posiada swoje wady i zagrożenia, jak każde inne formy finansowania. Głównym problemem może okazać się niepewność pozyskania zakładanych środków pieniężnych, czy konieczność dobrego opanowania technik *social-media*, jednak posiadając innowacyjny pomysł na działalność gospodarczą i dokładnie planując wszystkie kroki akcji można zminimalizować ryzyko nieosiągnięcia ustalonych progów finansowych. Crowdfunding w Polsce ma wielki potencjał rozwoju – biorąc pod uwagę dotychczasowe doświadczenia finansowania projektów gospodarczych. Przedsiębiorcy rozważający finansowanie projektów crowdfundingiem powinni zastosować wybrane elementy analizy SWOT do oceny pozytywnych i negatywnych cech oraz szans i zagrożeń wynikających z tej formy finansowania. Taka analiza może być podstawą podjęcia decyzji o tym finansowaniu i zarządzania finansami przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę powyższe rozważania, a także dotychczasowe doświadczenia finansowania projektów gospodarczych można stwierdzić, że pomimo zagrożeń i wad charakteryzujących to źródło, crowdfunding stanowi interesujące rozwiązanie, o wielkim potencjale rozwoju, niosące wiele możliwości i szans dla przedsiębiorstw i ich innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych.

Bibliografia

Ahlers G.K.C., Cumming D., Günther C. and others (2015), *Signaling in Equity Crowdfunding*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 39.

Belleflamme P., Lambert T., Schwienbacher A. (2014), *Crowdfunding: Tapping the right crowd*, "Journal of Business Venturing", Vol. 29, No. 5.

Boniewicz A. (2015), *Crowdfunding jako źródło finansowania pomysłów w Polsce* [w:] F. Milewski (red.), *Tłum jako źródło wiedzy i kapitału*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Brunello A. (2015/2016), *Crowdfunding – podręcznik*, CeDeWu Sp. z o.o. Warszawa.

Colombo M.G., Franzoni C., Rossi-Lamastra C. (2015), *Internal Social Capital and the Attraction of Early Contributions in Crowdfunding*, "Entrepreneurship Theory and Practice", Vol. 39 (1).

Demaria C. (2013), *Introduction to Private Equity: Venture, Growth, LBO and Turn-Around Capital*, 2nd ed., Wiley Finance Series, Wiley, Somerset, NJ, USA.

Drake D. (2013), *New Financing Form New Era* [w:] Planet Entrepreneur: The World Entrepreneurship Forum's Guide to Business Success Around the World, ed. Strauss S.D., Wiley, Somerset, NJ, USA.

Dziuba D.T. (2012), *Rozwój systemów crowdfundingu – modele, oczekiwania i uwarunkowania*, „Problemy Zarządzania", Vol. 10, nr 3.

Dziuba D.T. (2015), *Ekonomika Crowdfundingu*, Difin, Warszawa.

ESMA (2014), *ESMA Opinion on Investment-Based Crowdfunding*, No 1378.

Kowalska M. (2012), *Wykorzystywanie koncepcji mądrości tłumu w działalności bibliotek*, Toruńskie Studia Bibliologiczne, Vol. 5, nr 2(9).

Kozioł-Nadolna K. (2015), *Crowdfunding jako źródło finansowania innowacyjnych projektów*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 73.

Król K. (2015), *Finansowanie społecznościowe. Kapitał dla MSP*, „Biuletyn Euro Info dla Małych i Średnich Przedsiębiorstw", nr 159.

Malinowski B., Giełzak M. (2015), *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice.

Moritz A., Block J., Lutz E. (2015), *Investor Communication in Equity-Based Crowdfunding: a Qualitative-Empirical Study*, "Qualitative Research in Financial Markets", Vol. 7.

OECD (2015), *New Approaches to SME and Entrepreneurship Financing: Broadening the Range of Instruments*, Istambuł.

Schwienbacher A., Larralde B. (2010), *Crowdfunding of Small Entrepreneurial Ventures*, Handbook of Entrepreneurial Finance, Oxford University Press.

Singh I. (2013), *The Global Entrepreneurial Revolution* [in:] S.D. Strauss (ed.), *Planet Entrepreneur: The World Entrepreneurship Forum's Guide to Business Success Around the World*, Wiley, Somerset, NJ, USA.

Spindler G. (2017), *Crowdfunding und Crowdinvesting – Sach- und kollisionsrechtliche Einordnung so wie Überlagerung durch die E-Commerce-Richtlinie*, „Zeitschrift für Bankrecht und Bankwirtschaft", Vol. 29.

Steinberg S. (2012), *The Crowdfunding Bible*, Read Me.com.

Uwolnienie potencjału finansowania społecznościowego w Unii Europejskiej (2014), Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, COM 172 final.

Zhang B., Wardrop R., Ziegler T. and others (2016), *Sustaining Momentum The 2nd European Alternative Finance Industry Report*, Cambridge Centre for Alternative Finance, CPMG, Cambridge.

Bibliografia elektroniczna

Czubak K. (2014), *Modele crowdfundingu, Akademia Crowdfundingu,* [online] http://akademiacrowdfundingu.pl/modele-crowdfundingu.

De Buysere K., Gajda O., Kleverlaan R. i inni (2012), *A Framework for European Crowdfunding*, [online] www.crowdfundingframework.eu, Runtinxt.

Howe J. (2006), *The Rise of Crowdsourcing*, Wired 14 (06), [online] www.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html.

Husain S., Root A. (2015), *Crowdfunding for Entrepreneurship – Special Report*, *Allied Crowds,* [online] http://alliedcrowds.com/assets/Entrepreneurship-2015.pdf.

Król K. (2017), *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, *Crowdfunding.pl – Finansowanie społecznościowe,* [online] http://crowdfunding.pl/crowdfunding-faq/, dostęp: 12 września 2017.

Milewski F. (2014), *Cienie platform crowdfundingowych w Polsce*, Portal Innowacji, [online] www.pi.gov.pl, aktualizacja: 31 grudnia 2014.

Milewski F. (2015), *Crowdfunding a sprawa polska*, Portal Innowacji, [online] http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=6A9AEFD008904902BD13299D B41B5534, dostęp: 5 stycznia 2015.

Pebble Time Awesome Smartwatch no Compromises, Kickstarter.com, [online] https://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-time-awesome-smartwatch-no-compromises/description, aktualizacja: 24 lutego 2015.

Pebble 2 Time 2 and Core an Entirely New 3g Ultra, Kickstarter.com, [online] https://www.kickstarter.com/projects/597507018/pebble-2-time-2-and-core-an-entirely-new-3g-ultra/, aktualizacja: 24 maja 2016.

Półrolnik M. (2016), *Rynek alternatywnych finansów wchodzi w okres dojrzewania*, Microventures, [online] http://microventures.pl/rynek-alternatywnych-finansow-wnioski-z-raportu/, aktualizacja: 12 września 2016.

PTC (2017), *Nasze projekty, Polskie Towarzystwo Crowdfundingowe*, http://stowarzyszenie.crowdfunding.pl/, dostęp: 14 października 2017.

Statystyki kampanii przeprowadzanych na platformie „Kickstarter", Kicktraq, [online] http://www.kicktraq.com, aktualizacja: 16 kwietnia 2017.

Superhot Description, Kickstarter.com, [online] https://www.kickstarter.com/projects/375798653/superhot/description, dostęp: 5 października 2016.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **25–36**

Joanna Kadłubska | joannakadlubska1@interia.pl
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Zarządzanie kosztami w małym przedsiębiorstwie

Cost Management in a Small Business

Abstract: The action in small business on market is associated with a certain specificity. The effectiv competing with large business entities can be difficult because of the possibility to achieve the scale of operations. On the other hand, just the scale enables efficient management of available resources and the flexibility to make changes. Not without significance is also possibility of providing a constant and accurate control of all the processes that take placein the company. For small business costs have a slightly different dimension than for larger entities – to the fact of engaging the owner's money to start a business. Thereby making cost management an important element of decision-making processes.
Key words: cost management, cost management methods, Target Costing, Kaizen Costing

Wprowadzenie

Wymogi konkurencyjnego rynku stawiają przed jego wszystkimi aktorami konieczność czynienia zadość wielu wyzwaniom zarówno w kwestii bieżącej działalności, jak i strategii o charakterze przyszłościowym. Jednym z bardziej istotnych zagadnień jest zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa. W przypadku przedsiębiorstw małych do analizy wskazanego zagadnienia dochodzą również aspekty związane z pewną specyfiką skali działań zarządczych. Celem tekstu jest zaprezentowanie możliwości wykorzystania koncepcji Kaizen Costing i Target Costing w małym przedsiębiorstwie, jako metod udoskonalania procesów wewnętrznych z uwzględnieniem interesów nabywców wytwa-

rzanych produktów. Uzupełnieniem analizy będzie wskazanie, w jaki sposób wybrane narzędzia umożliwiają wprowadzenie na rynek produktu cechującego się określonym poziomem jakości, pożądaną ceną oraz funkcjonalnością przy jednoczesnym zagwarantowaniu oczekiwanego zysku. Celem pośrednim pracy jest uzasadnienie potrzeby przeniesienia pewnych zadań związanych z rachunkowością ze szczebla kierowniczego na pracowników operacyjnych. Teza pracy zawiera się w stwierdzeniu, że zastosowanie systemu Kaizen Costing i pewnych elementów Target Costingu w małym przedsiębiorstwie umacnia proces zarządzania kosztami w wyniku faktycznego zaangażowania pracowników w proces gromadzenia informacji, co przekłada się na doskonalenie procesu wytwórczego przy niewielkim nakładzie finansowym. Metodą badawczą autor uczynił analizę literatury z zakresu poruszanej problematyki.

Małe przedsiębiorstwa – definicja pojęcia

Klasyfikacje sektora małych i średnich przedsiębiorstw opierane są w literaturze na równych kryteriach umożliwiających odróżnienie ich od pozostałych uczestników wymiany rynkowej. Do kryteriów takich należy zaliczyć [Lachiewicz, Matejun 2012, s. 15]:

- kryteria jakościowe, wskazujące określoną specyfikę strukturalną i zasady, na jakich działają małe i średnie przedsiębiorstwa, mimo że nie są mierzalne;
- kryteria ilościowe, oparte na określonych parametrach, które opisują rozmiary przedsiębiorstwa w kontekście nakładów przeznaczonych na działalność albo jej efektów i które są mierzalne.

Cechy charakteryzujące małe przedsiębiorstwa zarówno ze względu na kryteria jakościowe, jak i ilościowe w sposób dość istotny determinują ich działalność oraz potencjał rozwojowy. Aktualnie obowiązująca jest formalna i jednolita definicja wyodrębniania wszystkich przedsiębiorstw z zakresu małych i średnich, wynikająca z zaleceń i rozporządzenia Komisji Europejskiej[1], implementowanych do polskiego porządku prawnego w 2005 roku przepisami *Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej z dnia 2 lipca 2004 r.* [Dz.U. 2004, nr 173, poz. 1807 ze zm.]. Na podstawie wspomnianych aktów normatywnych małe przedsiębiorstwo definiować należy jako takie, które zatrudnia od 10 do 49 pracowników; wartość jego przychodów ze sprzedaży towarów i usług, a także operacji finansowych w ostatnim roku obrotowym nie przekroczyła równowartości 10 mln euro; wartość aktywów wynikających z jego bilansu na koniec ostatniego roku obrotowego nie przekroczyła równowartości 10 mln euro [eur-lex.europa.eu].

1 Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises, Official Journal of the European Union, L 124, 20.5.2003, s. 36.

Przepisy wyodrębniające podmioty rynkowe o niewielkim zakresie działalności znajdują się również w aktach prawnych dotyczących spraw podatkowych i rachunkowości. Na gruncie prawa podatkowego pojawia się pojęcie „małego podatnika – za takiego ustawodawca uznaje podatnika VAT, w przypadku którego wartość sprzedaży wraz z kwotą podatku nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 1 200 000 euro, a także prowadzącego przedsiębiorstwo maklerskie, zarządzającego funduszami powierniczymi, będącego agentem, zleceniobiorcą lub inną osobą świadczącą usługi o podobnym charakterze, z wyjątkiem komisu – jeżeli kwota prowizji lub innych postaci wynagrodzenia za wykonane usługi (wraz z kwotą podatku) nie przekroczyła w poprzednim roku podatkowym wyrażonej w złotych kwoty odpowiadającej równowartości 45 000 euro – zgodnie z art. 2 pkt 25 *Ustawy z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług* [Dz.U. 2004, nr 54, poz. 535 ze zm.]. Podobnie przepisy o rachunkowości przewidują możliwość konstruowania sprawozdań finansowych w formie prostszej przez mniejsze jednostki, wyodrębnione poprzez spełnienie dwóch z trzech kryteriów ilościowych, dotyczących zatrudnienia, sumy aktywów bilansu oraz przychodów netto ze sprzedaży produktów, towarów oraz operacji finansowych – zgodnie z art. 50 ust. 2 *Ustawy z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości* [Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591].

Warto również dodać, że własnymi kryteriami wyodrębniania firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw posługują się duże podmioty rynkowe. Działania takie uzasadnione faktem dostrzegania przez duże przedsiębiorstwa pewnych specyficznych potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw. Taka praktyka stanowi także wyraz zainteresowania potencjałem finansowym mniejszych podmiotów gospodarczych [Matejun 2007, s. 89].

Istotność całego sektora małych i średnich przedsiębiorstw podkreśla fakt, że według danych z 2014 roku na przykład (nowsze dane są jeszcze w opracowaniu) podkreśla fakt, że jego udział w PKB wyniósł 3,3% i od roku 2005 utrzymuje się na względnie stałym poziomie.

Specyfika zarządzania małymi przedsiębiorstwami

Wspomniano na wstępie, że zarządzanie małymi przedsiębiorstwami wykazuje pewną specyfikę w porównaniu z dużymi podmiotami gospodarczymi. W literaturze jej obszary identyfikuje się w zakresie systemu zarządzania, organizacji przedsiębiorstwa, zbytu, produkcji, sfery badań i rozwoju, obszaru zaopatrzenia i gospodarki materiałowej, finansów oraz kadr. W sferze organizacji i zarządzania specyficzną cechą jest w przypadku ma-

łych przedsiębiorstw rola właściciela będącego jednocześnie najczęściej głównym menadżerem i rolę tę uznać nadzy za dominującą [North, Varvakis 2016, ss. 48–50]. Wskazać należy również w tej płaszczyźnie stosunkowo niewielkie możliwości wykorzystywania systemów informacyjnych i najczęściej pomijaną (albo umniejszaną) rolę sformalizowanego planowania strategicznego, które zastępuje intuicja właściciela. Atutem w tym przypadku jest jednak dynamika małych podmiotów gospodarczych, na którą składają się cechy takie jak elastyczność, proinnowacyjność i ukierunkowanie na możliwie najpełniejsze wykorzystanie efektów współpracy [Niemczyk 2009, s. 22]. Cechą jednoznacznie wyróżniającą małe przedsiębiorstwa jest również ich uproszczona struktura organizacyjna, która w sposób bezpośredni przekłada się na charakter zarządzania nimi, wpływając na przekaz informacji, kontrolę, możliwości wprowadzania usprawnień kierowniczych, ograniczają jednocześnie stopień formalizacji i zastosowanie rozwiązań biurokratycznych. Połączona z tym jest kwestia ograniczeń kadrowych, które mogą wynikać z małej ilości zatrudnianych pracowników albo z poziomu ich kwalifikacji zawodowych. W zakresie zaopatrzenia i gospodarki materiałowej oraz sprzedaży i zbytu małe przedsiębiorstwa charakteryzuje raczej słaba pozycja rynkowa i niewielka konkurencyjność przetargowa w porównaniu z podmiotami większymi – stąd zarządzanie małym podmiotem skupia się raczej na zaspokajaniu indywidualnych potrzeb klientów, opierając działalność najczęściej na indywidualnych zamówieniach, niż na długoterminowych kontraktach. Małe przedsiębiorstwa wykazują także dużo większą wrażliwość na wewnętrzne i zewnętrzne warunki funkcjonowania, które najczęściej działalność i rozwój komplikują. Są to czynniki w postaci na przykład zmienności i złożoności otoczenia rynkowego czy też niedostatki zasobowe przedsiębiorstwa. Tym, co bardzo silnie determinuje proces zarządzania małym przedsiębiorstwem, są również kwestie finansowe – z reguły charakteryzuje je niedostatek zasobów, ograniczony dostęp do rynku itd. [Matejun 2010, s. 245].

Małe przedsiębiorstwa prowadzą również specyficzny typ gospodarki finansowej, której podstawę najczęściej w fazie założycielskiej stanowią oszczędności właściciela (czy też jego najbliższego otoczenia) oraz pożyczki o charakterze nieformalnym. Dalsze etapy działalności przedsiębiorstwa skupiają się na dążeniu do finansowania z kapitału własnego – w tym głównie z zysku zatrzymanego. Mali przedsiębiorcy dość niechętnie skłaniają się ku zewnętrznym źródłom finansowania – na przykład za pomocą kredytów, co według nich prowadzi do uzależnienia od kapitałodawców i ograniczenia lub wręcz utraty samodzielności [Lachiewicz, Matejun 2012, s. 15].

Wybrane metody zarządzania kosztami w małych przedsiębiorstwach

W przypadku każdego przedsiębiorstwa zarządzanie kosztami musi zostać podporządkowane jego polityce ekonomicznej. Zarządzanie kosztami tym samym obejmuje określone procedury postępowania oraz sposoby działania podejmowane dla osiągnięcia celu obniżki kosztów, co w praktyce oznacza zastosowanie różnorodnych technik i metod poprawy efektywności wykorzystania posiadanych zasobów, a w końcowym rezultacie obniżenia ponoszonych przez przedsiębiorstwo kosztów [Nowak 2015, s. 167]. Zarządzanie kosztami w praktyce również musi oznaczać spójny i ustawiczny proces związany z usprawnianiem działania podmiotu gospodarczego, bowiem w ramach zarządzania kosztami podejmowane są aktywności mające na celu doskonalenie procesów gospodarczych i efektywności wykorzystania zasobów [Jarugowa, Nowak, Szychta 1997, s. 22].

Rachunek kosztów stanowi niezbędne w celu realizowania podstawowych zadań przedsiębiorstwa narzędzie – umożliwia bowiem wycenę zapasów i ustalenie kosztów produkcji, oszacowanie kosztów poszczególnych procesów oraz pozyskiwanie przez kadrę zarządzającą informacji związanych z efektywnością produkcji [Kaplan, Cooper 2000, s. 18]. Głównym zadaniem rachunku kosztów w związku z rachunkowością zatem jest dostarczenie informacji, które są niezbędne w zarządzaniu przedsiębiorstwem i umożliwiają [Kuraś 2010, s. 25]:

- podejmowanie decyzji cenowych,
- kontrolę i ocenę działalności przedsiębiorstwa,
- zarządzanie rentownością,
- podejmowanie decyzji ekonomicznych.

„Punktem wyjścia do podejmowania decyzji strategicznych i operacyjnych w przedsiębiorstwie jest dostęp do dokładnych i dostarczanych we właściwym czasie informacji na temat kosztów prowadzonej działalności. Niestety wiele firm zarządzanych jest na podstawie informacji, których główne źródła to rachunek zysków i strat oraz bilans. Tradycyjne rachunki kosztów, do których można zaliczyć rachunek kosztów pełnych i rachunek kosztów zmiennych, sprawdzają się jedynie przy sporządzaniu sprawozdań finansowych" [Salomone, Clasadonte, Proto i in. 2013, ss. 13–17]. Użytkownikom tych sprawozdań nie przeszkadza, że rachunki te zniekształcają dane o kosztach produktów, o ile raportowane dane finansowe są w istotnych aspektach prawidłowe dla przedsiębiorstwa jako całości. Tradycyjny sposób alokacji kosztów, prawidłowy z punktu widzenia ustawy o rachunkowości, nie jest jednak optymalny z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem [Kuraś 2010, s. 26].

Do wybranych metod zarządzania kosztami w małych przedsiębiorstwach, które zostaną omówione w dalszej części, zaliczyć należy dwie ich grupy. Pierwszą z nich są metody tradycyjne w postaci rachunku kosztów pełnych i rachunku kosztów częściowych. Drugą stanowią natomiast metody nowoczesne – mowa w szczególności o kaizen costingu i target costingu.

Rachunek kosztów pełnych aktualnie uważany jest za celowy w odniesieniu przede wszystkim do potrzeb związanych z rachunkowością finansową, co czyni go metodą właściwie bezużyteczną z punktu widzenia podejmowania decyzji zarządczych. W tym celu stosuje się rachunek kosztów zmiennych (częściowych), który klasyfikuje koszty, dzieląc je na stałe i zmienne z uwzględnieniem kosztów wspólnych pomiędzy produktami. Do produktów i półproduktów odnosi się koszty bezpośrednie i zmienne koszty wydziałowe, natomiast koszty stałe nie obciążają kosztu produktu, ale razem z kosztami zarządu i kosztami sprzedaży stanowią koszty konkretnego okresu sprawozdawczego [Stadtler, Kilgerss 2007, ss. 401–404]. Wykaz kosztów zmiennych ma na celu przede wszystkim wygenerowanie możliwości podejmowania decyzji w krótkim wymiarze czasu. Spełnia on to zadanie w przypadku, kiedy nieuwzględnione koszty stanowią niewielką część ogółu kosztów i gdy rzeczywiście są one stałe. Należy jednak wskazać, że rachunek kosztów częściowych wielu kosztów nie uwzględnia – przykładem mogą być koszty marketingu, sprzedaży, dystrybucji, badań i rozwoju, koszty związane z obsługą klientów, kanałów dystrybucji i wydziałów przedsiębiorstwa, które uznano za stałe. W związku z powyższym zastosowanie rachunku kosztów zmiennych w zarządzaniu kosztami przedsiębiorstwa jest istotnie ograniczone [Kuraś 2010, s. 27].

W rachunkowości zarządczej korzysta się chętnie z filozofii kaizen, w ramach której wyodrębnił się kaizen costing, który tłumaczyć należy jako rachunek kosztów ciągłego doskonalenia. Aktualnie narzędzie to traktowane jest jako element strategicznego podejścia do nieustannego obniżania kosztów działania podmiotu gospodarczego. Kaizen costing skupia się na poszukiwaniu i wprowadzaniu usprawnień do całego łańcucha tworzącego wartość przedsiębiorstwa oraz poprawie i udoskonalaniu produktywności wykonywanej przez jego pracowników pracy. Zarządzanie w koncepcji kaizen costing obejmuje przede wszystkim [Niedziółka 2009, s. 80]:

- planowanie kosztów w celu zmaksymalizowania marży pomiędzy kosztami a przychodami,
- redukcję kosztów ogólnych w miejscu pracy,
- planowanie inwestycji przez najwyższe kierownictwo firmy.

Istotą kaizen costing jest [Niedziółka 2009, s. 80]:

- nacisk na redukcję kosztów,
- nieustanne doskonalenie procesu wytwarzania,

- ciągłe podnoszenie efektywności operacyjnej,
- dążenie do osiągnięcia zakładanej stopy (poziomu) redukcji kosztów,
- comiesięczne ustalanie celów redukcji kosztów,
- analiza odchyleń przy porównaniu docelowych i realizowanych wielkości redukcji kosztów,
- konsultowanie i ustalanie docelowych poziomów redukcji kosztów z pracownikami wytwórczymi.

Kaizen costing charakteryzuje się pożądanym w każdym przedsiębiorstwie efektem ciągłej redukcji kosztów, co w praktyce oznacza zastosowanie analizy procesu obniżania kosztów i wdrożenia działań zaradczych ukierunkowanych na realizację określonych planów redukcyjnych. Niewątpliwym atutem omawianego mechanizmu jest wymóg zaangażowania w procesy zarządzania kosztami wszystkich pracowników zatrudnianych przez przedsiębiorstwo. Ocena wszystkich procesów biznesowych przez osoby, które za ich realizację bezpośrednio odpowiadają, umożliwia wprowadzenie z jednej strony pozytywnych, a drugiej – efektywnych zmian. Przyczynia się też do budowania katalogu dobrych praktyk, które przekładają się w naturalny sposób na całą sferę działalności przedsiębiorstwa, a nie tylko na zarządzanie jego kosztami [McKenna 2015, ss. 4–6].

Ze względu na fakt, że kaizen costing opiera się przede wszystkim na ocenie pracowniczej (dokonywanej za pomocą przygotowanych w tym celu kwestionariuszy), nie generuje sam w sobie istotnych z punktu widzenia przedsiębiorstwa kosztów. Może natomiast pojawić się problem z wprowadzeniem oceny pracowniczej jako stałego (cyklicznego) elementu w katalogu procesów przedsiębiorstwa. Należy jednak podkreślić, że samoocena eliminuje konieczność zatrudniania w celu redukcji kosztów zewnętrznych specjalistów i utrzymuje „know-how" wewnątrz organizacji, co w przypadku małych przedsiębiorstw jest szczególnie istotne z punktu widzenia kosztów i pozycji konkurencyjnej na rynku. Wadą omawianego narzędzia jest natomiast przede wszystkim fakt, że na wprowadzenie efektywnego systemu oceny procesów biznesowych przez samych pracowników wymaga zaangażowania ich czasu i to z określoną regularnością. Analiza otrzymywanych rezultatów badań jest również procesem czasochłonnym. Dodatkowo kaizen costing efektywnie może zostać wdrożony wyłącznie w organizacjach uczących się. W przypadku organizacji niepoddających analizie własnych działań nie można go wdrożyć z pełną skutecznością dlatego, że procesy usprawniania i redukcji kosztów punktem odniesienia czynią informacje zgromadzone w przeszłości i doświadczenie pracowników [Niedziółka 2009, ss. 82–85].

Przykładem obrazującym zastosowanie kaizen costingu i pokazującym dążenie do poprawy efektywności procesów produkcyjnych może być działalność przedsiębiorstwa „XYZ" produkującego i sprzedającego 5 produktów. Jeśli wziąć pod uwagę ograni-

czoną liczbę roboczogodzin (2 700), zmuszone jest ustalić priorytety produktów – dzieje się to na podstawie analizy miesięcznych prognoz popytu. Stałe koszty stanowią 21 000 zł. W tabeli zamieszczonej poniżej znajdują się założenia produkcyjne w „XYZ".

Tabela 1. Założenia produkcyjne

Produkt	Prognozowany popyt (jednostki)	Liczba roboczogodzin/jedn.	Czas produkcji	Marża (zł)	Przyznany priorytet
A	350	5	1750	46	I
B	300	3	900	28	II
C	200	2,5	500	56	III
D	90	6	540	32	IV
E	40	7	280	15	V

Źródło: opracowanie własne.

Poniżej zamieszczona tabela wskazuje wolumen produkcji.

Tabela 2. Wolumen produkcji

Produkt	Wielkość produkcji	Czas produkcji	Marża (zł)	Przyznany priorytet
A	350	1750	16100	I
B	300	900	8400	II
C	200	500	11200	III
D	90	540	2880	IV
E	40	280	600	V
Marża razem			39780	

Źródło: opracowanie własne.

Razem marża wynosi 39 780 zł, a pomniejszona o kwotę stałych kosztów daje wynik finansowy 18 780 zł. W kolejnym miesiącu (którym uczyniono okres rozliczeniowy) wprowadzono usprawnienia oparte na zasadzie just-in-time. Trzech pracowników składających produkt z prefabrykatów w całość ustawionych zostało w taki sposób, by wykonywać dotychczasową pracę, ale z bardziej wydajnym wykorzystaniem stanowiska pracy, do którego prefabrykaty były im dostarczane, zgodnie z rozpisanym wcześniej planem (przez pracownika, który wcześniej zajmował się wyłącznie sprawdzaniem stanu magazynu i wydawaniem potrzebnych prefabrykatów współpracownikom). W ten sposób skrócono czas wyrobu poszczególnych produktów o 20 minut.

Tabela 3. Marża przedsiębiorstwa a efekt usprawnień

Produkt	Ilość produkcji	Liczba roboczogodzin/jedn.	Skumulowany czas produkcji	Marża
A	421	4,2	1470	19366
B	409	2,2	660	11452
C	238	2,1	420	13328
D	104	5,2	468	3328
E	45	6,2	248	675
Marża razem				48149

Źródło: opracowanie własne.

Razem marża wynosi 48 149 zł, a pomniejszona o kwotę stałych kosztów daje wynik finansowy 27 149 zł. Koszty nie wzrosły dzięki zaangażowaniu już zatrudnionych pracowników. Ograniczone zostało marnotrawstwo czasu produkcyjnego, co przełożyło się na efektywność procesu wytwarzania.

Drugą z metod zaproponowanych do analizy jest target costing, tłumaczony jako rachunek kosztów docelowych. Punktem wyjścia dla omówienia rachunku kosztów docelowych jest stwierdzenie, że cena produktu wytwarzanego przez przedsiębiorstwo stanowi wypadkową oczekiwań nabywców, a nie kosztów ich wytworzenia [Bondos 2015, s. 31]. Cena zatem w ujęciu rachunku kosztów docelowych determinuje koszt, a nie odwrotnie [Gałązka 2008, s. 215]. Rachunek kosztów docelowych stanowi zatem narzędzie zarządzania kosztami produktu, umożliwiając wprowadzenie na rynek produktu, który cechują pożądana jakość, cena i funkcjonalność przy jednoczesnej gwarancji założonego zysku. Rachunek kosztów docelowych jest mechanizmem umożliwiającym jego elastyczne zastosowanie, co usprawnia reakcję na zachodzące w otoczeniu rynkowym zmiany. Nie można omawianego narzędzia rozumieć jednak wyłącznie jako przyczyniającego się do obniżenia kosztów, bowiem wiąże się również z koniecznością bieżącego podejmowania działań proefektywnościowych w zakresie zarządzania kosztami. Jego cele i funkcjonalność wskazują korzyści w postaci możliwości [Piotrowska, Topolska 2014, s. 68]:

- zintensyfikowania zarządzania kosztami produktu przed ich poniesieniem oraz określenie struktury tych kosztów;
- ustalenia kosztu docelowego produktu w fazie generującej koszty oraz wsparcia procesu redukcji kosztów w odniesieniu do nowego produktu, jak i produktów podlegających modyfikacji;
- redukcji kosztów wytworzenia produktu przy zapewnieniu odpowiedniego poziomu zysku oraz jakości produktu, zgodnie z wymaganiami rynku;
- skracania cyklów rozwojowych produktu oraz dążenia do redukcji kosztów produktu w cyklu życia każdego produktu;

- ściślejszej współpracy wewnątrz wydziałowych jednostek, składających się na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa.

Najogólniej rzecz ujmując, rachunek kosztów docelowych koncentruje się na analizie wartości uznanych przez klienta za niezbędne oraz na jego oczekiwaniach względem produktu wytwarzanego przez przedsiębiorstwo. Tym samym rachunek kosztów docelowych umożliwia zrozumienie tego, co dla klienta jest wartością i które działania wartość tę mogą podnieść [Gostomczyk 2013, s. 39].

W przypadku analizowanego przedsiębiorstwa ostatnim priorytetem oznaczono produkt E, którego przygotowanie wymaga zgromadzenia na stanowisku ciężkich prefabrykatów, do których przemieszczenia zaangażowani muszą być co najmniej dwaj pracownicy. Niski popyt na ten produkt określony został na podstawie dotychczasowej sprzedaży, co nie oznacza (według analiz działu sprzedaży), że dodatkowo wyprodukowane egzemplarze nie znajdą nabywców – wręcz przeciwnie. Do przewożenia zatem ciężkich prefabrykatów został zakupiony wózek widłowy (do którego prowadzenia uprawnienia posiada już pracownik magazynu i który znajdował się w zasobach przedsiębiorstwa). Pracownik magazynu zatem przejął kolejny obowiązek – dowożenia prefabrykatów na stanowisko montażu produktu E, co skróciło czas produkcji.

Tabela 4. Marża przedsiębiorstwa a efekt kolejnych usprawnień

Produkt	Ilość produkcji	Liczba roboczogodzin/ jedn.	Skumulowany czas produkcji	Marża
E	59	4,2	248	885

Źródło: opracowanie własne.

Razem marża wyniosła 48 359 zł, a pomniejszona o kwotę stałych kosztów daje wynik finansowy 27 049 zł. Koszty wzrosły niewiele, bo o 100 zł (utrzymanie wózka).

Podsumowanie

Głównym celem zaprezentowanych metod zarządzania kosztami jest przede wszystkim szeroko zakrojony proces porządkowania informacji o realizowanych w ramach przedsiębiorstwa działaniach. Efektem wykorzystania tych informacji w zarządzaniu kosztami w każdym przypadku jest podniesienie efektywności i najczęściej obniżenie kosztów, choć w części z przeanalizowanych rozwiązań jest on niejako efektem ubocznym. Nie ulega wątpliwości fakt, że nadzorowanie poprawności funkcjonowania procesów oraz ich nieprzerwanej poprawy przynosi organizacji wymierne korzyści, a kompletny i sprawnie funkcjonujący system zarządzania kosztami zapewnia odpowiedni poziom wiedzy na ich

temat (przy czym za odpowiedni poziom uznać należy wiedzę pełną). Celem artykułu było przedstawienie użyteczności omówionych metod w zarządzaniu małym przedsiębiorstwem, generalnym wnioskiem z dokonanej analizy jest stwierdzenie, że podobnie, jak technika małych kroków usprawnia produkcję, wprowadzane ulepszenia podobnie generują pozytywny wynik finansowy przedsiębiorstwa. Zaangażowanie z kolei już posiadanych zasobów pomaga realizować ten cel przy niewielkim (akceptowalnym) przyroście kosztów.

Bibliografia

Basar T., Pau L.F. (2014), *Dynamic Modelling and Control of National Economies 1983*, Oxford/New York.

Bondos I. (2015), *Target costing – znaczenie perspektywy klienta w procesie ustalania ceny*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska", Vol. XLIX, 1.

Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 Concerning the Definition of Small and Medium-Sized Enterprises (2003), "Official Journal of the European Union", L 124.

Gałązka M. (2008), *Rachunek kosztów docelowych jako narzędzie współczesnej rachunkowości zarządczej*, „Roczniki Ekonomiczne KPSW", nr 1.

Gostomczyk B. (2013), *Rola analizy wrażliwości w target costing oraz jej miejsce w leanaccounting*, „ZN Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 765

Jarugowa A., Nowak W.A., Szychta A. (1997), *Zarządzanie kosztami w praktyce światowej*, ODDK, Gdańsk.

Kaplan R.S., Cooper R. (2000), *Zarządzanie kosztami i efektywnością*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kuraś Z. (2010), *Zarządzanie kosztami w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, „Studia Gdańskie, t. VII.

Lachiewicz S., Matejun M. (2012), *Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami* [w:] M. Matejun (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.

Matejun M. (2007), *Rola sektora MSP w rozwoju dużych organizacji gospodarczych* [w:] S. Lachiewicz, I. Staniec (red.), *Sytuacja ekonomiczna organizacyjna i kadrowa dużych organizacji gospodarczych w aglomeracji łódzkiej*, Media Press, Łódź.

Matejun M. (2010), *Zewnętrzne bariery rozwoju w cyklu życia małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] A. Kaleta, A. Moszkowicz (red.), *Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu", nr 116.

McKenna K. (2015), *Corporate Social Responsibility and Natural Resource Conflict*, Routledge, London/New York.

Niedziółka M. (2009), *Kaizen Costing nowoczesną metodą zarządzania kosztami*, „ZN Akademii Podlaskiej w Siedlach", nr 81.

Niemczyk J. (2009), *Filozofie i szkoły strategii* [w:] R. Krupski, J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet (red.), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.

North K., Varvakis G. (2016), *Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises: Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times*, Springer Science &Business Media, New York/London.

Nowak E. (2015), *Rachunek kosztów a zarządzanie kosztami. Rozważanie o relacjach*, „ZN UE w Katowicach", nr 245.

Piotrowska J., Topolska A. (2014), *Target Costing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Journal of Capital Market and Behavioral Finance", No. 1(1).

Salomone R., Clasadonte M.T., Proto M. and others (2013), *Product-Oriented Environmental Management Systems (POEMS): Improving Sustainability and Competitiveness in the Agri-Food Chain with Innovative Environmental Management Tools*, Springer Science & Business Media, New York/London.

Stadtler H., Kilger C. (2007), *Supply Chain Management and Advanced Planning: Concepts, Models, Software, and Case Studies*, Springer Science & Business Media, Berlin.

Ustawa z dnia 11 marca 2004 r. o podatku od towarów i usług, Dz.U. 2004, nr 54, poz. 535 ze zm.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej, Dz.U. 2004, nr 173 poz. 1807 ze zm.

Ustawa z dnia 29 września 1994r. o rachunkowości, Dz.U. 1994, nr 121, poz. 591.

http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=URISERV%3An26026, dostęp: 12 grudnia 2016 r.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **37–50**

Jarosław Klepacki | jaroslawklepacki@poczta.onet.pl
Instytut Ekonomiczny
Społeczna Akademia Nauk

Opcje barierowe jako instrument ograniczenia ryzyka kursu walutowego

Barrier Options as an Instrument for Limiting Exchange Rate Risk

Abstract: The growing variety of derivatives and the lack of a unified position in the literature as to the objectives assigned to them main and side gives the foreground to the often unjustified interpretation. One example in this regard is the desirability of the use of barrier options as a tool for effectively limiting the negative exchange rate risk. The scenario analysis based on real market conditions allows in an unambiguous and unmistakable way to verify the effectiveness and efficiency of this kind of derivatives.
Key words: risk, derivatives, options, risk management, business practice

Wstęp

Istotnym czynnikiem sukcesu przy każdym procesie zarządczym w ekonomii są dedykowane narzędzia. Można przyjąć domniemanie graniczące z pewnością, że im są bardziej specjalistyczne, tym prawdopodobieństwo osiągnięcia celu (sukcesu) jest wyższe. Analizując jednak obszar instrumentów pochodnych i przypisane im w praktyce cele i znaczenie można mieć istotne wątpliwości, czy aby zawsze ta reguła ma zastosowanie.

Zarządzanie ryzykiem finansowym w obszarze przedsiębiorstw jest sztuką wymagającą wiedzy na poziomie eksperckim. Stwierdzenie to znajduje potwierdzenie w szczególności w odniesieniu do ryzyka kursu walutowego. Zgodnie z literaturą przedmiotu rynek walutowy i towarzyszące mu ryzyko są najmniej prognozowalne [Meese, Rogoff

1983, ss. 3–24]. Tym bardziej w związku z tym ważne stają się dedykowane do tego procesu narzędzia – instrumenty pochodne (derywaty).

Głównym celem publikacji jest empiryczne sprawdzenie efektywności opcji barierowych jako jednego z bardziej zaawansowanych narzędzi stosowanych w praktyce w celu ograniczenia negatywnego ryzyka kursu walutowego w działalności gospodarczej przedsiębiorstw. Cel zrealizowany zostanie poprzez analizę i weryfikację pod kątem skuteczności oraz pragmatyczną ocenę. W praktyce często zdarza się, że są to instrumenty oferowane jako narzędzia służące ograniczeniu lub nawet wyeliminowaniu negatywnego ryzyka kursu walutowego. Literatura w tym zakresie nie wykazuje jednoznacznego stanowiska, pozostawiając tym samym miejsce do badań i weryfikacji empirycznych.

W związku z powyższym autor postawił hipotezę: opcje barierowe stosowane przez przedsiębiorców w celu ograniczenia negatywnego ryzyka kursu walutowego nie wykazują wystarczających znamion instrumentów zabezpieczających, czy też tym bardziej niwelujących ujemne ryzyko kursowe.

Artykuł w swej treści nie rozwiązuje w pełnym zakresie wszystkich praktycznych aspektów zasadności zastosowania instrumentów pochodnych typu opcje barierowe. Jest to analiza zastosowania opcji barierowych w konkretnych warunkach rynkowych, mająca na celu wykazanie ich niepełnowartościowego charakteru jako instrumentów zabezpieczających.

Chcąc uzyskać wnioski możliwie najbardziej zbliżone do obiektywnych, autor posłużył się rozbudowaną analizą scenariuszową, która oparta została o realne, dostępne w ujęciu historycznym przebiegi kursów walutowych.

Idea zabezpieczenia przed negatywnym wymiarem ryzyka kursu walutowego

Idea ograniczenia ryzyka kursu walutowego, realizowana w ramach tak zwanych transakcji zabezpieczających, nie jest zjawiskiem nowym w obszarze polskiego rynku walutowego. Jednak ze względu na brak jednej sztywnej definicji w tym zakresie zachodzi uzasadniona potrzeba doprecyzowania tego zagadnienia. Terminem kluczowym jest transakcja zabezpieczająca (ang.: hedging) na rynku walutowym, która zgodnie z literaturą przedmiotu określana jest jako działanie polegające na zawieraniu transakcji terminowej, która równoważy wartość rzeczywiście istniejącą na rynku kasowym. Odnosi się to również do wartości oszacowanych w przyszłości [Tarczyński, Zwolankowski 1980, s. 192]. W wyniku przeprowadzonych transakcji straty ponoszone na rynku kasowym są pokrywane przez zyski osiągane w transakcjach na rynku terminowym [Dziwago 2003, s. 136]. W prawie bilansowym zabezpieczenie, czyli transakcję zabezpieczającą, zdefinio-

wano w sposób zbliżony. Jest to „wybór jednego lub kilku instrumentów zabezpieczających, których zmiany wartości godziwej kompensują zmianę wartości zabezpieczanej pozycji lub związanych z taką pozycją przepływów pieniężnych" [Ministerstwo Finansów 2001, rozdział 1, §3, pkt. 18].

W związku z powyższym poprzez skuteczne i efektywne zabezpieczenie ekspozycji walutowej rozumieć należy takie działanie (proces zarządczy), w wyniku którego podmiot zabezpieczający się ma pewność kupna lub sprzedaży określonej ilości waluty w określonym terminie w przyszłości po z góry określonej cenie (kursie) oraz jest to wyraźnie powiązane z jego strukturą przepływów w walucie (ilością waluty, datą jej wpływu i konieczności sprzedaży, kursem na fakturze lub/i zaksięgowania). Celem głównym jest dążenie do maksymalnego ograniczenia ujemnych różnic kursowych, celem pobocznym – ewentualnym możliwość wygenerowania dodatnich różnic kursowych.

Efektywne i skuteczne zabezpieczenie powinno w związku z tym mieć trzy zasadnicze punkty odniesienia:

- odpowiedni zagwarantowany kurs terminowy,
- adekwatny wolumen,
- właściwy termin realizacji transakcji.

Odpowiedni zagwarantowany kurs terminowy musi być skorelowany i korzystny, czyli w najgorszym wypadku nie generować ujemnych różnic kursowych. Odnosi się to nie tylko do wyniku transakcji, ale przede wszystkim do sprawdzalnych, wkalkulowanych prognostycznie danych finansowych – np. kursu z określonej faktury, kursów średnich z danej liczby faktur, kursu zaksięgowania określonej ilości waluty na rachunku firmy, czy określonego fixingu NBP.

W przypadku idealnym, bardziej utożsamianym z teorią niż z praktycznym procesem zarządczym w ujęciu ciągłym, mówić też możemy o zabezpieczeniu idealnym (ang.: *perfect hedging*), zachodzącym w sytuacji, kiedy wynik finansowy transakcji zabezpieczającej wyrównuje zmiany wartości pozycji kasowej (spot) [Zając 2001, s. 9].

Podstawowym celem zarządzania ryzykiem kursu walutowego, realizowanego poprzez stosowanie derywatów, jest maksymalne możliwe ograniczenie (nie wyeliminowanie, ponieważ w praktyce jest to niewykonalne) materializacji negatywnego efektu ryzyka przy jednoczesnym maksymalnie możliwym odsłonięciu się na stronę pozytywną. Proces ten konstruowany jest w ramach pojedynczych strategii, które wpisują się w politykę zarządzania ryzykiem finansowym.

Mając na uwadze literaturę przedmiotu, jak również i praktykę w tym zakresie, podkreślić należy, że budowanie strategii zabezpieczających zazwyczaj realizowane jest w oparciu o kilka powiązanych ze sobą instrumentów pochodnych. Główną determinantą jest natomiast konieczność ograniczenia ryzyka negatywnego poprzez jego dywersyfikację. Dywersyfikacja na charakter poziomy (w czasie) lub pionowy (w cenie).

Jak wskazują przeprowadzone ankiety, firmy z sektora MŚP częściej niż duże podmioty uzależniają stosowanie zabezpieczeń przed ryzykiem walutowym od wielkości ekspozycji. Obroty poniżej pewnej określonej wielkości nie są objęte ochroną przed zmianą kursu [Puchalska, Tymoczko 2013, ss. 52–56]. Do takich samych wniosków doszli Muller i Verschoor [por. Muller, Verschoor 2008]. Po przeanalizowaniu niemal 500 europejskich firm niefinansowych autorzy ci, stwierdzili, że wśród przebadanych firm dominowała strategia zabezpieczania tylko części ekspozycji. Można przyjąć, że zazwyczaj transakcje zabezpieczające odnoszą się (pokrywają) do 50–70% nominału transakcji na rynku kasowym.

Identyfikowanie zabezpieczenia w ujęciu idealnym jest zjawiskiem ekstremalnie rzadkim w praktyce. Innymi słowy zabezpieczanie pozycji walutowej w 100% jest stosowane niezwykle rzadko. Głównym powodem jest kwestia trudności w prognozowaniu tego rynku.

Wzrost znaczenia transakcji zabezpieczających w ujęciu praktycznym

W przypadku polskiego rynku walutowego znaczący wzrost znaczenia transakcji zabezpieczających w ujęciu praktycznym miał miejsce dopiero po 2008 roku, czyli po załamaniu na rynku złotego, wskutek którego polska waluta (PLN) gwałtownie straciła na wartości[1] (wykresy poniżej).

Wykres 1. Zmiany w kursie EUR/PLN w ciągu ostatnich 20 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu stooq.pl.

1 W oparciu o: *Wyniki badania obrotów w kwietniu 2007–2016 na rynku walutowym i rynku pozagiełdowych instrumentów pochodnych w Polsce*, Departament Stabilności Finansowej NBP, 2007–2016.

Wykres 2. Zmiany w kursie USD/PLN w ciągu ostatnich 20 lat

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z serwisu stooq.pl.

Tłem do tych wydarzeń była tak zwana afera opcji walutowych (a wcześniej załamanie na rynku polskiego złotego), która uzmysłowiła polskim przedsiębiorcom, że proces zarządzania ryzykiem kursu walutowego musi być wyraźnie skorelowany z bieżącymi i przyszłymi (prognozowanymi) przepływami walutowymi oraz że konieczne jest stosowanie dedykowanych do tego narzędzi.

Opcja barierowa jako instrument pochodny dedykowany do zabezpieczeń

Prof. Jajuga bardzo trafnie identyfikuje, że instrumenty pochodne stanowią odrębną grupę instrumentów finansowych, wyróżniających się przede wszystkim tym, że podstawowym celem ich stosowania nie jest transfer kapitału, lecz transfer ryzyka [Jajuga 2009, ss. 5–8].

Geneza rozwoju tej grupy instrumentów jasno dowodzi, że powstały one i zyskały na znaczeniu właśnie ze względu na możliwość realnego zarządzania ryzykiem. Wraz z rozwojem tych instrumentów, ich modyfikacjami i w końcu pojawianiem się nowych coraz bardziej skomplikowanych można odnieść wrażenie, że równolegle pojawił się też problem z wyraźnym ich rozgraniczeniem na te dedykowane do zabezpieczenia przed ryzykiem i te dedykowane do spekulacji. Jednym z przykładów na potwierdzenie takiego zjawiska jest opcja barierowa, która bywa określana mianem instrumentu odpowiedniego do zabezpieczenia negatywnego ryzyka kursu walutowego [Kuczma 2012].

Zgodnie z definicją europejska walutowa opcja barierowa jest jednym z rodzajów opcji egzotycznej, czyli modyfikacją klasycznej europejskiej opcji walutowej, polegającą na dodaniu ograniczeń (warunków) dotyczących jej realizacji. Podobnie jak opcja eu-

ropejska, jest to kontrakt finansowy, w wyniku którego kupujący opcję nabywa prawo do zakupu waluty bazowej za walutę kwotowaną (w przypadku europejskiej walutowej opcji barierowej CALL) albo prawo do sprzedaży waluty bazowej za walutę kwotowaną (w przypadku europejskiej walutowej opcji barierowej PUT), po ustalonym kursie realizacji opcji w określonym z góry dniu w przyszłości [www.pkobp.pl].

Aby bliżej przeanalizować zasadność i skuteczność stosowania opcji barierowej do zabezpieczenia negatywnego ryzyka kursu walutowego, należy w pierwszym rzędzie dokładniej scharakteryzować sam instrument.

Opcje barierowe to przykład opcji złożonych, których wykonanie zależy od tego czy instrument bazowy – kurs walutowy – osiągnie określony poziom zwany barierą. Zgodnie z literaturą przedmiotu opcje barierowe podzielić można na dwie podstawowe kategorie, czyli [Dziwago 2003, ss. 28–29]:

- opcje z barierą wyjścia (-out),
- barierą wejścia (-in).

Opcje z barierą wyjścia to opcje, które przestają istnieć w momencie, w którym kurs w czasie trwania opcji dotknie poziomu bariery. Natomiast opcje z barierą wejścia działają odwrotnie, czyli zaczynają działać dopiero, jak kurs dotknie wcześniej ustalonej bariery. W tym momencie stają się opcjami waniliowymi. Tak więc poziom ustawienia bariery definiuje, jaki ruch musi wykonać kurs instrumentu bazowego, aby opcja zaczęła działać lub straciła swoją ważność przed dniem ukończenia funkcjonowania w rynku.

Ze względu na okres obserwacji zasadniczo wyróżniamy bariery [Dziwago 2003, s. 29]:

- amerykańskie: obserwowane przez całą długość kontraktu, czyli od momentu zawarcia transakcji do dnia zapadalności (i do godziny charakterystycznej dla danego rynku opcyjnego, do której żyje rynek opcji waniliowych, np. do 11.00 a.m. czasu polskiego dla opcji EUR/PLN);
- europejskie: obserwowane tylko w dniu zapadalności kontraktu i w określonej godzinie, do której żyje rynek opcji waniliowych, np. o 11.00 a.m. czasu polskiego dla opcji EUR/PLN);
- window barriers – należące już do grupy opcji egzotycznych drugiej generacji: obserwowane w określonym przedziale (lub przedziałach) czasowych, mieszczących się w okresie trwania kontraktu.

W zależności od związku bieżącej ceny instrumentu bazowego i ceny wykonania rozróżnia się opcje [Hull 1998, s. 343]:

- nie-w-cenie (out-of-the-money, OTM, opcje na minusie),
- w-cenie (in-the-money, ITM, opcje na plusie),
- po-cenie (at-the-money, ATM, opcje na zerze).

Istotnym elementem tego instrumentu finansowego jest premia, czyli cena kontraktu opcyjnego. Składa się ona z wartości:

- wewnętrznej opcji (zwanej wartością rzeczywistą),
- wartości czasowej (zwanej wartością zewnętrzną).

Wartość wewnętrzną posiadają jedynie opcje sprzedaży i kupna, które są w cenie. Dla opcji kupna wartość wewnętrzna jest różnicą między ceną rynkową i ceną wykonania (W=S-K). Dla opcji sprzedaży wartość wewnętrzna jest różnicą między ceną wykonania i bieżącą ceną rynkową instrumentu bazowego (W=K-S) [Dziwago 2003, s. 18].

Im dłuższy okres pozostaje do wygaśnięcia, tym większa jest wartość czasowa kontraktu opcyjnego. Wynika to z faktu, że w dłuższym przedziale czasowym prawdopodobieństwo osiągnięcia przez opcję dodatniej wartości rzeczywistej jest większe. W dniu wygaśnięcia wartość czasowa opcji wynosi zero. Z punktu widzenia wyceny (czyli obliczenia wysokości premii, jaką kupujący musi zapłacić) opcje barierowe są znacznie tańsze od klasycznych opcji waniliowych o analogicznych parametrach[2].

Handlowanie tego typu instrumentem odbywać się może tylko na dwa sposoby: zakup lub sprzedaż opcji.

Charakteryzując specyfikę opcji barierowej, wskazać należy również potencjalne korzyści i ryzyka związane z handlem tego rodzaju instrumentem[3].

Korzyści:

- opcje barierowe są tańsze od opcji waniliowych o analogicznych parametrach;
- potencjalne większe możliwości dopasowania strategii zabezpieczającej do indywidualnych przewidywań dedykowanych do wyraźnie dookreślonych warunków brzegowych kontraktów handlowych;
- możliwość budowania strategii zmieniających profil zabezpieczenia w zależności od spełnienia się konkretnego scenariusza rynkowego.

Ryzyko związane z nabyciem opcji barierowej:

- po potwierdzeniu transakcji, niezależnie od przyszłych zdarzeń i okoliczności, nie jest możliwe wycofanie się z zawartej transakcji ani też zmiana jej warunków;
- w przypadku opcji z barierą dezaktywującą, nabywca opcji może utracić prawa wynikające z opcji;
- w przypadku opcji z barierą aktywującą nabywca opcji może nie nabyć praw wynikających z opcji;
- konieczna jest bardzo dobra znajomość opcji standardowych (waniliowych), aby w pełni zrozumieć istotę opcji barierowych,

2 Dane na podstawie wycen opcji z serwisu Bloomberg oraz materiałów na temat opcji walutowych: www.bzwbk.pl.

3 Dane w oparciu o serwisy informacyjne kilku głównych domów maklerskich w Polsce.

- wymaga bardziej skomplikowanych metod wyceny i zarządzania ryzykiem portfela niż w przypadku opcji waniliowych.

Ryzyko związane ze sprzedażą opcji barierowej:

- po potwierdzeniu transakcji, niezależnie od przyszłych zdarzeń i okoliczności, nie jest możliwe wycofanie się z zawartej transakcji ani też zmiana jej warunków;
- w przypadku opcji z barierą aktywującą wystawca opcji może w wyniku osiągnięcia przez kurs rynkowy poziomu bariery być zobligowany do nabycia bądź sprzedaży waluty po kursie wykonania opcji w dniu wygaśnięcia – identycznie jak w przypadku opcji standardowej (waniliowej);
- transakcja sprzedaży opcji w sytuacji braku ekspozycji na ryzyko kursowe w danej walucie może mieć charakter spekulacyjny i może wiązać się z poniesieniem znacznych strat finansowych;
- konieczna jest bardzo dobra znajomość opcji standardowych (waniliowych), aby w pełni zrozumieć istotę opcji barierowych;
- wymaga bardziej skomplikowanych metod wyceny i zarządzania ryzykiem portfela niż w przypadku opcji waniliowych.

Opcja walutowa jako instrument ma ewidentną asymetrię ryzyka pomiędzy sprzedającym opcję a kupującym. Ryzyko zdecydowanie przesunięte jest w kierunku sprzedającego opcję. Oznacza to, że sprzedający ten instrument za określoną z dnia zawarcia transakcji premię bierze na siebie potencjalne nieograniczone ryzyko strat wynikających z ujemnych różnic kursowych. Kupujący opcje natomiast za tę samą premię otrzymuje szansę wygenerowania teoretycznie nieograniczonego zysku z tytułu dodatnich różnic kursowych. Ryzyko kupującego ogranicza się zatem jedynie do wysokości zapłaconej premii.

Analiza skuteczności ograniczenia ryzyka kursowego poprzez zakup opcji nie wymaga w związku z tym szerszego rozwinięcia ze względu na aspekt niesymetryczności ryzyka. Warto jedynie podkreślić, że stosowanie jako instrumentu zabezpieczającego opcji barierowej poprzez jej zakup nie generuje bezpośrednio większego ryzyka straty niż zapłacona premia (koszt bezpośredni zabezpieczenia). Strata jednak w tym kontekście ma zdecydowanie dwuwymiarowy aspekt. Pierwszy to koszt premii, drugi i ważniejszy to prawdopodobieństwo osiągnięcia jak najbardziej efektywnego zabezpieczenia. Znacznie ważniejsze w związku z tym jest spojrzenie poprzez pryzmat celu, czyli zgodnego z założeniami, efektywnego zabezpieczenia określonego kursu walutowego. Zmaterializowanie się warunkowego zabezpieczenia ryzyka kursowego obok aspektu premii wymaga w związku z tym bardzo specyficznych warunków, realizowanych poprzez skorelowanie właściwości warunków dodatkowych (np. kursów, gdzie znajdują się bariery i jakiego typu muszą to być bariery) ze specyfikacją zabezpieczanego konkretne-

go kontraktu handlowego. Brak takiej korelacji automatycznie powoduje, że tego typu konstrukcje, mimo że noszą cechy zabezpieczeń, stanowią działania o charakterze spekulacyjnym, których celem jest wygenerowanie zysku na dodatniej różnicy kursowej.

W literaturze przedmiotu często spotykanym poglądem jest, że sprzedawanie opcji, w tym zwłaszcza opcji barierowych, jest czystą spekulacją i nie ma nic wspólnego z zabezpieczeniem ryzyka kursu walutowego. Pogląd ten poddany zostanie weryfikacji poprzez symulację scenariuszową. Zasadność przeprowadzenia tego typu weryfikacji wynika również z faktu oferowania opcji barierowych przez niektóre profesjonalne instytucje finansowe jako instrumentów dedykowanych do zabezpieczenia ryzyka kursu walutowego.

Analiza skuteczności zabezpieczenia z wykorzystaniem sprzedaży opcji barierowej

Zbadanie skuteczności zabezpieczenia w wykorzystaniem sprzedaży opcji barierowej przeprowadzone zostało w oparciu o trzy symulacje. Każda z nich odnosi się do instrumentu o takich samych parametrach i zróżnicowanym zachowaniu kursu walutowego.

Dla wszystkich trzech symulacji przyjęto zatem założenie, że podmiot gospodarczy – eksporter sprzedaje do banku opcję barierową typu CALL o następującej specyfikacji:

- egzotyczna opcja typu CALL, jednobarierową typu reverse knock out, czyli z dolną barierą wyłączającą (down & out) na poziomie 3,2080;
- wyłącznik znajdujący się poniżej kursu spot otwarcia struktury, czyli mamy do czynienia z opcją in-the-money;
- opcja z barierą amerykańską, co wynika z charakteru okresu obserwacji;
- opcja opiewającą na 1 500 000 euro;
- opcja, gdzie instrumentem podstawowym (bazowym) jest kurs EUR/PLN;
- kurs spot (rynkowy) z chwili zawarcia transakcji to 3,2200 za jedno euro;
- okres obejmujący symulacje odnosi się do 06.07.2009–05.08.2008, dane mają charakter rzeczywistych kursów historycznych;
- opcja z kursem strike (poziom wykonania opcji) na poziomie 3,10 i terminem realizacji na 06.07.2009 (opcja zawarta została: 05.08.2008 roku);
- opcja, której warunki zostały ustalone i potwierdzone w trakcie rozmowy telefonicznej.

Klient za sprzedaż tego typu instrumentu od banku otrzymuje 12 000 PLN z tytułu premii.

1) Symulacja pierwsza zakłada, że:

- długoterminowy trend na parze EUR/PLN ma charakter spadkowy, czyli polski złoty systematycznie zyskuje na wartości (kurs EUR/PLN spada);
- transakcja realizowana jest w ramach trendu;
- nie ma przesłanek technicznych czy też makroekonomicznych za zmianą trendu, ogólnie dostępne prognozy instytucji finansowych mówią o możliwości dalszych spadków kursu (aprecjacji złotego);
- po zawarciu transakcji przez klienta z bankiem trend jest kontynuowany i w okresie kolejnych kilku tygodni kurs EUR/PLN spada do poziomu 3,00 złotych za jedno euro;

Co w takiej sytuacji? Otóż zakładając, że transakcja miała charakter samoistny i nie była odnawiana po niższych kursach, ewidentnie widać, że:

- w momencie osiągnięcia przez kurs bariery wyłączającej na poziomie 3,2080 opcja się anulowała, nie generując żadnych zobowiązań po stronie wystawcy – klienta banku – podmiotu zabezpieczającego się;
- klient banku pozostał bez transakcji i z premią w wysokości 12 000 PLN.

Powstaje pytanie, w jakim stopniu, czy też do jakiego poziomu kursu EUR/PLN wysokość tej premii stanowi efektywny element zabezpieczający? Przyjmując jak powyżej, że kurs spot z dnia zawarcia transakcji wyniósł 3,22, a wolumen transakcji 1 500 000 euro łatwo wyliczyć, że zmiana, w tym wypadku spadek, kursu pary EUR/PLN o jeden grosz wynosił:

1 500 000 euro * 0,01 PLN = 15 000 PLN

Wniosek z przeprowadzonej symulacji: generalnie zatem przyjąć można, że zrealizowanie tego typu transakcji daje podmiotowi zabezpieczającemu się efektywne zabezpieczenie przed spadkiem kursu EUR/PLN w zakresie mniejszym niż jeden grosz, czyli mniej więcej do poziomu bariery wyłączającej (należy uwzględnić ewentualne marżę banku). Praktycznie zatem tego typu transakcja nie stanowi żadnego zabezpieczenia przed ryzykiem kursowym.

2) Symulacja druga zakłada, że:

- długoterminowy trend na parze EUR/PLN ma charakter spadkowy, czyli polski złoty systematycznie zyskuje na wartości (kurs EUR/PLN spada);
- transakcja realizowana jest w ramach trendu;
- nie ma przesłanek technicznych, czy też makroekonomicznych za zmianą trendu, ogólnie dostępne prognozy instytucji finansowych mówią o możliwości dalszych spadków kursu;
- po zawarciu transakcji przez klienta z bankiem trend jest kontynuowany i w okresie kolejnych kilku tygodni kurs EUR/PLN spada do poziomu 3,00 złotych za jedno euro;

- po osiągnięciu poziomu 3,00 za jedno euro dochodzi do gwałtownej korekty, która w ciągu kolejnych tygodni wynosi kurs EUR/PLN, np. do poziomu 3,30.

Co w takiej sytuacji? Otóż zakładając, że transakcja miała charakter samoistny i nie była odnawiana, po niższych kursach ewidentnie widać, że tak jak w powyższej symulacji:

- w momencie osiągnięcia przez kurs bariery wyłączającej na poziomie 3,2080 opcja się anulowała, nie generując żadnych zobowiązań po stronie wystawcy – klienta banku;
- klient banku pozostał bez transakcji i z premią w wysokości 12 000 PLN.

Podobnie jak w powyższej symulacji, klient banku efektywnie był zabezpieczony przed ryzykiem kursowym w zakresie spadku kursu o mniej więcej jeden grosz. Generalnie przyjąć można, że zakres zabezpieczenia wyznaczony był poprzez zakres bariery wyłączającej: 3,2080. Spadek kursu poniżej tego poziomu powodował odkrycie Klienta na nieograniczone ryzyko strat z tytułu różnic kursowych w ramach wcześniej zabezpieczonego kontraktu o nominale 1 500 000 euro.

Wniosek z przeprowadzonej symulacji: generalnie zatem przyjąć można, że klient w okresie, kiedy kurs znajdował się poniżej 3,2080, był odkryty na ryzyko kursowe. Dopiero wzrost kursu powyżej 3,2080 generował u klienta dodatnie różnice kursowe.

3) Symulacja trzecia zakłada, że:

- długoterminowy trend na parze EUR/PLN ma charakter spadkowy, czyli polski złoty systematycznie zyskuje na wartości (kurs EUR/PLN spada);
- transakcja realizowana jest w ramach trendu;
- nie ma przesłanek technicznych, czy też makroekonomicznych za zmianą trendu, ogólnie dostępne prognozy instytucji finansowych mówią o możliwości dalszych spadków kursu;
- po zawarciu transakcji przez klienta z bankiem dochodzi do zmiany tendencji na rynku walutowym – kurs po wygenerowaniu dołka na wysokości poziomu 3,2150 zaczyna dynamicznie rosnąć;
- kurs spot (rynkowy) z chwili zawarcia transakcji to 3,2200 za jedno euro;
- klient nie podejmuje żadnych działań (np. nie zamyka transakcji poprzez odkupienie wcześniej sprzedanej opcji czy też otwarcia transakcji przeciwnej) i czeka do dnia realizacji opcji;
- w dniu realizacji opcji kurs EUR/PLN wynosi 4,40.

Podobnie jak w powyższej symulacji, klient banku efektywnie był zabezpieczony przed ryzykiem kursowym w zakresie spadku kursu o mniej więcej jeden grosz. Generalnie przyjąć można, że zakres zabezpieczenia wyznaczony był poprzez zakres bariery wyłączającej: 3,2080.

Wniosek z przeprowadzonej symulacji: niedotknięcie bariery wyłączającej przez kurs i później jego gwałtowny wzrost wystawił klienta banku na praktycznie nieograniczone

ryzyko straty (kompensowane jedynie w ujęciu symbolicznym wysokością uzyskanej premii). Jedynym ograniczeniem był tutaj czas wskazany do realizacji transakcji. Druga strona transakcji – kupujący opcję, płacąc premię w wysokości 12 000 PLN, zapewnił sobie możliwość wygenerowania praktycznie nieograniczonego zysku. W dniu realizacji opcji będzie miał bowiem prawo kupić euro po kursie 3,10. Zakładając, że kurs w dniu realizacji wyniósł 4,40, łatwo wyliczyć, że strata wystawcy opcji (sprzedającego instrument) – klienta banku wyniosła:

$$4{,}40 - 3{,}10 = 1{,}30 \text{ PLN}$$

$$1\,500\,000 \text{ EURO} * 1{,}30 = 1\,950\,000 \text{ PLN}.$$

Taki scenariusz jest najgorszym z możliwych dla wystawcy opcji.

Powyższe symulacje w sposób bezdyskusyjny potwierdzają prezentowaną wcześniej hipotezę, że w ujęciu szerokim opcje barierowe nie mogą być identyfikowane jako pełnowartościowe instrumenty zabezpieczające.

Sprzedaż opcji barierowej nie ma nic wspólnego z procesem zarządczym, ukierunkowanym na ograniczenie negatywnego ryzyka kursowego. Premia w takiej sytuacji nie powinna i nie może być identyfikowana jako jakikolwiek ekwiwalent teoretycznego zminimalizowania strat z tytułu ujemnych różnic kursowych.

Wnioski

Przeprowadzona analiza skuteczności opcji barierowych jako jednego z bardziej skomplikowanych i zaawansowanych narzędzi stosowanych w praktyce w celu ograniczenia negatywnego ryzyka kursu walutowego w działalności gospodarczej przedsiębiorstw pozwala na przyjęcie jednoznacznego stwierdzenia, że instrumenty te nie mogą być identyfikowane jako pełnowartościowe instrumenty zabezpieczające.

Opcje barierowe jako instrument ograniczenia ryzyka kursu walutowego zdiagnozować należy jedynie w ujęciu skrajnie marginalnym (teoretycznym), czyli po spełnieniu bardzo specyficznych warunków zarówno w ujęciu zewnętrznym – cenowym (zmian kursu walutowego w określonej przestrzeni czasowej), jak i wewnętrznym, odnoszącym się bezpośrednio do specyfiki zabezpieczanego kontraktu lub kontraktów handlowych (faktur).

W związku z tym przyjąć należy, że w ujęciu praktycznym – rekomendacja dla praktyki gospodarczej – zastosowanie ich jako pełnowartościowych instrumentów zabezpieczających nie powinno mieć miejsca, co stanowi potwierdzenie zaprezentowanej na wstępie hipotezy. Co więcej i co wobec przeprowadzonych badań oraz realizacji celu głównego wydaje się oczywiste, nie powinno mieć miejsca również oferowanie tego

typu narzędzi jako dedykowanych do zabezpieczenia przed ryzykiem kursu walutowego. Taka interpretacja może bowiem wprowadzać w błąd.

Efektywny proces zarządzania ryzykiem kursu walutowego nie powinien i nie może opierać się na tego typu instrumentach, ponieważ stoi to w bezpośredniej kolizji z celem głównym tego procesu i jego specyfiką. Otwiera się tym samym kierunek do dalszych badań w tym zakresie, ponieważ analizowane opcje barierowe to tylko jeden z wielu specjalistycznych, bardzo złożonych instrumentów. Skala zjawiska i konieczność jej weryfikacji jest z związku z tym znacznie większa.

Bibliografia

Bennet D. (2000), *Ryzyko walutowe – instrumenty i strategie zabezpieczające*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Dziwago E. (2003), *Modele kontraktów opcyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Hull J. (1998), *Kontrakty terminowe i opcje. Wprowadzenie WIG – Press*, Warszawa.

Jajuga K. (1998), *Inwestycje – instrumenty finansowe, ryzyko finansowe, inżynieria finansowa*, PWN Warszawa.

Jajuga K., Jajuga T. (2006), *Inwestycje*, PWN, Warszawa.

Jajuga K. (2009), *Instrumenty pochodne. Anatomia sukcesu. Instytucje i zasady funkcjonowania rynku kapitałowego*, Komisja Nadzoru Finansowego, CEDUR, Warszawa.

Konopczak M., Sieradzki R., Wiernicki M. (2010), *Kryzys na światowych rynkach finansowych – wpływ na rynek finansowy w Polsce oraz implikacje dla sektora realnego*, „Bank i Kredyt", 41 (6).

Kuczma K. (2012), *Strategie zabezpieczenia przed ryzykiem walutowym*, „Gazeta Finansowa".

Meniów D., Ochędzan G., Wilimowska Z. (2003), *Instrumenty zabezpieczające w transakcjach walutowych*, AJG – Oficyna Wydawnicza.

Meese R.A., Rogoff K. (1983), *Empirical Exchange Rate Models of the Seventies. Do they Fit Out of Sample?*, „Journal of International Economics", 14.

Muller A., Verschoor W. (2008), *The Impact of Corporate Derivative Usage on Foreign Exchange Risk Exposure*," SSRN Working Paper Series", August.

Puchalska K., Tymoczko I.D. (2013), *Szerokie ujęcie ekspozycji polskich przedsiębiorstw niefinansowych na ryzyko walutowe. Źródła i skala ekspozycji oraz metody zarządzania ryzykiem walutowym*, „Materiały i Studia", nr 293, NBP, Warszawa.

Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 r. w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych.

Sławiński A. (2006), *Rynki Finansowe*, PWE, Warszawa.

Taylor F. (2000), *Rynki i opcje walutowe: rozwój, struktura, transakcje*, Oficyna Ekonomiczna.

Tarczyński W., Zwolankowski M. (1980), *Inżynieria finansowa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Zając J. (2001), *Polski Rynek Walutowy w praktyce*, Liber, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **51–64**

Artur Kuchciński | akuchcinski@spoleczna.pl
Społeczna Akademia Nauk

Uwarunkowania rozwoju usług forfaitingowych (na przykładzie województwa świętokrzyskiego i podkarpackiego)

Conditions for the Development of Forfaiting Services (on the Example of the Świętokrzyskie and Podkarpackie Voivodships)

Abstract: One of the sources of financing for enterprises is forfaiting. It involves the purchase by a financial institution of single, medium or long-term trade receivables before to the payment deadline. However, in the Polish economy forfaiting is used very rarely. The aim of the article is to analyze the factors hindering the development of forfaiting based on the conducted research. The article consists of two parts: theoretical and empirical. In the first part, based on the literature and statistical data, the author characterized and presented the essence of financing enterprises using forfaiting services. The second part of the article, presents the results of research conducted among micro, small, medium-sized enterprises (SMEs) and big enterprises of the voivodship of Świętokrzyskie and Podkarpackie. The research was conducted to diagnose the current situation of using forfaiting services by enterprises.
Key words: forfeiting, factoring, sources of financing, enterprises

Wprowadzenie

Sektor przedsiębiorstw odgrywa istotną rolę w gospodarce każdego kraju, ponieważ to one generują ok. trzy czwarte produktu krajowego brutto (PKB), tworzą miejsca pracy, stanowią źródło innowacji oraz przyczyniają się do wzrostu i rozwoju gospodarczego.

Jednak często się zdarza, że pomimo iż przedsiębiorcy posiadają ekonomicznie uzasadniony pomysł na prowadzenie działalności lub wprowadzenie innowacyjnego produktu lub usługi, nie mogą zrealizować swoich planów biznesowych ze względu na brak odpowiedniego zasobu kapitału. Bywa również tak, że przedsiębiorstwa bankrutują i w konsekwencji kończą swoją działalność, gdyż brakuje im środków finansowych na bieżącą działalność na konkurencyjnym rynku [Kuchciński 2017, s. 8]. Problem z pozyskaniem odpowiednich funduszy dla przedsiębiorstwa bardzo często wynika również, nie z braku możliwości ich uzyskania, lecz z niewiedzy zarządzających organizacją. Wielu przedsiębiorców za jedyne źródło finansowania uważa kredyt bankowy, nie znając innych alternatywnych źródeł [Rak 2014, s. 103].

Dostęp do zewnętrznych form finansowania jest niezwykle istotną kwestią z punktu widzenia przedsiębiorstw, ponieważ kapitał ten wpływa na wynik finansowy, wspomaga bieżącą działalność oraz umożliwia rozwój w dłuższej perspektywie czasowej.

Jednym ze źródeł finansowania przedsiębiorstw jest forfaiting. Jednak w praktyce gospodarczej jest on wykorzystywany bardzo rzadko. Wartość polskiego rynku forfaitingu szacuje się zaledwie na kilkadziesiąt milionów PLN rocznie [Weronis 2013, s. 245]. Natomiast wartość światowego rynku ocenia się na ok. 300 mld USD rocznie. Z forfaitingu najczęściej korzystają przedsiębiorstwa z Wielkiej Brytanii, Niemiec czy USA. W Stanach Zjednoczonych największe zainteresowanie wykazują duże korporacje, jednak coraz częściej małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność eksportową do krajów wysokiego ryzyka są zainteresowane usługami forfaitingowymi.

Mimo tego, że usługi forfaitingowe dostępne są na polskim rynku od 1996 roku, nie odgrywają one istotnej roli wśród pozostałych źródeł finansowania przedsiębiorstw. W związku tym nasuwa się pytanie, co jest tego przyczyną? Celem niniejszego artykułu jest określenie czynników będących źródłem barier rozwoju rynku tej formy finansowania działalności gospodarczej. Aby cel ten mógł zostać zrealizowany, przeprowadzono badania metodą sondażu diagnostycznego, wykonanego techniką telefonicznych wywiadów ankieterskich CATI (ang. *Computer Assisted Telephone Interview*) wśród przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego i podkarpackiego w celu diagnozy obecnej sytuacji.

Forfaiting i jego istota

Forfaiting powstał w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych XX wieku. W Europie początki forfaitingu związane są ze Szwajcarią, gdyż to szwajcarscy bankierzy po II wojnie światowej zaczęli rozwijać rynek tychże usług [Stecki 1994, s. 9].

W Polsce forfaiting pojawił się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, a pierwszymi bankami, które włączyły do swojej oferty usługi forfaitingowe były: Bank Handlowy w Warszawie S.A., Polski Bank Rozwoju S.A., Bank Rozwoju Eksportu S.A., a także Bank Przemysłowo-Handlowy S.A [Weronis 2013, s. 238].

Słowo *forfaiting* wywodzi się z języka francuskiego od słowa *a forfait*, które tłumaczy się jako „z góry", „ryczałt", „oddanie", „zrzeczenie się lub zaniechanie praw w stosunku do czegoś" [Blukacz 2013, s. 22].

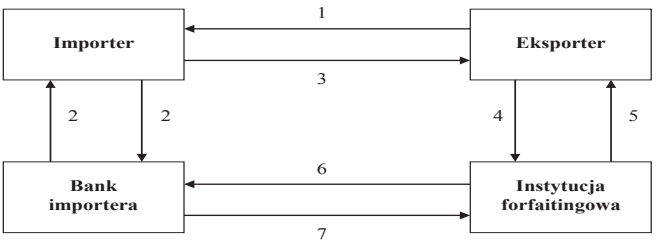
Forfaiting jest instrumentem stosowanym w handlu międzynarodowym. Jest to forma obrotu wierzytelnościami, która ma zastosowanie wówczas, gdy importer i eksporter uzgadniają, że dokonanie zapłaty za towar nastąpi w odroczonym terminie [Brodowska-Szweczuk 2009, ss. 146–147]. Ryzyko instytucji forfaitingowych, będących często bankami, nie jest wielkie, bo weksel jest poręczony (awal) przez bank importera [Jaworski i in. 1996, s. 103]. Cechą forfaitingu jest to, że eksporter otrzymuje zdyskontowaną zapłatę od instytucji forfaitingowej z tytułu dostawy towarów przed terminem płatności weksla.

Podmiotami, które uczestniczą w operacji forfaitingowej są [Kreczmańska-Gigol 2010, s. 153]:

- forfaiter – jest to nabywca wierzytelności (wyspecjalizowana firma lub bank), który często nazywany jest instytucją forfaitingową, jednostką forfaitingową, bankiem forfaitingowym lub kupującym;
- forfaitysta (forfetysta) – jest to zbywca wierzytelności, nazywany również sprzedawcą, przedsiębiorcą, posiadaczem weksla, dostawcą, wykonawcą usług lub w obrocie zagranicznym – eksporterem;
- dłużnik – jest to podmiot do dokonania zapłaty, czyli zaspokojenia wierzyciela, nazywany także płatnikiem, nabywcą, odbiorcą dóbr lub importerem.

Forfaiting jest transakcją (rysunek 1), w której eksporter wysyła towar importerowi (1). Importer występuje o awalizację (poręczenie) weksla do swojego banku (2). Awalizowany weksel przesyła eksporterowi (3) jako zapłatę za towar. Następnie eksporter sprzedaje weksel instytucji forfaitingowej (4), za który otrzymuje zapłatę (5) w kwocie niższej niż wynosi wartość nominalna weksla. Instytucja forfaitingowa czeka do ustalonego terminu płatności weksla, a następnie przesyła go do banku importera (6) i w zamian otrzymuje zapłatę (7) w pełnej kwocie widniejącej na wekslu.

Rysunek 1. Schemat transakcji forfaitingowej



Źródło: [Dobosiewicz 2007, s. 124].

Istnieją różne rodzaje forfaitingu w zależności od danego kryterium. I tak wyróżnia się [Panfil 2004, ss. 77–78]:

- forfaiting właściwy i niewłaściwy – w ramach forfaitingu właściwego forfaiter przejmuje na siebie ryzyko niewypłacalności dłużnika. W przypadku forfaitingu niewłaściwego forfaiter nie bierze na siebie tego ryzyka;
- forfaiting bezpośredni i pośredni – w przypadku forfaitingu bezpośredniego forfaiter kupuje wierzytelność bezpośrednio od sprzedawcy towarów i usług. Gdy forfaiter nabywa wierzytelność za pośrednictwem innej instytucji, występuje wówczas forfaiting pośredni. Do umowy forfaitingu pośredniego dochodzi, gdy zagraniczna firma forfaitingowa korzysta w kraju eksportera z pośrednictwa działającego na jej rachunek lokalnego forfaitera;
- forfaiting ukryty i jawny – gdy dłużnik forfaitingowy powiadamiany jest o zmianie wierzyciela i o objęciu transakcji umową forfaitingu, wówczas jest to forfaiting jawny. Jeśli natomiast dłużnik nie jest informowany o zawarciu umowy forfaitingu, wtedy dochodzi do forfaitingu ukrytego;
- forfaiting krajowy i międzynarodowy – gdy umowa zachodzi między podmiotami pochodzącymi z różnych krajów, to mowa o forfaitingu międzynarodowym. Jeśli strony działają na terenie jednego kraju, występuje forfaiting krajowy.

Z transakcji forfaitingu można wskazać zalety dla eksportera, którymi są [Bielawska 2006, ss. 119–120]:

- natychmiastowa wypłata środków,
- poprawa płynności,
- odciążenie bilansu eksportera od długoterminowych należności i konieczności ich zabezpieczania,
- uniknięcie ryzyka zmiany odsetek,
- uniknięcie ryzyka kursu walutowego,
- uniknięcie ryzyka politycznego kraju importera.

Natomiast wadą forfaitingu jest przede wszystkim wysoki koszt transakcji. Dlatego umowy forfaitingowe dotyczą około 0,5–1% wartości wszystkich obrotów, które są realizowane w handlu światowym [Bielawska 2006, s. 120].

Forfaiting jest bardzo zbliżony do faktoringu. Faktoring jest krótkoterminową formą finansowania przedsiębiorstwa, polegającą na refinansowaniu udzielonych przez przedsiębiorstwo kredytów kupieckich przez wyspecjalizowaną instytucję zwaną faktorem [Śnieżek, Wiatr 2011, s. 264]. Można również stwierdzić, że jest to instrument, który umożliwia przyspieszenie rotacji wierzytelności dzięki ich zamianie na gotówkę [Bradley 1959, s. 118].

Obie te transakcje tj. forfaitingu i faktoringu wynikają ze stosunków umownych, a także dotyczą przekazania wierzytelności pieniężnych. W każdym przypadku chodzi o szybsze uzyskanie środków finansowych ze sprzedaży wyrobów lub wykonania usług i zmniejszenie ryzyka ich utraty [Stos 2009, s. 124]. Różnice pomiędzy forfaitingiem a faktoringiem przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Różnice pomiędzy faktoringiem a forfaitingiem

Kryterium	Forfaiting	Faktoring
Okres finansowania	od 6 miesięcy do 10 lat	nie przekracza 180 dni
Przedmiot umowy	z reguły tylko jedna, indywidualnie oznaczona wierzytelność pieniężna	może obejmować wszystkie należności określonego rodzaju lub powstałe w ramach realizacji kontraktów z określonymi kontrahentami
Usługi dodatkowe	brak (wyjątek forfaiting rozszerzony)	znajdują się w ofercie podstawowej
Konieczność poinformowania dłużnika o zawarciu umowy	nie (szczególnie gdy zabezpieczeniem kredytu są weksle)	tak (wyjątek – faktoring tajny)
Minimalna wielkość transakcji	do 1 roku: 80–100 tys. USD, powyżej: 0,5–5 mln USD	kilka tysięcy USD
Ryzyko wypłacalności dłużnika	przejmuje instytucja forfaitingowa	nie przechodzi na faktora (wyjątek – faktoring pełny)
Finansowanie zbywcy wierzytelności	przy wysokich kwotach transakcji w celu rozłożenia ryzyka tworzy się konsorcja	faktor finansuje samodzielnie
Refinansowanie kwoty nabywanej wierzytelności	100%	70–90% – resztę przeznacza się na finansowanie tzw. sumy zablokowanej
Zabezpieczenia	różne formy, np.: gwarancje rządowe, gwarancje bankowe, poręczenie lub awal banku dłużnika	rzadko
Umowy o tzw. linię kredytową (tu: factoringową lub forfaitingową)	rzadko	bardzo często
Spłata należności przez dłużnika	jednorazowe lub w ratach	jednorazowe

Źródło: [Weronis 2013, ss. 247–248].

Cel i przedmiot badań

Dane rynkowe dotyczące wykorzystania forfaitingu jako źródła kapitału jednoznacznie pokazują, że w Polsce zainteresowanie przedsiębiorców tą formą finansowania jest niezwykle rzadkie. W związku z tym zamierzeniem autora była diagnoza obecnej sytuacji panującej na rynku forfaitingu. W okresie listopad – grudzień 2017 roku przeprowadzono badania, których głównym celem była diagnoza negatywnej sytuacji rynkowej i określenie czynników wpływających na niekorzystanie z forfaitingu przez podmioty gospodarcze.

Do realizacji wyżej wymienionego celu głównego zdefiniowano następujące cele cząstkowe:

- zdiagnozowanie poziomu wykorzystania forfaitingu na tle pozostałych źródeł kapitału,
- zdiagnozowanie barier korzystania z usług forfaitingowych,
- określenie poziomu zapotrzebowania na usługi forfaitingowe.

Problemy badawcze określające cel zamierzonych badań sformułowano w formie następujących pytań:

1) Na jakie źródła finansowania istnieje zapotrzebowanie?

2) Co wpływa na korzystanie/niekorzystanie z usług forfaitingowych?

3) Czy istnieje zapotrzebowanie na usługi forfaitingowe wśród przedsiębiorstw?

Dla realizacji celu badań i rozwiązaniu problemów badawczych sformułowano następującą tezę badawczą: *Przedsiębiorstwa MŚP oraz duże podmioty gospodarcze z województwa świętokrzyskiego i podkarpackiego w niewielkim stopniu wykazują zainteresowanie usługą finansową jaką jest forfaiting.*

Uszczegółowieniem powyższej tezy są następujące hipotezy badawcze:

- Hipoteza 1: Niski stopień wykorzystania usług forfaitingowych spowodowany jest brakiem wiedzy o istnieniu tej formy finansowania działalności gospodarczej.
- Hipoteza 2: W opinii przedsiębiorców forfaiting uważany jest jako usługa niedostępna lub trudno dostępna.
- Hipoteza 3: Przedsiębiorcy zamiast forfaitingu wybierają inne, alternatywne źródła finansowania.
- Hipoteza 4: Przedsiębiorcy postrzegają forfaiting jako usługę skomplikowaną pod względem formalnym, co sprawia, że nie są oni nią zainteresowani.

Weryfikacja postawionych hipotez badawczych wykonana została za pośrednictwem sondażu diagnostycznego. W badaniu wykorzystano metodę CATI. Jest to tech-

nika zbierania informacji, w której wywiad z respondentem prowadzony jest przez telefon. Obszarem badań były dwa województwa:

- świętokrzyskie,
- podkarpackie.

Do badania wytypowano przedsiębiorstwa zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007):

- Sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe,
- Sekcja G – Handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle,
- Sekcja H – Transport i gospodarka magazynowa.

W badaniu wzięło udział po 35 przedsiębiorstw z województwa świętokrzyskiego i podkarpackiego. Dane kontaktowe pozyskano za pośrednictwem Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej[1] (CEIDG).

Tabela 2. Struktura ilościowa badanych przedsiębiorstw

wielkość przedsiębiorstwa	województwo	
	świętokrzyskie	podkarpackie
mikro	12	10
małe	8	7
średnie	6	7
duże	9	11
RAZEM	35	35

Źródło: opracowanie własne.

Poziom uczestnictwa w badaniu wyliczony został w następujący sposób:

$$r_u = \frac{p}{k} * 100\%$$

gdzie:

r_u – poziom uczestnictwa w badaniu,

p – liczba otrzymanych kwestionariuszy całkowicie wypełnionych,

k – liczba przedsiębiorstw z którymi się skontaktowano.

Tabela 3. Poziom uczestnictwa w badaniu w poszczególnych województwach

Poziom uczestnictwa w badaniu	w województwie świętokrzyskim	w województwie podkarpackim
	71%	67%

Źródło: opracowanie własne.

1 Wyszukiwarka danych zawartych w Centralnej Ewidencji i Informacji o Działalności Gospodarczej dostępna jest pod adresem: https://prod.ceidg.gov.pl/ceidg/ceidg.public.ui/search.aspx.

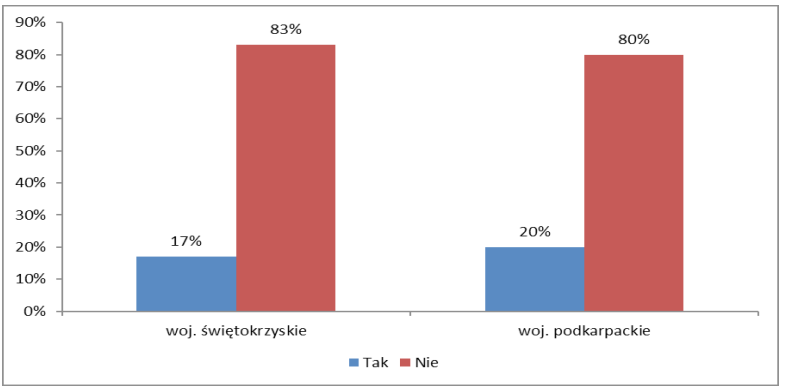
Powyższy wskaźnik informuje o faktycznej skłonności do udziału w badaniu przedsiębiorstw, które zostały o to poproszone. Należy zauważyć, że poziom uczestnictwa w badaniu w województwie świętokrzyskim i podkarpackim był zbliżony do siebie.

Wyniki badań

Weryfikacja hipotezy 1:

Pierwsze pytanie ankiety dotyczyło posiadanej wiedzy i świadomości na temat usług forfaitingowych, które mogą stanowić formę finansowania przedsiębiorstwa. Wyniki badania pokazały, że tylko ok. 1/5 przedsiębiorców w analizowanych województwach wie, na czym polega forfaiting. W regionie świętokrzyskim poziom wiedzy jest niższy niż w województwie podkarpackim – wiedzę taką posiadało zaledwie 17% przedsiębiorców. Szczegółowe wyniki odpowiedzi przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Znajomość usługi forfaitingu w przedsiębiorstwach w badanych województwach



Źródło: wyniki badań własnych.

Weryfikacja hipotezy 2:

W opinii przedsiębiorców forfaiting jest postrzegany jako źródło niedostępne bądź trudno dostępne. W województwie świętokrzyskim żaden z badanych podmiotów nie wskazał, że forfaiting jest łatwo dostępną formą kapitału. W województwie podkarpackim natomiast, tylko jedno duże przedsiębiorstwo wskazało, że faktoring jest łatwo dostępnym źródłem finansowania. Trzeba także zauważyć, że zarówno w jednym, jak i drugim województwie znaczny odsetek przedsiębiorstw, nie potrafi ocenić dostępności forfaitingu. Szczegółowe wyniki prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Dostępność forfaitingu w opinii przedsiębiorców

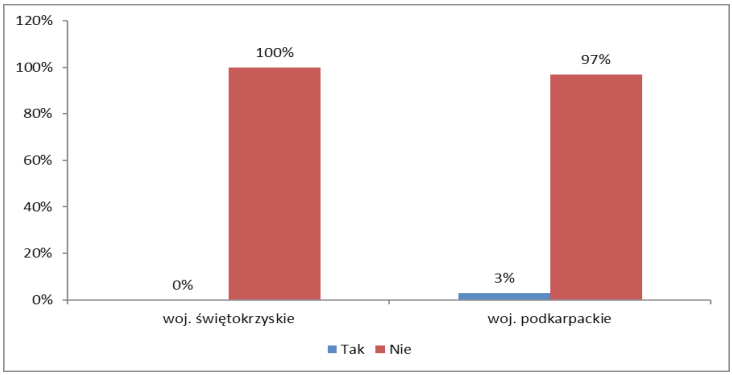
Wielkość przedsiębiorstwa	województwo świętokrzyskie – ocena dostępności forfaitingu:				województwo podkarpackie – ocena dostępności forfaitingu:			
	niedostępne	trudno dostępne	łatwo dostępne	nie mam zdania	niedostępne	trudno dostępne	łatwo dostępne	nie mam zdania
mikro	17%	3%	-	14%	14%	3%	-	11%
małe	14%	-	-	9%	14%	3%	-	3%
średnie	3%	6%	-	9%	6%	11%	-	3%
duże	3%	17%	-	6%	11%	9%	3%	9%

Źródło: wyniki badań własnych.

Weryfikacja hipotezy 3:

W kolejnym pytaniu zapytano respondentów, czy w trakcie prowadzonej działalności, przedsiębiorstwo skorzystało dotychczas (lub aktualnie korzysta) z usługi forfaitingu. Jak pokazały wyniki, wśród badanych firm w województwie świętokrzyskim nie było wskazania, aby wykorzystywały one forfaiting do finansowania działalności. Natomiast w regionie podkarpackim 3% respondentów (jedno przedsiębiorstwo) wskazało, że korzystało lub aktualnie korzysta z usług forfaitingowych. Badany podmiot zadeklarował, iż był to forfaiting krajowy. Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 2.

Wykres 2. Wykorzystanie forfaitingu w przedsiębiorstwach w poszczególnych województwach

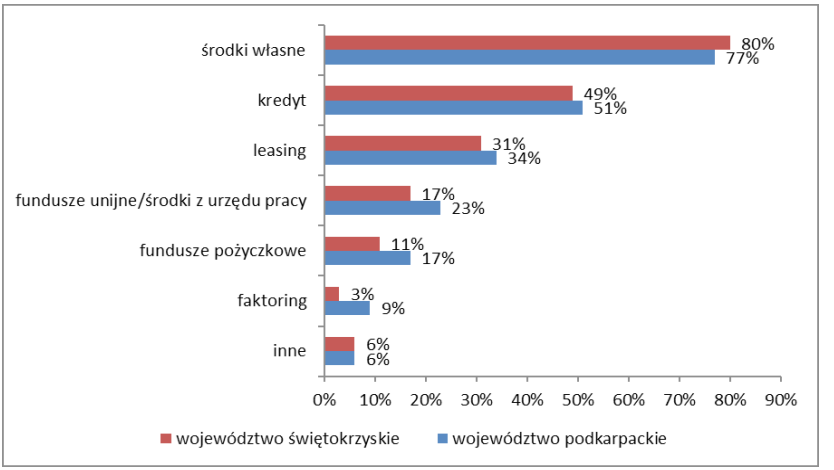


Źródło: wyniki badań własnych.

Wyniki pokazały jednoznacznie, że przedsiębiorstwa nie są zainteresowane usługami forfaitingowymi. W związku z tym zbadano, z jakich innych źródeł finansowania korzystają ankietowani. Najpopularniejszym sposobem finansowania działalności gospodarczej zarówno w województwie świętokrzyskim, jak i podkarpackim okazały się środki własne (odpowiednio 80% i 77% wskazań). Kolejnym, najczęściej wykorzystywanym, źródłem finansowania był kredyt, a także leasing, środki z Unii Europejskiej/urzędów pracy oraz fundusze pożyczkowe. Przedsiębiorstwa korzystały także (jednak w zdecydowanie mniejszym stopniu) z usług faktoringowych. Wynika z tego, że jest to bardziej znane i częściej wykorzystywane źródło finansowania w porównaniu z forfaitingiem.

Wyniki badania pokazały jeszcze jeden ważny aspekt: przedsiębiorstwa z województwa świętokrzyskiego częściej korzystają ze środków własnych, natomiast podmioty gospodarcze z regionu podkarpackiego częściej sięgają po zewnętrzne źródła finansowania. Szczegółowe wyniki przedstawia wykres 3.

Wykres 3. Źródła finansowania badanych przedsiębiorstw



*wyniki nie sumują się do 100%, ponieważ badani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź.

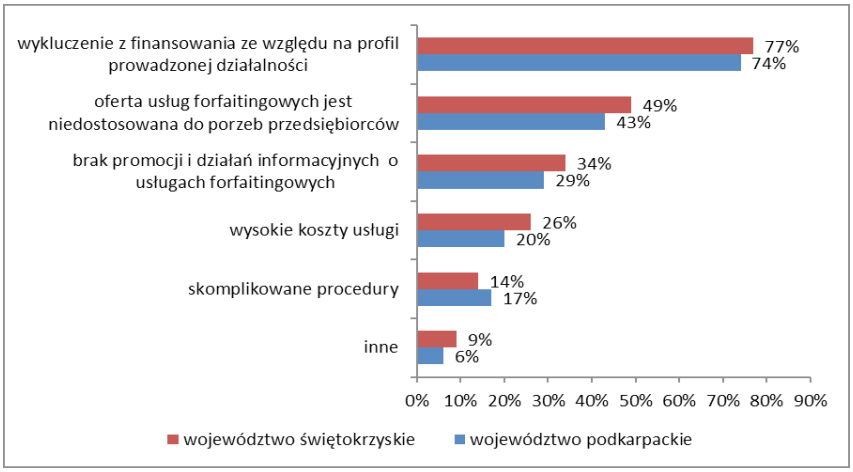
Źródło: wyniki badań własnych.

Weryfikacja hipotezy 4:

Celem kolejnego pytania zadanego ankietowanym było określenie czynników, które wpływają na to, że przedsiębiorcy nie korzystają z usług forfaitingowych. Wyniki pokazują, że najczęstszym powodem niekorzystania z wyżej wymienionych usług jest nieodpowiedni profil prowadzonej działalności gospodarczej, która nie kwalifikuje się do finansowania za pośrednictwem forfaitingu. Kolejnym wskazywanym czynnikiem jest niedostosowanie oferty do potrzeb przedsiębiorców. Respondenci wskazali także

na brak promocji i działań informacyjnych instytucji oferujących usługi forfaitingowe. Warto zaznaczyć, że wysokie koszty usługi i skomplikowane procedury nie stanowiły według ankietowanych szczególnie istotnej bariery. Szczegółowe dane prezentuje wykres 4.

Wykres 4. Czynniki wpływające na niekorzystanie z usług forfaitingowych



*wyniki nie sumują się do 100% ponieważ badani mogli wybrać więcej niż jedną odpowiedź

Źródło: wyniki badań własnych.

Podsumowanie wyników badań

Weryfikacja hipotezy 1 zakładającej, że niski stopień wykorzystania usług forfaitingowych spowodowany jest brakiem wiedzy o istnieniu tej formy finansowania działalności gospodarczej.

Analiza wyników badań potwierdziła prawdziwość postawionej hipotezy. Badania wykazały, że zarówno w województwie świętokrzyskim, jak i podkarpackim poziom wiedzy na temat usług forfaitingowych jest relatywnie niski. W regionie świętokrzyskim tylko 17% respondentów stwierdziło, że ma wiedzę na temat tego, czym jest forfaiting. Podobne wyniki uzyskano w województwie podkarpackim – 20% ankietowanych deklarowało znajomość usług forfaitingowych. Wynika z tego, że niski poziom wiedzy, jest istotną barierą w rozwoju forfaitingu.

Weryfikacja hipotezy 2 zakładającej, że przedsiębiorcy uważają forfaiting jako usługę niedostępną lub trudno dostępną.

W świetle przeprowadzonych badań można stwierdzić, że hipoteza została potwierdzona. Większość właścicieli przedsiębiorstw (zarówno mikro, małych, średnich, jak i dużych) uważa, że forfaiting jest źródłem albo niedostępnym albo trudno dostępnym. Jedynie w opinii jednego podmiotu z województwa podkarpackiego, forfaiting jest postrzegany jako usługa łatwo dostępna. Odpowiedź ta wynika stąd, że było to jedyne przedsiębiorstwo, które w trakcie swojej działalności skorzystało z usług forfaitingowych. Na uwagę zasługuje również fakt, że znaczna część respondentów nie potrafiła określić swojego zdania na temat dostępności forfaitingu. Wynika to prawdopodobnie z faktu, że istnieje niewielka świadomość i wiedza przedsiębiorców dotyczących istnienia tej formy finansowania – jak wskazano wcześniej, tylko 17% przedsiębiorców z województwa świętokrzyskiego i 20% z województwa podkarpackiego deklaruje wiedzę na temat forfaitingu.

Weryfikacja hipotezy 3 zakładającej, że przedsiębiorcy zamiast forfaitingu wybierają inne alternatywne źródła finansowania.

Analizując wyniki badań, należy również stwierdzić, że postawiona hipoteza została potwierdzona. Wśród wszystkich badanych przedsiębiorstw tylko jeden podmiot (z województwa podkarpackiego) korzystał z usługi forfaitingu. Badania pokazały, że przedsiębiorstwa korzystały z innych form finansowania – najpopularniejszą formą kapitału okazały się środki własne (zarówno w województwie świętokrzyskim, jak i podkarpackim). Natomiast najpopularniejszym źródłem zewnętrznym w badanych regionach okazał się kredyt oraz leasing. Można zatem stwierdzić, że w odróżnieniu od forfaitingu przedsiębiorcy zainteresowani są innymi formami finansowania swojej działalności.

Weryfikacja hipotezy 4 zakładającej, że forfaiting jest postrzegany jako usługa skomplikowana pod względem formalnym, dlatego też przedsiębiorcy nie są nią zainteresowani.

Analiza wyników badania pozwala stwierdzić, że hipoteza została potwierdzona tylko częściowo. Skomplikowane procedury formalne zostały wskazane przez respondentów jako czynniki wpływające negatywnie na wykorzystanie forfaitingu (14% wskazań w województwie świętokrzyskim oraz 17% wskazań w województwie świętokrzyskim), jednak nie jest to kluczowy element inhibicji wykorzystania forfaitingu. Badania wykazały, że najpoważniejszym czynnikiem, który uniemożliwia skorzystanie z usług forfaitingowych jest nieodpowiedni profil prowadzonej działalności gospodarczej.

Trzeba pamiętać, że forfaiting stosowany jest w praktyce rozliczeń międzynarodowych, pochodzących głównie z transakcji eksportowych. W związku z tym będzie on częściej stosowany w regionach, w których funkcjonuje większa liczba przedsiębiorstw zajmujących się działalnością eksportową.

Wnioski

Przeprowadzone badania potwierdziły znikome zainteresowanie forfaitingiem. Aby usługi te stały się wykorzystywane na szerszą skalę, instytucje oferujące forfaiting (głównie banki) powinny podjąć szereg działań zmierzających do zmiany tej negatywnej sytuacji. Jednak obserwacja sytuacji rynkowej pokazuje,s że banki zainteresowane są bardziej rozwojem oferty kredytowej i leasingowej niż usługami forfaitingowymi.

Natomiast szans rozwoju forfaitingu można upatrywać między innymi we wzroście eksportu, który według prognoz Korporacji Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych w 2018 roku zamknie się kwotą 885,0 mld i będzie o 6,0% większy niż w 2017.

Przedstawiona w niniejszym artykule diagnoza uwarunkowań rozwoju forfaitingu stanowi tylko wycinek tego złożonego zagadnienia. Swoje badania autor ograniczył do dwóch województw – świętokrzyskiego i podkarpackiego, co ogranicza uniwersalność płynących wniosków. Właściwe byłoby przeprowadzenie badań w szerszym zakresie – obejmujących pozostałe 14 województw – co umożliwiłoby wnioskowanie na całą populację. W związku z tym artykuł ten może stanowić podstawę do dalszych badań i analiz w zakresie uwarunkowań rozwoju forfaitingu w Polsce.

Bibliografia

Bielawska A. (2006), *Finanse zagraniczne MSP. Wybrane problemy*, PWN, Warszawa.

Blukacz P. (2013), *Forfaiting metodą finansowania inwestycji jednostek samorządu terytorialnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług", z. 794, nr 108.

Bradley J.F. (1959), *Fundamentals of Corporate Finance, Rinehart & Company Inc.*, New York.

Brodowska-Szewczuk J. (2009), *Źródła finansowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie", nr 83.

Dobosiewicz Z. (2007), *Kredyty i gwarancje bankowe*, PWE, Warszawa.

Jawrorski W.L., Z. Krzyżkiewicz, B. Kosiński (1996), *Banki, rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa.

Kreczmańska-Gigol K. (2010), *Aktywne zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.

Kuchciński A. (2017), *Fundusze pożyczkowe w finansowaniu działalności MSP*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź – Warszawa 2017.

Panfil M. (2004), *Zarządzanie należnościami w małym i średnim przedsiębiorstwie*, PARP, Warszawa.

Rak A. (2014), *Wybrane źródła finansowania działalności gospodarczej* [w:] A. Krzysztofek, J. Rogalska (red.), *Współczesne problemy ekonomii*, AT Wydawnictwo, Kraków.

Stecki L. (1997), *Forfaiting*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa Stowarzyszenie Wyższej Użyteczności „DOM ORGANIZATORA", Toruń.

Stos A. (2009), *Zastosowanie mezzanine do finansowania innowacyjnych czynników rozwoju przedsiębiorstw*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oceconomica", nr 226.

Śnieżek E., Wiatr M. (2011), *Interpretacje i analiza przepływów pieniężnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Weronis E. (2013), *Rynek usług forfaitingowych w Polsce* [w:] K. Bałandynowicz-Panfil (red.), *International Bussines and Global Economy*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.

Bibliografia elektroniczna

http://test.alebank.pl/wp-content/uploads/2013/02/bank.2013.02.058-059.pdf, dostęp: 27 grudnia 2017.

Instrumenty wsparcia finansowego państwa dla inwestycji sektora prywatnego w rozwój infrastruktury w formule Partnerstwa Publiczno-Prywatnego – Case study na przykładzie Niemiec, http://www.kas.de/wf/doc/kas_33451-1522-8-30.pdf?130206163208, dostęp: 05 stycznia 2018.

http://www.kuke.com.pl/serwis-ekonomiczny/prognoza-eksportu/prognoza-eksportu-we-wrzesniu-2017-r-,22.html, dostęp: 29 grudnia 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **65–77**

Magdalena Lesiak | magdalenalesiak2610@gmail.com
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Artur Sajnóg | asajnog@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki, Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto a rentowność polskich spółek giełdowych

Management Strategies of Net Working Capital in Relation to Profitability of Polish Stock Companies

Abstract: The main aim of the following study is exploring bilateral nature and level between the established management strategy of net working capital, which determines cash flow, and profitability of particular stock companies. The leading theoretical and empirical current attempts to verify the thesis which claims that growth of stock companies profitability is most often attained by maintaining the right cash flow. The study comprises of certain companies from electromechanical sector which were listed on Warsaw Stock Exchange as of 01.10.2017. The diagnosis was based on a variety of annual financial reports dated 2007–2016. It can be confirmed that by analysing empirical findings, the main study thesis was not validated since all the factors between profitability, number of assets and equity proved to be positive and statistically vital in comparison to net working capital and cash flow indicators. Moreover, in the analysed units there was rather a conservative policy of cash flow.
Key words: net working capital; liquidity; multidimensional liquidity; profitability

Wprowadzenie

W dynamicznie zmieniających się warunkach gospodarki rynkowej zasadniczo funkcjonowanie przedsiębiorstwa jest pochodną efektywnego zarządzania nim, sprowadzającego się do umiejętności racjonalnego wykorzystywania posiadanych zasobów rzeczo-

wych, finansowych, ludzkich i informacyjnych, podejmowania decyzji i reagowania na przeformowanie czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, wpływających zarówno pośrednio i bezpośrednio na działanie podmiotu, a także do prognozowania oraz ewentualnego uniknięcia zagrożeń i wykorzystywania pojawiających się szans i możliwości rozwoju. Na tym tle istotnego znaczenia nabiera kwestia określenia wiodących celów działania przedsiębiorstwa, których formułowanie stanowi jedną z bardziej kontrowersyjnych kwestii w teorii ekonomii i teorii przedsiębiorstwa [Noga 2009, ss. 121–207]. Wymieniane w literaturze przedmiotu różnorodne cele przedsiębiorstw można jednakże podzielić na dwie główne grupy – z jednej strony cele związane ze zwiększaniem konkurencyjności przedsiębiorstw i zapewnieniem im długookresowego wzrostu zyskowności (rentowności), a finalnie skutkujące maksymalizacją bogactwa dawców kapitału (maksymalizacją wartości), z drugiej zaś cele połączone z bezpieczeństwem finansowym, a wręcz zapewnieniem istnienia przedsiębiorstwa na rynku (m.in. utrzymaniem płynności finansowej, wypłacalności bądź obroną przed upadłością przedsiębiorstwa). Konstytutywnym celem przedsiębiorstwa z perspektywy właścicieli, którzy zdecydowali się zrezygnować z bieżącej konsumpcji, aby zainwestować swoje środki, jest maksymalizacja bogactwa w długim okresie, przy jednoczesnej dbałości o bezpieczeństwo finansowej jednostki. Innymi słowy chodzi o dążenie oraz utrzymywanie równowagi między płynnością finansową a rentownością podmiotu gospodarczego [Padachi 2006, s. 45].

Zasadniczym celem opracowania jest rozpoznanie charakteru i siły zależności między przyjętą strategią zarządzania kapitałem obrotowym netto, która determinuje poziom płynności finansowej, a rentownością wybranych spółek giełdowych, notowanych na GPW w Warszawie. Dla realizacji powyższego celu sformułowana została hipoteza badawcza, którą jest przypuszczenie, iż wzrost rentowności spółek giełdowych jest częściej osiągany kosztem utrzymania odpowiedniego poziomu płynności finansowej.

Przedstawiony problem badawczy zrealizowany został w trzech częściach. Rozważania zawarte w części pierwszej zawierają teoretyczne refleksje na temat płynności finansowej przedsiębiorstwa, jego wypłacalności oraz zdolności płatniczej, jak również możliwych strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto, jako wiodących determinant płynności finansowej. W części drugiej znajdują się wyniki badań literaturowych nad dylematem współzależności między płynnością finansową a rentownością przedsiębiorstw. Empiryczna egzemplifikacja postawionej hipotezy badawczej, dokonana na bazie spółek notowanych na GPW w Warszawie z sektora przemysłu elektromaszynowego, których dane dostępne były za lata 2007–2016, została zaprezentowana w ostatniej części.

Wielowymiarowość kształtowania płynności finansowej przedsiębiorstw

Analiza literatury przedmiotu wskazuje na występowanie znaczącego dysonansu w zakresie definiowania pojęcia płynności, wypłacalności i zdolności płatniczej przedsiębiorstwa. Owa wielobiegunowość znajduje swoje źródło zarówno w węższym, jak i szerszym traktowaniu tych zagadnień, uwypuklając pewnego rodzaju chaos informacyjny, skupiający się na komparatywnych przewagach i niedostatkach tych trzech obszarów zainteresowań i motywacji poszczególnych grup interesariuszy.

G. Michalski [2004a, s 66] podaje, że płynność finansowa to wypłacalność przedsiębiorstwa, czyli możliwość regulowania zobowiązań jednostki gospodarczej, które wynikają ze zwykłych transakcji, niespodziewanych zdarzeń oraz zaistniałych sytuacji, pozwalających na okazyjny zakup dóbr. S. Nahotko [2004, s. 41] stwierdza z kolei, że płynność finansowa to zdolność przedsiębiorstwa do wywiązywania się z krótkoterminowych zobowiązań, a jej brak oznacza niewypłacalność podmiotu. T. Waśniewski i W. Skoczylas [2011, s. 708] uznają ponadto, że zdolność płatnicza przedsiębiorstwa to możliwość terminowej i ciągłej spłaty większości zobowiązań, a przedsiębiorstwo jest wypłacalne wówczas, gdy posiada zdolność płatniczą i jest w stanie pokryć powstałą stratę majątkiem własnym. Podobnie I. Olchowicz [2016, s. 157] uważa, że między wymagalnością zobowiązań i płynnością majątku powinna istnieć spójność, którą wyraża zdolność płatnicza jednostki, czyli wypłacalność. M. Sierpińska i T. Jachna [2017, s. 153] stoją jednak na stanowisku konieczności wyraźnego rozróżnienia tych dwóch terminów, tzn.: płynność finansowa powinna być utożsamiana ze zdolnością do terminowego regulowania zobowiązań bieżących, zaś wypłacalność z możliwością spłaty zobowiązań długoterminowych, zaciągniętych na cele inwestycyjno-modernizacyjne. Również L. Goraj i S. Mańko [2009, ss. 75–76] potwierdzają prawidłowość takiego ujęcia.

Ogólnie rzecz ujmując, wypłacalność oznacza zdolność przedsiębiorstwa do pokrycia łącznych długów posiadanym majątkiem [Wypych 2014, s. 666]. Wypłacalność przedsiębiorstwa można określić także jako zdolność do wywiązywania się z zaciągniętych zobowiązań w stosunku do innych jednostek gospodarczych, pracowników i akcjonariuszy [Kowalczyk 1999, s. 57]. W innym ujęciu wypłacalność to posiadanie środków pieniężnych na rachunku rozliczeniowym w wysokości pozwalającej na zapłacenie zobowiązań przypadających na kolejne dni płatności miesiąca (kwartału, roku itp.) [Krzemińska 2002, s. 139]. Bezsprzecznie jednak uznać należy, iż pojęcie wypłacalności jest kategorią postrzeganą w perspektywie długookresowej, gdyż wypłacalność jest kojarzona z długookresową nadwyżką majątku przedsiębiorstwa nad zobowiązaniami [Wędzki 2006, s. 34].

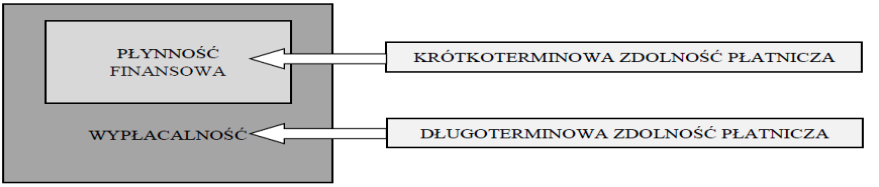
Systematyzując owy dysonans pojęciowy, można pokusić się o stwierdzenie, iż:

1) zdolność płatnicza to zdolność przedsiębiorstwa do zamiany posiadanego majątku na środki pieniężne w stopniu umożliwiającym terminowe pokrywanie wymagalnych zobowiązań;

2) płynność finansowa to zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania bieżących zobowiązań, uwarunkowana posiadaniem płynnych aktywów, która określa zdolność płatniczą przedsiębiorstwa przede wszystkim w krótkim okresie;

3) wypłacalność to zdolność przedsiębiorstwa do terminowego regulowania ogółu zobowiązań z posiadanego majątku w określonych terminach wymagalności, która określa zdolność płatniczą przedsiębiorstwa przede wszystkim w długim okresie (zob. rys. 1).

Rysunek 1. Zdolność płatnicza, płynność finansowa a wypłacalność przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Warto przy tym zaznaczyć, iż posiadanie zdolności płatniczej (czyli dodatniego poziomu środków płatniczych, inaczej nadwyżki wpływów nad wydatkami) nie jest równoznaczne z możliwością regulowania zobowiązań, ponieważ stan środków pieniężnych może być niewystarczający w stosunku do zadłużenia. Płynność finansowa nie zawsze gwarantuje wypłacalność przedsiębiorstwa, a krótkotrwały brak płynności nie jest równoznaczny z jego niewypłacalnością.

M. Burzykowska i J. Duraj [2009, ss. 8–9] słusznie zauważają, że pojęcie płynności przedsiębiorstwa odnosić się może do: zmiany określonych składników majątku obrotowego na gotówkę, zdolności przedsiębiorstwa do regulowania bieżących zobowiązań oraz wpływów i wydatków finansowych. Godny podkreślenia jest zatem fakt, iż płynność przedsiębiorstwa można analizować w trzech aspektach – w wyrażeniu majątkowym, zobowiązaniowym i płatniczym.

Oczywiste jest, iż trzy spojrzenia na płynność finansową przenikają się wzajemnie i odnoszą się z jednej strony do regulowania bieżących zobowiązań przez przedsiębiorstwo, z drugiej zaś do efektywnego zarządzania kapitałem obrotowym netto, nazywanym także kapitałem pracującym (ang. *working capital*), i rozumianym jako ta część kapitału stałego, która finansuje majątek obrotowy przedsiębiorstwa. Wielkość kapitału

obrotowego netto koreluje ze złotą zasadą finansowania, zgodnie z którą kapitał nie powinien być związany czasowo z konkretnym składnikiem majątku dłużej niż okres pozostawania tego kapitału.

Poziom kapitału obrotowego zależy od stopnia synchronizacji między produkcją, sprzedażą oraz tempem inkasowania należności. Skuteczne zarządzanie kapitałem obrotowym sprowadza się do trzech funkcji:

- ustalania pożądanych rozmiarów oraz struktury aktywów i pasywów,
- ustanowienia administracyjnych oraz organizacyjnych podstaw zarządzania kapitałem obrotowym w ramach przyjętych ustaleń,
- przyjęcia strategii finansowania kapitału obrotowego [Wypych 2007, s. 273].

Zarządzanie kapitałem obrotowym netto może być realizowane wedle różnych strategii – konserwatywnych, agresywnych bądź umiarkowanych, które należy odnieść do strategii zarządzania aktywami obrotowymi (wielkością aktywów obrotowych) oraz strategii zarządzania zobowiązaniami bieżącymi (finansowania aktywów obrotowych) – zob. tab. 1.

Tabela 1. Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto przedsiębiorstwa

		Strategie zarządzania aktywami obrotowymi		
		Agresywna	Konserwatywna	Umiarkowana
Strategie zarządzania zobowiązaniami bieżącymi	Agresywna	AA	KA	UA
	Konserwatywna	AK	KK	UK
	Umiarkowana	AU	KU	UU

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Pluta 2004, ss. 136–138].

Agresywna strategia zarządzania aktywami obrotowymi cechuje się niskim poziomem aktywów obrotowych oraz względnie krótkim cyklem operacyjnym. Przeciwieństwem tej strategii jest strategia konserwatywna, kojarzona z wysokim poziomem aktywów obrotowych i względnie długim cyklem operacyjnym [Leahigh 1999, s. 106]. Odnosząc się do źródeł finansowania aktywów, można także mówić o strategii agresywnej, zakładającej względnie wysoki udział zobowiązań krótkoterminowych w strukturze finansowania przedsiębiorstwa oraz o strategii konserwatywnej, oznaczającej niski poziom krótkoterminowych źródeł finansowania. W jednym i drugim przypadku strategia umiarkowana ma charakter pośredni między konserwatywną i agresywną oraz stanowi niejako ich połączenie. Abstrahując jednak od przyjętej strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto, warto wskazać, iż dysponowanie tym kapitałem odnosić się winno do takiego gospodarowania aktywami obrotowymi i zobowiązaniami bieżącymi, aby zagwarantować odpowiednie funkcjonowanie, rozwój i wzrost wartości przedsiębiorstwa [Krajewski 2006, s. 116].

Współzależność między płynnością finansową a rentownością przedsiębiorstwa

Zarządzanie kapitałem obrotowym netto należy do ważnych aspektów tworzenia wartości przedsiębiorstwa, w szczególności wartości dla akcjonariuszy, których obszarem zainteresowania jest w główniej mierze wskaźnik rentowności kapitału własnego, określający opłacalność danej inwestycji, a dokładnie: jaki procent zysku przypada na jednostkę zaangażowanego przez nich kapitału. Wysoka rentowność kapitału własnego cechuje większą zdolność przedsiębiorstwa do pomnażania zaangażowanego kapitału oraz kreuje szanse rozwoju [Waściński i Kruk 2010, s. 11].

Zysk (rentowność) jest nie tylko miarą efektywności przedsiębiorstwa, ale stanowi także cenne źródło jego finansowania, źródło przyrostu majątku i kapitału, przyczynia się do powiększenia wartości jednostki oraz zapewnia korzyści właścicielom i inwestorom, stając się tym samym ważnym kryterium analizy strategicznej jednostki [Grabowska 2012, s. 13].

Na tym tle warto wskazać, iż płynność finansowa określa warunki finansowania przedsiębiorstwa, a dalej idąc, stanowi determinantę długoterminowej wypłacalności przedsiębiorstwa oraz jego przyszłej rentowności. Jest więc swego rodzaju gwarantem uzyskania rentowności w przyszłości. Ten osąd jest poniekąd zgodny z opinią, iż utrzymanie płynności traktowane jest jako ścisły warunek uboczny rentowności [Wiśniewski i Skoczylas 2002, s. 431]. Tego rodzaju spojrzenie wpisuje się we współczesne rozważania podejmowane w literaturze przedmiotu, w których podkreśla się, że zarządzanie kapitałem obrotowym netto jest niepodważalnym elementem koordynowania sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, ponadto wpływa bezpośrednio na rentowność [Deloof 2003, ss. 573–588]. Zabezpieczając płynność finansową w krótkim okresie, można domniemywać, iż zapewnić to może odpowiednią rentowność w dłuższym horyzoncie czasowym.

W polskiej oraz zagranicznej literaturze przedmiotu można znaleźć szereg wyników badań, dowodzących negatywną zależność między płynnością finansową a rentownością przedsiębiorstwa. Ciekawym przykładem potwierdzającym powyższą tezę są wyniki badań przeprowadzone w Arabii Saudyjskiej na próbie 929 spółek akcyjnych, które dowodzą istnienie negatywnych relacji między tymi kategoriami. Przy okazji warto podkreślić, że owy związek jest jeszcze bardziej wyraźny w przedsiębiorstwach o wysokim współczynniku bieżącej płynności i długim cyklu konwersji gotówki, zwłaszcza w sektorze przemysłowym [Eljelly 2014, ss. 48–61].

Kluczowym aspektem strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto jest osiągnięcie niejako kompromisu tych niekiedy wykluczających się celów, a mianowicie osiągnięcie zadowalającego poziomu płynności finansowej przy jednoczesnym dążeniu do

wypracowania zysku. Należy podkreślić, że pogodzenie zarówno celu krótko- i długoterminowego pozwala wyznaczyć optymalną kombinację dochodu i ryzyka [Wiśniewski i Skoczylas 2011, s. 125]. Aczkolwiek w tej perspektywie należy uwzględnić ciągle zmieniające się warunki, zarówno w otoczeniu wewnętrznym, jak i zewnętrznym przedsiębiorstwa.

Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, że bankrutujące przedsiębiorstwa odznaczają się niekorzystnymi wskaźnikami płynności, a jednocześnie wskaźniki rentowności nie zawsze rozczarowują [Davies 1997, s. 9]. Ogromne znaczenie w zabezpieczeniu płynności dostrzegł również wiceprezes Polskiej Grupy Energetycznej ds. rozwoju i finansów, który wyraził opinię, iż „...obecnie nie tyle marża jest istotna, co dostępność gotówki, finansowania. Jeżeli nie będzie płynności to plajta (...). Jeżeli nie ma gotówki, to dziś niestety trzeba ogłosić upadłość" [Fandrejewska i Krześniak 2009, ss. B7–B8]. Tego rodzaju stwierdzenia nawiązują wprost do koncepcji zarządzania wartością (VBM), która wiąże się nierozerwalnie z koncentrowaniem uwagi na przepływach pieniężnych nie tylko w krótkim, ale przede wszystkim w długim okresie [Mills i Weinstein 2001, ss. 26–31]. Uznaje się, że w przepływach pieniężnych, w przeciwieństwie do zysków, upatruje się potencjalnie lepszych indykatorów dla oceny obecnej i przyszłej dochodowości przedsiębiorstwa. Istnieje ponadto większa możliwość oceny generowania gotówki i jej ekwiwalentów oraz skuteczności adaptacji przedsiębiorstwa, odzwierciedlonej za pomocą kwoty i terminowości przepływów. Nie bez znaczenia stwierdza się, iż „zysk to opinia, gotówka to fakt" [Rappaport 1999, ss. 15–35].

Metoda, jaką stosuje się przy sterowaniu poziomem kapitału obrotowego netto, niezaprzeczalnie ma niebanalny wpływ na rentowność przedsiębiorstwa. Istnieje bowiem pewien poziom zapotrzebowania na płynność finansową, który potencjalnie zwiększa zysk [Gill i Mathur 2010, ss. 1–3]. Również w polskiej literaturze potwierdza się takie przekonanie [Michalski 2004, ss. 78–81; Gabrusewicz 2014, s. 327]. Drugi z wymienionych autorów wprost stwierdza, iż „w długim okresie to rentowność jest podstawą płynności finansowej, a nie odwrotnie".

Reasumując powyższe refleksje, wskazać należy, iż pożądany rezultat wzrostu wartości przedsiębiorstwa, tożsamy z pomnożeniem bogactwa właścicieli oraz zminimalizowaniem ryzyka upadłości, zapewnia konsensus między przyjętym optymalnym poziomem płynności, wyznaczanym z zestawienia wewnętrznej oraz rynkowej wartości przedsiębiorstwa [Kim 1988, ss. 335–359], a rentownością. Jednak podkreślić należy, iż zarządzanie kapitałem obrotowym netto może mieć zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki w relacji do rentowności przedsiębiorstwa, która tym samym ma negatywne i pozytywne oddziaływanie na bogactwo akcjonariuszy [Raheman i Nasr, 2007, ss. 279–300].

Wyniki badań empirycznych

Badania nad rozpoznaniem charakteru i siły zależności między przyjętą strategią zarządzania kapitałem obrotowym netto a rentownością spółek z sektora przemysłu elektromaszynowego przeprowadzono na bazie rocznych jednostkowych sprawozdań finansowych za lata 2007–2016. Mając na względzie fakt, iż raporty finansowe niektórych spółek były dostępne wyłącznie za kilka okresów, finalnie szczegółowej analizie poddano 33 spośród 35 jednostek przynależnych do tej branży[1].

Dla scharakteryzowania powiązań określonych strategii zarządzania kapitałem obrotowym netto a rentownością badanych spółek w systemie oceny przyjęto trzy wymiary analityczne:

1) ocenę zróżnicowania wartości kapitału obrotowego netto oraz trzech wskaźników płynności finansowej (bieżącej, przyspieszonej i natychmiastowej);

2) analizę rentowności badanych spółek, przy wykorzystaniu wskaźników rentowności sprzedaży, rentowności aktywów całkowitych oraz rentowości kapitału własnego;

3) badanie korelacji między poszczególnymi wskaźnikami rentowności a wartością kapitału obrotowego netto i wskaźnikami płynności finansowej.

Metodą badawczą, weryfikującą występowanie zależności między powyższymi kategoriami, była analiza regresji, dokonana za pomocą współczynnika korelacji rang Spearmana. Z kolei do badania istotności owych związków korelacyjnych wykorzystano statystykę *t*.

Tabela 2. Średnie wartości *KON* (w mln zł) i wskaźniki płynności finansowej badanych spółek

Miary	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
KON	28,6	21,9	27,4	20,5	16,5	19,6	24,4	17,4	5,7	29,2
WPB	2,1	2,3	2,3	2,1	2,3	2,3	2,6	3,3	2,5	3,3
WPSZ	1,3	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,7	2,3	1,6	2,3
WPP	0,4	0,4	0,2	0,4	0,4	0,3	0,6	0,9	0,4	0,8

Oznaczenia: KON – kapitał obrotowy netto; WPB – wskaźnik płynności bieżącej; WPSZ – wskaźnik płynności szybkiej; WPP – wskaźnik podwyższonej płynności.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Notorii Serwis.

1 Z dalszych badań wykluczono dwie spółki, tj. AAT Holding SA oraz Peixin International Group NV.

Przeprowadzone badania empiryczne nad zmianami wartości kapitału obrotowego netto oraz wskaźników płynności finansowej w trzech ujęciach (płynności bieżącej, szybkiej oraz natychmiastowej) wskazują na występowanie pewnego zróżnicowania w latach 2007–2016 (zob. tab. 2). Warto wskazać, iż w badanym okresie średnie wartości kapitału obrotowego netto były dodatnie. Najwyższe z nich (ok. 27–29 mln zł) odnotowano w latach 2007, 2009 i 2016, a najniższą wartość w 2015 r. – zaledwie 5,72 mln zł.

Szczegółowa analiza wszystkich badanych okresów rocznych dla wszystkich 33 spółek wykazała, iż w 82,4% przypadków spółki notowały dodatnie wartości kapitału obrotowego netto, zaś w pozostałych 17,6% były to wartości ujemne (w żadnym przypadku wartość zobowiązań bieżących nie zrównała się z wartością aktywów bieżących). O dość konserwatywnej polityce zarządzania kapitałem obrotowym netto świadczą też obliczone średnie wielkości wskaźników płynności finansowej, które ewidentnie wskazują w wielu przypadkach na występowanie nadpłynności finansowej.

Obliczone zaś podstawowe miary statystyczne, tyczące się wartości kapitału obrotowego netto oraz wskaźników płynności finansowej, potwierdzają jednak występowanie pewnych różnic w stosowanych strategiach zarządzania płynnością finansową przez spółki z sektora elektromaszynowego (zob. tab. 3), o czym świadczą m.in. wartości odchyleń standardowych czy też wielkości współczynników zmienności.

Tabela 3. Podstawowe statystyki wartości KON (w mln zł), wskaźników płynności oraz wskaźników rentowności badanych spółek (za lata 2007–2016)

Miary	Średnia	Mediana	Min.	Maks.	Dolny kwartyl	Górny kwartyl	Odchylenia standardowe	Współczynnik zmiany
KON	20,89	17,05	-243,03	234,01	4,38	32,90	39,92	191,13
WPB	2,46	1,58	0,00	18,10	1,14	2,66	2,50	101,28
WPSZ	1,65	1,00	0,00	12,60	0,63	1,96	1,73	104,96
WPP	0,47	0,09	0,00	7,00	0,03	0,38	0,96	204,30
ROS	0,08	0,09	-2,00	1,60	0,02	0,15	0,25	301,66
ROA	0,06	0,05	-1,00	0,50	0,01	0,10	0,13	230,77
ROE	0,05	0,06	-10,00	8,80	0,02	0,13	0,86	1901,47

Oznaczenia: ROS – wskaźnik rentowności sprzedaży; ROA – wskaźnik rentowności aktywów; ROE – wskaźnik rentowności kapitału własnego; pozostałe oznaczenia jak wyżej.

Źródło: jak do tabeli 2.

Podobnie rezultaty badań nad rentownością analizowanych jednostek wskazują, że w latach 2007–2016 obliczone wskaźniki rentowności znacznie różniły się od warto-

ści średnich. Najbardziej zróżnicowane były wskaźniki rentowności kapitału własnego. Szczegółowa analiza sprawozdań finansowych badanych spółek we wszystkich rocznych okresach badawczych wskazała na 42 przypadki deficytowości, czyli ujemnych wskaźników rentowności sprzedaży, aktywów całkowitych bądź kapitału własnego.

Obliczone współczynniki korelacji rang Spearmana świadczą o istnieniu wyłącznie pozytywnego charakteru zależności pomiędzy badanymi zmiennymi (zob. tab. 4). We wszystkich bowiem przypadkach odnotowano dodatnie wartości współczynników korelacji między miernikami płynności finansowej a wskaźnikami rentowności, obliczonych na podstawie sprawozdań finansowych badanych spółek. Ponadto, na podstawie oszacowanych wartości krytycznych t, służących do odrzucenia hipotezy zerowej, twierdzącej o braku korelacji między badanymi zmiennymi, okazało się, iż dla omawianych przypadków analizowane zależności były istotne statystycznie.

Tabela 4. Współczynniki korelacji rang Spearmana pomiędzy miernikami płynności finansowej a rentownością badanych spółek w latach 2007–2016

Zależności	Współczynnik korelacji	Zależności	Współczynnik korelacji
KON vs ROS	0,210	WPSZ vs ROS	0,475
KON vs ROA	0,233	WPSZ vs ROA	0,424
KON vs ROE	0,191	WPSZ vs ROE	0,279
WPB vs ROS	0,400	WPP vs ROS	0,409
WPB vs ROA	0,401	WPP vs ROA	0,382
WPB vs ROE	0,266	WPP vs ROE	0,255

W tabeli wyróżniono pogrubioną czcionką istotne statystycznie współczynniki korelacji.

Źródło: jak do tabeli 2.

Warto jednak podkreślić, iż w żadnym przypadku oszacowane współczynniki korelacji nie wyniosły powyżej 0,7, co dowodzi istnienia jedynie umiarkowanej bądź niskiej zależności między badanymi kategoriami. Zależność o dodatnim i umiarkowanym charakterze odnotowano w przypadku związków między wskaźnikami płynności bieżącej oraz przyspieszonej a rentownością sprzedaży i rentownością aktywów całkowitych, a także wskaźnikami płynności przyspieszonej a rentownością sprzedaży. Korelacja wartości kapitału obrotowego netto i rentowności badanych spółek była wyraźna, ale niska, nawet w odniesieniu do rentowności kapitału własnego znikoma, wręcz żadna.

Zakończenie

Zjawiska płynności finansowej, związane z zarządzaniem kapitałem obrotowym netto oraz zjawiska rentowności przedsiębiorstw, należące niewątpliwie do ważnych determinant standingu finansowego jednostki, mogą być od siebie zależne i zarówno każde z nich, jak i owa zależność między nimi, mogą w znaczący sposób oddziaływać na bieżące i przyszłe wyniki finansowe. Z drugiej strony zjawiska te nie muszą występować równocześnie, a ponadto mogą różnie się kształtować w krótkim i długim okresie.

Na podstawie przeprowadzonych badań spółek giełdowych z sektora elektromaszynowego warto wskazać, iż przedsiębiorstwa te charakteryzowały się względnie zachowawczą polityką zarządzania kapitałem obrotowym netto, o czym świadczyły nie tylko dodatnie wartości tegoż kapitału, ale względnie wysokie wskaźniki płynności bieżącej, szybkiej i natychmiastowej wypłacalności. Postawiona hipoteza badawcza nie została jednakże potwierdzona empirycznie, gdyż uprawnione wydaje się stwierdzenie, że w przypadku przebadanych przedsiębiorstw obserwuje się wzrost rentowności sprzedaży, aktywów całkowitych i kapitału własnego tożsamy ze wzrostem zarówno wartości kapitału obrotowego netto, jak i wskaźników płynności w trzech wymiarach. W tym kontekście można wysnuć przypuszczenie, iż dodatnia zależność pomiędzy płynnością i rentownością spółek elektromaszynowych może być wynikiem lepszego wykorzystania nadających się okazji zarządzania cyklem konwersji gotówki, przy jednoczesnej dbałości o generowanie dodatnich wyników finansowych.

Ze względu na niewielką próbę badawczą oraz pewien zasięg „sektorowy", badania te nie predysponują do sformułowania zgeneralizowanych wniosków. Są one traktowane jako cząstkowe dowody istnienia bądź nieistnienia istotnych zależności między badanymi kategoriami.

Bibliografia

Burzykowska M., Duraj J. (2009), *Controllingowy wymiar oceny płynność finansowej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Davies D. (1997), *Sztuka zarządzania finansami*, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn.

Deloof M. (2003), *Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?*, "Journal of Business Finance and Accounting", No. 30.

Eljelly A. (2014), *Liquidity-Profitability Tradeoff: an Empirical Investigation in an Emerging Market*, "International Journal of Commerce and Management", No. 14.

Fandrejewska A., Krześniak M. (2009), *Jak rozruszać kredyt*, „Rzeczpospolita", 01.07.

Gabrusewicz W. (2014), *Analiza finansowa przedsiębiorstwa – Teoria i zastosowanie*, PWE, Warszawa.

Gill A., Mathur N. (2010), *The Relationship Between Working Capital Management and Profitability: Evidence From The United States nr BEJ-10*, "Business and Economics Journal", styczeń.

Goraj L., Mańko S. (2009), *Rachunkowość i analiza ekonomiczna w indywidualnym gospodarstwie rolnym*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Grabowska M. (2012), *Zarządzanie płynnością finansową przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa.

Kim C. (1998), *The Determinants of Corporate Liquidity. Theory and Evidence*, "Journal of Finance and Quantative Analysis", Vol. 33, No. 3.

Kowalczyk L. (1999), *Ocena wiarygodności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Krajewski M. (2006), *Znaczenie kapitału pracującego w procesie kreowania wartości przedsiębiorstwa* [w:] E. Urbańczyk (red.), *Strategie wzrostu wartości przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.

Krzemińska D. (2002), *Finanse przedsiębiorstw*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.

Leahigh D. (1999), *Zarządzanie finansami*, PWE, Warszawa.

Michalski G. (2004a), *Definicja i znaczenie krótkoterminowej płynności finansowej*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu", nr 1042.

Michalski G. (2004b), *Wartość płynności w bieżącym zarządzaniu finansami*, CeDeWu, Warszawa.

Mills R., Weinstein B. (2001), *Zarządzanie wartością firmy – jak pogodzić interesy udziałowców i pozostałych interesariuszy?*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 4–5.

Nahotko S. (2004), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach zagrożenia upadłością. Podejście finansowe*, Oficyna Wydawnicza AJG, Bydgoszcz.

Noga A. (2009), *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Olchowicz I. (2016), *Podstawy rachunkowości*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.

Padachi K. (2006), *Trends in Working Capital Management and its Impact on Firms' Performance: An Analysis of Mauritian Small Manufacturing Firms*, "International Review of Business Research Papers", Vol. 2, No. 2.

Pluta W. (2004), *Finanse małych i średnich przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Raheman A., Nasr M. (2007), *Working Capital Management and Profitability – Case of Pakistani Firms*, "International Review of Business Research Papers", No. 3.

Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik*, WIG Press, Warszawa.

Sierpińska M., Jachna T. (2017), *Ocena przedsiębiorstwa według standardów światowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Waściński T., Kruk M. (2010), *Analiza powiązań pomiędzy rentownością i płynnością spółek branży cukierniczej notowanych na GPW w Warszawie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej", nr 84.

Wędzki D. (2006), *Strategie płynności finansowej przedsiębiorstw – przepływy pieniężne a wartość dla właścicieli*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Wiśniewski T., Skoczylas W. (2011), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Poznań.

Wiśniewski T., Skoczylas W. (2002), *Teoria i praktyka analizy finansowej w przedsiębiorstwie*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa.

Wypych M. (2007), *Finanse przedsiębiorstwa z elementami zarządzania i analizy*, Absolwent, Łódź.

Wypych M. (2014), *Równowaga finansowa przedsiębiorstw przemysłowych w okresie spowolnienia gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie", nr 73.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **79–93**

Magdalena Redo | dynus@umk.pl
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Zmiany w rentowności skarbowych obligacji argumentem za zwiększeniem wartości elastycznej linii kredytowej dla Polski w MFW

The Changes of the Government Bonds' Yield as an Argument Supporting the Increase of Value of the IMF's Flexible Credit Line for Poland

Abstract: The Flexible Credit Line (FCL) of the International Monetary Fund seems to fulfill its role as a crisis-prevention tool to stabilize and strengthen the economic credibility of the countries. The analysis of the correlation between the government bonds' yield changes in Poland and other countries of Central and Eastern Europe in the years 2006-2017 presents a stabilizing effect of the first two FCL agreements (from May 2009 and January 2011), resulting in a smaller increase (or a stronger decrease) in the market cost of capital in Poland (i.e. in the decrease of the correlation's strength of changes in the level of profitability of government bonds' yields). The effectiveness of the FCL seems to be also confirmed by the increase in convergence of changes in the level of government bonds' yields in Poland and other countries of the CEE region observed after the first Polish proposal on the reduction of the value of the FCL (in January 2015), signaling the beginning of Poland's withdrawal process from the insurance in the IMF. The above results are an argument for using the FCL with higher value than before and at the same time more active investing some parts of the foreign exchange reserves in order to gain higher profitability.
Key words: flexible credit line, foreign exchange reserves, economic credibility, cost of capital, government bond yield

Wprowadzenie

Niniejsze opracowanie jest pogłębieniem analizy skuteczności (przeprowadzonej przez Redo 2017a) elastycznej linii kredytowej MFW we wzmacnianiu bezpieczeństwa finansowego polskiej gospodarki. Jego celem jest weryfikacja hipotezy o stabilizujących efektach elastycznej linii kredytowej w MFW dla rynkowego kosztu kapitału w Polsce. W tym celu dokonano analizy korelacji pomiędzy zmianą rentowności polskich 10-letnich skarbowych obligacji a obligacji innych państw Europy Środkowo-Wschodniej, należących do Unii Europejskiej w latach 2006–2017 na bazie indeksów łańcuchowych dla danych miesięcznych pozyskanych z bazy Eurostatu. Na podstawie przeprowadzonych porównań międzynarodowych i przy wykorzystaniu metody wnioskowania indukcyjnego dokonano próby oceny skuteczności i efektywności posiadanej przez Polskę od maja 2009 r. elastycznej linii kredytowej w MFW.

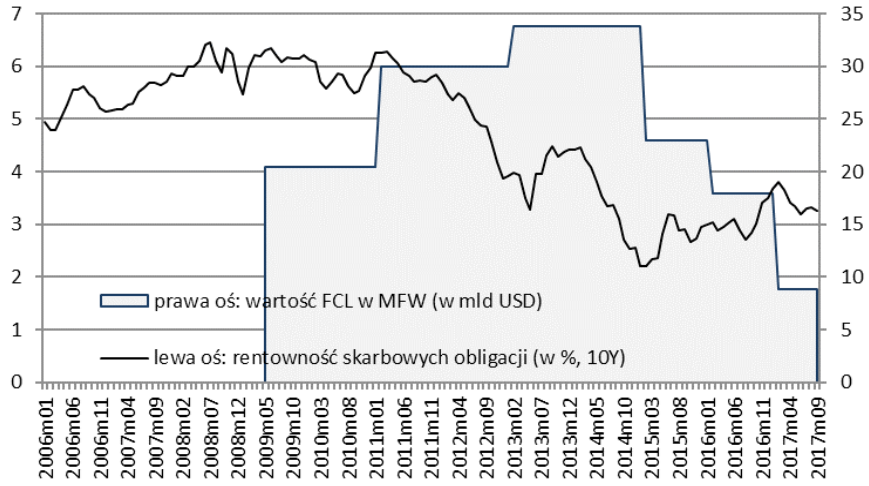
Analizy MFW i banków centralnych państw posiadających elastyczną linię kredytową[1] MFW wydają się potwierdzać jej skuteczność we wzmacnianiu zewnętrznej wypłacalności gospodarek. FCL, poprawiając wiarygodność gospodarki państwa, ułatwia dostęp do zewnętrznego finansowania i obniża jego koszt. Działa więc stabilizująco [IMF 2016]. We wszystkich trzech państwach (Kolumbii, Meksyku i Polsce), które jako jedyne skorzystały dotąd z FCL, zaobserwowano, zwłaszcza w początkowym okresie po uzyskaniu dostępu do linii, redukcję spreadów kredytowych oraz zmniejszenie zmienności kursu walutowego [IMF 2011a, IMF 2014]. Było to szczególnie widoczne w przypadku Kolumbii, gdzie zwłaszcza pierwsza FCL przyczyniła się do redukcji premii za ryzyko inwestycyjne i zmniejszenia spreadów obligacji w porównaniu z państwami regionu [IMF 2014, BRC 2011]. W Meksyku pozytywne skutki przyznania FCL były bardziej krótkotrwałe i w dłuższym horyzoncie zaobserwowano mniejszy spadek spreadów instrumentów dłużnych. W przypadku Polski, zdaniem MFW i polskiego rządu [IMF 2014], obserwowany w następnych okresach wzrost napływu kapitału, umocnienie złotego czy wzrost popytu na skarbowe obligacje, były po części efektem uzyskania przez Polskę dostępu do FCL w maju 2009 r. [Redo 2017a].

Powyższe wnioski potwierdza wyhamowanie tempa wzrostu rynkowego kosztu kapitału w Polsce, obserwowane od wiosny 2009 r., czyli po wejściu w życie pierwszego porozumienia w ramach FCL z MFW (6 maja 2009 r.); spadek rynkowego kosztu kapitału, obserwowany od początku 2011 r. po znaczącym zwiększeniu wartości FCL (z dniem 1

1 Elastyczna linia kredytowa to jeden z nowszych instrumentów MFW wprowadzony w marcu 2009 r. w reakcji na kryzys z 2008 r., skierowany do państw z bardzo dobrymi fundamentami gospodarczymi i instytucjonalnymi, realizujących konsekwentną politykę gospodarczą i zobowiązujących się do jej kontynuowania [IMF 2009; IMF 2010a].

stycznia 2011 r. w ramach trzeciego porozumienia z MFW), pomimo tego, że w 2011 r. NBP czterokrotnie podnosił stopę referencyjną (z 3,5% do 4,5%); a także wzrost rynkowego kosztu kapitału obserwowany od początku 2015 r., kiedy to Polska istotnie zredukowała wartość zabezpieczenia w postaci FCL, rozpoczynając proces wycofywania się z ubezpieczającej linii MFW – por. rys. 1. 2015 r. był trzecim rokiem z rzędu obniżania stóp procentowych przez NBP – od marca 2015 r. stopa referencyjna NBP wynosi 1,5%, czyli jest trzykrotnie niższa niż jeszcze w 2012 r.

Rysunek 1. Rentowność 10-letnich polskich skarbowych obligacji w latach 2006–2017 (w %, na lewej osi) oraz wartość FCL w MFW (w mld USD, na prawej osi)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu, MFW oraz Ministerstwa Finansów.

Analiza korelacji pomiędzy zmianami rentowności skarbowych obligacji w Polsce i pozostałych państwach Europy Środkowo-Wschodniej, należących do Unii Europejskiej w latach 2006–2017

Skuteczności działania FCL dowodzą wyniki przeprowadzonej analizy korelacji pomiędzy zmianą rentowności polskich 10-letnich skarbowych obligacji a zmianą rentowności 10-letnich skarbowych obligacji innych państw Europy Środkowo-Wschodniej, należących do Unii Europejskiej w latach 2006–2017 na bazie indeksów łańcuchowych dla danych miesięcznych pozyskanych z bazy Eurostatu (por. tab. 1 i 2).

Tabela 1. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla zależności pomiędzy zmianą rentowności polskich 10-letnich skarbowych obligacji a zmianą rentowności 10-letnich skarbowych obligacji państw EŚW, należących do UE w latach 2006–2017 (na bazie indeksów łańcuchowych dla danych miesięcznych)

	w okresie styczeń 2006 – wrzesień 2017	w okresie styczeń 2006 – sierpień 2008	w okresie wrzesień 2008 – wrzesień 2017
	1	2	3
Węgry	0,72	0,48	0,74
Czechy	0,62	0,70	0,63
Słowenia	0,49	0,46	0,49
Łotwa	0,44	0,02	0,46
Słowacja	0,36	0,45	0,35
Rumunia	0,33	-0,39	0,37
Litwa	0,20	0,56	0,18
Chorwacja	0,12	0,54	0,08
Bułgaria	-0,03	0,27	-0,07

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

W całym analizowanym okresie styczeń 2006 r. – wrzesień 2017 r. zmienność polskich 10-letnich skarbowych obligacji była najsilniej skorelowana ze zmianami analogicznych obligacji Węgier, Czech i Słowenii oraz Słowacji – por. kolumna 1 w tab. 1. O ile jednak po wybuchu kryzysu jesienią 2008 r. zaobserwować można było wzrost zbieżności kształtowania się rentowności polskich skarbowych obligacji z węgierskimi (współczynnik korelacji liniowej Pearsona wzrósł z 0,48 w okresie styczeń 2006 r. – sierpień 2008 r. do 0,74 w okresie wrzesień 2008 r. – wrzesień 2017 r.), to w przypadku czeskich i słowackich obligacji nastąpił niewielki spadek tej zbieżności (współczynnik korelacji obniżył się z 0,70 do 0,63 w przypadku Czech oraz z 0,45 do 0,35 w przypadku Słowacji), natomiast w przypadku słoweńskich obligacji zbieżność zmian utrzymała się na zbliżonym poziomie (0,49 wobec wcześniejszego wyniku 0,46). W przypadku pozostałych państw korelacja zmian z rentownością polskich skarbowych obligacji była słabsza i albo praktycznie znikła od jesieni 2008 r. (Litwa, Chorwacja, Bułgaria), albo wcześniej nie występowała (Łotwa) lub zmieniła kierunek (Rumunia), co uniemożliwia wnioskowanie na ich podstawie w zakresie występowania zależności pomiędzy posiadaniem FCL a poziomem rynkowego kosztu kapitału.

Dlatego w dalszej części wnioskowania skupiono się na zależności pomiędzy zmianą rentowności polskich 10-letnich skarbowych obligacji a zmianą rentowności 10-letnich skarbowych obligacji Węgier, Czech, Słowacji oraz Słowenii – por. tab. 2.

Tabela 2. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona dla zależności pomiędzy zmianą rentowności polskich 10-letnich skarbowych obligacji a zmianą rentowności 10-letnich skarbowych obligacji państw EŚW, należących do UE w poszczególnych latach analizowanego okresu 2006–2017 (na bazie indeksów łańcuchowych dla danych miesięcznych)

	2006	2007	2008 oraz I–IV 2009	V–XII 2009	2010	2011
	1	2	3	4	5	6
Węgry	0,44	0,56	0,79	0,52	0,88	0,01
Czechy	0,60	0,65	0,83	0,11	0,76	0,37
Słowenia	0,12	0,48	0,40	0,82	0,36	0,24
Łotwa	0,23	-0,34	-0,36	0,15	0,27	-0,44
Słowacja	0,41	0,50	0,43	0,13	0,50	0,24
Rumunia	0,23	-0,59	-0,48	-0,05	0,40	-0,49
Litwa	0,79	0,50	-0,29	-0,32	0,58	0,28
Chorwacja	0,77	0,50	0,16	-0,20	-0,31	0,22
Bułgaria	0,31	0,50	-0,34	-0,37	0,29	-0,65

	2012	2013	2014	2015	2016	I–IX 2017
	7	8	9	10	11	12
Węgry	0,36	0,94	0,74	0,93	0,81	0,76
Czechy	0,45	0,92	0,22	0,83	0,73	-0,08
Słowenia	0,14	0,27	-0,32	0,71	0,78	0,51
Łotwa	0,21	0,08	-0,05	0,73	0,82	0,46
Słowacja	0,26	0,31	-0,04	0,23	0,74	0,56
Rumunia	-0,22	0,45	0,75	0,78	0,81	0,78
Litwa	0,36	0,38	-0,24	0,59	-0,28	-
Chorwacja	-0,10	0,34	0,10	-0,01	-0,10	-0,43
Bułgaria	-0,07	0,16	-0,13	-0,06	-0,18	-0,26

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych Eurostatu.

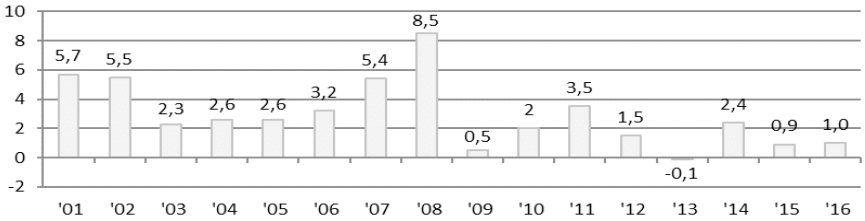
W przypadku 3 spośród tych 4 państw (Węgier, Czech i Słowacji) zauważyć można obniżenie zbieżności kształtowania się rentowności ich skarbowych obligacji z polskimi, jakie nastąpiło po wejściu w życie pierwszej FCL w maju 2009 r. Współczynnik korelacji liniowej Pearsona obniżył się w przypadku Węgier z 0,79 w okresie styczeń 2008 r. – kwiecień 2009 r. do poziomu 0,52 w okresie maj – grudzień 2009 r., w przypadku Czech

odpowiednio z 0,83 do 0,11, a w przypadku Słowacji z 0,43 do 0,13 – por. kolumny 3 i 4 w tab. 2. Podobnie spadek zbieżności zmienności rentowności ich skarbowych obligacji z polskimi odpowiednikami zaobserwować można w 2011 r., czyli po znaczącym – o 40% – zwiększeniu przez Polskę wartości zabezpieczenia w ramach FCL (z 13,69 mld SDR do 19,166 mld SDR z dniem 1 stycznia 2011 r.). Współczynnik korelacji liniowej Pearsona obniżył się w przypadku Węgier z 0,88 w 2010 r. do poziomu 0,01 w 2011 r., w przypadku Czech odpowiednio z 0,76 do 0,37, a w przypadku Słowacji z 0,50 do 0,24 – por. kolumny 5 i 6 w tab. 2. Wprawdzie w mniejszym stopniu, ale również dostrzec można osłabienie zależności ze zmiennością skarbowych papierów Słowenii (współczynnik korelacji Pearsona obniżył się odpowiednio z 0,36 do 0,24). Natomiast w 2015 r., po pierwszej decyzji o redukcji przez Polskę wartości FCL w MFW (o 30%, tj. z posiadanych w latach 2013–2014 22 mld SDR do 15,5 mld SDR w 2015 r.), zauważyć można wzrost zbieżności zmienności rentowności polskich skarbowych obligacji ze zmiennością rentowności papierów skarbowych Węgier (współczynnik korelacji liniowej Pearsona wzrósł z 0,74 w 2014 r. do 0,93 w 2015 r.), Czech (z odpowiednio 0,22 do 0,83), Słowenii (z –0,32 do 0,71) i Słowacji (z –0,04 do 0,23) – por. kolumny 9 i 10 w tab. 2. Powyższe wydaje się potwierdzać wzmacniające wiarygodność działanie prewencyjnego instrumentu MFW. Podpisaniu pierwszego porozumienia z MFW w ramach FCL (w maju 2009 r.) oraz znaczącemu zwiększeniu jej wartości (od stycznia 2011 r.) towarzyszył w następnych miesiącach mniejszy wzrost rynkowego kosztu kapitału w Polsce niż we wskazanych państwach EŚW albo mocniejszy jego spadek. Natomiast decyzji o istotnej redukcji wartości FCL (ze stycznia 2015 r.) towarzyszył w następnych miesiącach wzrost zbieżności zmienności polskich 10-letnich skarbowych obligacji z czeskimi, węgierskimi, słoweńskimi czy słowackimi.

Wysokie koszty sterylizacji vs niska dochodowość rezerw walutowych

Wyniki powyższej analizy wydają się potwierdzać skuteczność działania FCL we wzmacnianiu wiarygodności gospodarczej i stanowią argument nie tylko za jej utrzymaniem, ale wręcz zwiększeniem wartości, zwłaszcza gdy porówna się koszty posiadania FCL z efektywnością alternatywnego zabezpieczenia w postaci utrzymywania względnie wysokiego poziomu rezerw walutowych w Polsce. W związku z radykalną redukcją stóp procentowych na świecie, w odpowiedzi na wybuch kryzysu finansowego z 2008 r., dochodowość rezerw walutowych utrzymywanych w głównych walutach międzynarodowych, w których stopy zostały obniżone w okolice zera, znacznie się obniżyła i wyniosła w Polsce w ciągu ostatnich 8 lat (2009–2016) średnio tylko 1,46% rocznie – por. rys. 2.

Rysunek 2. Stopa zwrotu z rezerw walutowych NBP (w %; bez uwzględniania wpływu zmian kursów walutowych)



Źródło: opracowanie własne na podstawie NBP 2001–2016.

Należy przy tym zauważyć, że również we wcześniejszych latach – w czasie obowiązywania wyższych stóp procentowych i uzyskiwanych znacznie wyższych stóp zwrotu na międzynarodowych rynkach finansowych – dochodowość ta bywała też niska: na poziomie 2–3% rocznie w latach 2003–2006. Zważywszy na fakt, że rezerwy walutowe w Polsce oscylują na poziomie ok. 100 mld USD od około 7 lat (tj. od 2011 r.; por. rys. 3), to każdy punkt procentowy dochodowości więcej oznacza o 1 miliard USD wyższą zyskowność NBP, a więc i wyższe wpływy do budżetu państwa[2].

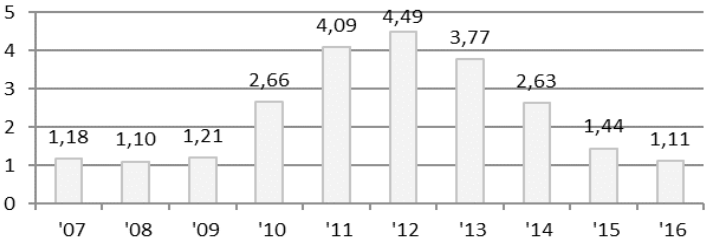
Rysunek 3. Rezerwy walutowe NBP w latach 2001–2017 (w mld USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych NBP.

Poza niską dochodowością sporych rezerw walutowych w Polsce (wynoszących 106 mld USD na koniec września 2017 r.) problemem są wysokie koszty sterylizacji. Koszty absorpcji znacznie zwiększonej nadpłynności sektora bankowego w Polsce od 2009 r., tj. odsetek i dyskonta od wyemitowanych dłużnych papierów wartościowych NBP w walucie krajowej, wzrosły nawet czterokrotnie w porównaniu z poprzednimi latami i oscylowały w latach 2010–2014 na poziomie 2,6–4,5 mld zł rocznie – por. rys. 4.

2 Zgodnie z ustawą o NBP 95% zysku NBP trafia do budżetu państwa [ustawa o NBP 1997].

Rysunek 4. Koszty odsetek i dyskonta od wyemitowanych dłużnych papierów wartościowych NBP w walucie krajowej (mld zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie NBP 2001–2016.

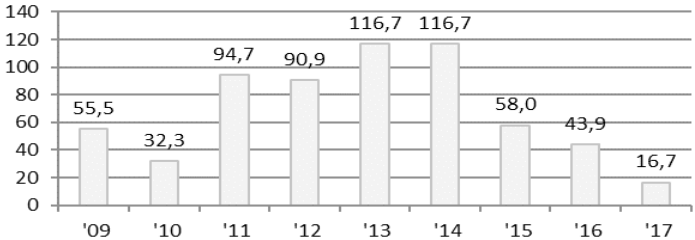
Podkreślić należy, że ich nominalny spadek w następnych latach był w zdecydowanym stopniu efektem obniżenia stopy referencyjnej NBP, a emisja bonów pieniężnych nie zmniejszyła się istotnie i utrzymywała na poziomie z lat 2010–2012. Oznacza to, że wraz ze wzrostem stóp procentowych, czego należy spodziewać się w nadchodzących miesiącach z uwagi na wzrost inflacji i względnie stabilne perspektywy wzrostu gospodarczego, istotnie wzrosną nominalne koszty sterylizacji gospodarki, obniżając znacząco zyskowność NBP w następnych latach, a tym samym pogarszając sytuację finansową budżetu państwa. Na problem wysokich kosztów utrzymywania rezerw walutowych w Polsce uwagę zwracał już w 2013 r. ówczesny prezes NBP Marek Belka, wskazując, że są one trzykrotnie wyższe niż koszt posiadania FCL [biznes.onet.pl 2013].

Koszt posiadania FCL w MFW

Wysokość opłat za gotowość (*commitment fee*) w związku z posiadaniem niewykorzystywanej przez Polskę elastycznej linii kredytowej wyniosła w sumie w latach 2009–2017 ok. 625 mln USD, czyli ok. 2 mld złotych. Poziom opłaty za dostęp do środków MFW w ramach FCL uzależniony jest od wartości linii oraz długości jej obowiązywania. Opłata wzrasta, gdy linia obowiązuje dłużej niż 12 miesięcy oraz gdy jej wysokość przewyższa 115% kwoty udziałowej państwa w MFW (wzrasta jeszcze bardziej powyżej poziomu 575% kwoty udziałowej)[3]. W związku z tym, że wartość FCL była jak dotąd na wniosek Polski dwukrotnie zwiększana, a potem trzykrotnie obniżana (rys. 1), wysokość opłaty za gotowość istotnie różniła się w poszczególnych latach – por. rys. 5.

3 Do 115% kwoty udziałowej opłata wynosi 15 punktów bazowych, przy wysokości między 115% a 575% kwoty udziałowej wynosi 30 punktów bazowych, a powyżej: 60 punktów bazowych [IMF 2016].

Rysunek 5. Roczna opłata za FCL (mln USD)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych MFW oraz Ministerstwa Finansów.

Wartość polskiej FCL odpowiadała w latach 2009–2016 od 770% do 1 400% kwoty udziałowej Polski w MFW. Linia na 2017 r. stanowi 159% kwoty.

Powyższe pozwala stwierdzić, że byłoby efektywniej opłacać wyższą FCL w MFW, a część rezerw walutowych przekazać w zarządzanie zewnętrznej wyspecjalizowanej instytucji finansowej w celu generowania wyższej dochodowości i poprawy tym sytuacji w finansach państwa, przy dopuszczeniu bardziej ryzykownej niż dotychczasowa strategii inwestycyjnej, ale jednocześnie względnie bezpiecznej, bo wykorzystującej narzędzia inżynierii finansowej, dostępne na rozwiniętych rynkach finansowych. Rozwiązanie to byłoby więc alternatywą dla tworzonych głównie przez państwa naftowe oraz dynamicznie rozwijające się gospodarki Azji Południowo-Wschodniej państwowych funduszy majątkowych (*sovereign wealth fund* – SWF). Opłaty za zarządzanie zrekompensowałaby z nawiązką oszczędność kosztów administracyjnych związanych z utworzeniem i funkcjonowaniem własnego SWF, a przede wszystkim dostęp do nieporównywalnej wiedzy, doświadczenia czy klientów renomowanych instytucji finansowych, posiadających swobodny dostęp do szerokiej gamy instrumentów oferowanych na międzynarodowych rynkach finansowych. Dodać wreszcie należy, że zapobiegłoby to obserwowanemu w Polsce zjawisku pokusy nadużycia.

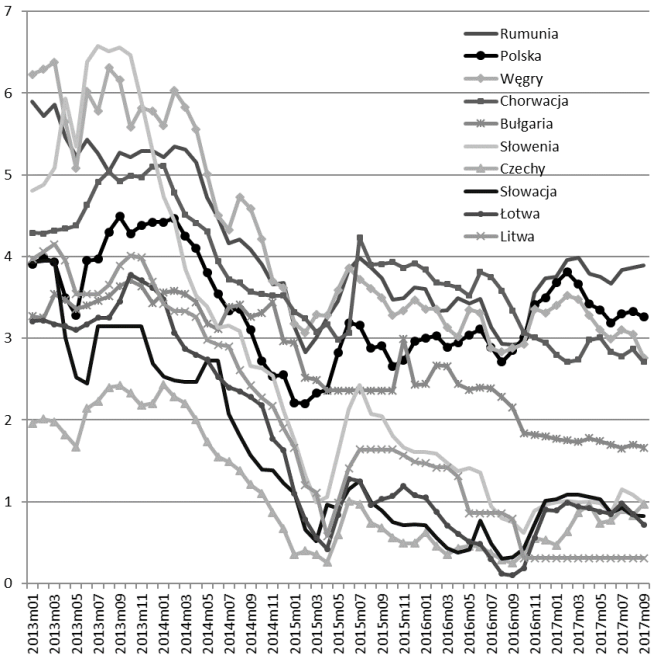
Zjawisko pokusy nadużycia

Poza wyższą efektywnością ważniejszym argumentem za powyższym rozwiązaniem, jak wskazane koszty utraconych korzyści, związane z niską dochodowością niemałych już od kilkunastu lat bezpiecznie inwestowanych rezerw walutowych w Polsce, jest obserwowane od czasu uzyskania dostępu do FCL zjawisko pokusy nadużycia (moral hazard). Zbyt długo posiadana przez polską gospodarkę FCL, przy sięgających ok. 100 mld USD rezerwach walutowych, doprowadziła do trwającego już kilka lat rozluźnienia dyscypliny

w finansach publicznych i zaniechania działań w ramach polityki gospodarczej, mających długookresowo przyczynić się do poprawy konkurencyjności i perspektyw rozwojowych polskiej gospodarki oraz, co szczególnie ważne w sytuacji utrzymującego się kryzysu fiskalnego wielu europejskich gospodarek, planowanego Brexitu czy znacznie większej dziś bańki na światowych rynkach akcji, do wzmocnienia jej odporności na zewnętrzne szoki.

Co więcej, szkoda że Polska nie wykorzystała okresu wzmocnionego zabezpieczenia elastyczną linią kredytową MFW (i zmarnowała podwójne jego koszty – koszty posiadania wysokich rezerw walutowych oraz dostępu do FCL) na trwałą poprawę wiarygodności gospodarczej, która zaowocowałaby silniejszym obniżeniem ryzyka inwestycyjnego w Polsce, a więc tym samym rynkowego kosztu kapitału i większą swobodą dostępu do zewnętrznych źródeł finansowania rozwoju i rolowania zadłużenia. Podkreślić w tym miejscu należy, że mimo posiadania jednocześnie sporych rezerw walutowych i dodatkowego zabezpieczenia w postaci FCL w MFW, rynkowy koszt kapitału w Polsce należy od kilku lat do najwyższych wśród państw Europy Środkowo-Wschodniej – por. rys. 6.

Rysunek 6. Rentowność 10-letnich skarbowych obligacji państw EŚW należących do UE w okresie styczeń 2013 – wrzesień 2017 (w %)



* kolejność państw odpowiada rankingowi od najwyższego poziomu rentowności we wrześniu 2017 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostatu.

Potwierdza to m.in. rentowność skarbowych długoterminowych obligacji, determinująca nie tylko Polsce w decydującym stopniu poziom rynkowego kosztu kapitału z uwagi na konieczność rolowania ponad bilionowego długu publicznego[4]. Zauważyć trzeba, że od początku 2015 r., czyli od prawie 3 lat, rentowność polskich 10-letnich skarbowych obligacji należy obok rumuńskich, węgierskich i chorwackich do najwyższych wśród państw EŚW i znacząco odbiega od rentowności skarbowych papierów Czech, Słowacji, Słowenii, Łotwy, Litwy, a od około roku także Bułgarii. Podkreślić przy tym należy, że prawie od roku wyższą rentownością od polskich 10-letnich skarbowych obligacji charakteryzują się tylko obligacje Rumunii – por. rys. 6. Co więcej, rentowność polskich skarbowych obligacji jest ponad 3–4-krotna wyższa niż rentowność obligacji Czech, Słowenii, Słowacji i Łotwy oraz ponad 10-krotnie wyższa niż Litwy, co automatycznie przekłada się na proporcjonalnie kilkukrotnie wyższe koszty obsługi długu publicznego w Polsce w porównaniu z tymi państwami, a także na odpowiednio kilkukrotnie droższe odsetki od kredytów dla przedsiębiorstw i gospodarstw domowych w Polsce, a więc utrudniony dostęp do kredytu czy niższą zdolność kredytową krajowych podmiotów gospodarczych, ograniczające możliwości konsumpcyjne i inwestycyjne polskiej gospodarki [szerzej por. Redo 2017c].

Powyższe prowadzi też do szybszego przyrastania długów w Polsce niż w sąsiednich państwach, obniżając w dłuższej perspektywie stabilność polskiej gospodarki i jej perspektywy rozwoju, wzmagając premię za ryzyko inwestycyjne także w przyszłości, a więc skazując podmioty gospodarcze w Polsce na droższy kapitał również w następnych okresach i powodując w przyszłości mniejsze zainteresowanie inwestorów. A pamiętać należy, że problem silnej dynamiki długów (prywatnych, publicznych czy zagranicznych) potęgują paradoksalnie wyjątkowo niskie jak na polskie warunki pokryzysowe stopy procentowe, których obsługa przy wyższym poziomie oprocentowania (gdy stopy procentowe zaczną wracać do przedkryzysowego poziomu) dodatkowo ograniczać będzie możliwości konsumpcyjne i inwestycyjne polskiej gospodarki, a sama wielkość zwiększonego zadłużenia obniżać odporność na szoki, czyli wzmagać ryzyko inwestycyjne i wrażliwość gospodarki. Dodać należy, że dynamicznie rosnące zadłużenie, potęgowane relatywnie drogim kapitałem w Polsce, powoduje coraz większe uzależnienie od zagranicznego finansowania. Zwiększa to wrażliwość polskiej gospodarki na całkowicie niezależne od niej zjawiska w gospodarce światowej, zawirowania na międzynarodowych rynkach finansowych, zmiany nastrojów inwestycyjnych, poziomu akceptacji ryzyka inwestorów, czy strategii inwestycyjnej, i wzmaga ryzyko silnego odpływu kapitału i/lub wyhamowania jego napływu (*sudden stop*), co uniemożliwiłoby normalne

4 Dług sektora instytucji rządowych i samorządowych wyniósł na koniec czerwca 2017 r. 1,02 bln zł [MF 2017].

funkcjonowanie polskiej gospodarki, silnie uzależnionej od zagranicznego finansowania rozwoju gospodarczego i rolowania zadłużenia.

Co więcej, prawie 9 lat utrzymywany parasol ochronny MFW, którego obowiązywanie zbiegło się z okresem wyjątkowo niskich stóp procentowych na świecie, a potem także i w Polsce, stworzył złudne wyobrażenie stabilności i odporności polskiej gospodarki oraz swobody dostępu do tanich źródeł finansowania, czego konsekwencją były i są decyzje gospodarcze, podejmowane w sztucznych i przejściowych realiach gospodarczych. Choć sytuacja w gospodarce światowej nigdy nie będzie już taka jak przed kryzysem z 2008 r., to wydaje się jednak, że stopy procentowe nie pozostaną na tak niskim poziomie w nieskończoność. Potwierdzeniem tego są już cztery podwyżki oprocentowania w USA w ciągu minionych dwóch lat: z 0,25% do 1,25% [FED wrzesień 2017], czy spodziewane podniesienie stóp procentowych w Polsce w 2018 r. Poza wyższymi stopami NBP i innych głównych banków centralnych na świecie, wzrost rynkowego kosztu kapitału w Polsce (i na rynkach międzynarodowych) potęgować będzie dodatkowo rezygnacja Polski z podnoszącej wiarygodność FCL. Jeśli więc najbliższe lata nie przyniosą ożywienia gospodarczego w Europie, niedoszacowane koszty związane z realizacją podjętych w tym okresie inwestycji ograniczać będą zyskowność przedsiębiorstw, ich możliwości rozwojowe, liczbę tworzonych miejsc pracy czy wielkość odprowadzanych podatków, dodatkowo ograniczając możliwości i perspektywy rozwojowe polskiej gospodarki.

Podsumowanie

Posiadana przez Polskę od ponad 8 lat elastyczna linia kredytowa w MFW wydaje się spełniać założoną rolę we wzmacnianiu stabilności i wiarygodności polskiej gospodarki. Przeprowadzona analiza korelacji potwierdza wnioski z badań MFW o szczególnie silnym oddziaływaniu zwłaszcza pierwszych porozumień w ramach FCL, tj. w sytuacji największej niepewności oraz przekształcania się kryzysu finansowego w gospodarczy i rozprzestrzeniania się go na inne państwa. Potwierdza to spadek korelacji zmian w poziomie rentowności polskich 10-letnich skarbowych obligacji ze zmianami rentowności analogicznych obligacji – w szczególności Węgier, Czech i Słowacji – po uzyskaniu przez Polskę pierwszej FCL w maju 2009 r. oraz po znaczącym zwiększeniu jej wartości w styczniu 2011 r., a także wzrost zbieżności zmienności ich rentowności od 2015 r., czyli po decyzji o znaczącej redukcji FCL.

O ile zgodzić się więc należy, że FCL dla Polski spełniła swoją funkcje w okresie ujawniania się kryzysu fiskalnego w Europie, to podkreślić należy że przedłużanie posiadania tego swoistego parasola ochronnego rodzi paradoksalnie nie tylko niepotrzebne koszty

finansowe w postaci corocznej opłaty za gotowość, ale co ważniejsze długookresowe zagrożenia dla funkcjonowania polskiej gospodarki, jej perspektyw rozwojowych i przyszłej stabilności, związane z obserwowanym w Polsce zjawiskiem pokusy nadużycia. Dodatkowe samoubezpieczenie demotywuje bowiem rządy w działaniach na rzecz trwałego wzmacniania stabilności i wiarygodności gospodarczej, usypia ich czujność (oraz innych podmiotów gospodarczych), rozluźnia dyscyplinę w finansach państwa, obniżając odporność polskiej gospodarki na szoki, ograniczając jej przyszłe możliwości rozwojowe, prowokując spekulantów i zwiększając ryzyko wystąpienia zjawiska *sudden stop*. Potwierdzeniem tego jest m.in. fakt, że Polska w latach 2011–2016, mimo że posiadała średnio jeden z najwyższych wzrostów gospodarczych wśród państw UE (średniorocznie na poziomie 3%), to zamykała swe budżety państwa (*general government*) jednymi z największych deficytów: średnio na poziomie 3,5% PKB.

Dodać wreszcie należy, że zbyt długo utrzymywana FCL kreuje złudne wyobrażenie o stabilności i wiarygodności gospodarki Polski i skutkuje piętrzeniem się kolejne lata z rzędu decyzji ekonomicznych podejmowanych w przejściowych realiach gospodarczych, niedoszacowujących skali ich zmienności w nadchodzących okresach. Dostrzegają to oczywiście inwestorzy, wyceniając istotnie wyżej ryzyko inwestycyjne, w efekcie czego rynkowy koszt kapitału należy w Polsce do najwyższych nawet wśród państw Europy Środkowo-Wschodniej [szerzej por. Redo 2017c]. Dlatego zgodzić się należy, że MFW powinien wprowadzić czasowe ograniczenie korzystania z FCL, by zapobiec zjawisku pokusy nadużycia w mniej wiarygodnych, a przez to mniej odpornych gospodarkach rozwijających się [Redo 2017b]. A póki tego nie uczyni, można było wykorzystać względnie tanie ubezpieczenie w MFW – w większej wysokości niż wartość dotychczasowych FCL dla Polski – i jednocześnie próbować podnieść dochodowość niemałych rezerw walutowych w Polsce, pozwalając na bardziej aktywne inwestowanie ich części przez profesjonalistów na międzynarodowych rynkach finansowych. Zmniejszyłoby to coroczne potrzeby pożyczkowe Skarbu Państwu i spowolniło tempo dynamicznie przyrastającego długu publicznego w Polsce, a więc zmniejszyło zarówno dziś ponoszone koszty względnie wysoko wycenianego ryzyka inwestycyjnego w Polsce, jak również ewentualnego wzmacnia wiarygodności polskiej gospodarki w przyszłości.

Bibliografia

Belka: elastyczna linia kredytowa z MFW tańsza niż utrzymywanie rezerw (2013), [online] http://biznes.onet.pl/waluty/wiadomosci/belka-elastyczna-linia-kredytowa-z-mfw-tansza-niz-utrzymywanie-rezerw/l3jcn, dostęp: 10 maja 2013.

BRC (2011), *Banco de la República Colombia*, Impacto Macroeconómico de la Línea de Crédito Flexible con el Fondo Monetario Internacional, March 11.

IMF (2009), *IMF Overhauls Lending Framework*, "Press Release", No. 09/85, March 24.

IMF (2010a), *IMF Enhances Crisis Prevention Toolkit*, "Press Release", No. 10/321, August 30.

IMF (2010b), *IMF Executive Board Approves US$20.43 Billion Arrangement for Poland Under the Flexible Credit Line*, "Press Release", No. 10/276, July 2.

IMF (2011a), *Review of Flexible Credit Line and Precautionary Credit Line*.

IMF (2011b), *IMF Executive Board Approves New Two-Year US$30 Billion Flexible Credit Line Arrangement for Poland*, "Press Release", No. 11/15, January 21.

IMF (2013), *IMF Executive Board Approves New Two-Year US$33.8 Billion Flexible Credit Line Arrangement for Poland*, "Press Release", No. 13/17, January 18.

IMF (2014), *The Review of the Flexible Credit Line, the Precautionary and Liquidity Line*, and the Rapid Financing Instrument — supplementary information, January 27.

IMF (2015), *IMF Executive Board Approves New Two-Year US$23 Billion Flexible Credit Line Arrangement for the Republic of Poland*, No. 15/05 January 14.

IMF (2016), *The IMF's Flexible Credit Line (FCL)*, September 30.

IMF (2017), *IMF Executive Board Approves New Two-Year €8.24 Billion Flexible Credit Line Arrangement for Poland*, "Press Release", No. 17/11, January 13.

NBP (2001–2016), *Raport roczny, wydania za lata 2001–2016*, Warszawa.

NBP (2001–2016), *Sprawozdania z działalności NBP za lata 2001–2016*.

Redo M. (2017a), *Ocena skuteczności elastycznej linii kredytowej MFW we wzmacnianiu bezpieczeństwa finansowego polskiej gospodarki*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XVIII, z. 9, cz. I.

Redo M. (2017b), *Analiza przyczyn niskiego wykorzystania ubezpieczającej elastycznej linii kredytowej (FCL) Międzynarodowego Funduszu Walutowego,* (w druku).

Redo M. (2017c), *Bezpieczeństwo finansów publicznych – wpływ ekspansji fiskalnej na poziom kosztu kapitału w Polsce na tle państw Europy Środkowo-Wschodniej* [w:] A. Jackiewicz, A. Trzaskowska-Dmoch (red.), *Bezpieczeństwo ekonomiczne państwa. Uwarunkowania, procesy, skutki*, CeDeWu, Warszawa.

Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. o Narodowym Banku Polskim (Dz.U. z 2017 r. poz. 1373).

Źródła danych statystycznych

Ministerstwo Finansów, [online] http://www.finanse.mf.gov.pl, dostęp: wrzesień–listopad 2017.

NBP, *Stan oficjalnych aktywów rezerwowych w latach 1993–2016*, [online] http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/aktywa_rezerwowe.html, dostęp: 10 października 2017.

Eurostat, *Long Term Government Bond Yields*, [online] http://ec.europa.eu/eurostat/data/database, dostęp: 10 października 2017.

FED, [online] https://www.federalreserve.gov/, dostęp: 10 października 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **95–108**

Artur Sajnóg | asajnog@uni.lodz.pl
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Różnorodność miar efektywności przedsiębiorstwa w kontekście oceny pracy menedżera

Diversity of Enterprise Efficiency Measures in the Context of Manager's Work Assessment

Abstract: The major aim of the theoretical-empirical study is an evaluation of the quantity and quality of measures of the company managers from the economic and financial perspective. Special attention has been paid to the significance and usefulness of economic efficiency measures in the enterprise, especially in the policy of remuneration of managers. The discussed research problem was realized in three parts. The discussion presented in the first part depicts mainly theoretical reflections on diversity of the definition of manager achievement from the economic and financial perspective. The second part presents the results of theoretical research on dilemma of the measuring of economic efficiency, which are used in assessment of the managers. The results of empirical research on the relationship between managers' salaries and economic efficiency measures of selected stock companies were conducted using in the third part. The results of empirical research confirm considerably diversity of economic efficiency measures, which are not conducive to transparency, reliability, completeness and significance of information for assessment of the managers. Additionally, the analysis of the correlation between managers' salaries and economic efficiency measures (using net profit and comprehensive income of the largest companies listed on the Warsaw Stock Exchange) didn't indicate the occurrence of unequivocal and significant relationships.

Key words: economic efficiency, diversity of economic efficiency, economic efficiency measures, managers, assessment of managers, remuneration of managers

Wprowadzenie

Współcześnie za oczywisty należy uznać fakt, iż procesy związane z przedsiębiorczością i jej efektywnością należą do kategorii wieloaspektowych i wielowymiarowych, mających swe źródła w wizji, misji, strategiach i celach menedżerów, jak również w takich dziedzinach jak: finanse, rachunkowość, zarządzanie zasobami ludzkimi, logistyka itd. Koincydencja tych elementów, prowadząca do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku i długofalowego rozwoju przedsięwzięć, możliwa jest przy udziale określonych efektów (mierników), będących bodźcem motywującym do ciągłego przejawiania postaw przedsiębiorczych wśród menedżerów. Mając na uwadze funkcję takich mierników, warto się zastanowić, czy pełnią one rolę motywacyjną (np. gdy ich wielkość podlega porównywaniu z założeniami planu oraz jest powiązana z systemem wynagradzania), czy też wyłącznie mają charakter informacyjny i nie są wykorzystywane jako kryterium decyzyjne. Miary służące ocenie efektywności organizacji stanowią bowiem nie tylko kryterium wyboru w systemie rachunku ekonomicznego, ale dostarczają informacji o jakości pracy menedżerów, umożliwiając jednocześnie określenie stopnia realizacji przez nich założonego celu, a nade wszystko pobudzają i motywują ich do działania. Głównym zadaniem polityki wynagradzania jest więc zmotywowanie menedżerów do działań zgodnych z interesem organizacji, a poziom wynagrodzenia powinien być na tyle wystarczający, by zainteresować, zatrzymać i zmotywować kadrę menedżerską.

Wiodącym celem badań, podjętym w opracowaniu, jest ocena ilości i jakości prezentowanych w literaturze przedmiotu i wykorzystywanych w praktyce gospodarczej mierników oceny menedżerów organizacji z perspektywy ekonomiczno-finansowej, zorientowanych głównie wokół koncepcji zysku netto i zysku całkowitego, ze zwróceniem szczególnej uwagi na istotność i użyteczność miar efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw w polityce wynagradzania menedżerów.

Przedstawiony problem badawczy zrealizowany został w trzech częściach. Rozważania zawarte w części pierwszej zawierają teoretyczne rozważania na temat niejednolitości definicji osiągnięć menedżera w wymiarze ekonomiczno-finansowym. W części drugiej znajdują się wyniki badań nad dylematem pomiaru efektywności ekonomicznej przedsiębiorstw, zaś część trzecia zawiera wyniki badań empirycznych nad zależnościami między wynagrodzeniami menedżerów a miernikami efektywności ekonomicznej największych spółek notowanych na GPW w Warszawie.

Dane do badań empirycznych dotyczące wynagrodzeń menedżerów zostały zaczerpnięte z raportów Pricewaterhouse Coopers za lata 2010–2015[1] [Pricewaterhouse Coopers 2010–2014], zaś wszelkie dane finansowe z bazy EMIS. Wiodącą metodą badawczą była analiza korelacji (współczynnik korelacji rang Spearmana).

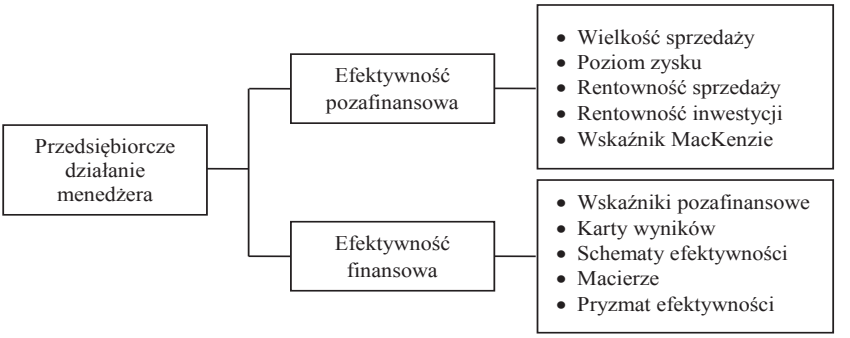
Dylemat pomiaru osiągnięć menedżera w wymiarze ekonomiczno-finansowym

Ocena osiągnięć menedżera w jej ekonomiczno-finansowym znaczeniu stanowi o efektach uruchomienia, prowadzenia i rozwoju działalności gospodarczej, które wyrażane mogą być w wielu postaciach. Wśród trzech wiodących poziomów tak rozumianej przedsiębiorczości wymienia się bowiem nie tylko pewien szczególny sposób myślenia przedsiębiorczego menedżera, jego działanie i aktywność, ale także rezultaty działań przedsiębiorczych [Piasecki 1998, ss. 30–35]. Przedsiębiorcze działanie menedżera można określić jako dążenie do osiągnięcia określonych efektów ekonomicznych, przez zaangażowanie zasobów rzeczowych, finansowych, ludzkich oraz informacyjnych w celu wytworzenia a następnie sprzedaży dóbr i usług. Inaczej ujmując, traktowane jest ono jako łączenie i angażowanie do prowadzonego w warunkach niepewności i ryzyka biznesu wymaganych czynników wytwórczych, aby zapewnić zysk [Matusiak 2006, s. 28]. Dla zysku menedżer inicjuje bowiem przydatne zmiany lub innowacje, dostosowuje się do zmian w otoczeniu gospodarczym i akceptuje konsekwencje ryzyka i niepewności [Knight 1942, ss. 126–132]. Jest więc traktowany jako jedyna w swoim rodzaju, jedna z najbardziej intrygujących i jedna z najbardziej nieuchwytnych postaci w swoim charakterze, która stanowić może przedmiot analizy ekonomicznej [Baumol 1993, ss. 1–10].

Celem przedsiębiorczego menedżera może być także pomnażanie wartości kapitału oraz racjonalne podejmowanie decyzji w zakresie inwestowania środków w opłacalne przedsięwzięcia w celu uzyskania swego rodzaju niezależności finansowej, która stanowi wartość samą w sobie [Bieniok 2012, ss. 11–12]. W końcowym rozrachunku przedsiębiorczość powinna przyczyniać się do powstania wartości, przy czym wartość ta może mieć wyraz zarówno materialny, jak i niematerialny, podmiotowy, jak i przedmiotowy oraz implikujący i warunkujący charakter [Siuta-Tokarska 2013, ss. 92–105].

1 Badaniem objęto spółki z trzech indeksów giełdowych: WIG20, mWIG40 oraz sWIG80 według składu tych indeksów na koniec badanego roku. Źródłem danych dotyczących wynagrodzeń były sprawozdania finansowe oraz sprawozdania zarządów z działalności spółek za lata poddane badaniu.

Rysunek 1. Teoretyczne zależności między przedsiębiorczością menedżera a efektywnością organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Dyduch 2008, ss. 42–43].

W licznych teoretycznych rozważaniach oraz opiniach prezentowanych przez praktyków gospodarczych odnaleźć można mnogość podejść do pomiaru osiągnięć przedsiębiorcy-menedżera, które w swej istocie nawiązują do optymalnego wykorzystania posiadanych zasobów i generowania nadwyżki efektów ponad poniesione nakłady, co wiąże się z pojęciem efektywności. Należy przy tym podkreślić, iż przedsiębiorczość jest traktowana jako potencjalny warunek wyjątkowo wysokiej efektywności [Lumpkin i Dess 1996, ss. 135–172]. Istnieje zatem przekonanie o możliwych korelacjach między przedsiębiorczymi działaniami menedżera a efektywnością organizacji, zarówno w wymiarze finansowym, jak i niefinansowym (zob. rys. 1).

Jak widać, mierniki efektywności działań menedżera mogą być wyrażane w bardziej lub mniej mierzalnej formie. Ponadto, ocena działań menedżera może mieć obiektywny bądź subiektywny charakter. W ramach obiektywnego podejścia wskazuje się szereg wskaźników ekonomiczno-finansowych. Z kolei bardziej subiektywne miary odnoszą się do niefinansowych miar, w tym subiektywnych ocen satysfakcji czy też skuteczności rozwiązywania problemów [Santarelli i Tran 2013, ss. 435–458].

Zgodnie z prezentowanymi w literaturze przedmiotu poglądami, obiektywne efekty działania menedżerów organizacji winny być mierzone w kontekście osiągnięcia długoterminowych i krótkoterminowych celów biznesowych [Rieckhoff i Larsen 2012, ss. 57–73]. Takowe mierniki są bowiem ważnym wskaźnikiem dla menedżerów, którzy mają także za zadanie kontrolować działalność gospodarczą pod kątem pomiaru osiągniętego celu [Beattie i Smith 2010, ss. 262–285]. Nie bez powodu w literaturze przedmiotu prezentuje się wprost poglądy, iż sukces menedżera jest związany z sukcesami po stronie wyników finansowych działalności przedsiębiorstwa [Chowdhury i in. 2014, ss.

2473–2479]. S. Shane wskazuje jednoznacznie, iż efekty poczynań menedżerów można mierzyć z jednej strony udziałem w rynku, poziomem sprzedaży, kontrolą kosztów, rentownością i ogólną wydajnością, z drugiej zaś rozwojem technologii, produktywnością pracowników, zadowoleniem klienta, poziomem reputacji firmy itp. [Shane 2012, ss. 10–20].

W porównaniach międzynarodowych jako miarę przedsiębiorczości stosuje się tzw. wskaźnik TEA (*Total Entrepreneurial Activity*). Mierzy on ogólną aktywność w podejmowaniu przedsięwzięć gospodarczych i jest liczony jako odsetek osób dorosłych (18–64 lat), zakładających lub zarządzających nowymi przedsiębiorstwami i będących jego właścicielami, w stosunku do ogólnej liczby zatrudnionych [Zbierowski i in. 2012, ss. 10–25]. Podejście to należy uznać z natury rzeczy za trywialne, gdyż sprowadza ono przedsiębiorczość do pojmowania jej wyłącznie w kategoriach założenia przedsiębiorstwa, a nie skupia się na żadnych efektach procesu zarządzania nim.

Różnorodność mierników efektywności przedsiębiorstwa

W rozważaniach na temat oceny działań menedżerów zorientowanych na uzyskanie określonych efektów, należy zwrócić uwagę na atrybut ich sprawności, łącząc jednocześnie pojęcie efektywności ze skutecznością, korzystnością oraz ekonomicznością. W tym kontekście efektywność może być rozumiana zatem nie tylko jako relacja nakładu do efektu, ale także umiejętność szybkiego przystosowania się do zmian, zdolność do realizacji strategii i urzeczywistniania celów, czy też narzędzie pomiaru skuteczności i sprawności działania menedżera [Skrzypek 1999, ss. 11–12].

Podkreślić należy, iż pomiar efektywności ekonomicznej odnosić się może do analizy zasobów gospodarczych w ujęciu statycznym (np. wielkość majątku), dynamicznym (poziom zysku) oraz statyczno-dynamicznym (wskaźnik rentowności). W teorii i praktyce gospodarczej relacja efektywnościowa odnosi się głównie do analizowania efektów przy ustalonych nakładach lub wykorzystania nakładów w celu uzyskania zakładanych efektów. Jeśli nakłady i wyniki można wyrazić w jednostkach mierzalnych, ich zestawienie umożliwia otrzymanie wskaźnika efektywności, który pozwala na dokonanie oceny w porównaniu na przykład z określonym poziomem bazowym, planem lub efektywnością innych jednostek.

Mierniki efektywności oparte są na trzech podejściach: wskaźnikowym, parametrycznym oraz nieparametrycznym [Szymańska 2009, s. 159]. Mając na uwadze paradygmat wyższości podejścia wskaźnikowego nad metodami parametrycznymi lub nieparametrycznymi, warto zadać sobie pytanie, które wskaźniki w sposób najbardziej

transparentny, wiarygodny i kompletny przyczyniają się do istotności pomiaru efektów działań menedżerów, a ponadto będą w pełni zrozumiałe dla nich samych i innych interesariuszy.

W wielu teoretycznych rozważaniach można odnaleźć stwierdzenie, iż głównym miernikiem efektywności organizacji jest zysk. Miernik ten cieszył się największą popularnością w szczególności do połowy XX wieku, kiedy to, zgodnie z koncepcją neoklasyczną teorii przedsiębiorstwa, sukces rynkowy organizacji był postrzegany przez pryzmat maksymalizacji zysku.

W ekonomii, finansach bądź rachunkowości kategoria zysku posiada szereg, niekiedy całkiem różnych, definicji. Wśród nich można wymienić m.in. zysk księgowy, ekonomiczny, normalny, rezydualny, zatrzymany, kapitałowy, na jedną akcję itd. Wielopłaszczyznowość pomiaru zysku oraz wielość jego kategorii przyczyniać się może do znaczącego przeciążenia informacyjnego, a tym samym zróżnicowania w ocenie działania menedżerów organizacji. Mierniki oceny menedżerów oparte na zysku różnią się bowiem nie tylko sposobem kalkulacji i pojemnością, lecz także celem ich zastosowania.

W teorii i praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw największego znaczenia nabrał niewątpliwie zysk księgowy, w tym zysk operacyjny (*EBIT*), zysk operacyjny po opodatkowaniu (*NOPAT*) bądź zysk netto (*EAT*). Koncepcja zysku operacyjnego bądź zysku netto jest koncepcją związaną z postrzeganiem wyniku finansowego jako miary efektywności przedsiębiorstwa i jego menedżerów. Odmiennym podejściem jest koncepcja zysku jako przyrostu dobrobytu (bogactwa, wartości) właścicieli (koncepcja zysku całkowitego). Zakres wyniku całkowitego (nazywanego także dochodem całkowitym) jest znacznie szerszy aniżeli wyniku netto, gdyż uwzględnia pomiar rezultatów wszelkich transakcji i zdarzeń skutkujących zmianami po stronie kapitału własnego. Zgodnie z tą koncepcją wszelkie zmiany kapitału własnego, z pominięciem transakcji jednostki z jej właścicielami, należy uwzględniać w rachunku wyników jednostki za dany okres obrachunkowy [Sajnóg 2015, ss. 505–516].

Mając z kolei na uwadze behawiorystyczną koncepcję przedsiębiorstwa, warto zwrócić uwagę, iż miernikiem efektywności winien być wskaźnik odzwierciedlający tak naprawdę „wiązkę celów" organizacji, która poniekąd koreluje z teorią *stakeholders* [Gruszecki 2002, s. 160]. Zgodnie z jej założeniami przedsiębiorstwo winno realizować cele różnych grup interesariuszy (*stakeholders*), np. właścicieli, menedżerów, klientów, wierzycieli, pracowników, dostawców, społeczności lokalnej itp. Dalszym rozwinięciem tej koncepcji jest koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR), która, poza realizowaniem interesu różnych grup, akcentuje dodatkowo odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego oraz ogólnego dobrobytu społecznego. Przy takich założeniach

wskazanie jednego bądź kilku mierników efektywności organizacji w ocenie jej menedżerów jest niezmiernie kłopotliwe.

Koncepcja *shareholders* zakłada natomiast, iż podstawowym celem funkcjonowania przedsiębiorstw jest realizacja interesów ich udziałowców. Menedżerowie powinni dążyć przede wszystkim do maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, która bardziej utożsamiana jest z gotówką, jaką generuje dana działalność, a nie wyłącznie z księgowymi wynikami finansowymi, będącymi niekiedy podstawą czystej manipulacji. Nie bez znaczenia A. Rappaport stwierdza, iż „zysk to opinia, gotówka to fakt" [Rappaport 1999, ss. 15–35]. Wyjątkowego autorytetu nabiera ten wątek w modelu menedżerskim, stosowanym przeważnie w spółkach kapitałowych, w którym udziałowcy, traktując inwestycję w daną spółkę jako swego rodzaju przedsięwzięcie i nie ingerując bezpośrednio w proces zarządczy, oczekują określonych korzyści ekonomicznych, np. w postaci dywidendy.

Wśród mierników, które rozpropagowano w ramach koncepcji VBM (*Value Based Management*) oraz zaimplementowano do zrównoważonej karty wyników – BSC (*Balanced Scorecard*), należy wymienić:

- *EVA (Economic Value Added)* – ekonomiczną wartość dodaną,
- *MVA (Market Value Added)* – rynkową wartość dodaną,
- *CVA (Cash Value Added)* – gotówkową wartość dodaną,
- *CFROI (Cash Flow Return on Investment)* – gotówkowy zwrot z inwestycji,
- *VCI (Value Creation Index)* – indeks tworzenia wartości,
- *TSR (Total Shareholder Return)* – całkowity zwrot dla akcjonariuszy [Jaki 2012, s. 149].

Mimo niezadowolenia z tradycyjnych metod pomiaru efektywności przedsiębiorstwa, przy jednoczesnej ekspansji prywatnego kapitału i rosnących oczekiwaniach przedsiębiorców, a co ważne: niewątpliwie bezprecedensowego udziału firm konsultingowych i audytorskich, wyniki badań empirycznych wskazują, iż nadal w zarządzaniu prym wiodą mierniki księgowe, ze względu na powszechne zrozumienie oraz łatwość analizy. Jak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych przez A. i W. Cwynarów, powodami braku popularności mierników *VBM* wśród menedżerów polskich organizacji są [Cwynar i Cwynar 2002, ss. 385–444]:

- zbyt duże koszty reorientacji systemu (46%),
- mała wiedza w zakresie parametrów (46%),
- zadowolenie z tradycyjnych miar finansowych (38%),
- obawa przed niepowodzeniem (31%),
- zbyt skomplikowany charakter parametrów (15%),
- inne (15%).

Podobne wnioski można wysnuć z wyników badań na zagranicznych rynkach. Przykładowo miernik *EVA* cieszył się względną popularnością (15% wskazań), zaś na *CVA* bądź

CFROI przypadło odpowiednio 1% i 3% odpowiedzi. Warto zaznaczyć, iż aż 75% wskazań świadczyło o przywiązaniu do tradycyjnych mierników opartych na zysku [Prangenberg i in. 2005, s. 40].

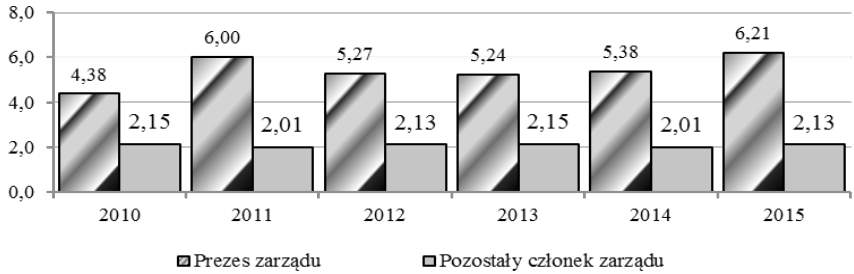
Mając na uwadze powyższe dywagacje, istnieje przypuszczenie o skoncentrowaniu się w ocenie menedżera na idei maksymalizacji zysku, który traktować można jako najbardziej ogólny, trwały i najsilniejszy motyw kierujący działaniami kierownictwa, a także bodziec dla innych interesariuszy, zapewniając im odpowiednią partycypację w wielkości wypracowanego zysku.

Powiązanie mierników efektywności z wynagrodzeniami menedżerów

Kluczowym zadaniem polityki wynagrodzeń w organizacji jest motywowanie jej menedżerów do działań zgodnych z założonymi do realizacji celami. Ów elitaryzm płacowy wynika z faktu, iż „nie mogąc płacić dobrze wszystkim, przez jakiś czas płaci się dobrze tym, od których najwięcej zależy, czyli menedżerom" [Oleksyn 2006, s. 249]. W literaturze przedmiotu dobitnie podkreśla się, iż w odniesieniu do kadry menedżerskiej system motywacyjny będzie skuteczny, jeżeli wynagrodzenia kierownictwa będą wprost skorelowane z wynikami (celami) ekonomicznymi organizacji [Kozioł 2002; Borkowska 2004; Sekuła 2008; Kopertyńska 2008]. Dość sugestywnie o wynagrodzeniach za wyniki (a nie wyłącznie za posiadane kompetencje) pisze T. Oleksyn, stwierdzając, iż „można mieć wysokie kompetencje i być leniem, człowiekiem wypalonym albo traktować pracę zawodową drugo- czy trzecioplanowo. Nie można więc płacić za same tylko potencjalne możliwości wynikające z posiadanych kompetencji" [Oleksyn 2006, s. 249].

Na podstawie przeglądu raportów Pricewaterhouse Coopers na temat wynagrodzeń zarządów i rad nadzorczych największych polskich spółek giełdowych w latach 2010–2015 można stwierdzić znaczne ich zróżnicowanie, które nie zawsze wynikało z uwarunkowań branżowych. Dla przykładu, biorąc pod uwagę najlepiej wynagradzanych prezesów zarządów oraz spółek, które najhojniej wynagradzały pozostałych członków zarządu, średnie roczne wynagrodzenie prezesa zarządu w latach 2010–2015 oscylowało wokół 4,4–6,2 mln zł, zaś pozostałego członka zarządu w granicach 2,0–2,1 mln zł (zob. rys. 2).

Rysunek 2. Średnie wynagrodzenia prezesów oraz pozostałych członków zarządu największych spółek notowanych na GPW w Warszawie (w mln zł)



Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pricewaterhouse Coopers 2010–2015].

Spośród 36 spółek, które łącznie trafiły w badanym sześcioleciu na listę tzw. TOP-10, czyli przedsiębiorstw najwięcej płacących swojej kadrze zarządczej, można wskazać na kilka wyróżniających się jednostek. Przykładowo CYFRPOLSAT, MBANK oraz TVN aż dziewięć razy na 12 możliwych przypadków znalazły się na liście rankingowej najlepiej wynagradzanych prezesów zarządów oraz firm, które najsowiciej wynagradzały pozostałych członków zarządu. Natomiast aż 15 spółek znalazło się na liście rankingowej wyłącznie jednokrotnie (zob. tab. 1).

Tabela 1. Ranking spółek najhojniej wynagradzających prezesów zarządu (PZ) i pozostałych członków zarządu (PCZ)*

Spółki	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	WPZ	PCZ	WPZ	PCZ	WPZ	PCZ	WPZ	PCZ	WPZ	PCZ	WPZ	PCZ
AMICA												3
ASSECPOL		8			9							
BANKBPH			9	7					6		6	
BZWBK							7	4				
CIECH											8	
COMARCH	3		1		1		1		1		1	
CYFRPOL-SAT	9		5	4	7		8		5	2	4	1
ENEA												7
FORTE								9	9		5	
GLOBCI-TYHD	1	1	6	2	3	4	6	2				
GTC				6								
HANDLOWY	7				10	3						
IDMSA				5								
INGBŚK		7		10				7	7	1	9	6

IPOPEMA		10		8								
MBANK	2			3	6	5	9	5	10	4		9
MILKILAND		2										
MILLENIUM						9			8	6	7	10
NETIA						10						
NEWWORR-DL						1						
NFIEMF								1				
ORANGEPL		4		9		8	4	6		5		
ORBIS	5											
PEKAO		6	4		4		2		3	9	2	
PEP						7						
PGNiG												5
PKNORLEN		3				6		3		3		2
PKOBP			10							10		4
POLIMEXMS	10											
PZU								8		7	10	
ROBYG												8
SERINUS							10	10				
STALPROD	6	9	7		8							
TUEUROPA			2									
TVN	4	5	3	1	2	2	3		2	8		
WAWEL	8		8		5		5		4		3	

* Liczba 1 oznacza najwyższe wynagrodzenie, zaś liczba 10 najniższe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Pricewaterhouse Coopers 2010–2015].

Obserwacja obliczonych współczynników korelacji rang Spearmana pozwala stwierdzić, iż w odniesieniu do wynagrodzeń prezesów zarządu w większości analizowanych przypadków (dokładnie w dziewięciu z dwunastu obliczonych miar) zanotowano ujemne wartości współczynników korelacji między poziomem wynagrodzeń a miernikami efektywności wedle koncepcji zysku netto i zysku całkowitego, w wyrażeniu bezwzględnym (wielkość generowanego wyniku finansowego) oraz względnym (współczynniki rentowności kapitału własnego oraz rentowności aktywów całkowitych, liczone w oparciu o wynik netto i wynik całkowity)[2], co świadczy o negatywnej zależności między tymi zmiennymi (zob. tab. 2). Charakter tych zależności okazał się jednak dość niski, poza tym tylko w pięciu przypadkach badane związki były istotnie statystycznie.

2 Zależności badane były między wynagrodzeniami w danym roku obrachunkowym a wynikami finansowymi, osiągniętymi w tym samym roku oraz w roku poprzednim.

Tabela 2. Wartość współczynników korelacji między poziomem wynagrodzeń prezesów i pozostałych członków zarządu a miernikami efektywności badanych spółek

Zależności	Wartość współczynnika korelacji*	Zależności	Wartość współczynnika korelacji
WPZt oraz NIt	-0,283	WCZt oraz NIt	-0,028
WPZt oraz ROE(NI)t	-0,278	WCZt oraz ROE(NI)t	-0,153
WPZt oraz ROA(NI)t	0,040	WCZt oraz ROA(NI)t	0,018
WPZt oraz CIt	-0,022	WCZt oraz CIt	0,173
WPZt oraz ROE(CI)t	-0,359	WCZt oraz ROE(CI)t	0,045
WPZt oraz ROA(CI)t	-0,288	WCZt oraz ROA(CI)t	0,058
WPZt oraz NIt-1	-0,233	WCZt oraz NIt-1	0,029
WPZt oraz ROE(NI)t-1	-0,177	WCZt oraz ROE(NI)t-1	-0,099
WPZt oraz ROA(NI)t-1	0,056	WCZt oraz ROA(NI)t-1	0,002
WPZt oraz CIt-1	0,036	WCZt oraz CIt-1	0,109
WPZt oraz ROE(CI)t-1	-0,278	WCZt oraz ROE(CI)t-1	0,038
WPZt oraz ROA(CI)t-1	-0,233	WCZt oraz ROA(CI)t-1	0,064

*Pogrubioną czcionką oznaczono istotnie statystycznie współczynniki korelacji (poziom ufności 0,05).

Oznaczenia: WPZ – średnioroczne wynagrodzenie prezesa zarządu, WCZ – średnioroczne wynagrodzenie członka zarządu (z wyłączeniem prezesa), NI – zysk netto, CI – zysk całkowity, ROE – rentowność kapitału własnego liczona odpowiednio z zastosowaniem zysku netto (NI) oraz zysku całkowitego (CI), ROA – rentowność aktywów całkowitych liczona odpowiednio z zastosowaniem zysku netto (NI) oraz zysku całkowitego (CI).

Źródło: opracowanie własne.

Nieco odwrotną sytuację zaobserwowano podczas analizy zależności między efektywnością organizacji a wynagrodzeniami pozostałych członków zarządu. W dziewięciu przypadkach charakter związków był dodatni (w trzech ujemny). Wszystkie obliczone współczynniki korelacji nie przekroczyły wartości 0,2, ponadto okazały się nieistotne statystycznie. Skłania to do stwierdzenia, iż między wynagrodzeniami członków zarządu (za wyjątkiem prezesa) a miernikami efektywności ekonomicznej badanych spółek nie zachodzi żadna istotna zależność.

Powyższe wyniki badań są poniekąd zbieżne z prezentowanymi dotychczas w literaturze przedmiotu. Zależności między wynagrodzeniem menedżerów a wynikami ekonomicznymi stanowiły bowiem przedmiot licznych badań empirycznych w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie [Rudolf i in. 2002; Urbanek 2006; Aluchna 2007]. Badania te nie wykazały jednak istotnych tendencji w tym zakresie. Dla przykładu analiza korelacji między wysokością i dynamiką wynagrodzeń

a względnymi wskaźnikami efektywności spółek (m.in. rentowności) wykazała brak istotnych statystycznie związków między badanymi zmiennymi [Rudolf i in. 2002, s. 156].

Zakończenie

Przedsiębiorczość w każdej organizacji gospodarczej, pragnącej być liderem w swojej branży, to niemal codzienność. Każdy menedżer, co do zasady, pragnie osiągnąć jak najwyższe korzyści ekonomiczne i społeczne przy akceptowalnym poziomie ryzyka. Głównym problemem w tym zakresie jest jednak dobór właściwych metod i narzędzi pomiaru osiągnięć menedżerów, w szczególności w powiązaniu z polityką wynagrodzeń, której głównym zadaniem winno być zmotywowanie ich do działań zgodnych z interesami przedsiębiorstwa.

Przeprowadzone w opracowaniu badania wskazują na znaczne zróżnicowanie wynagrodzeń zarządów i rad nadzorczych największych polskich spółek giełdowych, które nie zawsze są determinowane sektorowymi uwarunkowaniami, co podkreśla fakt, iż praktyka gospodarcza nie wypracowała przejrzystych zasad w tym zakresie. Z kolei wartości obliczonych współczynników korelacji między poziomem wynagrodzeń a miernikami efektywności spółek wedle koncepcji zysku netto i zysku całkowitego świadczą o niskiej (często też odwrotnej) zależności między tymi kategoriami. Należy więc wywnioskować, iż w praktyce gospodarczej kształtowanie wynagrodzeń menedżerów zasadniczo nie ma związku z oceną ich pracy z punktu widzenia generowanych wyników finansowych przedsiębiorstwa.

Podkreślić warto, iż refleksje podjęte w opracowaniu stanowią podstawę do dalszej dyskusji wokół intensyfikacji bądź ograniczania zestawu mierników służących prawidłowej i rzetelnej ocenie efektywności działań menedżerów pod kątem ekonomicznym i finansowym. Istnieje bezsprzecznie potrzebę rozumienia tego zjawiska w kategoriach wielu funkcji, m.in. planowania, organizowania, motywowania i kontroli. Wyłaniającym się na tym tle kierunkiem jest niewątpliwie pomiar efektywności pracy menedżerów z punktu widzenia wartości dla przedsiębiorstwa, która może być wyrażana jako efektywność finansowa (zysk, rentowność, wartość dodana itp.) lub niefinansowa (satysfakcja, niezależność, prestiż, duma itp.). Różnorodność miar i koncepcji, bogata terminologia w tym zakresie i brak jednoznacznych wyników badań empirycznych nad zależnościami między poziomem wynagrodzeń prezesów bądź członków zarządu a miernikami efektywności spółek, skłaniają do stwierdzenia, iż problem ten stanowi i stanowić będzie nie lada wyzwanie dla przedsiębiorstwa czy menedżera, ale i specjalistów, analityków zajmujących się tym tematem.

Bibliografia

Aluchna M. (2007), *Mechanizmy corporate governance w spółkach giełdowych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Baumol W.J. (2002), *Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis*, „Journal of Entrepreneurial Finance", Vol. 7, No. 2.

Beattie V., Smith S.J. (2010), *Human Capital Value Creation and Disclosure*, „Journal of Human Resource Costing & Accounting", Vol. 14, No. 4.

Bieniok H. (2012), *Sekrety bogacenia się. Bądź przedsiębiorczy i zbuduj swoją niezależność finansową*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Borkowska S. (2004), *Motywować skutecznie*, IPiSS, Warszawa.

Chowdhury S., Schulz E., Milner M. i in. (2014), *Core Employee Based Human Capital and Revenue Productivity in Small Firms: An Empirical Investigation*, "Journal of Business Research", Vol. 67, No. 11.

Cwynar W., Cwynar A. (2002), *Zarządzanie wartością spółki kapitałowej*, FRRwP, Warszawa.

Dyduch W. (2008), *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej jako przesłanka podwyższania efektywności*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie", nr 4.

Gruszecki T. (2002), *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa.

Jaki A. (2012), *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Knight F. (1942), *Profit and Entrepreneurial Functions*, „The Journal of Economic History 2", supplement.

Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.

Kozioł L. (2002), *Motywacja w pracy. Determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, WN PWN, Warszawa – Kraków.

Lumpkin G.T., Dess G.G (1996), *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*, „Academy of Management Review", Vol. 21, No. 1.

Matusiak K.B. (2006), *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości – przesłanki, praktyka i insttucje*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji PIB, Łódź.

Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Piasecki B. (1998), *Przedsiębiorczość i mała firma. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Prangenberg A., Müller M., Aldenhoff M. (2005), *Shareholder Value-Ansatz*, Hans-Böckler--Stiftung, Düsseldorf.

Pricewaterhouse Coopers (2010–2015), *Wynagrodzenia zarządów i rad nadzorczych największych spółek giełdowych. Jak zmieniają się wynagrodzenia członków zarządów i rad nadzorczych?*, raport z badań, Warszawa.

Rappaport A. (1999), *Wartość dla akcjonariuszy – poradnik*, WIG Press, Warszawa.

Rieckhoff B.S., Larsen C. (2012), *The Impact of a Professional Development Network on Leadership Development and School Improvement Goals School-University Partnerships*, „School-University Partnerships", Vol. 5, No. 1.

Rudolf S., Janusz T., Stos D. i in. (2002), *Efektywny nadzór korporacyjny*, PWE, Warszawa.

Sajnóg A. (2015), *Rola zysku całkowitego w ocenie rentowności przedsiębiorstwa*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H", nr 49(4).

Santarelli E., Tran H.T. (2013), *The Interplay of Human and Social Capital in Shaping Entrepreneurial Performance: the Case of Vietnam*, „Small Bus Econ", Vol. 40, No. 2.

Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy*, PWE, Warszawa.

Siuta-Tokarska B. (2013), *Zasadnicze aspekty pomiaru przedsiębiorczości*, „Organizacja i Kierowanie", nr 3.

Skrzypek E. (1999), *Efektywność działań w TQM – koszty jakości*, „Problemy Jakości", nr 7.

Szymańska E. (2009), *Efektywność przedsiębiorstw – definiowanie i pomiar*, „Roczniki Nauk Rolniczych", nr 97(2).

Urbanek P. (2006), *Wynagrodzenia zarządu w spółkach kapitałowych*, PWE, Warszawa.

Zbierowski P., Bratnicki M., Węcławska D. i in. (2012), *Global Entrepreneurship Monitor – Polska*, PARP, UE w Katowicach.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **109–123**

Dariusz Siudak | dariusz.siudak@p.lodz.pl
Politechnika Łódzka
Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji

Wpływ centralnej pozycji przedsiębiorstwa na poziom luki strukturalnej w sieci powiązań rad dyrektorów na polskim rynku kapitałowym

The Influence of the Central Position on the Level of the Structural Hole in the Network of Interlocking Directorates on the Polish Capital Market

Abstract: The goal of the article is the analysis of the central position and its type on the achieved level with respect to the structural hole in the network of interlocking directorates on the Polish capital market. The grid analysis method, as well a social network and linear regression method of ordinary least squares, were employed in the course of the analysis. We obtained corporate board information on the main market at the Warsaw Stock Exchange and on the NewConnect market in December 2014. The main conclusion of the conducted study was identification of the significant influence of the modelled relationship, including basic centrality measures (closeness, betweenness); however, the influence (positive or negative) is depended on the type of centrality measure.
Key words: interlocking directorates, structural holes, centrality measures, constraint

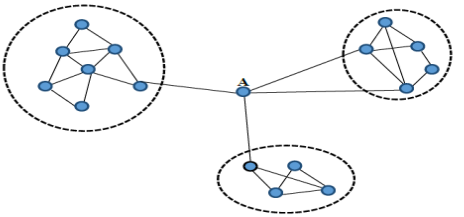
1. Wprowadzenie

Powiązania rady dyrektorów (*interlocking directorates*) odnoszą się do sytuacji, w której dana osoba związana z radą dyrektorów jednej organizacji zasiada w radzie dyrektorów drugiej [Mizruchi 1996], co stanowi mechanizm pozyskiwania rzadkich zasobów z otoczenia zewnętrznego [George, Wood, Khan 2001] w celu redukcji szeroko występujących

źródeł niepewności. Zawiązanie relacji z innymi spółkami poprzez sieć powiązań rad dyrektorów stanowi instrument pozyskiwania zewnętrznych zasobów informacyjnych.

Koncepcję luk strukturalnych w sieciach społecznych wprowadził Burt [1992], definiując jako separację pomiędzy nieredundantnymi połączeniami w sieci. Rys. 1 prezentuje przykład luki strukturalnej dla wierzchołka A, polegającej na dostępie do nieredundantnych informacji, pełniąc rolę łącznika pomiędzy wierzchołkami grafu zorientowanych w strukturze trzech grup. Nie są one połączone ze sobą bezpośrednią relacją. Spajając luki strukturalne, wierzchołek A uzyskuje możliwość dostępu do informacji z różnych obszarów sieci oraz kontroli jej przepływu pomiędzy odseparowanymi grupami wierzchołków.

Rysunek 1. Przykład występowania luki strukturalnej dla wierzchołka A.



Źródło: opracowanie własne.

Bardziej centralna pozycja przedsiębiorstwa w sieci powoduje lepszy dostęp do informacji [Gulati, Gargiulo 1999], lecz żadna z opracowanych miar centralności nie uwzględnia redundancji informacji, pojawiającej się w wyniku spójności powiązań z przedsiębiorstwami i ich sąsiadami (bezpośrednie połączenia) oraz występowania pośrednich połączeń, a także ogólnej redundancji informacji w sieci [Sankowska, Siudak 2015], czy też strukturalnej ekwiwalentności. Centralna pozycja w sieci może mieć wpływ na kształtowanie się luk strukturalnych wokół przedsiębiorstwa, aczkolwiek kierunek relacji może być różny w zależności od rodzaju centralności. Ze względu, iż przedmiotem pracy jest sieć, gdzie poprzez międzyobiektowe połączenia następuje przepływ informacji (sieć w sensie informacyjnym), w skład rady dyrektorów wchodzą łącznie członkowie zarządu oraz rady nadzorczej.

Celem artykułu jest ocena wpływu centralnej pozycji przedsiębiorstwa na możliwość uzyskania uprzywilejowanej pozycji poprzez łączenie istniejących luk strukturalnych w sieci powiązań rad dyrektorów przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym.

W pracy weryfikacji zostaną poddane dwie hipotezy:

H_1: *Centralna pozycja determinuje poziom luki strukturalnej zorientowanej wokół przedsiębiorstwa w sieci powiązań rad dyrektorów spółek.*

H_2: *Kierunek wpływu poszczególnych rodzajów centralności jest zróżnicowany (pozytywny lub negatywny).*

2. Metoda badawcza

W analizie wpływu rodzaju centralnej pozycji na wynik w zakresie luk strukturalnych wykorzystano metodę analizy sieci oraz analizę regresji. Zmienne: (1) zależna, (2) kontrolne i (3) niezależne wchodzące w skład równania regresji wielorakiej stanowią wynik określonych kategorii analizy sieciowej, zaś estymatory parametrów strukturalnych oszacowano za pomocą metody najmniejszych kwadratów.

2.1. Opis badanej próby

Sieć powiązań przedsiębiorstw za pośrednictwem rady dyrektorów składa się z 902 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie oraz na rynku NewConnect. Dane zebrano na koniec 2014 roku z wykorzystaniem bazy Notoria. Badanie ograniczono do największego komponentu sieci (518 spółek) ze względu na analizowane zjawisko, jakim są luki strukturalne. Węzły izolowane z natury nie posiadają luk strukturalnych (264 spółki). Pozostałe wierzchołki spoza największego komponentu usieciowione są w relatywnie małej sieci (komponenty od 2 do 6 węzłów). Eliminacja spółek spoza największego komponentu uzasadniona jest zastosowaniem w analizie koncepcji gęstości sieci w postaci lokalnego współczynnika skupienia, nieokreślony dla węzłów o stopniu relacji (di) mniejszym od 2. Stąd przedsiębiorstwa z największego komponentu o stopniu relacji równym 1 również zostały wyeliminowane z analizy, a łączna liczba spółek objętych badaniem wyniosła 430 (47,67% przedsiębiorstw konstruującą całą sieć; 83,01% uformowanego największego komponentu).

2.2. Zmienna zależna

W badaniach zmienną zależną jest *współczynnik ograniczenia*, kategoria zaproponowana i opisana w pracy Burta [1992, ss. 54–65], stosowana w celu pomiaru indywidualnej pozycji przedsiębiorstwa w zakresie luki strukturalnej. Miara ta stanowi odwrotny wskaźnik poziomu luki strukturalnej, z uwagi na pomiar braku dostępu do luk strukturalnych w osobno rozpatrywanej dla danego przedsiębiorstwa sieci (*ego network*) [Gargiulo, Benassi, 2000; Bizzi, 2013]. Miara przyjmuje wartości z zakresu $< 0 \div 1 >$, gdzie wartość 1

oznacza brak luk strukturalnych w sieci wierzchołka i, 0 przeciwnie. Wartość współczynnika ograniczenia zmniejsza się wraz ze wzrostem węzłów w sieci, co spowodowane jest zmniejszaniem się proporcji zaangażowania czasu i energii w pojedynczą relację [Burt 2000, s. 374].

2.3. Zmienne kontrolne

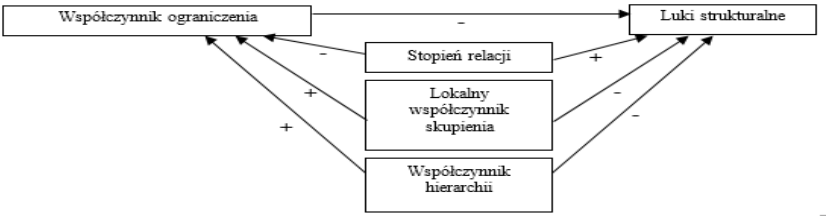
W celu kontroli systematycznej wariancji wpływu na zjawisko luk strukturalnych niezależnie od wyniku w zakresie centralności węzła w sieci powiązań przedsiębiorstw wspólną dyrekcją uwzględniono następujące zmienne kontrolne:

1) Stopnień relacji;
2) Lokalny współczynnik skupienia;
3) Współczynnik hierarchii.

Stopień relacji określa liczbę powiązań w sieci. Ze względu na nieliniowość zmiennej stopień relacji zastosowano przekształcenie w postaci logarytmu naturalnego[1]. Lokalny współczynnik skupienia określa kohezję sieci zorientowanej wokół analizowanego wierzchołka. Współczynnik hierarchii mierzy redundantność informacji, której źródłem jest pojedynczy węzeł w sieci.

Wartości zmiennej zależnej – współczynnik ograniczenia – kształtują się w wyniku trzech konstruktów: 1) zmniejsza się przy wzroście stopnia relacji; 2) zwiększa przy większej gęstości połączeń sąsiednich wierzchołków węzła i (lokalny współczynnik skupienia); oraz 3) zwiększa się w sytuacji wzrostu współczynnika hierarchii [por. Burt 1997; 2004; Burt, Jannotta, Mahoney 1998]. Wpływ zmiennych kontrolnych na poziom luki strukturalnej jest odwrotny jak ma to miejsce w odniesieniu do zmiennej zależnej (rys. 2).

Rysunek 2. Relacje pomiędzy zmiennymi kontrolnymi a zmienną zależną i poziomem luki strukturalnej



Źródło: opracowanie własne.

1 W pracy [Siudak, Sankowska 2016] wykazano, że w sieci powiązań rad dyrektorów przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym rozkład stopnia relacji spełnia prawo potęgowe (*power-low degree distribution*), co sprawia, że analizowana sieć jest bezskalowa (*scale-free network*).

2.4. Zmienne niezależne

Za zmienne niezależne, mierzące stopień centralności przedsiębiorstwa największego komponentu sieci powiązań rad dyrektorów przyjęto 6 miar:

1) centralność bliskości;
2) centralność przechodniości;
3) centralność wektora własnego;
4) centralność informacyjna;
5) centralność społeczności;
6) centralność przechodniości przejścia losowego.

Miary centralności służą do ilościowej oceny wzajemnych połączeń wierzchołków w sieci [Freeman 1977]. Każda z zaproponowanych miar określa centralną pozycję wierzchołka w sieci, aczkolwiek koncepcja centralności jest odmiennie formowana dla każdej z nich. Pierwsze trzy miary centralności stanowią najczęściej spotykane w literaturze przedmiotu sieci społecznych [Freeman 1977; 1979; Borgatti, Everett, Johnson 2013; Prell 2013; Newman 2010; Wasserman, Faust 1994; Jackson 2008; Koput 2010; Valente 2010; Knoke, Yang 2008; Klimas 2014; Tam 1989; Mizruchi, Mariolis, Schwartz i in. 1986] oraz wykorzystywane w badaniach naukowych [Borgatti 2005; Croci, Grassi 2014; Grassi 2010; Larcker, So, Wang 2013; Sankowska, Siudak 2015; Zdziarski 2012a; 2012b; 2015; Bertoni, Randone 2006].

W załączniku zaprezentowano specyfikację zmiennych wykorzystanych w modelach regresji, gdzie sieć połączeń rad dyrektorów przedsiębiorstw jest nieskierowana, opisana macierzą zawierającą zmienną dychotomiczną (wartość 1, gdy występuje połączenie, 0 w przeciwnym przypadku).

Wszystkie zmienne (kontrolne i niezależne), za wyjątkiem zmiennej współczynnika hierarchii (brak statystycznej istotności $p=0{,}138$), są skorelowane ze zmienną zależną na poziomie istotności $\alpha=0{,}01$. Jedynie zmienna lokalny współczynnik skupienia CCi jest dodatnio skorelowana ze zmienną współczynnik ograniczenia. Pozostałe zmienne są ujemnie skorelowane ze zmienną zależną. Podkreślić należy brak istotnej korelacji pomiędzy zmienną współczynnik hierarchii a pozostałymi dwoma zmiennymi kontrolnymi.

3. Wyniki

W celu analizy wpływu centralnej pozycji przedsiębiorstwa w sieci powiązań rad dyrektorów na poziom luki strukturalnej zaproponowano łącznie 9 modeli regresji liniowej dla następujących postaci analitycznych szacowanych równań:

$$WO_i = \alpha_0 + \alpha_1 Ln(SR)_i + \alpha_2 LWS_i + \alpha_3 WH_i + \alpha_4 CB_i + \alpha_5 CWW_i + \varepsilon_i \quad (1)$$

$$WO_i = \alpha_0 + \alpha_1 Ln(SR)_i + \alpha_2 LWS_i + \alpha_3 WH_i + \alpha_4 CP_i + \varepsilon_i \quad (2)$$

$$WO_i = \alpha_0 + \alpha_1 Ln(SR)_i + \alpha_2 LWS_i + \alpha_3 WH_i + \alpha_4 CPPL_i + \varepsilon_i \quad (3)$$

$$WO_i = \alpha_0 + \alpha_1 Ln(SR)_i + \alpha_2 LWS_i + \alpha_3 WH_i + \alpha_4 CI_i + \alpha_5 CS_i + \varepsilon_i \quad (4)$$

Wyniki zestawiono w tabeli 1.

Pierwszy model (wyjściowy) uwzględnia wpływ tylko zmiennych kontrolnych na zmienną zależną. Ponieważ zmienna zależna – współczynnik ograniczenia – stanowi destymulantę, ujemny współczynnik regresji otrzymany dla stopnia relacji (-0,244) wskazuje na dodatnią zależność pomiędzy liczbą połączeń wychodzących z analizowanego przedsiębiorstwa w sieci powiązań na poziom luki strukturalnej. Natomiast dodatnia wartość parametru dla zmiennej lokalnego współczynnika skupienia (0,282) oznacza dodatnią relację pomiędzy CC_i a współczynnikiem ograniczenia, co przekłada się na ujemną zależność pomiędzy poziomem spójności sieci wokół pojedynczej spółki a uzyskiwanym przez nią poziomem luki strukturalnej. Również współczynnik regresji dla trzeciej zmiennej kontrolnej – współczynnika hierarchii – jest dodatni (1,414), potwierdzając tym samym przypuszczenie, że sieć wokół wierzchołka ukształtowana w sposób hierarchiczny, negatywnie wpływa na możliwość kształtowania luk strukturalnych. Statystyka *F* jest istotna statystycznie na poziomie istotności $p<0{,}001$, co oznacza, że istnieje w modelu co najmniej jedna zmienna istotnie związana ze zmienną objaśnianą[2]. Zaobserwowane zależności dla powyższych zmiennych kontrolnych (kierunek współczynnika regresji i jej istotność) oraz istotności statystyki *F* potwierdzają się we wszystkich dalej rozpatrywanych modelach. Model zawierający jedynie zmienne kontrolne wyjaśnia zmienność zmiennej opisującej poziom luki strukturalnej w 89,3% (skorygowane R^2). W zestawieniu zawarto również wartości czynnika inflacji wariancji (*VIF*), którego wartość równa jedności oznacza brak współliniowości zmiennych objaśniających. Dla wyjściowego modelu średnia wartość *VIF* wynosi 1,007, a wartość maksymalna *VIF*=1,010.

2 Współczynniki regresji dla wszystkich trzech zmiennych kontrolnych są istotne statystycznie na poziomie p<0,001.

Tabela 1. Wyniki analizy regresji (zmienna niezależna – współczynnik ograniczenia)

Skorygowane R_2	R_2	Statystyka *F*	Wyraz wolny	Centralność przechodniości przejścia losowego (*CPPL*)	Centralność społeczności (*CS*)	Centralność informacyjna (*CI*)	Centralność wektora własnego (*CWW*)	Centralność przechodniości (*CP*)	Centralność bliskości (*CB*)	Współczynnik hierarchii (*WH*)	Lokalny współczynnik skupienia (*LWS*)	Ln(stopnia relacji) Ln(*ST*)	Zmienna
0,893	0,893	1 190,9***	0,624*** (0,010)							1,414*** (0,186)	0,282*** (0,009)	-0,244*** (0,005)	Model 1
0,914	0,915	1 142,9***	0,807*** (0,020)						-1,159*** (0,112)	1,257*** (0,167)	0,257*** (0,008)	-0,215*** (0,005)	Model 2
0,916	0,917	938,6***	0,818*** (0,020)				-0,219*** (0,065)		-1,295*** (0,118)	1,161*** (0,168)	0,260*** (0,008)	-0,205*** (0,006)	Model 2A
0,896	0,897	923,1***	0,627*** (0,010)					0,720*** (0,195)		1,438*** (0,184)	0,295*** (0,009)	-0,256*** (0,006)	Model 3
0,893	0,894	891,4***	0,625*** (0,011)				0,029 (0,070)			1,424*** (0,188)	0,281*** (0,009)	-0,245*** (0,006)	Model 4
0,928	0,929	1 387,6***	0,737*** (0,011)			-0,302*** (0,021)				1,128*** (0,154)	0,273*** (0,007)	-0,177*** (0,006)	Model 5
0,906	0,907	1 032,7***	0,520*** (0,016)		0,255*** (0,033)					1,093*** (0,179)	0,327*** (0,010)	-0,337*** (0,013)	Model 6
0,893	0,894	896,4***	0,623*** (0,010)	0,333 (0,221)						1,429*** (0,186)	0,290*** (0,010)	-0,252*** (0,007)	Model 7
0,939	0,940	1 322,5***	0,639*** (0,015)		0,231*** (0,026)	-0,293*** (0,019)				0,846*** (0,145)	0,315*** (0,008)	-0,264*** (0,011)	Model 8

Zmienna	Model 1	Model 2	Model 2A	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Max *VIF*	1,010	1,495	1,832	1,616	1,245	2,243	8,120	2,538	8,836
Średnie *VIF*	1,007	1,248	1,423	1,306	1,130	1,625	4,497	1,756	4,372
Δ Skorygowane R_2 (w odniesieniu do modelu 1)	-	0,021	0,023	0,003	0	0,035	0,013	0	0,046

* - p<0,05; ** - p<0,01; ***- p<0,001

n=430

W nawiasie okrągłym podano błędy standardowe współczynników regresji.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Wpływ centralności bliskości na lukę strukturalną opisuje model 2, zaś model 2A uwzględnia łącznie efekt wpływu tej miary oraz centralności wektora własnego. W obu modelach współczynniki kierunkowe wskazanych zmiennych niezależnych są ujemne i statystycznie istotne na poziomie p<0,001. Uzyskanie centralnej pozycji w zakresie bliskości oraz łącznie, wraz z centralnością wektora własnego, korzystnie przekłada się na wynik w zakresie luk strukturalnych.

Centralność przechodniości (model 3) charakteryzuje się dodatnim wpływem na zmienną zależną, a więc wysoka pozycja centralności przechodniości obniża poziom luki strukturalnej, co zdaje się być obserwacją zaskakującą.

Centralność przechodniości nie uwzględnia ścieżek innych niż najkrótsze, które mogą ograniczać kształtowanie luki strukturalnej. Wraz ze zwiększaniem centralnej pozycji przechodniości spółki wzrasta wartość współczynnika ograniczenia, ponieważ najkrótsze ścieżki w sieci łączące węzły *ij* przechodzą przez wierzchołek *k*, przy jednoczesnym istnieniu innych ścieżek (o większym stopniu separacji) pośrednio wiążących węzły *ij*. Przepływ informacji w sieciach społecznych niekoniecznie musi występować jedynie po najkrótszych ścieżkach, w odróżnieniu od przepływu fizycznych zasobów w zoptymalizowanych sieciach komunikacyjnych, geograficznych czy technologicznych. Stąd nasuwa się wniosek, że w celu budowania przewagi w zakresie korzystania z zasobów, wykorzystując luki strukturalne w sieci powiązań przedsiębiorstw wspólną dyrekcją, istotne są nie tylko najkrótsze ścieżki, ale także inne pośrednie ścieżki, łączące dowolne dwa przedsiębiorstwa. Innymi słowy, częste występowanie spółki na najkrótszych ścieżkach, łączących wybrane pary przedsiębiorstw, a w efekcie wysoce centralna pozycja

przechodniości w sieci jest skutecznym narzędziem w zakresie zdolności czerpania korzyści z luk strukturalnych jedynie w sytuacji braku innych możliwości przepływu informacji poza najkrótszą ścieżką. Jednocześnie, ponieważ centralność bliskości negatywnie wpływa na zmienną zależną (współczynnik ograniczenia), pośrednie ścieżki, poza najkrótszą, dotyczą spółek dalej oddalonych od rozpatrywanego przedsiębiorstwa. Wydaje się być logiczne i uzasadnione przypuszczenie, że w sieci przepływu informacji pomiędzy przedsiębiorstwami połączonymi wspólną dyrekcją, pomiędzy parami spółek o znacznym stopniu oddalenia (separacji) od przedsiębiorstwa k zwiększa się liczba innych pośrednich ścieżek poza najkrótszą. Centralność przechodniości miałaby zapewne pozytywny wpływ na poziom luki strukturalnej w sieci hierarchicznej lub sieci o strukturze drzewa – grafu bez pętli[3].

Współczynnik regresji zmiennej centralności wektora własnego (model 4) nie jest istotny statystycznie (p=0,681), stąd model ten nie poprawia wartości R^2 w stosunku do modelu 1. Na tej podstawie możemy stwierdzić, że model 4 nie opisuje prawidłowo badanej zależności, zaś centralność wektora własnego pozytywnie wpływa na poziom luki strukturalnej przedsiębiorstw jedynie w połączeniu z miarą centralności bliskości (model 2A).

Kolejny model (5) uwzględnia centralność informacyjną, wskazując na pozytywny wpływ tej miary centralności na poziom luki strukturalnej, istotny statystycznie na poziomie p<0,001.

Natomiast miara centralności społeczności zawarta jest w modelu 6, wykazuje istotny statystycznie (p<0,001), dodatni wpływ na zmienną zależną (0,255), a w konsekwencji negatywny wpływ tej centralności na wynik w zakresie luki strukturalnej. Wysoka centralność społeczności przedsiębiorstwa, poprzez utrzymywanie dużej liczby relacji w ramach danej społeczności, wskazuje na kontrolowanie przepływu informacji w ramach danej grupy. Spółka uzyskuje informacje, których źródłem są firmy z tej samej społeczności, powodując otrzymywanie redundantnych informacji. Z drugiej strony przepływ informacji z innych społeczności kontrolowany jest przez inne przedsiębiorstwa. W efekcie wyższa centralność społeczności ogranicza poziom luki strukturalnej. Graficzną ilustrację powyższych zależności przedstawia rys. 1.

Model 7 wskazuje na brak istotnego statystycznie wpływu centralności przechodniości przejścia losowego na poziom zmiennej zależnej (p=0,133) i w konsekwencji Δ skorygowane R^2=0.

Postać modelu 8 została uzyskana na postawie metody regresji krokowej wstecznej, rozpoczynając od pełnej postaci modelu zawierającego wszystkie zmienne kontrolne i zmienne niezależne (wymienione w podpunktach 2.3 i 2.4), gdzie w kolejnych sekwen-

3 Pętla lub inaczej cykl w teorii grafów stanowi zamkniętą ścieżkę, gdzie jeden wierzchołek stanowi jednocześnie węzeł początkowy i końcowy (por. Dorogovtsev 2010).

cjach usuwano zmienne najmniej ważne. Otrzymana końcowa postać regresji zawiera trzy zmienne kontrolne oraz dwie miary centralności: 1) informacyjną i 2) społeczności. Współczynniki regresji wskazują ten sam kierunek wpływu na zmienną zależną, jak w poprzednich osobno rozpatrywanych modelach 5 i 6 – ujemna wartość współczynnika regresji dla centralności informacyjnej (-0,294) i dodatnia dla centralności społeczności (0,231), istotne statycznie na poziomie $p<0{,}001$. W konsekwencji model ten w największym stopniu wyjaśnia zmienność współczynnika ograniczenia (skorygowany $R^2=0{,}939$), notując jednocześnie największą zmianę skorygowanego współczynnika determinacji w odniesieniu do modelu wyjściowego (model 1) o 0,046. Jest to konsekwencją wzrostu wyjaśniania zmienności zmiennej zależnej przez modele 5 i 6 (odpowiednio o 0,035 i 0,013)[4]. Biorąc pod uwagę wartości bezwzględne standaryzowanych współczynników regresji dla modelu 8, to centralność społeczności posiada nieznacznie większy wpływ na zmienną zależną ($b^*=0{,}298$) niż centralność informacyjna ($b^*=-0{,}273$)[5]. Różnica standaryzowanych współczynników regresji równych co do modułu wynosi 0,025.

Wzrost skorygowanego R^2 obserwujemy też dla modeli 2 i 2A (odpowiednio 0,021 i 0,023), uwzględniających miarę centralności bliskości. Modele 3, 4 i 7 nie wnoszą dodatkowej informacji zwiększającej stopień wyjaśniania zmienności zmiennej zależnej w odniesieniu do modelu podstawowego (Δ skorygowane $R^2 \leq 0{,}003$).

Średnie wartości czynnika inflacji wariancji (*VIF*) dla większości modeli nie przekracza wartości 1,8. Jedynie dla modeli 6 i 8 średnia *VIF* jest bliska 4,5, gdzie największa wartość *VIF* wynosi około 8,8. Przyjmuje się, że wartość czynnika inflacji, kształtująca się poniżej wartości 10 ($VIF<10$), nie wskazuje na zakłócającą współliniowość [por. Belsley, Kuh, Welsch 1980; Stanisz 2007, s. 78].

4. Podsumowanie

Przeprowadzona analiza regresji wykazała istotny wpływ centralnej pozycji przedsiębiorstwa w sieci powiązań rad dyrektorów na możliwość otrzymywania nieredundantnych informacji oraz kontroli jej przepływu poprzez pośrednictwo, spajając luki strukturalne. Nie wszystkie miary centralności poddane badaniu wpływają na kształtowanie luk strukturalnych w sieci, jak ma to miejsce w przypadku centralności przechodniości przejścia losowego (model 7). W zakresie pozostałych miar centralności zaobserwowano następu-

4 Nieznaczny wzrost współczynnika determinacji R2 wynika również ze wzrostu liczby zmiennych niezależnych w modelu.

5 Standaryzowane współczynniki regresji dla zmiennych kontrolnych w modelu 8 kształtują się następująco: *Ln*(stopnia relacji) – $b^*=-0{,}816$; lokalnego współczynnika skupienia – $b^*=0{,}580$; współczynnika hierarchii – $b^*=-0{,}072$.

jący wpływ na poziom luki strukturalnej, pamiętając o odwrotnej relacji w odniesieniu do zmiennej zależnej (współczynnik ograniczenia)[6]:

1) Centralność informacyjna – pozytywny (model 5);
2) Centralność bliskości – pozytywny (model 2 i 2A);
3) Centralność społeczności – negatywny (model 6);
4) Centralność przechodniości – negatywny (model 3);
5) Centralność wektora własnego – pozytywny (model 2A[7]);

Zweryfikowano tym samym pozytywnie postawione w pracy hipotezy H_1 i H_2. Jednocześnie należy podkreślić istotny wpływ zmiennych kontrolnych na poziom luki strukturalnej (pozytywny stopnia relacji oraz negatywny lokalnego współczynnika skupienia i współczynnika hierarchii).

Wpływ na poziom luk strukturalnych mają nie tylko najkrótsze ścieżki w sieci – na podstawie centralność bliskości i przechodniości – lecz także pozostałe ścieżki, co potwierdza istotny wpływ miar centralności, takich jak: informacyjna, społeczności czy wektora własnego. Z drugiej strony, ponieważ centralność przechodniości przejścia losowego nie charakteryzuje się istotnym statystycznie wpływem na zmienną: współczynnik ograniczenia, przepływ informacji pomiędzy połączonymi przedsiębiorstwami nie jest procesem losowym. Świadczy to o istnieniu mechanizmu formułującego proces przepływu informacji, którego wykrycie może stanowić przedmiot dalszych badań.

Dostęp do luk strukturalnych w sieci interlockingu, a w konsekwencji dostęp do nieredundantnych informacji może przyczyniać się do redukcji niepewności w otoczeniu przedsiębiorstwa. Realizacja korzyści uzyskiwanych ze struktury sieci powiązań przedsiębiorstw w końcowym rachunku może przejawiać się zwiększeniem wyników ekonomicznych przedsiębiorstwa i w efekcie wzrostu jego wartości rynkowej.

Bibliografia

Belsley D., Kuh E., Welsch R. (1980), *Regression Diagnostics*, Jonh Wilez/Sons, New York.

Bertoni F., Randone A. (2006), *The Small-World of Italian Finance: Ownership Interconnections and Board Interlocks amongst Italian Listed Companies*, SSRN: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.917587.

Bizzi L. (2013), *The Dark Side of Structural Holes: A multilevel Investigation*, "Journal of Management", 39/6, ss. 1554–1578.

6 Miary centralności uszeregowano według malejącej wartości skorygowanego współczynnika determinacji R^2, dla modelu, który zawiera daną miarę jako zmienną objaśniającą.

7 Skorygowane R^2 dla modelu 2A uzyskany został przy jednoczesnym uwzględnieniu centralności bliskości.

Bonacich P. (1987), *Power and Centrality: a Family of Measures*, "American Journal of Sociology", Vol. 92, No. 5, ss. 1170–1182.

Borgatti S.P. (2005), *Centrality and Network Flow*, "Social Networks", 27(1), ss. 55–57.

Borgatti S., Everett M., Johnson J.C. (2013), *Analyzing Social Networks*, Sage, London.

Burt R. (1992), *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Harvard University Press.

Burt R. (1997), *The Contingent Value of Social Capital*, "Administrative Science Quarterly", 42, ss. 339–365.

Burt R. (2000), *The Network Structure of Social Capital*, "Research in Organizational Behavior", 22, s. 435–423.

Burt R. (2004), *Structural Holes and Good Ideas*, „American Journal of Sociology", 110/2, s. 349-399.

Burt R., Jannotta J., Mahoney J. (1998), *Personality Correlates of Structural Holes*, "Social Networks", 20, ss. 63–87.

Croci E., Grassi R. (2014), *The Economic Effect of Interlocking Directorates in Italy: New Evidence Using Centrality Measures*, "Computational & Mathematical Organization Theory", 20, ss. 89–112.

Dorogovtsev S. (2010), *Lectures on Complex Networks*, Oxford University Press, Oxford.

Freeman L. (1977), *A Set of Measures of Centrality Based on Betweenness*, "Sociometry", 40, ss. 35–40.

Freeman L. (1979), *Centrality in Social Networks Conceptual Clarification*, "Social Networks", 1, ss. 215–239.

Gargiulo M., Benassi M. (2000), *Trapped in Your Own Net? Network Cohesion, Structural Holes, and the Adaptation of Social Capital*, "Organization Science", 11/2, ss. 183–196.

George G., Wood D., Khan R. (2001), *Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprise*, "Entrepreneurship & Regional Development", 13, ss. 269–285.

Grassi R. (2010), *Vertex Centrality as a Measure of Information Flow in Italian Corporate Board Networks*, Physica A, 389, ss. 2455–2464.

Gulati R., Gargiulo M. (1999), *Where do Inter-Organizational Networks Come from?*, "American Journal of Sociology", 104(5), ss. 1439–1493.

Jackson M.O. (2008), *Social and Economic Networks*, Princeton University Press, Princeton.

Klimas P. (2014), *Wpływ sieci na wyniki przedsiębiorstwa* [w:] A. Sankowska, K. Santarek (red.), *Społeczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

Knoke D., Yang S. (2008), *Social Network Analysis*, Sage Publications.

Koput K. (2010), *Social Capital. An Introduction to Managing Networks*, Edward Elgar Publishing, Massachusetts.

Larcker D., So E., Wang C. (2013), *Boardroom Centrality and Firm Performance*, "Journal of Accounting and Economics", 55, ss. 225–250.

Mizruchi M.S. (1996), *What Do Interlocks Do? An Analysis, Critique, and Assessment of Research on Interlocking Directorates*, "Annual Review of Sociology", 22, ss. 271–298.

Mizruchi M.S., Mariolis P., Schwartz M. and others (1986), *Techniques for Disaggregating Centrality Scores in Social Networks*, "Sociological Methodology", 16, ss. 26–48.

Newman M. (2005), *A Measure of Betweenness Centrality Based on Random Walks*, "Social Networks", Vol. 27, No. 1, ss. 39–54.

Newman M. (2006), *Finding Community Structure in Networks Using the Eigenvectors of Matrices*, "Physical Review E", 74 (3), ss. 036104.

Newman M. (2010), *Networks. An Introduction*, Oxford University Press.

Prell C. (2012), *Social Network Analysis. History, Theory & Methodology*, Sage Publications.

Sankowska A., Siudak D. (2015), *Miary analizy sieciowej w ocenie strategii interlockingu – powiązania rad dyrektorów*, „Nauki o Finansach", 1 (22), ss. 120–135.

Siudak D. (2015), *Struktura społeczności sieci powiązań rad dyrektorów przedsiębiorstw na polskim rynku kapitałowym*, „Przegląd Statystyczny", t. 62/2, ss. 183–197.

Siudak D., Sankowska A. (2016), *Scale-Free Properties of Board and Director Networks Quantities*, "Acta Physica Polonica A", 6, Vol. 130, ss. 1261–1264.

Stanisz A. (2007), *Przystępny kurs statystyki z zastosowaniem Statistica PL na przykładach z medycyny*, T.2 Modele liniowe i nieliniowe, StatSoft Polska.

Stephenson K., Zelden M. (1989), *Rethinking Centrality: Methods and Examples*, "Social Networks", 11, ss. 1–37.

Tam T. (1989), *Demarcating the Boundaries Between Self and the Social: The Anatomy of Centrality in Social Networks*, "Social Networks", 11, ss. 387–401.

Valente T. (2010), *Social Networks and Health, Models, Methods, and Applications*, Oxford University Press, Oxford.

Wasserman S., Faust K. (1994), *Social Network Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.

Zdziarski M. (2012a), *Elita wewnętrznego kręgu i centralne firmy. Wyniki badań relacji przez rady nadzorcze w polskich spółkach giełdowych*, „Organizacja i Kierowanie", 1 (150), ss. 23–39.

Zdziarski M. (2012b), *Relacje w radach nadzorczych spółek publicznych*, „Współczesne Zarządzanie, 4, ss. 223–231.

Zdziarski M. (2015), *Kapitał rady nadzorczej* [w:] T. Czerwińska, A. Nowak (red.), *Inwestowanie na rynku kapitałowym – rynek po kryzysie*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/11/B/HS4/00466.

ZAŁĄCZNIK: Specyfikacja zmiennych zastosowanych do modeli regresji

Typ zmiennej	Zmienna	Operacjonalizacja
Zmienna zależna	Współczynnik ograniczenia (*constraint*)	$c_i = \sum_j \left(p_{ij} + \sum_q p_{iq} p_{qj} \right)^2 \quad q \neq i, j$ $p_{ij} = \frac{a_{ij}}{\sum_q a_{iq}}$, proporcja wychodzących bezpośrednich relacji do wierzchołka *j* (liczba połączeń pomiędzy wierzchołkami *i* a *j* podzielona przez stopień relacji węzła *i*), a_{ij} – element nieskierowanej macierzy połączeń pomiędzy węzłami *i* a *j*. $\sum_q p_{iq} p_{qj}$ – suma pośrednich relacji pomiędzy węzłami *i*, *j* przechodzące przez wierzchołek *q*.
Zmienne kontrolne	Ln(Stopnia relacji)	$Ln(d_i) = Ln(\sum_{j=1}^{N} a_{ij}) \; (i \neq j)$ d_i – stopień relacji węzła *i*, *N* – liczba węzłów w sieci.
	Lokalny współczynnik skupienia wierzchołka *i* (*clustering coefficient*)	$C_i = \frac{m_i}{\frac{d_i(d_i-1)}{2}} = \frac{2m_i}{d_i(d_i-1)} \qquad (d_i \geq 2)$ m_i – liczba obserwowanych krawędzi pomiędzy sąsiednimi wierzchołkami węzła *i*.
	Współczynnik hierarchii (*hierarchy*)	$h_i = \frac{\sum_j \left[\frac{\left(p_{ij} + \sum_q p_{iq} p_{qj}\right)^2}{C/d_i} \right] \cdot ln \left[\frac{\left(p_{ij} + \sum_q p_{iq} p_{qj}\right)^2}{C/d_i} \right]}{d_i \, ln(d_i)}$ *C* – suma współczynnika ograniczenia dla wszystkich węzłów połączonych z wierzchołkiem *i*, C/d_i – średni poziom współczynnika ograniczenia przypadający na jeden węzeł połączony z wierzchołkiem *i*.
Zmienne niezależne	Centralność bliskości (*closeness centrality*)	$CC_i = \frac{N-1}{\sum_{j=1}^{N} l_{ij}} \; (j \neq i)$ l_{ij} – długość najkrótszej ścieżki pomiędzy węzłem *i* a *j*.
	Centralność przechodniości (*betweenness centrality*)	$BC_k = \frac{\left(\sum_{i<j} \frac{g_{ikj}}{g_{ij}}\right)}{(N-1)(N-2)/2} (i \neq j \neq k)$ g_{ikj} – liczba najkrótszych ścieżek pomiędzy węzłami *i* a *j* przechodzące przez węzeł *k* g_{ij} – liczba najkrótszych ścieżek pomiędzy węzłami *i* a *j*.
	Centralność wektora własnego (*eigenvector centrality*)	$e_i = \lambda \sum_{j=1}^{N} a_{ij} \cdot e_j \; (i \neq j)$ λ – stała proporcjonalności (wartość własna), e_j – centralność wektora własnego węzła *j*.
	Centralność informacyjna (*information centrality*)	$I_i = \frac{N}{c_{ii} + \left(\sum_{j=1}^{N} c_{jj} - \sum_{j=1}^{N} c_{ij}\right)}$ gdzie c_{ij} elementy macierzy $C = (c_{ij}) = B^{-1}; B = (b_{ij})$ $b_{ij} = \begin{cases} 0 \; jeśli \; węzły \; ij \; są \; połączone \\ 1 \; w \; przeciwnym \; przypadku \end{cases}$ $b_{ii} = 1 + d_i$
	Centralność społeczności (*community centrality*)	$\lvert x_i \rvert = \sum_{j=1}^{p} \sqrt{\beta_j} U_{ij}$ *p* – dodatnie wartości własnej macierzy modułowości, U_{ij} – elementy macierzy wartości własnych macierzy modułowości,

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bonacich 1987; Borgatii, Everet, Johnson 2013; Burt 1992; Jackson 2008; Knoke, Yang 2008; Newman 2005; 2006; 2010; Prell 2012; Stephenson, Zelen 1989; Zdziarski 2012].

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **125–137**

Nina Stępnicka | nina_bakowska@poczta.onet.pl
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Filia w Piotrkowie Trybunalskim
Wydział Nauk Społecznych
Katedra Bezpieczeństwa Narodowego

Waluty alternatywne jako środki wymiany międzynarodowej oraz narzędzie ekonomii społecznej

Alternative Currency as a Mean of International Exchange and a Tool of Social Economy

Abstract: Along with the development of the Internet and the diversification of its range in economic and financial areas of life, non-cash transactions and electronic ones started to grow in importance. In a short time various forms of financing have appeared, for example virtual currency, interchangeably defined as "alternative virtual currency". Alternative currencies as models and tools in finance can be nowadays qualified and characterised in the range of access economy. They are also professional models which have gained in importance in the Internet age and operate in both, virtual and real space and are no replication of existing before the year 1994 forms of financing. Over the last few years they have become the alternative source of raising capital for various projects and enterprises in relation to conventional financing mechanisms.
Key words: altcoin, bitcoin, virtual currencies, financing of projects, corporate social responsibility, social economy

Wstęp

Wraz z rozwojem Internetu oraz dywersyfikacją jego zasięgu w ekonomicznych i finansowych obszarach życia, zaczęły zyskiwać na znaczeniu transakcje bezgotówkowe i elektroniczne. W niedługim czasie pojawiły się różne formy finansowania, np. wirtualne wa-

luty, zamiennie określane jako „wirtualne waluty alternatywne" (ang. *virtual currencies*, *alternative virtual currencies*) czy lokalne waluty alternatywne, zyskujące coraz bardziej na znaczeniu.

Ten dynamiczny rozwój zjawisk i narzędzi, o jakich wyżej mowa, stał się wynikiem wzrastającego zainteresowania bankowością P2P i społecznościowymi ruchami skupionymi wokół innowacyjnych rozwiązań w obszarze rozliczeń pieniężnych, jak również samego pieniądza. Przesłanką wszystkich tych zjawisk, które mają niebagatelny wpływ na rozwój społeczeństwa sieci, opartego na cyfrowych technologiach komunikacji sieciowej i zarządzania dystrybucją informacji jest fakt, że gospodarka dostępu w coraz szerszym zakresie dosięga również sfery finansów [por.: Frączek i Mitręga-Niestrój 2013, ss. 139–151].

W ciągu ostatnich kilku lat wirtualne waluty, jak również waluty alternatywne, stały się w stosunku do konwencjonalnych mechanizmów finansowania konkurencyjnym źródłem pozyskiwania kapitału na różnego rodzaju przedsięwzięcia i projekty, wspierające rozwój kapitału ludzkiego [Malinowski i Giełzak 2015, s. 58] oraz narzędziem wspierającym funkcjonowanie ekonomii społecznej, a także społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wzrost znaczenia walut wirtualnych i walut alternatywnych dla ekonomii społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu wynika z następujących przesłanek:

- dynamicznego rozwoju i specyfiki internetowej metody finansowania projektów o różnorodnym charakterze, np. inwestycyjnym, kreatywnym itp., wymagającej zaangażowania kapitału ludzkiego, zorientowanego na wprowadzenie zmian w zakresie nowoczesnych sposobów finansowania;
- rosnącego zainteresowania walutami alternatywnymi i walutami wirtualnymi wśród firm i przedsiębiorstw, uczestników lokalnych społeczności, a także internautów, którzy poprzez ich stosowanie wpływają na rzecz wspierania określonych projektów;
- wzrastającej liczby polskich i zagranicznych portali/serwisów internetowych, dzięki którym możliwe jest funkcjonowanie i rozwój tego typu walut, wspierających rozwój ekonomii społecznej.

Celem pracy jest charakterystyka walut alternatywnych tradycyjnych i wirtualnych jako środków międzynarodowej wymiany i płatności oraz charakterystyka walut wirtualnych Altcoina i Bitcoina i ich roli w transakcjach handlowych. Podsumowaniem rozważań pracy jest próba określenia roli walut alternatywnych w funkcjonowaniu ekonomii społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu. Praca ma charakter teoretyczny i może stanowić wstęp do bardziej pogłębionych badań i analiz.

Internetowe środki międzynarodowej wymiany i płatności na przykładzie walut alternatywnych

Na przestrzeni ostatnich kilku lat pojawiło się wiele walut alternatywnych, mających swoje praktyczne wykorzystanie w Internecie. Waluty takie nazywane są walutami wirtualnymi, natomiast w przypadku, kiedy obieg waluty wirtualnej zabezpieczony jest technikami kryptograficznymi, takie waluty określa się mianem „kryptowalut" [Borcuch 2014, s. 109]. Jak zauważa Wojciech Nowakowski: „Internet jest globalną i bardzo efektywną siecią przesyłania i wymiany informacji. A ponieważ pieniądz stał się informacją, musiało dojść do licznych prób stworzenia internetowych systemów monetarnych, opartych na wirtualnej walucie, w tym także niezwykle atrakcyjnych dla użytkowników systemów niezależnych od władz i administracji państwowych" [Nowakowski 2013, s. 59].

Pomimo trudności prawidłowego określenia ram definicyjnych tych nowych środków płatniczych [por.: Ryfa 2014, ss. 138–147], dla potrzeb niniejszej pracy przyjmuje się, że wirtualne waluty alternatywne są umownym środkiem płatniczym, wykorzystywanym przez określoną grupę społeczną, stanowiącym alternatywę wobec walut tradycyjnych i posiadającym charakter wirtualny [Kurek 2014, s. 190].

Pojawienie się w 2009 r. w sieci pierwszej zdecentralizowanej (tj. niekontrolowanej przez żadną instytucję finansową ani rząd) waluty bitcoin, a w ślad za nią setek innych kryptowalut (np. litecoin, namecoin, dogecoin, titcoin etc.), opartych na sieci P2P, otwartym kodzie źródłowym i silnej kryptografii przyczyniło się m.in. do:

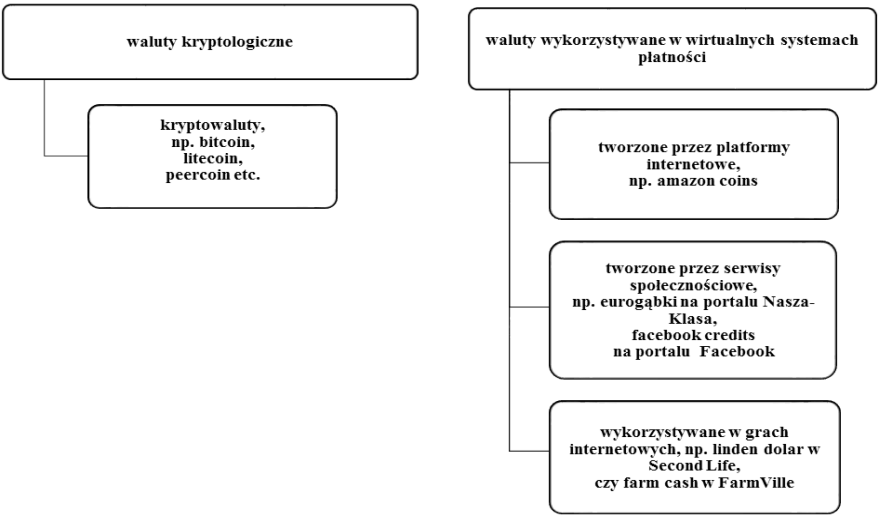
- wyłonienia kryptowalut jako kolejnego modelu gospodarki dostępu i szansy dla podmiotów gospodarczych, jednostek samorządu terytorialnego, społeczności lokalnych, a nawet pojedynczych osób na generowanie warunków wzrostu gospodarczego;
- ewentualnego zastąpienia papierowych i plastikowych pieniędzy przez „pieniądz 2.0", zyskujący coraz bardziej na znaczeniu w różnych obszarach życia gospodarczego i społecznego;
- nadejścia tzw. „wiosny Internetu pieniędzy" (ang. **Internet of Money**), tj. zjawiska opisanego przez Karola Kopańko i Mateusza Kozłowskiego w książce *Bitcoin. Złoto XXI wieku* [por.: Kopańko i Kozłowski 2015].

Robert Kurek wyszczególnił dwie grupy wirtualnych walut alternatywnych. Pierwszą z nich stanowią waluty kryptologiczne, tzw. kryptowaluty (ang. *cryptocurrencies*) [Czarnecki 2014], będące środkiem wymiany opierającym się na zasadach kryptografii[1] i funkcjonującym w systemie niescentralizowanym. Do drugiej grupy należą waluty wykorzystywane w wirtualnych systemach płatności, które nabywane są za tradycyjne środki

1 Kryptografia to zagadnienie obejmujące problematykę utajnienia danych, zabezpieczenia dostępu do danych przed niepożądanym dostępem. Por.: Menezes, Oorschot, Vanstone 1996; Rivest 1990, ss. 717–755.

płatnicze, a następnie wykorzystywane do wirtualnych transakcji [Kurek 2014, s. 191]. Podział na dwie grupy wirtualnych walut alternatywnych wraz z odpowiadającymi im przykładami przedstawia rysunek 1:

Rysunek 1. Grupy wirtualnych walut alternatywnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Kurek 2014, s. 191].

Waluty wykorzystywane w wirtualnych systemach płatności nie są nowością, aczkolwiek początkowo miały swoje praktyczne wykorzystanie wyłącznie w masowych grach internetowych (ang. *massively multiplayer online role-playing game*; MMORPG), gdzie wirtualne dobra zdobywane w trakcie wirtualnych rozgrywek kilku bądź kilkunastu graczy wystawiano na portalach aukcyjnych [Szymankiewicz 2014, s. 17]. Wzmożone zainteresowanie możliwością ich praktycznego używania nastąpiło jednak wraz z pojawieniem się platform internetowych (np. Amazon) i portali społecznościowych (np. Nasza-Klasa, Facebook), oferujących ten rodzaj płatności.

Z kolei kryptowaluty, które są uznawane za elektroniczny środek wymiany w transakcjach kupna-sprzedaży, środek płatniczy akceptowany przez władze państwowe oraz środek tezauryzacji, służący gromadzeniu w nim wartości, pojawiły się stosunkowo niedawno [Piech 2014, s. 183]. Zasadniczą różnicą pomiędzy wskazanymi w schemacie grupami wirtualnych walut alternatywnych jest kwestia nadzoru ich emisji. Waluty wykorzystywane w wirtualnych systemach płatności są scentralizowane i posiadają jednostkę nadzorującą ich emisję. Kryptowaluty z kolei funkcjonują w oparciu o zde-

centralizowany system informatyczny, co oznacza, że nie podlegają kontroli żadnego podmiotu zewnętrznego, zaś w celu ochrony ważnych danych stosuje się kryptografię [Piotrowska 2015, s. 371]. Działania matematyczne i algorytmy szyfrujące, będące principium kryptografii, stanowią podstawę działania wirtualnej waluty i odgrywają kluczową rolę w zabezpieczeniu mechanizmów jej funkcjonowania [Homa 2015, s. 26]. Pragnąc przybliżyć tematykę walut alternatywnych, w dalszej części pracy dokonano charakterystyki dwóch najpopularniejszych walut alternatywnych: bitcoina i altcoina.

Rola bitcoina i altcoina w transakcjach internetowych i rzeczywistych

Bitcoin (BTC) to najbardziej popularna i najbardziej stabilna kryptowaluta na świecie, która na międzynarodowym rynku finansowym zaistniała w 2008 r. Twórcą bitcoina jest osoba bądź grupa osób funkcjonująca pod pseudonimem Satoshi Nakamoto. Zasady funkcjonowania bitcoina opisane zostały w dokumencie: *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System* [Nakamoto 2008], zaś sama idea powstania waluty funkcjonującej w wirtualnej przestrzeni narodziła się z braku zaufania wobec rządów i banków centralnych, które w obliczu kryzysu zwiększyły emisję swoich walut narodowych, przyczyniając się w ten sposób do wzrostu inflacji [Kowanda 2013, ss. 44–45]. Z góry zaplanowana liczba bitcoinów wprowadzanych (tzw. „wykopywanych") każdego dnia do obiegu miała być narzędziem utrzymującym zerowe tendencje inflacyjne [Kostakis i Giotitsas 2014, s. 433].

Analizowana kryptowaluta oparta jest na algorytmie (funkcji skrótu) SHA 256 (ang. *Secure Hash Algorithm*), co oznacza, że jest elektronicznym ciągiem indywidualnych i niepowtarzalnych znaków [Rodwald 2013, ss. 91–102]. Istotnym i niezbędnym narzędziem każdego użytkownika sieci bitcoin jest zainstalowanie tzw. portfela bitcoin, posiadającego klucze prywatne, zawierającego matematyczny dowód, iż pochodzą od właściciela portfela, potrzebnego do przeprowadzania transakcji i umożliwiającego wydawanie bitmonet zgromadzonych w portfelu [por.: Guttmann 2013; Blake 2014].

W celu przybliżenia specyfiki Bitcoina, który uchodzi za światowy fenomen w dziedzinie finansów [Stevenson 2013a], warto przedstawić kilka cech, którymi charakteryzuje się ta kryptowaluta. Do najbardziej znaczących należą:

- publiczny charakter projektu, oparty na zasadzie *open source* (oznacza to, że nikt nie jest wyłącznym posiadaczem bitcoina, przez co każdy może wykonać kopię kodu, na którym oparty jest bitcoin, zmodyfikować go i wyemitować nową kryptowalutę) [Franco 2015, s. 171];

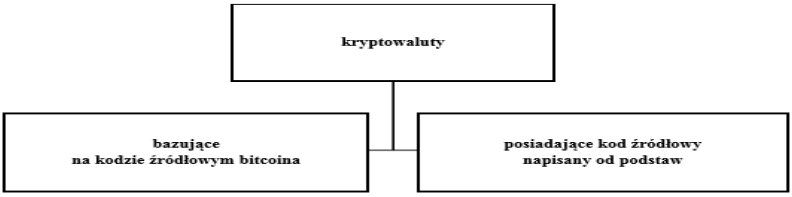
- brak fizycznego „odpowiednika" (to sprawia, że wszystkie monety mają formę cyfrową, zapisaną w systemie, który nadzoruje funkcjonowanie waluty i respektowanie jej zasad);
- ustalona wartość (podobnie, jak innych walut na świecie);
- stała liczba wirtualnych monet wprowadzana każdego dnia do obiegu;
- ustalanie ceny na podstawie popytu i podaży na jej zakup/sprzedaż;
- brak pośredników (oznacza to, że każdy użytkownik może samodzielnie przesłać płatności w bitcoinach do innych użytkowników bez zaangażowania i pośrednictwa instytucji finansowych);
- bezpośrednie przesyłanie płatności online pomiędzy użytkownikami dzięki wykorzystaniu systemu *peer-to-peer*;
- realizacja transakcji w ciągu kilku sekund;
- nieodwracalność transakcji;
- możliwość przesyłania Bitcoinów pomiędzy dowolnymi adresami w sieci na całym świecie [Homa 2015, ss. 19–20];
- brak centralnego emitenta (tj. pełna decentralizacja) [Miller 2015, s. 1; Stevenson 2013b, ss. 15–16; Grinberg 2011, ss. 159–208].

W prezentowanym zestawieniu na szczególną uwagę zasługuje możliwość przesyłania Bitcoina pomiędzy użytkownikami, jak również podmiotami gospodarczymi i innymi instytucjami dzięki wykorzystaniu systemu *peer-to-peer*. Jak podaje Marcin Szymankiewicz: „mechanizm *peer-to-peer* zapewnia zdecentralizowany rynek oraz swojego rodzaju bezpieczeństwo. Sieć Bitcoin nie jest bowiem uzależniona od konkretnego serwera, którego awaria spowodowałaby problemy polegające na tym, że posiadacze bitcoinów z całego świata nie mieliby dostępu do swoich środków. Oprócz tego zdecentralizowana sieć uniezależnia Bitcoina od centralnych systemów zarządzających oraz utrudnia wszelkiego rodzaje manipulacje oraz monitoring przechodzących przez nią transakcji" [Szymankiewicz 2014, s. 38]. To właśnie system peer-to-peer, charakterystyczny dla bitcoina i innych kryptowalut, uzasadnia ich kwalifikację do modeli gospodarki dostępu, których istnienie, jak już wielokrotnie zostało zaznaczone, możliwe jest dzięki funkcjonowaniu serwisom P2P.

Z kolei altcoins (lub *alternative coins*) określa zbiorczą nazwę kryptowalut innych niż bitcoin [Pleines 2013]. Pomimo że większość altcoins istniejących w Internecie (jest ich co najmniej 670)[2] jest kopiami bitcoina, to występują również kryptowaluty, których kod źródłowy jest napisany od podstaw (rysunek 2):

2 Portal zajmujący się monitorowaniem kryptowalut: Crypto-Currency Market Capitalizations notuje 670 kryptowalut, których łączna wartość wynosi ok. 6,5 mld USD (stan na styczeń 2016 r.).

Rysunek 2. Dwie kategorie kryptowalut



Źródło: opracowanie własne.

W gronie najbardziej znanych walut bazujących na kodzie źródłowym bitcoina (SHA-256) wyróżnia się m.in.: namecoin (NMC), walutę będąca pierwszą alternatywą dla bitcoina, stanowiącą jego kopię, aczkolwiek działającą na własnym łańcuchu bloków [Miller 2015, ss. 167–168]. Zestawienie wybranych walut opartych na kodzie źródłowym bitcoina przedstawia poniższa tabela (tabela 1.):

Tabela 1. Kryptowaluty oparte na bitcoinie

	Współczynnik hierarchii (hierarchy)	nazwa
acoin www.a-coin.info	ACOIN	alternatywna kryptowaluta o charakterze inwestycyjnym
battlecoin www.battlecoinxchange.com	BCX	kryptowaluta wykorzystywana w grach wieloosobowych
betacoin www.betaco.in	BET	kryptowaluta wykorzystywana w handlu na głównych giełdach
curecoin www.curecoin.net	CURE	kryptowaluta etyczna, której celem jest znalezienie lekarstwa dla typowych, zagrażających życiu chorób, takich jak rak i choroby Alzheimera
devcoin www.devcoin.org	DVC	kryptowaluta pozwalająca finansować programistów oraz projektantów sprzętu, muzyków, malarzy, grafików i filmowców
freicoin www.freico.in	FRC	alternatywna kryptowaluta o charakterze inwestycyjno-finansowym
HAMRadioCoin www.hamradiocoin.com	HAM	kryptowaluta używana w celu wsparcia i rozwoju HamRadio i społeczności HAM jako całości
joulecoin www.joulecoin.org	XJO	kryptowaluta umożliwiająca dokonywanie szybkich płatności
mazacoin www.mazacoin.org	MZC	kryptowaluta używana w celu wsparcia suwerenności i złagodzenia ubóstwa
myriadcoin-SHA-256 www.myriadplatform.org	MYR	kryptowaluta posiadająca zastosowanie w branży medycznej
namecoin www.namecoin.info	NMC	alternatywna kryptowaluta o charakterze inwestycyjnym
neosCoin www.neoscoin.com	NEOS	kryptowaluta o charakterze inwestycyjnym, promująca innowacyjność i społeczność

peercoin www.peercoin.net	PPC	kryptowaluta o charakterze inwestycyjnym i handlowym
takcoin www.projecttak.com	TAK	kryptowaluta wirtualna stworzona w celu pomocy w globalnej walce o prawa człowieka poprzez masową zbiórkę funduszy, działalność charytatywną i społeczną
TEKcoin www.tekcoin.org	TEK	kryptowaluta umożliwiająca dokonywanie szybkich płatności
titcoin www.titcoins.biz	TIT	kryptowaluta używana w wymianie produktów i usług o charakterze pornograficznym
unbreakable www.unbreakablecoin.com	UNB	alternatywna kryptowaluta o charakterze inwestycyjno-finansowym
unobtanium www.unobtanium.uno	UNO	alternatywna kryptowaluta o charakterze inwestycyjno-finansowym
zetacoin www.zeta-coin.org	ZET	kryptowaluta umożliwiająca dokonywanie szybkich płatności

Źródło: opracowanie własne.

Alternatywne środki płatnicze coraz częściej wkraczają do realnego świata. Zanim jednak uzyskają status pieniądza tradycyjnego, należy rozpatrywać je w kategoriach tzw. umownego środka płatniczego zamkniętej grupy społecznej. Tę alternatywność można także odnosić do dominacji bitcoina oraz ustępujących mu miejsca innych walut alternatywnych, zwanych altami [Kurek 2014, s. 195].

Waluty alternatywne i ich udział w ekonomii społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu

Rozwój walut alternatywnych związany jest z upowszechnieniem sieci internetowej, profesjonalizacją nowoczesnych technologii komunikacyjnych oraz wchodzi w zakres tzw. ekonomii alternatywnej, opartej na zasadach wolnego rynku, służącej mieszkańcom danego regionu i chroniącej m.in. przed niekontrolowanym przepływem pieniędzy, który z reguły prowadzi do powstania kryzysów ekonomicznych [Wewiór i Jurkiewicz 2013].

Z punktu widzenia ekonomii społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu istotne znaczenie zyskują tzw. waluty lokalne, funkcjonujące przede wszystkim w społecznościach lokalnych (gminie, powiecie, mieście), tworzone przez instytucje, organy lokalne, korporacje, a nawet osoby prywatne, mające charakter zarówno tradycyjny, jak również wirtualny [Łukasiewicz-Kamińska 2014, s. 209]. Powstają one na obszarach uchodzących za zdegradowane społecznie i gospodarczo, z wysokim udziałem bezrobocia, wykluczenia społecznego i biedy oraz deficytem środków finansowych na dokonanie zmian społecznych [Ekonomia 2013].

Najważniejszymi zadaniami walut alternatywnych są między innymi [za: Alternatywa 2015; Żwawa 2012];

- ochrona lokalnych interesów w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (m.in. lokalnej wytwórczości), lokalna lokacja kapitału i użycie ich jako narzędzia transakcyjnego dla MŚP;
- wspieranie systemu lojalnościowego firm, które akceptują analizowaną formę wymiany, a tym samym wsparcie dla lokalnej gospodarki oraz możliwość nowych „lokalnych" wyborów dóbr i usług;
- uaktywnienie aktywności miejscowego środowiska biznesowego, wspieranie lokalnego sektora produkcji i usług oraz sprzyjanie ogólnemu wzrostowi gospodarczemu;
- wspieranie rynków lokalnych i tworzenie więzi pomiędzy lokalną społecznością i prowadzoną przez nią działalnością gospodarczą;
- obsługiwanie transakcji na lokalnym rynku, bez możliwości transferowania i spekulacji, a przez to zapobieganie niepożądanym zjawiskom gospodarczym;
- redukcja ryzyka powstawania zatorów płatniczych i lepszy przepływ pieniądza w danym regionie;
- rozkwit lokalnego rynku pracy, obniżenie lokalnego poziomu bezrobocia poprzez wzrost zatrudnienia w usługach;
- możliwość wyróżnienia się, ukazania tożsamości regionalnej, społecznej emancypacji lokalnych wspólnot, wzmocnienie więzów społecznych i relacji międzyludzkich;
- wpływ na ograniczenie degradacji środowiska naturalnego i zmian klimatycznych poprzez wspieranie lokalnej przedsiębiorczości.
- Jak podaje Piotr Szeszko, „skuteczność (walut alternatywnych – przyp. aut.) wynika z prostej zasady, dzięki walucie lokalnej pieniądz jest podtrzymywany w obiegu lokalnym, co powoduje wzrost obrotu pieniężnego w lokalnych społecznościach, który generuje wzrost gospodarczy. Waluta obowiązuje tylko na niewielkim terenie, przez co wypracowany wzrost zostaje w lokalnych społecznościach" [Szeszko 2013].

Lokalne waluty alternatywne funkcjonują na zasadzie umowy społecznej, która integruje miejscowe środowisko biznesowe, a także dają możliwość dokonywania zakupów niektórych produktów i usług po cenach niższych niż rynkowe, opłacania przy ich udziale podatków i innych opłat oraz umożliwiają otrzymywanie przez pracowników wynagrodzenia w walutach alternatywnych [Alternatywa 2015]. Waluty alternatywne umożliwiają „społeczeństwu osiągnięcie celów o charakterze społecznym, zachęcają do rozwoju lokalnej konsumpcji" [por.: Mas i Pérez 2015], są miernikiem wartości, stanowią środek wymiany ekonomicznej i zapobiegają gromadzeniu kapitału.

Pozbawione funkcji tezauryzacyjnej, pobudzają społeczną wymianę usług, podnoszą poczucie dobrostanu poszczególnych osób, rodzin i społeczności. Z uwagi na brak

tzw. „odsetkowości", waluty alternatywne nie powodują zadłużeń, ale sprzyjają utrzymaniu środków pieniężnych na stałym poziomie [Łukasiewicz-Kamińska, ss. 209–210].

Przykładami lokalnych walut alternatywnych są m.in.: bristol pound w Bristolu, puma, demos, ekhi, zoquitos, expronceda i el real w Hiszpanii, czy dobry, piast i zielony w Polsce. Ta pierwsza z rodzimych walut funkcjonuje w systemie zamkniętym i sprzyja nawiązywaniu i rozwijaniu relacji pomiędzy lokalnymi przedsiębiorstwami; druga sprzyja pobudzaniu koniunktury gospodarczej oraz wpływa na redukcję lokalnego bezrobocia, podczas gdy zielony stanowi system wsparcia lokalnej produkcji i usług w województwach świętokrzyskim, mazowieckim i małopolskim [Mas i Pérez 2015].

Podsumowanie

Waluty alternatywne, zarówno tradycyjne, jak również wirtualne, jako modele i narzędzia w zakresie finansów można współcześnie zakwalifikować i charakteryzować w obszarze tzw. gospodarki dostępu. Są to także modele profesjonalne, które zyskały na znaczeniu głównie w dobie Internetu, funkcjonując zarówno w przestrzeni wirtualnej, jak również rzeczywistej.

Współczesne waluty alternatywne przybrały niezliczoną ilość formatów, zarówno od strony materialnej, funkcjonując pod postacią pieniądza wirtualnego, elektronicznego i banknotów, jak również od strony ekonomicznej, dopasowując się do rzeczywistości gospodarczej i społecznej danego regionu [por.: Mas i Pérez 2015].

Z punktu widzenia ekonomii społecznej i społecznej odpowiedzialności biznesu waluty alternatywne, zarówno te o charakterze tradycyjnym, jak również występujące w obszarze Internetu, stanowią formę tzw. dobra wspólnego. Waluty alternatywne można postrzegać jako nowe, prospołeczne rozwiązania o charakterze ekonomicznym.

Bibliografia

Alternatywa dla pieniędzy. Po co wprowadza się lokalne waluty? (2015),„Forbes.pl", [online] https://www.forbes.pl/wiadomosci/alternatywa-dla-pieniedzy-po-co-wprowadza-sie-lokalne-waluty/m62xbvh, dostęp: 29 sierpnia 2017.

Blake D. (2014), *Bitcoin Guide For Beginners: Bitcoin Trading and Mining Made Easy*, Biz Hub, Newark.

Borcuch A. (2014), *Ekonomia designu*, CeDeWu, Warszawa.

Czarnecki J. (2014), *Nie tylko bitcoin, czyli rodzaje wirtualnych walut*, „Co do Zasady", [online] www.codozasady.pl/nie-tylko-bitcoin-czyli-rodzaje-wirtualnych-walut, dostęp: 28 sierpnia 2017.

Ekonomia społeczna (2013), „Ekonomia społeczna", [online] http://www.ekonomia spoleczna.frp.pl/index.php/component/content/article/14-sample-data-articles/90-aktualnosci-sierpien-2013, dostęp: 29 sierpnia 2017.

Franco P. (2015), *Understanding Bitcoin: Cryptography, Engineering and Economics*, John Wiley & Sons Ltd., Chichester.

Frączek B., Mitręga-Niestrój K. (2013), *Funkcjonowanie walut alternatywnych na świecie – korzyści i zagrożenia*, „Zarządzanie i Finanse", nr 2.

Grinberg R. (2011), *Bitcoin: An Innovative Alternative Digital Currency*, „Hastings Science & Technology Law Journal", nr 4(1).

Guttmann B. (2013), *The Bitcoin Bible All You Need to Know About Bitcoins. All You Need to Know About Bitcoins*, BoD, Norderstedt.

Homa D. (2015), *Sekrety Bitcoina i innych kryptowalut. Jak zmienić wirtualne pieniądze w realne zyski*, Helion, Gliwice.

Kopańko K., Kozłowski M. (2015), *Bitcoin. Złoto XXI wieku*, Helion, Gliwice.

Kostakis V., Giotitsas C. (2014), *The(A) Political Economy of Bitcoin*, „Triplec", nr 12(2).

Kowanda C. (2013), *Pieniądz w pliku*, „Polityka", nr 15 (2903).

Kurek R. (2014), *Alternatywne waluty wirtualne*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H, Oeconomia".

Łukasiewicz-Kamińska A. (2014), *Waluta alternatywna jako dobro wspólne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna", nr 4(47).

Malinowski B.F., Giełzak M. (2015), *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice.

Mas A., Pérez J. (2015), *Waluty lokalne – „inny rodzaj pieniądza"*, „CafeBabel", [online] http://www.cafebabel.pl/lifestyle/artykul/waluty-lokalne-inny-rodzaj-pieniadza.html, dostęp: 29 sierpnia 2017.

Menezes A.J., Oorschot P.C., Vanstone S.A. (1996), *Handbook of Applied Cryptography,* CRC Press, New York.

Miller P. (2015), *The Cryptocurrency Enigma* [in:] J. Sammons (ed.), *Digital Forensics. Threatscape and Best Practices*, Elsevier Science, Huntington.

Miller M. (2015), *The Ultimate Guide to Bitcoin*, Pearson Education, Indianapolis.

Nakamoto S. (2008), *Bitcoin: A Peer-to-Peer Electronic Cash System*, „Bitcoin.org", [online] www.bitcoin.org/bitcoin.pdf, dostęp: 28 sierpnia 2017.

Nowakowski W. (2013), *Kryptograficzne aspekty technologii wirtualnej waluty BitCoin*, „Elektronika", nr 5.

Piech K. (2014), *Polityka państw wobec kryptowalut* [w:] R. Bartkowiak, P. Wachowiak (red.), *Nauki ekonomiczne w XXI wieku. Stan obecny i perspektywy rozwoju*, Oficyna Wydawnicza SGH.

Piotrowska A. (2015), *Czynniki oceny opłacalności inwestycji w kryptowalutę bitcoin*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego", nr 862, pt.: „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia", nr 75.

Pleines M. (2013), *Bitcoin – Alternativen Altcoins*, GmbH, Berlin.

Rivest R.L. (1990), *Cryptology. In Handbook of Theoretical Computer Science*, Vol. 1, Elsevier, Cambridge.

Rodwald P. (2013), *Kryptograficzne funkcje skrótu*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej", nr 2 (193), Akademia Marynarki Wojennej im. Bohaterów Westerplatte w Gdyni.

Ryfa J. (2014), *Waluty wirtualne – problem zdefiniowania i klasyfikacji nowego środka płatniczego*, „Nauki o Finansach", nr 2(19), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Stevenson J. (2013a), *Bitcoins, Litecoins, What Coins? A Global Phenomenon*, John Stevenson Publishing, New York.

Stevenson J. (2013b), *How to Earn Bitcoins – Step by Step*, John Stevenson Publishing, New York.

Szeszko P. (2013), *Alternatywne waluty narzędziem wspierającym ekonomię społeczną*, „Ekonomia Społeczna", [online] http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/908343.html, dostęp: 21 sierpnia 2017.

Szymankiewicz M. (2014), *Bitcoin. Wirtualna waluta Internetu*, Helion, Gliwice.

Wewiór P., Jurkiewicz J. (2013), *Alternatywna deska ratunku*, „Nowy Obywatel", [online] https://nowyobywatel.pl/2013/07/26/alternatywna-deska-ratunku/, dostęp: 26 sierpnia 2017.

Żwawa A. (2012), *Lokalna ekonomia w służbie społeczeństwa i środowiska*, „Ekonomia Społeczna", [online] http://www.ekonomiaspoleczna.pl/wiadomosc/756436.html, dostęp: 29 sierpnia 2017.

Rozdział II
Zarządzanie w przedsiębiorstwie

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **141–152**

Łukasz Bielecki | lukasz.bielecki@ue.katowice.pl
Katedra Rachunkowości Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach

Niepokojący kierunek zmian legislacyjnych w zakresie rachunkowości, sprawozdawczości i rewizji finansowej w Polsce

The Worrying Direction of Changes in Law Considering Accounting, Financial Statements and External Audit in Poland

Abstract: In order to reach the aim of this article, an author performed the following reasearch: inqury performed in the environment of polish external auditors and observations of accounting simplifications that were implemented in small entities, that outsorced its financial and administrative processes to the accounting office. The analysis of polish law regulations, literaturę and the method of syntesis was also performed. In the opinion of the author of this article, the direction of the changes in law considering accounting, external audit and taxes lead to a serious threat for the existence of smaller entities and their economic surrounding.
Key words: small and medium enterprises, audit, revision of financial statements

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na niepokojący kierunek zmian legislacyjnych w zakresie dotyczącym rachunkowości, sprawozdawczości oraz opodatkowania przedsiębiorstw gospodarczych w Polsce. Ustawodawcy z jednej strony uszczegóławiają przepisy dotyczące rachunkowości i audytu jednostek istotnych z globalnego punktu widzenia, z drugiej strony dopuszczają coraz dalej idące uproszczenia we wspomnianym obszarze w zakresie jednostek mniejszych.

Wzmocnienie roli komitetów audytu w jednostkach zainteresowania publicznego jest jedną z głównych przesłanek *Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/56/UE z 16 kwietnia 2014 r.* Szczegółowe uregulowania w tym zakresie zostały wydane w *Rozporządzeniu Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej nr 537/2014*. Tematyka komitetów audytu wywołała wiele dyskusji w środowisku biegłych rewidentów oraz stanowiła przedmiot dyskusji w polskim parlamencie podczas prac legislacyjnych dotyczących wydania nowej ustawy o biegłych rewidentach. Konsekwencją wspomnianych działań jest nałożenie kolejnych obowiązków zarówno od strony nadzoru właścicielskiego, jak również od strony kontroli zewnętrznej w postaci rewizji sprawozdań finansowych na największe i najistotniejsze podmioty polskiego obrotu gospodarczego.

Z drugiej strony na początku roku 2017 weszły w życie kolejne polskie przepisy mające na celu uproszczenie ewidencji i sprawozdawczości przedsiębiorstw średnich i małych (*Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. o zmianie niektórych ustaw w celu poprawy otoczenia prawnego przedsiębiorców*, Dz.U. 2016 nr 2255). Zapisy wspomnianego aktu prawnego wpisują się w trend tworzenia ułatwień dla mniejszych podmiotów gospodarczych w Polsce.

Autor w wyniku analizy zmian legislacyjnych zauważył niepokojącą tendencję polegającą na kompletnie odmiennym traktowaniu rachunkowości i rewizji finansowej podmiotów dużych i małych. Badania naukowe polegały na przeprowadzeniu wywiadu w stosunku do kilkunastu biegłych rewidentów średniej kancelarii biegłych rewidentów, plasującej się w drugiej dziesiątce rankingów publikowanych w czasopismach „Rzeczpospolita" i „Rachunkowość", oraz na analizie stosowanych uproszczeń w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości małych podmiotów, prowadzonych przez biuro rachunkowe, które usługowo prowadziło księgowość na dzień przeprowadzonych badań – trzydziestu podmiotów gospodarczych.

Autor w wyniku podjętych działań zidentyfikował poważne zagrożenia związane z nowymi przepisami wobec średnich i małych podmiotów gospodarczych. Wychodząc od idei wzmocnienia bezpieczeństwa gospodarczego, której praktyczna realizacja obecnie dotyka wyłącznie jednostki największe na polskim rynku, oraz biorąc pod uwagę już wprowadzone uproszczenia w zakresie rachunkowości i sprawozdawczości finansowej małych i średnich przedsiębiorstw – autor w zakończeniu przedstawia propozycję wzmocnienia bezpieczeństwa obrotu dla otoczenia gospodarczego jednostek średnich i małych.

Zwiększenie znaczenia komitetów audytu w jednostkach zainteresowania publicznego jako dowód na szczególne zainteresowanie ustawodawców jednostkami największymi na rynku gospodarczym

Wstępem do dalszych rozważań jest analiza przepisów i publikacji dotyczących komitetu audytu. 15 lutego 2005 roku wydane zostały *Zalecenia Komisji Europejskiej o roli dyrektorów niewykonawczych i członków rad nadzorczych spółek publicznych oraz o komitetach rady (2005/162/WE)*. Zalecenia te stanowiły punkt odniesienia dla dyrektywy 2006/43/WE wydanej 17 maja 2006 roku, w której wyodrębniono jednostki zainteresowania publicznego. Ze względu na ich duże znaczenie gospodarcze powinny one spełniać surowsze wymagania niż pozostałe jednostki (2006/43/WE, rec. 23). W artykule 2 pkt 13 w/w dyrektywy jednostki interesu publicznego zostały zdefiniowane jako podmioty, których zbywalne papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym któregokolwiek z państw członkowskich Unii Europejskiej. Równocześnie państwa wspólnotowe uzyskały możliwość zaliczenia do jednostek interesu publicznego innych podmiotów o szczególnym znaczeniu dla gospodarki danego państwa. W art. 41 dyrektywy 2006/43/WE został wprowadzony wymóg posiadania przez te szczególne jednostki komitetu do spraw audytu wybranego przez odpowiednie organy spółki. W ramach tego komitetu przynajmniej jedna osoba była obowiązana do posiadania kompetencji w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej. Na doniosłość i znaczenie dla rynków europejskich, wprowadzenia nowego organu zwracali uwagę J. Gdański [2007] i A. Nowak [2013]. Warto podkreślić, że takie ciała doradcze i opiniujące już były wcześniej tworzone na podstawie przepisów krajowych w różnych państwach europejskich [Ostaszewicz 2005], co nie umniejsza znaczenia stosownych zapisów wprowadzonych do dyrektywy (2006/43/UE), która dotyczy całej Unii Europejskiej.

Implementując europejskie uregulowania do polskiego porządku prawnego, nasz ustawodawca zdefiniował jednostki zainteresowania publicznego w *Ustawie o biegłych rewidentach* wydanej w 2009 roku, gdzie do tej kategorii zostały zaliczone w szczególności następujące jednostki [*Ustawa o biegłych*, art. 2 ust. 4]:

- emitenci papierów wartościowych na rynkach regulowanych Unii Europejskiej;
- banki krajowe, oddziały instytucji kredytowych i oddziały banków zagranicznych;
- spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe;
- zakłady ubezpieczeń;
- fundusze inwestycyjne i emerytalne.

W art. 86 ust. 1 ustawy o biegłych został sprecyzowany sposób powoływania członków komitetu audytu w jednostkach zainteresowania publicznego. Przedstawiciele tego komitetu mają być powoływani spośród członków rady nadzorczej lub komisji rewizyjnej tych podmiotów. W art. 86 ust. 3 ustawy został jednak dokonany wyjątek od ogólnej zasady, polegający na możliwości powierzenia zadań komitetu audytu radzie nadzorczej w przypadku, gdy ona liczy nie więcej niż 5 członków. Na podstawie uczestnictwa w ogólnopolskiej konferencji dotyczącej komitetów audytu, jak również na podstawie udziału w badaniach sprawozdań finansowych, autor niniejszego opracowania stwierdza, że w praktyce spółki, których rada nadzorcza nie przekracza 5 członków, korzystały z tego zapisu i nie powoływały osobnych komitetów audytu.

Z zapisów ustawy o biegłych rewidentach (art. 86 ust. 7) oraz literatury w tym temacie [Hulicka 2008, s. 95] można stwierdzić, że do głównych zadań komitetu audytu należą:

- monitorowanie całego procesu sprawozdawczości finansowej w celu zabezpieczenia jego prawidłowości;
- monitorowanie skuteczności systemu kontroli wewnętrznej oraz zapewnienie, że odpowiednie systemy istnieją w spółce;
- monitorowanie niezależności biegłego rewidenta i podmiotu uprawnionego do badania sprawozdań finansowych, jak również wykonywanych czynności rewizji finansowej w badanym podmiocie.

A. Opalski [2006] podkreśla szczególnie wagę ostatniego z wymienionych zadań, uznając komitet audytu za pośrednika między badanym podmiotem a biegłym rewidentem. Komitet ma bowiem jednocześnie chronić osoby przeprowadzające badanie sprawozdań finansowych przed wpływami zarządu, co mogłoby zagrażać niezależności audytora. Dla dalszych rozważań autor niniejszej publikacji zwróci jednak szczególną wagę na pierwsze dwa zadania związane z nadzorem nad prawidłowością sprawozdawczości finansowej i kontroli wewnętrznej w jednostkach gospodarczych.

Kolejnym ważnym na szczeblu europejskim etapem uregulowań w zakresie komitetów audytu było opublikowanie następujących aktów prawnych:

- dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/56/UE z 16.04.2014 r. zmieniającej dyrektywę 2006/43/WE w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych (dalej dyrektywa),
- rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 537/2014 z 16.04.2014 r. w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego (dalej rozporządzenie).

M. Chrostkowski [2015] uznał wzmocnienie komitetów audytu za jedno z najistotniejszych przesłań nowej dyrektywy europejskiej (2014/56/UE), która doprecyzowała

pojęcia związane z tym organem nadzorującym, szczegółowy tryb wyłaniania komitetu oraz przedstawienie listy podmiotów niezobowiązanych do powoływania tego ciała, jeżeli jego zadania są przejęte przez inny organ nadzorczy. Warty podkreślenia jest fakt, że w krajach członkowskich komitet audytu jest organem szczególnie ważnym dla kluczowych podmiotów z gospodarczego punktu widzenia. Wyraźne jest rozróżnianie wymogów dla dużych jednostek zainteresowania publicznego oraz pozostałych podmiotów.

Dotychczasowe przepisy dyrektywy (art. 41 pierwotnej wersji dyrektywy 2006/43/WE) wskazywały, że przynajmniej jeden członek komitetu audytu jednostek zainteresowania publicznego musiał być niezależny od właścicieli i posiadać kompetencje w dziedzinie rachunkowości lub rewizji finansowej. Dziś (art. 39 ust. 1 dyrektywy 2006/43/WE po zmianach) wszyscy członkowie komitetu audytu powinni posiadać wiedzę o branży, w której funkcjonuje jednostka, a kryterium niezależności musi spełniać większość członków komitetu audytu [Chrostkowski 2015].

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 537/2014 jest adresowane wyłącznie do jednostek zainteresowania publicznego i podmiotów audytorskich, badających te szczególne jednostki (rozporządzenie 537/2014, art. 2 ust. 1; art. 5 ust.1; art. 6 ust. 2). W rozporządzeniu do najważniejszych zadań komitetu audytu zaliczono sprawdzanie niezależności podmiotu badającego sprawozdanie finansowe i obowiązek podejmowania odpowiednich kroków w przypadku jej zagrożenia. Kolejnym doniosłym, a także bardzo szeroko komentowanym w środowisku biegłych rewidentów wymogiem, jest przedstawiony w art. 11 tego aktu prawnego nowy obowiązek sporządzania dla komitetów audytu sprawozdania przez podmiot badający sprawozdanie finansowe jednostki zainteresowania publicznego [„Rachunkowość – audytor", nr 2(63), 2015; Misterska-Dragan, Żukowska-Kalita 2016].

Podsumowując zapisy rozporządzenia (537/2014) i dyrektywy (2014/56/UE) uchwalonych w 2014 roku, można stwierdzić, że zwiększenie kompetencji komitetów audytu nastąpiło dzięki przydzieleniu im następujących funkcji [Chrostkowski 2015]:

- informowania organów nadzorczych jednostek zainteresowania publicznego o wynikach badania sprawozdania finansowego i udzielania wyjaśnień w zakresie wpływu badania na wiarygodność sprawozdawczości finansowej;
- ponoszenia odpowiedzialności za rekomendację firmy audytorskiej oraz kontrolowania niezależności biegłych rewidentów i firmy audytorskiej;
- przedkładania zaleceń lub propozycji służących zapewnieniu wiarygodności sprawozdawczości finansowej;

Dla autora niniejszej publikacji szczególnie interesująca jest ostatnia funkcja, która podkreśla odpowiedzialność komitetu audytu za prawidłowość i jakość sprawozdawczości jednostki.

Rozporządzenie oraz dyrektywa z kwietnia 2014 dawały krajom wspólnotowym dwa lata na ich wdrożenie od momentu ich przyjęcia. W Polsce termin nie został dotrzymany, w związku z czym do polskiego porządku prawnego rozporządzenie weszło w 2016 roku w sposób bezpośredni. Jednocześnie, aż do czasu uchwalenia nowej ustawy o biegłych rewidentach, w mocy pozostają przepisy ustawy z 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie w zakresie, w jakim nie stoją w sprzeczności z postanowieniami rozporządzenia.

Do momentu oddania niniejszego opracowania do recenzji nowa ustawa o biegłych rewidentach nie została uchwalona. Tym niemniej autor niniejszej publikacji uważa, że powstający akt prawny nie będzie miał istotnego wpływu na jego rozważania ze względu na fakt, że przepisy w zakresie komitetów audytu wynikają z rozporządzenia (537/2014), które jest stosowane bezpośrednio przez państwa członkowskie. Obecny projekt nowej ustawy o biegłych rewidentach, który był analizowany przez autora niniejszej publikacji, potwierdza te założenia.

Wszyscy biegli rewidenci, z którymi autor niniejszej publikacji miał możliwość przeprowadzenia wywiadu, zgodnie potwierdzają, że nałożone obowiązki w zakresie komitetów audytu są bardzo rozległe i doprowadzają do sytuacji, w której bardzo znacznemu wzrostowi ulega funkcja kontrolna i dowodowa rewizji finansowej. Wynika to z faktu, że praktycznie każdy etap badania sprawozdania finansowego musi być najpierw dokładnie opisany przez osoby przeprowadzające procesy rewizyjne, następnie jest szczegółowo analizowany przez komitet audytu. Niewątpliwie zwiększa to z jednej strony nakład pracy podczas badań sprawozdań finansowych, z drugiej strony zwiększa jakość badań sprawozdań finansowych, przeprowadzanych w jednostkach zainteresowania publicznego.

Zwiększanie ilości uproszczeń w zakresie rachunkowości, sprawozdawczości i opodatkowania małych i średnich przedsiębiorstw jako dowód na mniejsze zainteresowanie ustawodawców bezpieczeństwem obrotu gospodarczego tych jednostek i ich otoczenia

Na drugim biegunie rozważań przedstawionych w tym referacie znajdują się przedsiębiorcy średni i mali, do których w kwestii jakości raportowania, obowiązku prowadzenia księgowości, a w konsekwencji bezpieczeństwa obrotu, zastosowano odmienne podejście niż w stosunku do jednostek zainteresowania publicznego.

Co to znaczy być średnim albo małym przedsiębiorcą w Polsce i jakie dla rozważań przedstawionych w tym referacie są tego najistotniejsze konsekwencje? Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej w rozdziale 7 definiuje mikro, małego i średniego przedsiębiorcę. Status przedsiębiorcy jest uzależniony od wielkości zatrudnienia, sumy obrotów i sumy aktywów, co zostało przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Kryteria klasyfikacji przedsiębiorców

Mikroprzedsiębiorcą jest podmiot, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:	Małym przedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:	Średnim przedsiębiorcą jest przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych:
zatrudniał mniej niż 10 pracowników oraz roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekroczył 2 milionów euro lub suma aktywów nie przekroczyła 2 milionów euro	zatrudniał mniej niż 50 pracowników oraz roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekroczył 10 milionów euro lub suma aktywów nie przekroczyła 10 milionów euro	zatrudniał mniej niż 250 pracowników oraz roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nie przekroczył 50 milionów euro lub suma aktywów nie przekroczyła 43 milionów euro

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Ustawy z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej* (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).

Powyższe kryterium klasyfikacji przedsiębiorców jest w ostatnich miesiącach często analizowane w praktyce księgowej ze względu na termin wprowadzenia oprogramowania generującego jednolite pliki kontrolne (dalej JPK). Im mniejsza jednostka, tym ostateczny termin na implementację odpowiedniego systemu jest bardziej odległy. Można wywnioskować, że odroczenie terminu wprowadzenia JPK ma być ułatwieniem dla mniejszych jednostek. Z drugiej strony patrząc, autor wysnuwa wniosek, że może to oznaczać uznanie mniejszych podmiotów za stanowiące mniejsze zagrożenie dla bezpieczeństwa obrotu gospodarczego. Jest to spojrzenie uzasadnione z perspektywy państwa, natomiast nie ma podstaw z perspektywy przedsiębiorstw mniejszych i ich otoczenia gospodarczego. To, co z perspektywy państwa może być nieistotne, z perspektywy jednoosobowej działalności gospodarczej może przesądzić o przetrwaniu na rynku lub narażeniu się na bankructwo.

Bardzo istotne dla rozważań autora są również dwie aktualne zmiany w przepisach, które wg autora wpisują się w podejście ustawodawcy, gdzie wielcy przedsiębiorcy są zabezpieczani, a mniejsi pod postacią „uproszczeń" są narażani na zagrożenia. W ustawie z dnia 16 grudnia 2016 r. o zmianie niektórych ustaw w celu poprawy otoczenia prawnego przedsiębiorców (Dz. U. 2016, nr 2255) wprowadzono zmianę w ustawie o rachunkowości, podnosząc próg obowiązkowego prowadzenia ksiąg rachunkowych

przez podatników podatku dochodowego od osób fizycznych z 1 200 000 EUR do 2 000 000 EUR. Tym samym aktem prawnym dokonano też zmian w ustawie o zryczałtowanym podatku dochodowym, podnosząc limit uprawniający do zryczałtowanego podatku ze 150 000 EUR do 250 000 EUR.

Warto zwrócić uwagę, że już w 2016 r. ustawodawca wprowadził zmiany, przyznając szczególne uprawnienia jednostkom małym i mikro w ustawie o rachunkowości. Same kryteria, dotyczące nomenklatury przedsiębiorców, stosowane w ustawie o rachunkowości, są niespójne z nazewnictwem w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej. Jednostkami mikro według ustawy o rachunkowości (art. 3 ust. 1a pkt 1) są podmioty, które nie przekroczyły co najmniej dwóch z trzech wielkości:

- suma aktywów 1 500 000 zł,
- suma przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów 3 000 000 zł,
- roczne zatrudnienie 10 osób.

Jednostkami małymi są te podmioty, które nie przekroczyły co najmniej dwóch z trzech następujących wielkości [*Ustawa o rachunkowości*, art. 3 ust. 1c pkt 1]:

- suma aktywów 17 000 000 zł,
- suma przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów 34 000 000 zł,
- roczne zatrudnienie 50 osób.

Podmioty gospodarcze spełniające powyższe kryteria mogą skorzystać z uproszczeń, które oferuje *Ustawa o rachunkowości*. Uproszczenia te można podzielić na:

1) uproszczenia ewidencyjno-sprawozdawcze, które polegają na możliwości:

- stosowania przepisów podatkowych do kwalifikacji umów leasingu [*Ustawa o rachunkowości*, art. 3 ust. 6];
- nieustalania aktywów i rezerw z tytułu odroczonego podatku dochodowego [*Ustawa o rachunkowości*, art. 37 ust. 10];
- zaniechania stosowania *Rozporządzenia Ministra Finansów z dnia 12 grudnia 2001 w sprawie szczegółowych zasad uznawania, metod wyceny, zakresu ujawniania i sposobu prezentacji instrumentów finansowych* [*Ustawa o rachunkowości*, art. 28b];
- uproszczonego stosowania wyceny kosztu wytworzenia, które to uproszczenie będzie mogło być stosowane do sprawozdań za rok obrotowy rozpoczynający się w 2017 r.

2) uproszczenia sprawozdawcze, które polegają na możliwości zastosowania wzorów sprawozdań o dużo mniejszej wartości informacyjnej:

- - dla jednostek mikro załącznik nr 4 *Ustawy o rachunkowości*,
- - dla jednostek małych załącznik nr 5 *Ustawy o rachunkowości*.

Żeby dopełnić obrazu istniejącego w polskim prawie braku konsekwencji, który ma wpływ na brak zrozumienia wprowadzanych uproszczeń księgowych i sprawozdaw-

czych przez właścicieli jednostek małych i mikro, autor pragnie wspomnieć jeszcze o definicji małego podatnika. W art. 5a ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych (Dz.U. 1998 nr 144 poz. 930) oraz art. 2 pkt 25 ustawy o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2004 r., Nr 54, poz. 535) za małego podatnika uważa się podmiot gospodarczy, które nie przekracza limitu przychodu za poprzedni rok podatkowy w kwocie 1 200 000 EUR.

Już ta krótka i okrojona analiza uregulowań w zakresie wybranych uproszczeń obrazuje niespójność implementacji przepisów do polskiego porządku prawnego w zakresie przepisów dotyczących rachunkowości, sprawozdawczości i opodatkowania jednostek małych i średnich.

Obawy wynikające z powyższej analizy znajdują swoje odzwierciedlenie w praktyce. Potwierdziły to przeprowadzone badania metodą obserwacji w podmiocie prowadzącym usługowo księgi rachunkowe. Z jednej strony chaos w nomenklaturze jednostek małych powoduje, że właściciele jednostek gospodarczych, znając dokładnie dane finansowe swoich przedsiębiorstw, bardzo często nie są w stanie prawidłowo określić czy ich podmiot kwalifikuje się do kategorii średni lub mały i z jakich uproszczeń może korzystać. Z drugiej strony, gdy osoby odpowiedzialne za prowadzenie przedsiębiorstw dowiadują się o możliwości wprowadzania ustawowo dopuszczonych uproszczeń, bezrefleksyjnie z nich korzystają.

Zdaniem autora nadmierne i niespójnie implementowane wyżej wymienione uproszczenia w zakresie rachunkowości, sprawozdawczości finansowej i podatków:

- wprowadzają w błąd średnich małych i mikro przedsiębiorców,
- powodują niepewność ich działania,
- doprowadzają do tego, że podmioty te w wyniku nadmiernego stosowania uproszczeń mogą stracić kontrolę nad swoim majątkiem i źródłami finansowania,
- zwiększają ryzyko prowadzenia działalności dla ich otoczenia gospodarczego.

Uwagi końcowe – wnioski

Autor odnotował wzmożone działania legislacyjne, polegające na wzmacnianiu kontroli finansowej wewnętrznej i zewnętrznej najistotniejszych z punktu widzenia makroekonomicznego podmiotów gospodarczych, mieszczących się w zakresie jednostek zainteresowania publicznego. Przeprowadzone wywiady z biegłymi rewidentami potwierdziły fakt, że po wprowadzeniu do porządku prawnego nowych unijnych aktów prawnych w zakresie rachunkowości rewizja finansowa podmiotów największych uległa dużym przeobrażeniom – wzrosła pracochłonność i kontrola przeprowadzanych czynności rewizyjnych.

Z drugiej strony odnotowane zostały niespójne działania ustawodawców w zakresie wprowadzania uproszczeń w zakresie rachunkowości, sprawozdawczości finansowej i opodatkowania jednostek małych i średnich. Badania polegające na obserwacji zaznajomienia właścicieli małych jednostek gospodarczych z ww. przepisami oraz obserwacji wprowadzanych uproszczeń potwierdzają, że wspomniane działania legislacyjne wprowadziły chaos i mogą się przyczynić do powstawania zagrożeń dla samych jednostek średnich, małych, jak również dla ich otoczenia gospodarczego. Zagrożenia te wynikają przede wszystkim z braku zrozumienia oraz bezrefleksyjnego przyjmowania wszystkich możliwych uproszczeń w zakresie rachunkowości i raportowania finansowego.

Dla zagwarantowania prawidłowości ewidencji, sprawozdawczości finansowej i podejmowania ekonomicznie uzasadnionych działań modelowym rozwiązaniem byłoby obligatoryjne wprowadzenie do małych i średnich przedsiębiorstw osób, które by monitorowały cały proces sprawozdawczości finansowej oraz nadzorowały skuteczność systemu kontroli wewnętrznej. Zapewniłoby to bezpieczeństwo prowadzenia działalności gospodarczej przez jednostkę, a także bezpieczeństwo jej otoczenia. Idąc dalej tym tokiem myślenia, można by uznać, że komitet audytu, do którego zadań należą nadzór nad prawidłowością sprawozdawczości jednostki oraz czuwanie nad właściwym funkcjonowaniem kontroli wewnętrznej, jest obecnie najbardziej potrzebny w jednostkach średnich i małych. Autor zdaje sobie sprawę z niewykonalności tego rozwiązania, przede wszystkim ze względów ekonomicznych. Biorąc jednak pod uwagę fakt, że po deregulacji zawodów księgowych jakość usług oferowanych przez biura rachunkowe może być nieraz wątpliwa, autor postuluje nakłanianie przedsiębiorców, szczególnie mniejszych, zwłaszcza nieposiadających własnego działu finansowo-księgowego do korzystania z usług niezależnego eksperta. Taka osoba powinna umieć zidentyfikować ryzyko działalności, być w stanie prawidłowo sformułować procesy ewidencyjne, zapewnić odpowiednią jakość sporządzanym sprawozdaniom finansowym oraz być w stanie usprawnić systemy kontroli wewnętrznej. Rolą takiej osoby byłoby również takie dobranie rozwiązań w zakresie rachunkowości, by, korzystając z proponowanych uproszczeń, zarówno same podmioty, jak i ich otoczenie gospodarcze, nie straciły rzeczywistego obrazu jednostki.

Osoby te nie musiałyby oczywiście być zatrudniane w formie komitetu audytu, miałyby jednak spełniać podobne zadania. Autor podziela zdanie prezesa Krajowej Izby Biegłych Rewidentów Krzysztofa Burnosa, że biegli rewidenci, którzy posiadają interdyscyplinarne kompetencje byliby w stanie sprostać potrzebom małych i średnich przedsiębiorstw, które potrzebują eksperta w zakresie księgowości, finansów i podatków [„Rachunkowość" 2015].

Bibliografia

Gdański J. (2007), *43 Dyrektywa Unii Europejskiej – dylematy i wdrożenia*, „Rachunkowość" – audytor nr 4(33).

Hulicka M. (2008), *Oszukańcza sprawozdawczość finansowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Misterska-Dragan B., Żukowska-Kalita J. (2016), *Reforma audytu w Polsce. Badanie sprawozdań finansowych jednostek zainteresowania publicznego*, „Rachunkowość" – audytor nr 3(68).

Chrostkowski M. (2015), *Nowe przepisy UE regulujące działalność biegłych rewidentów i podmiotów uprawnionych*, „Rachunkowość" – audytor nr 2(63).

Nowak A. (2013), *Zasady wykonywania zawodu biegłego rewidenta na przestrzeni 95 lat*, PWN, Warszawa.

Opalski J. (2006), *Nowa dyrektywa wspólnotowa o badaniu sprawozdań finansowych – zagadnienia wybrane*, „Przegląd Corporate Governance", nr 3(7), Warszawa.

Ostaszewicz A. (2005), *Obligatoryjna rotacja firm audytorskich a jakość badania*, „Rachunkowość" – audytor nr 1(22).

Ku czemu zmierzamy (2005), Wywiad z Krzysztofem Burnosem, prezesem Krajowej Rady Biegłych Rewidentów, „Rachunkowość" – audytor nr 3(64).

Z praktyki stosowania ustawy o biegłych rewidentach oraz Krajowych Standardów Rewizji Finansowej – pytania i odpowiedzi (2015), „Rachunkowość" – audytor nr 2(63).

Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/56/UE z dnia 16 kwietnia 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2006/43/WE w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych (2014/56/UE).

Dyrektywa 2006/43/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 17 maja 2006 r. w sprawie ustawowych badań rocznych sprawozdań finansowych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych, zmieniająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG oraz uchylająca dyrektywę Rady 84/253/EWG.

Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 537/2014 w sprawie szczegółowych wymogów dotyczących ustawowych badań sprawozdań finansowych jednostek interesu publicznego, uchylające decyzję Komisji 2005/909/WE.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807).

Ustawa z dnia 16 grudnia 2016 r. z mianie niektórych ustaw w celu poprawy otoczenia prawnego przedsiębiorców (Dz.U. 2016 nr 2255).

Ustawa z dnia 20 listopada 1998 r. o zryczałtowanym podatku dochodowym od niektórych przychodów osiąganych przez osoby fizyczne (Dz.U. 1998 nr 144 poz. 930).

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. 1994 nr 121 poz. 591).

Ustawa z dnia 11marca 2004 r. o podatku od towarów i usług (Dz.U. z 2004r., Nr 54, poz. 535).

Ustawa z dnia 7 maja 2009 r. o biegłych rewidentach i ich samorządzie, podmiotach uprawnionych do badania sprawozdań finansowych oraz o nadzorze publicznym (Dz.U. 2009 Nr 77 poz. 649).

Zalecenia Komisji Europejskiej z dnia 15 lutego 2005 r. o roli dyrektorów nie wykonawczych i członków rad nadzorczych spółek publicznych oraz o komitetach rady (2005/162/WE).

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **153–167**

Anna Brzozowska | annabrzozowskapcz@gmail.com
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Marta Starostka-Patyk | marta.s.patyk@gmail.com
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Katarzyna Szymczyk | katarzyna.szymczyk@opoczta.pl
Politechnika Częstochowska
Wydział Zarządzania

Zarządzanie produktami niepełnowartościowymi w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych

Management of Defective Products in the Process of Internationalization of Manufacturing Companies

Abstract: One of the key elements of modern business management is the acquisition and the ability to react dynamically to the ever-changing market, or cope with the changing economic situation in generally difficult and turbulent conditions of today's business environment. For manufacturers, the most important aspect of business is undoubtedly the absorbing market. At present, however, the competition and saturation of goods are so strong that companies are somehow forced to look for new customers outside the home market. Entering foreign markets is part of the internationalization process, which today is practically indispensable for businesses. New markets may provide opportunities for companies struggling with a variety of problems, such as low demand for their products or too strong competition in the market they operate in. Furthermore, Polish manufacturing companies, in addition to competitive pressure, must also include in their business plans the continuo-

us reduction of natural resources and, consequently, the limitation of raw materials. Therefore among the companies, the tendency arose to use recycled materials, which, sequentially, has a positive impact of their operations on the environment, not just ecological, but as well economical. The concept of managing defective products can therefore be a good solution for companies that are oriented towards the foreign markets. The defective products are all non-waste products, but which, at the same time, at any stage in your life cycle do not meet the quality and / or functional requirements according to which they were originally produced. In addition, these products, whose properties have to some degree failed to meet the expectations of the customers, or for various reasons, have shown a defect or deficiency resulting from, for example, an error in the production process, can be used as a basis for reprocessing into recycled materials and then used in production. At the same time, many defective products can be used by manufacturing companies in an up-to-date or streamlined form, for example, they may become an bargain for a different market than the primary market. The purpose of this paper is to highlight new possibilities for the practice of defective products management by manufacturing companies whose operations are oriented towards the foreign markets. These capabilities are presented both in theoretical and practical ways. The research methodology includes a theoretical plane where methods of analyzing and synthesizing the literature of the subject have been applied. Whereas, on the empirical level, in search of ultimate diagnose to the problem of the research, direct interviews with representatives of manufacturing companies were conducted and the results were shown, as well as the authors included in this part their own observations.
Key words: Management, internationalization, defective products, competitiveness, manufacturing companies

Wstęp

Zasadniczym dążeniem producentów jest niewątpliwie pozyskanie jak największej liczby nabywców na towary, które trafiają na rynek, dzięki czemu przedsiębiorstwo odnotuje zysk. Aby produkt cieszył się zainteresowaniem, musi nie tylko spełniać odpowiednie normy jakościowe i stanowić odpowiedź na konkretne zapotrzebowanie na rynku, ale także winien swoimi funkcjami, wartością i walorami zewnętrznymi przykuwać uwagę odbiorców w większym stopniu, aniżeli podobne produkty u konkurentów, zwłaszcza bezpośrednich czy też substytucyjnych, którzy z powodzeniem mogą zaspokoić potrzeby klientów innymi dobrami [Kachniewska 2004, s. 44]. Dlatego, wspomniany wyżej, cel pozyskiwania jak największej liczy klientów jest de facto równoznaczny z osiąganiem przewagi konkurencyjnej na rynku, którą przedsiębiorstwo może uzyskać na drodze lepszej produkcji, efektywniejszych usług i właściwego zarzadzania [Śmigielska 2007, s. 24],

poprzez chociażby strategię relatywnej przewagi, o której wspomina K. Obłój [1994, s. 75], a która polega na sprytnym działaniu przedsiębiorcy w celu dopatrzenia się i wykorzystania słabości konkurentów na rynku i zbudowania w oparciu o nie własnej przewagi konkurencyjnej. To co wydaje się być z góry oczywiste, na płaszczyźnie zarządzania produkcją i sprzedażą w przedsiębiorstwie może przysparzać trudności i wymagać właściwego doboru metod, planowania i strategii wejścia z produktem na rynek, a to może wiązać się z koniecznością wprowadzania zmian w strukturze przedsiębiorstwa i modyfikacją jego dotychczasowych procedur działania. Obecnie można rozróżnić kluczowe elementy nowoczesnego zarządzania firmą:

- nabycie i stosowanie umiejętności dynamicznego reagowania na nieustannie występujące zmiany na rynku;
- radzenie sobie ze zmienną koniunkturą w ogólnie trudnych i burzliwych warunkach dzisiejszego otoczenia biznesowego.

Istotnie, w dzisiejszych czasach konkurencja mocno implikuje pozycję przedsiębiorstw produkcyjnych na rynkach, bowiem nie występuje już wyłącznie lokalnie, regionalnie czy w skali kraju, ale z racji swobodnego przepływu towarów i usług nabrała wymiaru globalnego. Z tego względu stwarza ona potrzebę stałego monitorowania otoczenia przedsiębiorstwa i szybkiego reagowania na zachodzące zmiany zarówno w popycie na towary, jak i w zakresie ich produkcji. Te drugie wynikają ze stale rosnącego postępu technologicznego, który sprawia, że obecnie produkcja dzieje się szybko, bowiem korzysta z możliwości stosowania różnego typu zasobów technologicznych, a dzięki czemu finalnie gotowe produkty równie szybko trafiają na półki sklepowe. Zarządzanie produkcją przeto opiera się na ekonomicznym wykorzystaniu posiadanych zasobów w celu maksymalizacji zysku, a również na efektywnym poszukiwaniu jeszcze lepszych i wydajniejszych, pozwalających zwiększyć możliwości produkcyjne po jednocześnie niższych kosztach, jak również na optymalizacji produkcji, aby przedsiębiorstwo mogło dynamicznie reagować na zmieniające się preferencje i potrzeby konsumentów [Chauvet 1997, s. 138; Rogowski 2010, s. 9; Kożuch 2005, s. 15; Grandys 200, s. 113]. Producenci zatem, aby sprostać konkurencji, winni zdobywać odpowiednie informacje o rynkach, przetwarzać je w konkretną wiedzę, która będzie stanowić podłoże ich dalszych działań [Ławicki 2005, s. 32; Penc 2003, s. 16] w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, na przykład: jak produkować lepiej i sprzedawać taniej, różnicować ofertę towarów albo stosować stosowne techniki marketingowe [Stabryła 2006, s. 282], aby pozyskać klientów i wygenerować oczekiwany zysk [Vollmuth 1995, s. 243; Skowronek 2003, s. 17]. Mając na uwadze powyższe kwestie, można stwierdzić, iż rynek nie daje gwarancji przewidywalności, a co za tym idzie, producenci nie mogą do końca przewidzieć, jaki będzie popyt na rynku na ich towary. Lecz do wyzwań, na jakie muszą być przygotowani dzisiejsi przedsiębiorcy, należy nie tylko walka z silną konkurencją, ciągłe poszukiwanie nowych

odbiorców czy też nowych rynków zbytu poza krajem macierzystym, ale także radzenie sobie z ciągłym ograniczeniem zasobów naturalnych, a w konsekwencji limitacją surowców produkcyjnych, jak i umiejętne korzystanie z surowców wtórnych, co z kolei ma pozytywne przełożenie działań na płaszczyźnie zarówno ekologicznej, jak i ekonomicznej. Problem mogą z tego względu stanowić nadwyżki produkcyjne względem panującego popytu i oferty konkurencji albo towary, które nie zdobyły nabywców z przyczyn innych niż nadmiar podobnych dóbr. Tego typu towary będą definiowane jako produkty pełnowartościowe i niepełnowartościowe, które najczęściej jako zwroty, ujmując najogólniej, trafiają ze sklepu z powrotem do producenta, a ten podejmuje decyzje co do ich ponownego zagospodarowania [Starostka-Patyk 2016, s. 37]. Przedsiębiorstwa produkcyjne, które obsługują nie tylko rynek macierzysty, ale i rynki zagraniczne, potencjalnie mają większe i lepsze możliwości zarządzania produktami na tychże rynkach, uwzględniając także zarządzanie produktami niepełnowartościowymi. W odniesieniu do powyższych kwestii, celem niniejszego artykułu jest przeanalizowanie praktycznego zastosowania nowych możliwości zarządzania wadliwymi produktami przez firmy produkcyjne, których działalność ukierunkowana jest na rynki zagraniczne.

Koncepcja zarządzania produktami niepełnowartościowymi w procesie internacjonalizacji

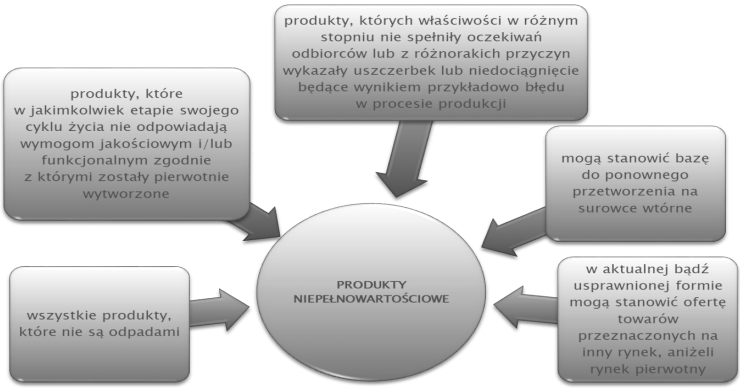
Umiejętność ponownego wykorzystywania produktów, które nie zostały sprzedane z różnych powodów, do innych celów aniżeli ich zniszczenie wpisuje się w koncepcję zarządzania produktami pełnowartościowymi i niepełnowartościowymi. Należy przez to rozumieć, iż produkty zwracane do producenta mogą mieć wartość zerową i stanowić odpad albo w momencie zwrotu posiadać wartość pełną lub niezupełną i z tego względu dzieli się je na:

- produkty pełnowartościowe: jakość pierwsza, produkt nieużywany, zwrócony przez klienta w stanie oryginalnym, identycznym;
- produkty niepełnowartościowe: produkty lub ich części zwrócone o wartości umożliwiającej ponowne wykorzystanie, o skończonym cyklu życia bądź cyklu użytkowania, nie spełniają kryteriów produktów pełnowartościowych;
- odpady [Starostka-Patyk 2016, s. 53].

O ile zwroty produktów pełnowartościowych nie stwarzają dla producenta większych problemów, wszak produkt w nienaruszonej postaci najczęściej wraca do miejsca zakupu i ponownie stanowi towar do nabycia, o tyle w przypadku produktów niepełnowartościowych kluczowym zadaniem dla producentów jest ich ponowne wykorzystanie z jak największą korzyścią dla przedsiębiorstwa. Aby przybliżyć możliwości gospoda-

rowania produktami niepełnowartościowymi, warto poznać istotę tychże produktów, rodzaje oraz ich charakterystykę, co przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Pojęcie i istota produktów niepełnowartościowych

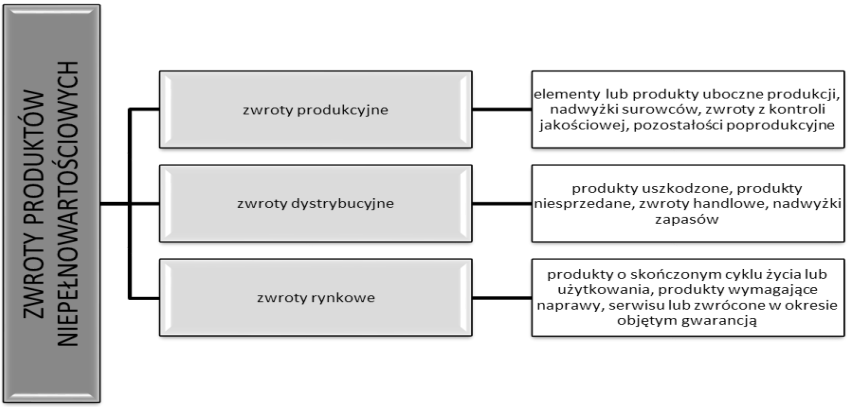


Źródło: opracowanie własne.

Producent posiada szereg możliwości ponownego wykorzystania produktów niepełnowartościowych, a odpowiednie nimi zarządzanie stanowi obecnie ważny czynnik w procesie budowania pozycji rynkowej i renomy przedsiębiorstwa. Zarządzanie produktami niepełnowartościowymi przyczynia się do zwiększenia efektywności obsługi klienta uwzględniającej politykę zwrotów, zmniejszenia ilości odpadów i tym samym polepszenia działań proekologicznych firmy. Ponadto kreatywne wykorzystywanie produktów niepełnowartościowych może także zwiększyć przychody firmy, która zamiast poszukiwać nowych surowców, będzie zwroty wykorzystywać jako bazę do przetwórstwa na surowce wtórne albo dla produktów niepełnowartościowych, będących zwrotami, znajdzie nowych odbiorców [Jeszka 2013, s. 12; Meyer 2011]. W przypadku firm operujących na rynkach zagranicznych wykorzystanie produktów niepełnowartościowych może stanowić alternatywę dla dóbr wytwarzanych docelowo na te rynki zwłaszcza, jeśli charakter rynku odbiega od pierwotnie obranego. Dzisiejsze uwarunkowania ekonomiczno-gospodarcze powodują, iż wchodzenie na rynki obce stanowi w gruncie rzeczy nieodzowny aspekt działalności przedsiębiorstw, bowiem rynki zagraniczne mogą stworzyć szansę na poprawę pozycji i sytuacji ekonomicznej firmom borykającym się z różnorodnymi problemami, np. niskim popytem na ich wyroby, czy zbyt silną konkurencją na rynku, na którym operują. Internacjonalizacja działalności gospodarczej stwarza szanse na rozwój przedsiębiorstwa poza krajem macierzystym, wówczas gdy nowe rynki mogą przyczyniać się do

zwiększenia wymiaru produkcji i osiągania korzyści skali [Brilman 2002, s. 31; Kosińska 2008, s. 26]. Obsługa rynków zagranicznych musi jednak uwzględniać także przepływy zwrotne towarów, i to w znaczniej większej skali aniżeli ma to miejsce w przypadku obsługiwania wyłącznie rynku macierzystego, zatem istotne jest, aby przedsiębiorstwa produkcyjne odpowiednio wcześniej opracowały i zainicjowały szereg metod zarządzania produktami niepełnowartościowymi. Należy przez to rozumieć, iż producent posiada stosowną wiedzę na temat rynku zagranicznego, wie jakie występuje na tym rynku zapotrzebowanie, jak intensywny jest popyt, a także jakimi preferencjami kierują się konsumenci, np. w kwestii panującej mody, trendów, tradycji, a także warunków klimatycznych i zasobności portfeli, co oznacza, iż jest w stanie obliczyć potencjalne zyski i straty, a tym samym dobrać jak najbardziej właściwe metody zarządzania produktami niepełnowartościowymi przeznaczonymi na rynki obce [Kuc 2009, s. 303; Marek i Białasiewicz 2011, s. 53; Janasz i in. 2010, s. 300]. Produkty niepełnowartościowe mają wartość, którą przedsiębiorstwo może odzyskać na drodze wszystkich procesów i operacji dotyczących zwracania tychże produktów przez ostatecznych i oryginalnych użytkowników do dostawcy lub bezpośrednio do producenta, a następnie zasilić te same lub inne przepływy przedsiębiorstwa lub jego otoczenia biznesowego [Starostka-Patyk 2016, s. 53]. Przedsiębiorstwa w ten sposób mogą przesunąć przepływ towarów z rynku, który nie wchłonął produktów z różnych przyczyn na inne rynki, na których proponowane dobra znajdą potencjalnych nabywców. Produkty niepełnowartościowe, będące zwrotami, którymi można zasilić inne rynki, mogą pochodzić zasadniczo z dwóch źródeł zwrotów: dystrybucyjnych i rynkowych. Należy w tym miejscu nadmienić, iż w istocie wyróżnia się trzy typy zwrotów, a ich podział i charakterystykę przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Ogólna klasyfikacja zwrotów produktów niepełnowartościowych



Źródło: opracowanie własne.

Produkty pochodzące ze zwrotów dystrybucyjnych, które trafiają z powrotem do producenta wprost od hurtowników i detalistów, mogą być wprowadzone na rynek inny niż ten, na którym nie udało się ich sprzedać. Dotyczy to również innych produktów będących zwrotami handlowymi lub tych, które nie odpowiadały na danym rynku preferencjom konsumentów. Produkty te można sklasyfikować bardziej szczegółowo w oparciu o kryterium jakości jako:

- produkty przestarzałe, ale wciąż reprezentujące pewną wartość dla grupy nabywców;
- produkty sezonowe do ponownego wykorzystania w kolejnym sezonie;
- produkty niespełniające kryterium panującej mody i trendów;
- produkty niesprzedane w handlu detalicznym na jednym rynku są przeznaczone do sprzedaży na innym rynku;
- produkty wycofane ze sprzedaży na danym rynku;
- produkty błędnie uznane za wadliwe po odświeżeniu mogą zostać ponownie sprzedane na rynku pierwotnym lub innym;
- produkty uszkodzone, przeznaczone do naprawy i ponownego wykorzystania albo ich części do sprzedaży na rynku, na którym na nie jest zapotrzebowanie [Starostka-Patyk 2016, s. 56].

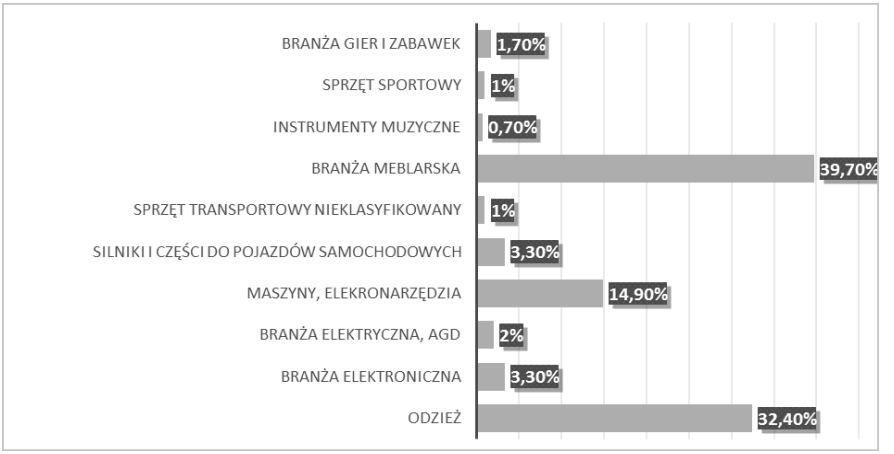
Przeznaczenie produktów niepełnowartościowych na rynki inne niż pierwotnie obrany daje potencjalne możliwości zwiększenia dochodów firmy ze sprzedaży, mimo że docelowy rynek nie okazał się być korzystny pod względem zainteresowania odbiorców. Dzięki ponownym rozdysponowaniu produktów na inne rynki, przedsiębiorstwa produkcyjne mają duże szanse na ograniczenie zbędnej w tym przypadku produkcji z przeznaczeniem na kolejne rynki, ograniczeniem nadwyżek zapasów i zminimalizowaniem kosztów zarówno utylizacyjnych, jak i kosztów związanych z modyfikacją zwróconych produktów. Oczywiście tego typu rozwiązania dotyczą zasadniczo produktów wycofanych z rynków ze względu na brak zainteresowania po zakupie produktu (zwroty konsumenckie), zwrotów produktów sezonowych podyktowane końcem sezonu na dane produkty czy też warunkami pogodowymi lub z powodu ogólnie słabej sprzedaży, jak i źle rozpoznanej sytuacji ekonomicznej na rynku, która implikuje słaby popyt albo jego kompletny brak (zwroty rynkowe), czy też ze względu na pojawiające się zmiany w przepisach prawnych i handlowych lub nowe uregulowania i normy wprowadzane w danym państwie, a tym samym na danym rynku, przez co przedsiębiorca jest zmuszony wycofać własne towary i zadysponować zmodyfikowane produkty na tymże rynku lub przesunąć je w miejsce, gdzie nie istnieją specyficzne dla danego rynku obostrzenia (zwroty środowiskowe) [Starostka-Patyk 2016, s. 57]. Kwestie związane z rozdysponowaniem produktów niepełnowartościowych na rynki zagranicz-

ne wpisują się w koncepcje zarządzania strategicznego w kontekście internacjonalizacji. Analiza możliwości wykorzystania produktów niepełnowartościowych jako zasobów przedsiębiorstwa produkcyjnego i jako oferty dóbr skierowanej na rynki zagraniczne jest przedmiotem rozważań w części empirycznej niniejszego artykułu.

Zarządzanie produktami niepełnowartościowymi przez przedsiębiorstwa produkcyjne zorientowane na rynki zagraniczne – wyniki badań empirycznych

W niniejszej części zostały przedstawione i przeanalizowane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w celu zidentyfikowania, czy i w jakim stopniu polskie przedsiębiorstwa produkcyjne obsługujące rynek macierzysty i rynki zagraniczne zarządzają produktami niepełnowartościowymi. Badania dotyczącą przepływów zwrotnych zrealizowano w oparciu o kwestionariusz ankiety z użyciem techniki CATI pośród grupy 302 polskich przedsiębiorstw produkcyjnych, a badanie na drodze wywiadu pogłębionego z wykorzystaniem scenariusza ankiety, dotyczące internacjonalizacji w kontekście zarządzania strategicznego, pośród 14 polskich przedsiębiorstw województwa śląskiego. W badaniu najwięcej odnotowano przedsiębiorstw produkcyjnych z branży meblarskiej (blisko 40% badanej populacji) i odzieżowej (32,40% firm). Szczegółowy przegląd firm pod kątem rodzajów branż, w których operują badane przedsiębiorstwa przedstawiono na wykresie 1.

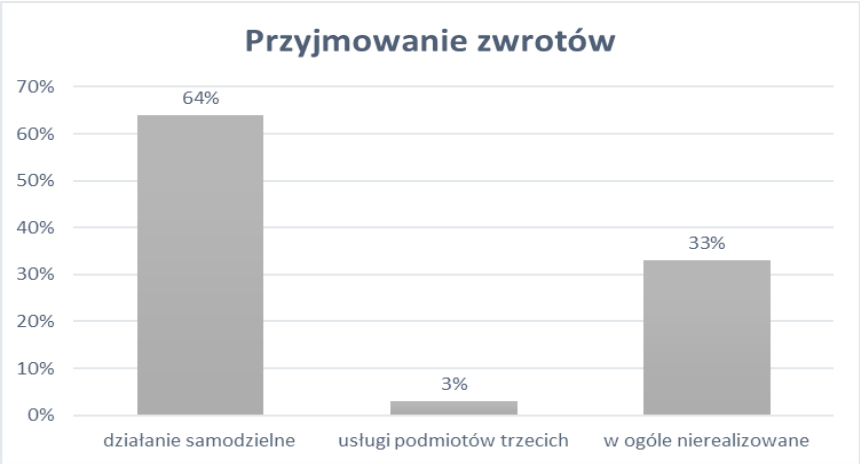
Wykres 1. Struktura próby badawczej pod kątem branży N=302



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych wyników.

Wszystkie przedsiębiorstwa z badanej populacji zapytano o stosowanie procedur przyjmowania zwrotów (wykres 2), a także poproszono, aby poszczególne firmy wskazały, jakiego rodzaju działania podejmują przedsiębiorstwa w odniesieniu do koncepcji zarządzania produktami niepełnowartościowymi.

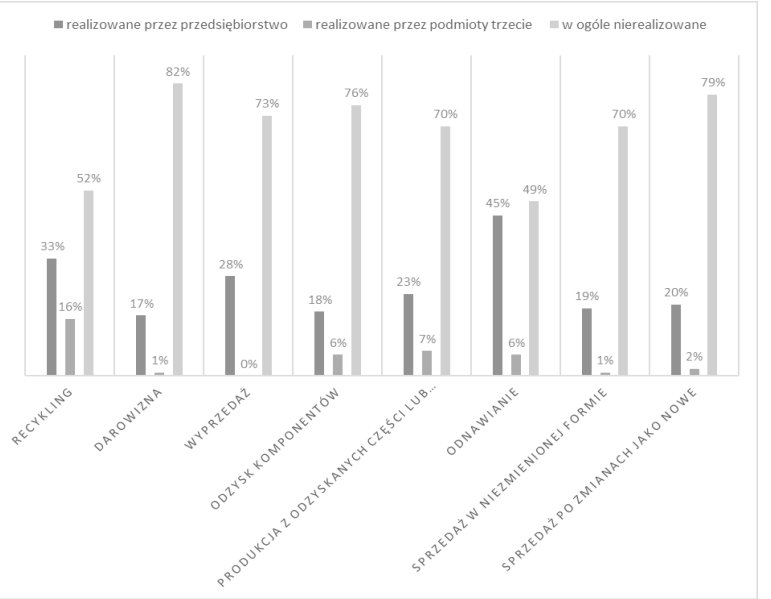
Wykres 2. Sposób przyjmowania zwrotów przez przedsiębiorstwa badanej populacji N=302



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych wyników.

W pierwszej kolejności, można zauważyć, iż większość przedsiębiorstw badanej populacji, blisko 65%, przyjmuje zwroty na własną rękę i nie korzysta z usług innych podmiotów (3PL), co stosuje zaledwie 3% firm. Natomiast jedna trzecia przedsiębiorstw nie stosuje polityki przyjmowania zwrotów. Kwestią zasadniczą w badaniu było poznanie, w jaki sposób przedsiębiorstwa zarządzają zwrotami, tj. czy istnieje konkretne działanie, które przedsiębiorstwa stosują najczęściej i które uważają za korzystne z punktu widzenia zysków i strat. Rodzaje tychże sposobów i działań w zarządzaniu przepływami zwrotnymi produktów niepełnowartościowych przedstawiono na wykresie 3.

Wykres 3. Działania przedsiębiorstw w kwestii zarządzania przepływami zwrotnymi produktów niepełnowartościowych



Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych wyników.

Według zebranych wyników badań, okazuje się, że przedsiębiorstwa sporadycznie korzystają z usług podmiotów trzecich w zarządzaniu przepływami zwrotnymi produktów niepełnowartościowych. W dużym stopniu realizacja przepływów zwrotów nie jest uskuteczniana, a jedynie niektóre działania w tym zakresie są stosowane przez przedsiębiorstwa. W znacznej mierze działania te skupiają się na ponownym wykorzystaniu produktów zwróconych w celu ich ponownego sprzedania po odświeżeniu i odnowieniu (45%) lub modyfikacji, np. opakowania, i sprzedania produktu jako kompletnie nowego (20% firm działa w tym zakresie samodzielnie, 2% firm korzysta z usług 3PL). Blisko 20% niezależnie zarządza zwrotem i przekazuje do ponownej sprzedaży w niezmienionej formie, a 1% stosuje tego typu pracę w oparciu o usługi podmiotów trzecich. Ponadto część firm decyduje się na wyprzedaż produktów zwróconych (28%) na własną rękę. W celu poznania szczegółowych działań i strategii w zarządzaniu produktami niepełnowartościowymi przeprowadzono wywiad pogłębiony z przedsiębiorstwami operującymi na rynkach zagranicznych, a których wskazania mogą być pomocne w opracowywaniu generalnej koncepcji zarządzania produktami niepełnowartościowymi w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstw produkcyjnych. Oprócz celu głównego wywiadu po-

głębionego, jakim było poznanie ogólnie strategii działania polskich przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych, a także zidentyfikowanie motywów i celów firm pod kątem ich rozwoju na rynkach zagranicznych, w trakcie przeprowadzonych rozmów udało się uzyskać informacje, że badane przedsiębiorstwa uwzględniają w swoich działaniach także zarządzanie przepływami zwrotnymi, w tym produktami niepełnowartościowymi, będącymi wynikiem zwrotów konsumenckich i rynkowych. Na potrzeby analizy koncepcji zarządzania produktami niepełnowartościowymi w procesie internacjonalizacji wybrano trzy podmioty z próby badawczej N=14, których wskazania przedstawiono w dalszej części podrozdziału. W pierwszej kolejności należy podkreślić, iż wybrane firmy posiadają długoletni staż, a tym samym doświadczenie w obsłudze rynków zagranicznych. Respondenci wskazywali, iż posiadają odpowiednią wiedzę o rynkach, na których działają i są w stanie dostosować produkcję pod konkretny rynek. Charakterystykę wybranych firm z próby badawczej N=14 przedstawiono w tabeli 1. Zarówno doświadczenie w branży, jak i w obsłudze rynków zagranicznych pozwalają, według badanych firm, na opracowanie elastycznych strategii wejścia z produktem i zarządzania jego redystrybucją, gdy zewnętrzne uwarunkowania, takie jak zmiana popytu, warunki pogodowe, trendy w modzie ulegną niespodziewanej zmianie. Firma A, zajmująca się produkcją zimowych akcesoriów sportowych (np. sanki), wskazała, iż warunki pogodowe w Polsce, w Niemczech, w Czechach i na Słowacji są głównym powodem zwrotów towarów na danym rynku zatem przedsiębiorstwo wykorzystuje te towary jako uzupełnienie oferty na rynkach skandynawskich, gdzie zazwyczaj zimy są śnieżne i mroźne.

Tabela 1. Charakterystyka wybranych przedsiębiorstw z próby badawczej N=14

Przedsiębiorstwo	Firma A – akcesoria sportowe	Firma B – branża obuwnicza	Firma C – branża obuwnicza
Rodzaj działalności gospodarczej	produkcja, handel	produkcja, handel	produkcja, handel
Siedziba przedsiębiorstwa	Blachownia	Częstochowa	Częstochowa
Forma prawna	spółka cywilna	osoba fizyczna	spółka jawna
Obsługa rynków zagranicznych (lata)	9–12 lat	13–16 lat	więcej niż 16 lat
Rodzaje rynków zagranicznych (kraje)	rynek UE oraz wschodni europejski (Niemcy, Szwecja, Słowacja, Czechy, Węgry, Rumunia oraz Rosja)	rynek UE oraz wschodni europejski (Węgry, Austria, Czechy, Słowacja, Litwa, Łotwa, Estonia oraz Rosja, Białoruś, Ukraina)	rynek UE oraz wschodni europejski (Węgry, Czechy, Słowacja, Niemcy, Litwa, Łotwa, Estonia oraz Norwegia, Rosja, Białoruś, Mołdawia)
Kanały dystrybucji, partnerzy na rynkach zagranicznych	klient zagraniczny, dystrybutor zagraniczny, pośrednik, sieci handlowe	konkurenci	sieci handlowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie zebranych wyników badań.

W przypadku branży obuwniczej producenci, zarówno w firmie B jak i C, wyraźnie podkreślili, iż znaczna część produktów niesprzedanych w danym sezonie na rynku wschodnim (Rosja, Ukraina, Białoruś) wraca do producenta, po czym w kolejnym sezonie wraca na ten sam rynek, bowiem istnieje realne zapotrzebowanie na te same produkty. Ponowne wykorzystanie zwrotów w ich niezmienionej formie jest możliwe na tych konkretnych rynkach ze względu na brak chęci czy poczucia konieczności zmiany fasonu obuwia. Oznacza to, że w praktyce klienci preferują fasony tradycyjne, powtarzające się, proste i tym samym niedrogie. Producent C podkreślił, że jego firma nie nastawia się na produkcję na rynek wschodni, zwłaszcza rosyjski i białoruski, obuwia będącego najnowszym odzwierciedleniem panujących w danym roku kalendarzowym trendów modowych. Z uwagi na fakt, że większe zyski firma osiąga na drodze sprzedaży obuwia o fasonie prostym i zachowawczym, według respondenta bardziej funkcjonalnym niż reprezentatywnym, to znaczna część produkcji, szacunkowo 80%, jest ukierunkowana zasadniczo na tego rodzaju postać produktu. Firma B stwierdziła, iż ogromny wpływ na sprzedaż obuwia w krajach zachodnich, a także w Polsce ma nieprzewidywalna pogoda w okresie zimowym. Firma wyraźnie podkreśliła, że ciepłe zimy w Polsce i państwach zachodnich powodują znaczne straty przedsiębiorstwa i spadek dochodów wynikających ze słabszej sprzedaży typowego obuwia zimowego, zwłaszcza damskiego, typu kozak, botek na rzecz obuwia sportowego czy pantofli. Z tego względu firma wypracowała bardzo elastyczne podejście do produkcji, polegając na strategii zasilania ofertą w pierwszej kolejności rynki zachodnie, gdzie sprzedaż może być realizowana przy znacznie większych cenach za towar, a w razie perturbacji pogodowych i spadku popytu, strategii przesunięcia towarów na rynek rosyjski i ukraiński, gdzie zimy zazwyczaj są znacznie bardziej mroźne i tym samym zapotrzebowanie na buty ocieplane i z wysoką cholewką na tych rynkach utrzymuje się na tym samym poziomie lub też, przy dobrych uwarunkowaniach ekonomicznych, wzrasta. Obie firmy przyznały także, że konkurencja na rynkach wschodnich w branży obuwniczej jest na tyle wysoka, a przewaga leży po stronie włoskiej i niemieckiej, że polskie firmy w dużej mierze są zmuszone wycofywać zalegające na półkach towary i sprzedawać je na rynkach wschodnich, nawet jeśli cena za produkt jest wówczas dużo niższa. W przypadku rynków wschodnich sytuacja jest zupełnie odwrotna niż ma to miejsce w przypadku ofert produktów rodzimych, produkty polskie są uważane za towar o lepszej jakości, a polskie firmy posiadają zachodnią renomę. Oznacza to, że konsumenci rynków wschodnich postrzegają wyroby polskich producentów obuwia jako towar unijny, często utożsamiany z wysoką jakością lub jako towar luksusowy, jednocześnie cenowo atrakcyjny, w odróżnieniu od drogich produktów producentów niemieckich, francuskich czy włoskich.

Zakończenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem zorientowanym na rynki zagraniczne musi uwzględniać nie tylko odpowiedni dobór strategii wejścia i sprzedaży produktów przy nieustannie rosnącej konkurencji, ale również przepływy zwrotne produktami niepełnowartościowymi, które przedsiębiorcy muszą odpowiednio zagospodarować. To co trafia w postaci produktów niepełnowartościowych z powrotem do producenta, wymaga właściwego rozpoznania i zakwalifikowania w celu nie tylko minimalizacji wolumenu odpadów, ale przede wszystkim w celu niwelowania niepożądanych strat, będących rezultatem niesprzedanych produktów. Ukierunkowanie działalności gospodarczej na rynki zagraniczne z pewnością stwarza wachlarz szans i możliwości dla przedsiębiorców, aby zwiększyć produkcję, skalę korzyści i minimalizować koszty produkcji, jednakże, oznacza także pojawienie się problemu zwrotów i dodatkowych wydatków związanych z procesami logistyki zwrotnej. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań wskazujących, iż polskie przedsiębiorstwa realizują przepływy zwrotne produktów niepełnowartościowych i potrafią odpowiednio nimi zarządzać, tak aby nie generować strat finansowych. Ponadto wykazano, iż polskie przedsiębiorstwa produkcyjne potrafią korzystać z dostępu do rynków zagranicznych i kierować na nie produkty nie mające popytu w kraju, albo dedykować produkty niesprzedane do miejsc, gdzie aktualne zapotrzebowanie jest znacznie większe aniżeli na rynku wcześniej obranym, jako miejsce zbytu. Na podstawie zebranych informacji w badaniach stwierdzono, iż bardzo często przedsiębiorstwa mogą nie być do końca świadome, iż stosują zarządzanie przepływami zwrotnymi, bowiem tego typu działania jak przesuwanie oferty produktów z rynku na rynek traktują jako strategię sprzedaży albo działania marketingowe. Niemniej jednak, istnieje możliwość stwierdzenia, że polskie przedsiębiorstwa produkcyjne w procesie internacjonalizacji wdrażają koncepcję zarządzania produktami niepełnowartościowymi w celu uniknięcia strat powodowanych brakiem popytu, nadwyżką zapasów oraz kosztów związanych z utylizacją i recyklingiem produktów niesprzedanych na danym rynku.

Informacja o finansowaniu

Treść niniejszej publikacji stanowi jeden z rezultatów projektu pt. „Zarządzanie logistyczne produktami niepełnowartościowymi w polskich przedsiębiorstwach produkcyjnych", finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2012/07/D/HS4/02071.

Bibliografia

Brilman J. (2002), *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa.

Chauvet A. (1997), *Metody zarządzania. Przewodnik*, POLTEXT, Warszawa.

Grandys A. (2000), *Marketing i technologia informacyjna. O związkach strategii marketingowych*, LODART, Łódź.

Janasz K., Janasz W., Kozioł K. i in. (2011), Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie, Difin, Warszawa.

Jeszka A.M. (2013), Zarządzanie zwrotami (return management) w łańcuchu dostaw,„Logistyka", nr 6/2013, 12–14.

Kachniewska M. (2004), *ISO 9001 w przedsiębiorstwie turystycznym*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Handlu i Prawa im. Ryszarda Łazarskiego, Warszawa.

Kosińska E. (red.) (2008), *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa.

Kożuch B. (2005), *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*, „Zarządzanie Publiczne", nr 1/2005, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego", 11–22, Kraków.

Kuc B.R. (2009), *Kontrola jako funkcja zarządzania*, Difin, Warszawa.

Ławicki J. (2005), *Marketing sukcesu – partnering*, Difin, Warszawa.

Marek S., Białasiewicz M. (red.) (2011), *Podstawy nauki o organizacji. Przedsiębiorstwo jako organizacja gospodarcza*, PWE, Warszawa.

Meyer D. (2011), *In Supply Chain Logistics Management, there's a Reverse Gear – and it's Green: Part 1*, [online] http://valuestream2009.wordpress.com/2010/10/07/in-supply-chain-logistics--management-there%E2%80%99s-a-reverse-gear-and-its-green-part-1/, dostęp: 31 lipca 2017.

Monahan S. (2004), *Shifting your Supply Chain into Reverse*, AT Kearney.

Obłój K. (1994), *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa.

Penc J. (2003), *Menedżer w działaniu. Sekrety prowadzenia biznesu*, t. I, C.H. Beck, Warszawa.

Rogowski A. (2010), *Podstawy organizacji i zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.

Skowronek C. (2003), *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

Stabryła A. (2006), *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, PWN, Warszawa.

Starostka-Patyk M. (2016), *Logistyka zwrotna produktów niepełnowartościowych w zarządzaniu przedsiębiorstwami produkcyjnymi*, PWE, Warszawa.

Śmigielska G. (2007), *Kreowanie przewagi konkurencyjnej w handlu detalicznym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Vollmuth H.J. (1995), *Controlling. Instrumenty od A do Z*, Placet, Warszawa.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **169–185**

Anatol Kałasznikow | a.kalasznikow@zsanatol.com.pl
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Mechaniczny

System wspomagania decyzji doboru parametrów cięcia plazmowego dla potrzeb redukcji kosztów wytwarzania

Decision Support System for Selecting Plasma Cutting Parameters of Cost Reduction Purposes

Abstract: The article presents the concept of the influence of parameters of plasma cutting (amperage, cutting speed, type and expense of industrial gas) on the quality of a product and the life span of exploitation parts. The product quality is understood as the value of the perpendicular deviation, surface coarseness, influence of the heat zone, hardness. The article indicates the necessity of developing a decision supporting system (DSS), as an element for simplifying and facilitating the estimation of production costs, which depend on parameters of plasma cutting. In the article the concept of a decision support system regarding the selection of plasma cutting parameters enabling costs reduction is presented. Based on the results of the conducted experiments, the impact of selected parameters on the product geometry (the quality of the processed products) and on the time of the plasma cutting process were determined. Comparative analysis for cutting parameters recommended by the manufacturer and determined based on the experience of a plasma cutter operator was performed.
Key words: decision support system, plasma cutting, parameters of plasma cutting, production costs

Wstęp

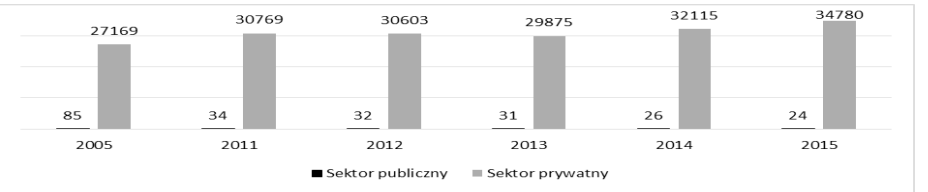
Dla mikro i małych przedsiębiorstw, niezależnie od branży, ograniczeniami w rozwoju są duże koszty inwestycyjne. Przedsiębiorstwa, w większości przypadków, decydując się na zakup nowego urządzenia, kierują się przede wszystkim kosztami zakupu. Na dalszy plan schodzą koszty związane z użytkowaniem i serwisem urządzenia oraz problemy z jakością wytwarzanych produktów. Tak samo jest w przypadku mikro i małych przedsiębiorstw, które zajmują się produkcją wyrobów metalowych. Sytuacja taka wynika ze struktury przedsiębiorstw zajmujących się produkcja wyrobów z metali. Jak pokazuje tabela 1 i rysunek 1, istnieje duża dysproporcja między liczbą przedsiębiorstw z sektora publicznego i prywatnego. Różnice te pogłębiają się na przestrzeni lat. Rośnie liczba przedsiębiorstw w sektorze prywatnym, a maleje liczba przedsiębiorstw w sektorze publicznym.

Tabela 1. Podmioty gospodarcze z branży: produkcja wyrobów z metali według sektora własności

	2005	2011	2012	2013	2014	2015
Ogółem	27 254	30 803	30 635	27 254	32 141	34 804
Sektor publiczny	85	34	32	31	26	24
Sektor prywatny	27 169	30 769	30 603	29 875	32 115	34 780

Źródło: opracowanie własne na podstawie [G.U.S. 2013], [G.U.S. 2014], [G.U.S. 2015].

Rysunek 1. Liczba podmiotów gospodarczych z branży produkcji wyrobów z metali według sektora własności



Źródło: opracowanie własne na podstawie [G.U.S 2013], [G.U.S 2014], [G.U.S. 2015].

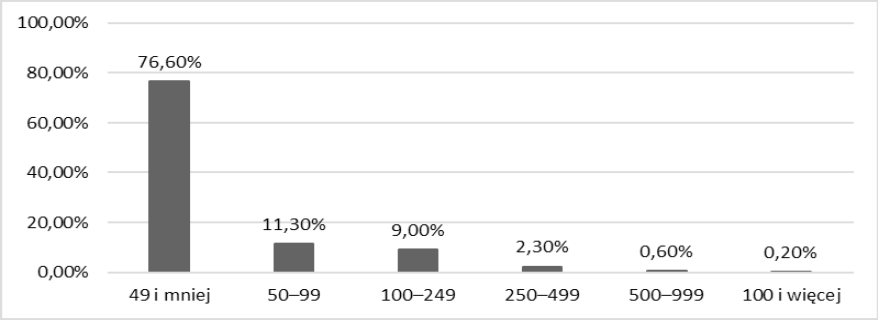
Ważność czynnika ekonomicznego wynika także z wielkości przedsiębiorstwa. Jak podają dane GUS z roku 2015, większość przedsiębiorstw zajmujących się produkcją wyrobów z metali to przedsiębiorstwa poniżej 49 pracowników (przedsiębiorstwa te stanowią ponad 76% wszystkich przedsiębiorstw). Czyli są to przedsiębiorstwa zaliczane do mikro i małych firm (tabela 2 i rysunek 2).

Tabela 2. Firmy zajmujące się produkcją wyrobów z metali według liczby zatrudnienia w roku 2015

	Liczba osób zatrudnionych						
	Ogółem	49 i mniej	50–99	100–249	250–499	500–999	100 i więcej
Liczba podmiotów prowadzących działalność	4829	3700	545	433	111	29	11
Ujęcie procentowe	100%	76,6%	11,3%	9,0%	2,3%	0,6%	0,2%

Źródło: [G.U.S. 2017].

Rysunek 2. Procentowy udział podmiotów gospodarczych zajmujących się produkcją wyrobów z metali według liczby zatrudnienia w roku 2015



Źródło: [G.U.S. 2015].

Relatywnie niskie koszty zakupu urządzeń plazmowych przyczyniają się do tego, że mikro i małe przedsiębiorstwa z branży metalowej często decydują się na tego rodzaju inwestycje [Ilii, Coteata 2009]. Niskie koszty inwestycyjne i zalety w eksploatacji często przesłaniają wady tego typu urządzeń. Dopiero w trakcie eksploatacji niewątpliwe zalety zostają przesłonięte przez problemy, jakie wiążą się z wykorzystaniem tej technologii. W tabeli 3 zestawiono metody obróbki termicznej cięcia balach wraz z ich głównymi wadami i zaletami, podano także orientacyjny przedział cenowy takich urządzeń.

Tabela 3. Metody obróbki cięcia blach – zestawienie głównych wad i zalet

	Cięcie gazowe	Cięcie laserem	Cięcie wodą	Cięcie plazmowe
Zalety	duży zakres grubości ciętego materiału metoda ekonomiczna	wysoka precyzja wąska szczelina duża prędkość gładka powierzchnia powtarzalność wymiarowa mała strefa wpływu ciepła	wysoka precyzja cięcie dużych grubości bezpyłowe brak strefy wpływu ciepła brak problemów z rozszerzalnością materiałów	niski koszt zakupu i eksploatacji znaczne prędkości cięcia szybkie przebijanie wąska strefa wpływu ciepła niewielka szczelina cięcia

Wady	długi czas przebijania szeroka strefa wpływu ciepła tylko dla stali niestopowych niskowęglowych	wysoki koszt zakupu urządzenia ograniczona grubość cięcia	niska prędkość cięcia wysoki koszt zakupu urządzenia, wysoki koszt eksploatacji	hałas oraz zapylenie promieniowanie zmiany w strefie wpływu ciepła trudność w utrzymaniu prostopadłości mała dokładność wymiarowa
Zakres cenowy	Od 3 000 zł do 20 000 zł lub jako dodatkowy palnik w przecinarce plazmowej	Od 1 800 000 zł	Od 2 000 000 zł	Od 45 000 zł do 300 000 zł

Źródło: opracowanie własne.

Dla przedsiębiorstw kluczowy jest koszt produkcji. Jego ustalenie jest ważne w praktyce przemysłowej, ponieważ możliwość szybkiej i dokładnej kalkulacji kosztów prowadzi do zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa [Klimpel 1999]. Parametry cięcia plazmowego są zmiennymi, które wpływają na koszty produkcji [Ilii, Coteata 2009]. Koszty cięcia plazmowego są wypadkową wielu czynników i można je określić za pomocą wzoru:

$$K_{całkowity} = K_u + K_e + K_j$$

gdzie:

- Ku – koszt zakupu urządzenia;
- Ke – koszty eksploatacji (na które składają się: Kz – koszty części zamiennych, Kp – koszty poboru prądu, Ks – serwis urządzenia);
- Kj – koszt wykonania wyrobu o określonej klasie dokładności.

Głównymi czynnikami wpływającymi na poszczególne koszty produkcji są parametry procesu, które wpływają na jakość produktu oraz na żywotność części eksploatacyjnych.

Tabela 4. Wady i zalety cięcia plazmą

ZALETY CIĘCIA PLAZMĄ	WADY CIĘCIA PLAZMĄ
• wysoka prędkość cięcia, • cięcie bez podgrzewania – szybkie przebijanie, • wąska strefa wpływu ciepła – stosunkowo niewielki wpływ temperatury na cały materiał dzięki dużym prędkościom i wąskiemu działaniu temperatury, • niewielka szczelina cięcia, • możliwość cięcia bez nadpalania materiałów cienkich, • relatywnie niski koszt inwestycji, • bardzo duże tempo produkcji z blachy cienkiej po właściwym ustawieniu i zaprogramowaniu.	• promieniowanie powodowane przez łuk elektryczny obejmujące zakres od podczerwieni do nadfioletu, • duży hałas >100dB (bez znaczenia w przypadku procesu cięcia pod wodą), • zapylenie – duża ilość gazów i dymów (problem rozwiązuje System Inteligentnego Sterowania Stołami Sekcyjnymi), • zmiany w strefie wpływu cięcia, • trudności w utrzymaniu prostopadłości krawędzi (problem rozwiązuje plazma high definition).

Źródło: [Durga 2000], [Pilarczyk 2012].

W tabeli 4 zestawiono wady i zalety cięcia plazmą [Durga 2000; Pilarczyk 2012]. Do istotnych problemów, które występują przy cięciu plazmowym należą: trudność w utrzymaniu prostopadłości krawędzi i zmiany właściwości materiału w strefie wpływu cięcia. W pierwszym przypadku problem ten rozwiązuje plazma high definition. Jednak dla mikro i małych przedsiębiorstw każda dodatkowa inwestycja może stać się dużym obciążeniem, które może zachwiać płynność finansową przedsiębiorstwa. W przypadku problemu zmian własności materiałów w strefie wpływu cięcia problem ten można rozwiązać poprzez zmianę zalecanych parametrów cięcia. Jednak koszt zakupu stosownego urządzenia jest wysoki. Postawiono następujące hipotezy:

1) Istnieje zbiór parametrów regulacji cięcia plazmowego, który zmniejszy zmiany w strefie wpływu ciepła oraz pozytywnie wpłynie na prostopadłość krawędzi w porównaniu z parametrami rekomendowanymi przez producenta.

2) Istnieje zbiór parametrów regulacji cięcia plazmowego, który umożliwia wydłużenie czasu pracy części eksploatacyjnych wycinarki plazmowej w porównaniu z parametrami rekomendowanymi przez producenta.

3) Możliwe jest stworzenie systemu wspomagania decyzji doboru parametrów cięcia plazmowego w oparciu o zebrane doświadczenia operatorów, który skróci czas regulacji wycinarki plazmowej i poprawi jakość wytwarzanych wyrobów.

Głównym celem artykułu jest przedstawienie koncepcji systemu wspomagania decyzji dotyczących doboru parametrów cięcia plazmowego umożliwiającego redukcję kosztów procesu. Na podstawie wyników przeprowadzonych eksperymentów określono wpływ wybranych parametrów na geometrię wyrobu (jakość obrabianych wyrobów) oraz na czas procesu cięcia plazmą. Przeprowadzono analizę porównawczą próbek dla parametrów cięcia zalecanych przez producenta oraz określonych na podstawie doświadczenia operatora wycinarki plazmowej.

Systemy wspomagania decyzji dostępne na rynku

Obsługa oraz zasada działania przecinarek plazmowych jest praktycznie taka sama, niezależnie od typu przecinarki czy producenta. Urządzenia różnią się ewentualnie źródłem zasilania oraz prędkością przejść jałowych. Wraz z urządzeniem do cięcia plazmowego firmy sprzedają oprogramowania własne lub firm spokrewnionych. Zestawienie wybranych dostępnych na rynku europejskim rodzajów oprogramowania zamieszczono w tabeli 5.

Tabela 5. Oprogramowania wspomagające decyzję w procesie cięcia termicznego

Nazwa	Producent	Opis
SigmaNest	Stigo	CAD/CAM 3D. Bardzo zaawansowane oprogramowanie. Wysoka optymalizacja. Cięcie oraz wykrawanie blach
ProNest 2017	Hypertherm	CAD/CAM Przeznaczony do zaawansowanego mechanicznego cięcia (laserowe, wodne, plazmowe, gazowe)
Wrykrys	Stigal	CAD/CAM Przygotowanie procesu cięcia plazmowego, optymalizacja oraz zarządzanie odpadami
TonCut	Codeton Software	Optymalizacja rozkroju materiałów płaskich jak: blachy, szyba, drewno, kamień, tworzywo sztuczne, aluminium, karton i inne
CutMaster 2D	Esab	Oprogramowanie stosowane w celu zoptymalizowania procesu cięcia konstrukcji metalowej, meblowej, szklanej i podobnych
SmartCam	Falina Systemy Cad Cam	Oprogramowanie pomaga zmniejszyć odpady oraz usprawnia proces produkcyjny w procesie cięcia laserowego, plazmowego, wodą oraz wykrawaniu młoteczkowym
Igems	Igems Software	Przystosowane dla początkujących użytkowników. Pomagający w kosztorysowaniu, tworzeniu detali, rozkrojów generując kody G dla maszyn CNC
MagicSaf	Air Liquide Welding Polska	Oprogramowanie dające możliwości projektowania trajektorii cięcia. Zaprojektowane z myślą dla urządzeń do cięcia gazowego, plazmowego, laserem, wodą oraz do wykrawania
StrikerSystems Nest	Stricker Systems	Narzędzie wspomagające proces cięcia na numerycznie sterowanych wycinarkach: plazmowych, laserowych, wodnych i innych maszynach
Lantek Expert Cut	Lantek Sheet Metal Solutions	Program stworzony do automatyzacji procesu cięcia na przecinarkach różnymi metodami
Cnc Kad	Metalix	2D/3D Program o zintegrowanej możliwości cięcia oraz wykrawania. Generuje kod NC oraz graficzną symulację
Radan	Radan Polska	Program przystosowany do obróbki blach
JetCam	JETCAM International s.a.r.l.	Narzędzie do zarządzania gospodarką materiałową blach

Źródło: [Cnc Kad, 2017], [CutMaster, 2017], [Igems, 2017], [JetCam, 2017], [Lantek, 2017],[Magic, 2017], [ProNest, 2017], [Radan, 2017], [SigmaNest, 2017], [SmartCam, 2017], [Stricker, 2017], [TonCut, 2017], [Wrykrys, 2017].

Wszystkie systemy wspomagające decyzję przy cięciu termicznym (tabela 9) posiadają następujące braki:

- brak narzędzia umożliwiającego kosztorysowanie przy zachowaniu żądanych klas jakości cięcia plazmowego,

- brak oprogramowania uwzględniającego klasyfikację części eksploatacyjnych oraz ich żywotność,
- brak możliwość zastosowania odpowiednich elementów części zamiennych palnika plazmowego w stosunku do żądanej jakości cięcia,
- brak możliwości wykonania szybkich ofert cenowych.

Doświadczenie operatora – parametry producenta

Wstępna faza badań polegała na przeprowadzeniu na wycinarce plazmowej WPA 6000 Compakt ze źródłem CUT 133 WDM szeregu badań doświadczalnych. Badania przeprowadzono na próbkach z blachy stalowej S235 JR w dwóch wersjach grubości: 4 i 12 mm. W technologii cięcia plazmowego na jakość procesu mają wpływ następujące parametry:

- natężenie prądu,
- napięcie łuku,
- prędkość cięcia,
- grubość cięcia,
- rodzaj i ciśnienie oraz natężenie przepływu gazu plazmowego,
- rodzaj i konstrukcja elektrody,
- średnica dyszy zwężającej,
- położenie palnika względem ciętego przedmiotu.

W celu zawężenia granic systemu (ograniczenie liczby zmiennych) dokonano rangowania parametrów cięcia plazmowego. Z przeprowadzonych analiz wynika, że najważniejszymi parametrami są (tabela 6):

- natężenie prądu,
- prędkość cięcia,
- rodzaj i wydatek gazu technologicznego.

Tabela 6. Metoda RANG – wybór najistotniejszych parametrów procesu cięcia plazmowego

EKSPERCI	Parametry mające wpływ na cięcie plazmowe								
	Ciśnienie gazu –przebijanie	Ciśnienie gazu –cięcie	Wysokość palnika cięcie	Napięcie łuku	Natężenie prądu	Prędkość cięcia	Wysokość startu	Czas dziurkowania	Odsunięcie palnika przebijanie
	[bar]	[bar]	[mm]	[V]	[A]	[mm/min]	[mm]	[s]	[mm]
1	7	3	4	8	1	2	5	6	9
2	8	2	9	4	1	3	5	6	7

3	7	3	4	1	2	5	6	8	9
4	6	4	5	2	1	3	7	9	8
5	6	3	2	1	5	4	7	8	9
6	7	5	3	9	2	1	4	6	8
7	6	5	4	7	2	1	3	9	8
8	3	7	1	6	2	4	5	8	9
9	10	9	8	3	1	2	6	5	7
10	7	4	3	9	1	2	6	5	8
11	8	3	7	6	1	2	4	5	9
12	6	2	4	5	1	3	8	9	7
13	7	4	5	6	2	1	3	8	9
14	6	5	7	2	3	1	4	8	9
15	6	4	5	3	1	2	8	9	7
Suma	100	63	71	72	26	36	81	109	123
Ranga	7	3	4	5	1	2	6	8	9

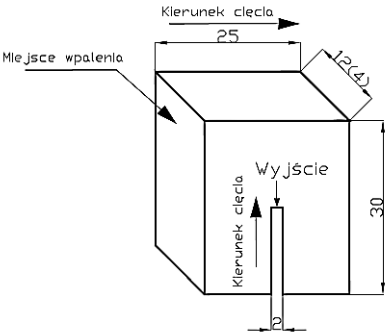
Źródło: opracowanie własne.

Badania wpływu doświadczenia operatora wycinarki plazmowej na jakość produktu, rozumianą jako zachowanie prostopadłości krawędzi i zmniejszenia tolerancji, dokonano na wycinarce plazmowej WPA 6000 Compakt ze źródłem CUT 133 WDM (rysunek 3) na detalu o wymiarach i kształcie pokazanych na rysunku 4.

Rysunek 3. Przecinarka plazmowa, na której przeprowadzono badania (opracowanie własne)

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Schemat wykonanych detali

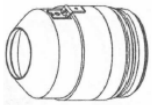
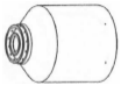
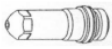


Źródło: [EN ISO 9013, 2002].

Detale wykonano w dwóch wariantach. W pierwszej wersji wykonano je z zachowaniem parametrów cięcia plazmowego, zalecanych przez producenta wycinarki plazmowej, które są dołączane do urządzenia w postaci kart z tabelami. Przykładowa specyfikacja parametrów cięcia plazmowego zalecana przez producenta wycinarki pokazana została w tabeli 7.

Tabela 7. Przybliżone wartości parametrów cięcia plazmowego – prąd 80A

Prąd 80 A				Plazma O_2 / Wtórne powietrze				STAL		
Ciśnienie gazów przedmuch bar		Ciśnienie gazów-cięcie bar		Grubość ciętego materiału	Napięcie łuku	Wysokość palnika	Prędkość cięcia	Wysokość startu		Czas dziurkowania
Plazma	Wtórne	Plazma	Wtórne							
N2,powietrze	powietrze	O_2	powietrze	mm	V	mm	mm/min	mm	%	S
2,4	2,4	5,8	2,4	**2**	112	2,5	10200	3,8	150	0,1
				2,5	115	2,5	1400	3,8		0,1
				3	117	2,5	4650	3,8		0,2
				4	120	2,0	4300	3	200	0,2
				6	123	2,0	2540	3		0,3
				10	127	2,0	1900	3,8		0,5
			1,2	**12**	130	2,0	1350	5,0	250	0,7
				15	133	2,0	1000	5,0		0,8
				20	135	2,5	653	5,0		0,9

Kolejność zużywających się części					
Mufa zewnętrzna	Osłona	Mufa wewnętrzna	Dysza	Rozdzielacz	Elektroda
220173	220189	220176	220188	220179	220187
					

Źródło: [MTH13W, 2009].

W drugim wariancie detal wykonano przy parametrach cięcia plazmowego, które wynikają z doświadczenia operatora wycinarki plazmowej. Zastosowane parametry dla obu wariantów zestawiono w tabeli 8 i 9.

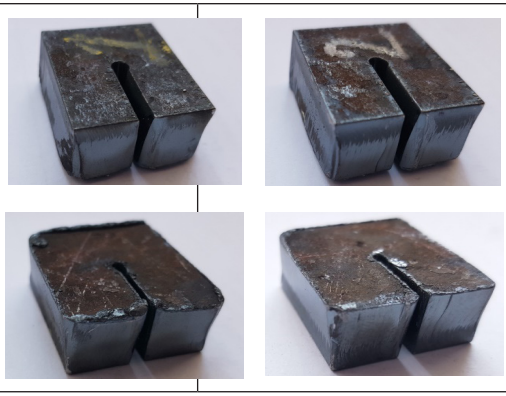
Tabela 8. Parametry cięcia dla detalu o grubość 4 mm

Parametry cięcia (grubość blachy 4 mm)	Dane producenta	Doświadczenie operatora
Natężenie [A]	80	80
Prędkość cięcia [mm/min]	4300	3600
Ciśnienie gazów podczas cięcia [bar]	5,8	6,0
Wysokość palnika podczas cięcia [mm]	2,0	3,0
Czas dziurkowania [s]	0,2	0,1
Wysokość startu [mm]	3	4
Uzyskany detal:		

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 9. Parametry cięcia dla detalu o grubość 12 mm (opracowanie własne)

Parametry cięcia (grubość blachy 12 mm)	Dane producenta	Doświadczenie operatora
Natężenie [A]	130	130
Prędkość cięcia [mm/min]	2200	1900
Ciśnienie gazów podczas cięcia [bar]	6,4	6,5
Wysokość palnika podczas cięcia [mm]	3,25	3,5
Czas dziurkowania [s]	0,5	0,4
Wysokość startu [mm]	6,5	7,0

Uzyskany detal:	

Źródło: opracowanie własne.

W pierwszej kolejności dokonano oceny wykonania próbek metodą wzrokową. Już po tej ocenie można stwierdzić, że próbki wykonane z zastosowaniem parametrów obróbki wynikających z doświadczenia operatora cechują się wyższą dokładnością wykonania, tj. posiadają mniejsze ukosy zewnętrzne oraz brak mocno przylegających wypływek.

Następnie za pomocą narzędzi pomiarowych (suwmiarka noniuszowa o dokładności 0,02 mm oraz kątownika warsztatowego) sprawdzono prostopadłości krawędzi i dokładność wykonania. Wyniki pomiarów zestawiono w tabeli 10. Do pomiarów wybrano trzy miejsca:

- miejsce maksymalnego ukosu zewnętrznej powierzchni detali,
- szerokość górnej szczeliny,
- szerokość dolnej szczeliny.

Tabela 10. Zestawienie pomiarów próbek

	Próbka parametry producenta 4 mm	Próbka parametry operatora 4 mm	Próbka parametry producenta 12 mm	Próbka parametry operatora 12 mm
Ukos zewnętrznej powierzchni	1,32	0,90	2,64	1,72
Górna szerokość szczeliny	1,44	2,30	2,10	2,30
Dolna szerokość szczeliny	0,58	0,90	1,00	1,24

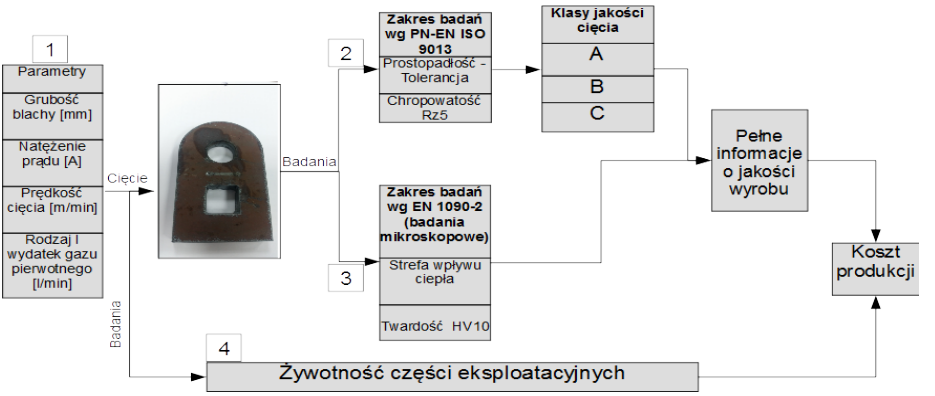
Źródło: opracowanie własne.

Pomiary potwierdziły, że cięcie plazmowe dokonane z zastosowaniem parametrów wynikających z doświadczenia operatora dają próbki o wyższej jakości, co skutkuje występowaniem mniejszych ukosów i wyższą dokładnością wymiarową wykonania detali.

Koszt produkcji w aspekcie parametrów cięcia plazmowego

Cięcie plazmowe jest procesem, w wyniku którego otrzymujemy półprodukty przeznaczone najczęściej do dalszej obróbki. Im dokładniej jest wykonany półwyrób oraz im mniejsza jest strefa wpływu ciepła i mniejsza tolerancja wymiarowa, tym wymagany jest mniejszy nakład pracy w dalszym procesie produkcyjnym, a tym samym możliwe jest zredukowanie kosztów wytworzenia wyrobu gotowego. W praktyce pożądane jest uzyskanie jak najmniejszej strefy wpływu ciepła oraz jak najmniejszych zmian strukturalnych zachodzących na krawędziach. W związku z tym należy dążyć do jak najwyższej jakości półproduktu. Na postawie hipotez badawczych ustalono ramowy plan badań. Schemat planowanych badań został zaprezentowany na rysunku 5. Na rysunku 6 przedstawiono badaną próbkę.

Rysunek 5. Schemat blokowy cyklu badań



Źródło: opracowanie własne.

Geometria wyrobu i tolerancja jakości

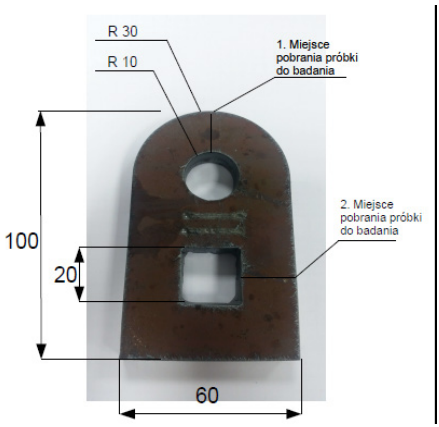
O przypisaniu danego wyrobu, po cięciu plazmowym, do danej klasy jakości decydują parametry określne w PN-EN ISO 9013:2017-04. Cięcie termiczne – klasyfikacja cięcia termicznego – specyfikacja geometrii wyrobu i tolerancje jakości [EN ISO 9013, 2002].

Norma ta przewiduje dwie klasy jakości: A – detale wytwarzane bez obróbki wykańczającej oraz B – z przewidzianą po procesie cięcia obróbką wykańczającą. Z doświadczenia wynikającego z praktyki produkcyjnej w branży metalowej wynika, że jeżeli jakość powierzchni ciętej nie ma znaczenia, a najważniejszy jest krótki czas realizacji zlecenia, rekomenduje się wprowadzenie trzeciej klasy jakości – C. W związku z tym, prowadząc badania i stosując różne parametry procesu cięcia plazmowego, próbki będą oceniane według trzech klas jakości (A, B i C).

Badania metalograficzne

W procesie obróbki metodą cięcia plazmowego, oprócz parametrów określonych w normie PN-EN ISO 9013:2017-04, cięcie termiczne – klasyfikacja cięcia termicznego – specyfikacja geometrii wyrobu i tolerancje jakości [EN ISO 9013, 2002], na jakość produktu wpływają również: szerokość strefy wpływu ciepła oraz zmiany strukturalne zachodzące w krawędziach, określone w normie PN-EN ISO 1090-2 *Wykonanie konstrukcji stalowych i aluminiowych – część 2: wymagania techniczne dotyczące konstrukcji stalowych* [PN-EN ISO 1090-2, 2012]. Celem badań metalograficznych jest określenie kształtu i szerokości strefy wpływu ciepła oraz zmian strukturalnych zachodzących na badanych krawędziach w zależności od zastosowanych parametrów cięcia plazmowego. Na rysunku 6 przedstawiono badany detal z zaznaczonymi miejscami pobrania próbki do badania.

Rysunek 6. Detal z zaznaczonymi miejscami pobrania próbek do badań metalograficznych



Źródło: opracowanie własne.

W praktyce przemysłowej dopiero informacje o dokładności wykonania oraz strefie wpływu ciepła są wystarczające do podjęcia decyzji o realizacji dalszych operacji technologicznych dla otrzymania gotowego wyrobu.

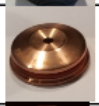
Żywotność części eksploatacyjnych

Parametry cięcia plazmowego wpływają na żywotność części eksploatacyjnych, która determinuje koszt produkcji. Części eksploatacyjne wraz i ich orientacyjną żywotnością zestawiono w tabeli 10. Głównym problemem eksploatacyjnym jest nierównomierność zużywania się części, przy czym o wymianie poszczególnych części decyduje doświadczenie operatora [MTH13W, 2009]:

- o wymianie elektrody i dyszy decyduje gorsza jakość cięcia lub niestabilny strumień plazmy przy zmianie koloru z czerwonego na niebiesko-biały odcień. Kontrolę zużycia tych elementów można wykonać za pomocą lusterka, sprawdzając ewentualną deformację dyszy lub odpryski metalu, a także wgłębienie elektrody, które nie powinno być większe jak 1,5 mm;
- osłonę mufy wymienia się, gdy jest widoczna deformacja otworu od roztopionego metalu;
- pierścień rozdzielaczy wymienia się w przypadku, gdy jest mniejszy przepływ gazu lub jego nieregularne krążenie. Powodem może być niewłaściwe smarowanie lub zapchane otwory;
- pozostałe części zużywają się w zależności od eksploatacji urządzenia. Wpływ na skrócenie żywotności części ma nieprawidłowe startowanie, niedotrzymywanie optymalnych warunków cięcia, np. odpryski metalu na końcówce palnika podczas startu, niesterowany start, zbyt duży dystans palnika nad materiałem, niewłaściwie nastawiona prędkość cięcia lub wielkość natężenia prądu cięcia.

Można zatem przyjąć, że żywotność poszczególnych części zależy od parametrów cięcia plazmowego, co jest kluczowym aspektem wpływającym na kosztochłonność procesu.

Tabela 10. Żywotność części eksploatacyjnych

Żywotność części eksploatacyjnych palnika		Standardowa żywotność
Mufa zewnętrzna		W zależności od eksploatacji
Osłona		Należy wymienić przy widocznej deformacji
Mufa wewnętrzna		Należy wymienić przy widocznej deformacji
Dysza		Od 2 h do 5 h Od 3 h do 4 h
Rozdzielacz		Należy wymienić przy widocznej deformacji
Elektroda		Od 15 h do 20 h Od 1 h do 5 h

Źródło: [Pilarczyk 2012; Wilk 2013].

Podsumowanie

Micro i małe przedsiębiorstwa z branży metalowej nie potrzebują skomplikowanych programów do wspomagania decyzji przy obróbce termicznej blach. Tego typu przedsiębiorstwa zazwyczaj pracują na jednym gatunku stali i obrabiają mały zakres grubości materiałów. Najczęściej są to dwie, trzy grubości. Dlatego też złożone systemy wspomagania decyzji nie są potrzebne takim przedsiębiorstwom, ponieważ po ich ewentualnym zakupie wykorzystana zostanie tylko niewielka funkcjonalność takiego oprogramowania.

W artykule przedstawiono koncepcję systemu wspomagania decyzji doboru parametrów cięcia plazmowego, który umożliwi właściwe ustawienie parametrów obróbki, zarówno w aspekcie poprawności technologicznej procesu, jak również jego ekonomiki (z uwzględnieniem żywotności części eksploatacyjnych palnika oraz kształtu, grubości

i ilości ciętych elementów, a także oczekiwanej jakości powierzchni cięcia). Takie podejście pozwoli na dokładne szacowanie kosztów cięcia plazmowego oraz ich redukcję.

W dalszych pracach badawczych planowane jest stworzenie systemu wspomagania decyzji (SWD) doboru parametrów cięcia plazmowego, który pozwoli na szybką kalkulację kosztu procesu cięcia plazmowego zarówno dla pojedynczego detalu, jak i w przeliczeniu na partię wyrobów. System ten z założenia ma być bardzo prosty w obsłudze, uniemożliwiający popełnienie błędu przez pracownika go obsługującego i ma posiadać możliwości jego modyfikacji.

Bibliografia

Cnc Kad. (2017), http://www.metalix.net/PL/index.php, dostęp: 21 marca 2017.

CutMaster 2D. (2017), http://www.cutmaster2d.com/cm2d_news_whatsnew.html, dostęp: 15 marca 2017.

Durga T.V. (2000), *Optimizing the Automated Plasma Cutting Process by Desingn of Experiment*, "Master of Scince", 05.2009.

EN ISO 9013:2002+A1:2003 (2002), *Cięcie termiczne. Klasyfikacja cięcia termicznego. Specyfikacja geometrii wyrobu i tolerancje jakości.*

Igems CAD/CAM (2017), http://wichary.eu/oferta/systemy-do-obrobki-materialow-drukowanie-przestrzenne/oprogramowanie-cadcam/igems, dostęp: 16 kwietnia 2017.

Ilii S.M., Coteata M. (2009), *Plasma Cutting Coast*, Technical University of Iasi Romania.

JetCam (2017), https://www.jetcam.com, [online] dostęp: 16 kwietnia 2017.

Klimpel A. (1999), *Spawanie, zgrzewanie i cięcie metali. Technologie*, Wydawnictwo Naukowo Techniczne, Warszawa.

Lantek Expert Cut (2017), http://www.mitsubishi-laser.pl/software.html, dostęp: 20 marca 2017.

MagicSaf (2017), http://www.airliquidewelding.com.pl/dowload.php?p=27&t=kat, dostęp: 17 kwietnia 2017.

MTH13W (2009), *Palnik plazmowy chłodzony wodą model MTH13W, 260W. Instrukcja obsługi*, Materiały firmy Metal Technika, wersja z dnia 05 maja 2009.

Pilarczyk J. (2012), *Poradnik Inżyniera*, t. II, WNT.

PN-EN ISO 1090-2+A1:2012 (2012), *Wykonanie konstrukcji stalowych i aluminiowych – Część 2: Wymagania techniczne dotyczące konstrukcji stalowych*.

ProNest 2017 (2017), https://www.hypertherm.com/pl/our-company/newsroom/news-releases/hypertherm-announces-new-and-enhanced-features-to-its-pronest-2017--cadcam-nesting-software/?region=EMEA, dostęp: 25 marca 2017.

Radan (2017), http://www.radancnc.pl, dostęp: 15 kwietnia 2017.

G.U.S. (2013), *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2012*, Warszawa 2013.

G.U.S. (2014), *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2013*, Warszawa.

G.U.S. (2015), *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2014*, Warszawa.

G.U.S. (2017), *Rocznik Statystyczny Przemysłu 2016*, Warszawa.

SigmaNest (2017), https://3dcad.pl/oprogramowanie/336/sigmanest.html, dostęp: 20 lutego 2017.

SmartCam (2017), http://www.smartcamcnc.pl/index.php?go=produkty, dostęp: 19 marca 2017.

Striker Systems Nest (2017), http://www.aplikom.com.pl/specjalistyczne-aplikacje-cadcam, dostęp: 26 luty 2017.

TonCut (2017), https://www.toncut.pl/usage, dostęp: 1 marca 2017.

Wilk P. (2013), *Zużycie części eksploatacyjnych*, „Projektowanie i Konstrukcje Inżynierskie".

Wrykrys (2017), http://www.wrykrys.pl/, dostęp 6 maja 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **187–196**

Jacek Lewkowicz | jlewkowicz@wne.uw.edu.pl
Uniwersytet Warszawski
Wydział Nauk Ekonomicznych

Znaczenie audytu personalnego dla funkcjonowania instytucji w kontekście teorii agencji

The Relevance of Personal Audit for Entities from the Perspective of Agency Theory

Abstract: The main aim of the paper is to conceptualize the relevance of personal audit for entities, by employing the agency theory apparatus. The article contains the investigation whether applying personal audit in entities could raise their business excellence. In particular, the question, if personal audit is supportive in managing agency costs, is addressed. The results prove that personal audit is a powerful tool in reducing problems that arise from the principal-agent relationship. Thus, theoretical background could serve in this case as a basis for improving organizational effectiveness.
Key words: personal audit, agency theory, managerial economics

Wstęp

Celem niniejszego artykułu jest konceptualizacja znaczenia audytu personalnego dla funkcjonowania przedsiębiorstw w oparciu o aparat badawczy teorii agencji. W ramach tekstu analizie poddane jest pytanie, czy wdrożenie i stosowanie audytu personalnego w przedsiębiorstwach może pozwolić na sprawniejsze ich funkcjonowanie. W szczególności czy audyt personalny pomaga w rozwiązywaniu szeregu problemów opisywanych w ramach ekonomicznej teorii agencji.

Pierwsza sekcja tekstu odnosi się do audytu personalnego, druga stanowi przemyślenia dotyczące teorii agencji, ostatnia natomiast jest analizą zastosowania audytu per-

sonalnego w przedsiębiorstwach wraz z propozycją postaci formularza stosowanego do wspomnianego audytu. Warto zaznaczyć interdyscyplinarny charakter pracy. Podstawy audytu personalnego opierają się bowiem w dużej mierze na dorobku psychologii. Teoria agencji natomiast czerpie m.in. z aparatu mikroekonomii, ekonomii kosztów transakcyjnych czy też ekonomii behawioralnej.

Pojęcie i zasady audytu personalnego

Audyt stanowi niezależną ocenę całej organizacji lub procesu, projektu, czy też produktu. W ramach audytu bada się zgodność z wybranymi standardami. Mogą je tworzyć przepisy prawne, normy międzynarodowe, zasady korporacyjne albo przepisy wewnętrzne [Tomaszkiewicz 2010, ss. 111–120]. Audyt personalny jest wykorzystywany do przeprowadzania audytu funkcji personalnych, mających na celu usprawnienie funkcjonowania przedsiębiorstwa [Wiernek, Wiernek 2005, s. 429]. Narzędzia audytu personalnego mają charakter kompleksowej i standaryzowanej metody oceny potencjału zawodowego pracownika lub grupy pracowników. Dzięki audytowi personalnemu możliwa jest identyfikacja ich wad oraz zalet, oszacowanie poziomu umiejętności, wiedzy specjalistycznej, osobowości i potencjału rozwoju [Krampus-Sepielak 2006, s. 37]. Należy pamiętać, że stawiane im zadania dynamicznie się zmieniają, przede wszystkim ze względu na współczesne wymagania, które stoją przed nowoczesnymi przedsiębiorstwami [Wiernek, Wiernek 2005, s. 429]. Oznacza to między innymi skuteczne planowanie i wykonywanie działań oraz racjonalne wykorzystanie zasobów ludzkich [Wiernek, Wiernek 2005, s. 429].

Celem audytu personalnego jest w szczególności usprawnienie pracy działu personalnego oraz doskonalenie reguł dotyczących pracy w przedsiębiorstwie. Przeprowadzenie audytu personalnego zajmuje przeważnie od półtora do trzech miesięcy i poświęcone jest zazwyczaj następującym obszarom [Wiernek, Wiernek 2005, s. 430]:

- obsłudze pracowników,
- administracji kadrowej,
- procedurom kadrowym (rekrutacji, adaptacji, szkoleniom, rozwojowi, ocenianiu pracowników).

Audyt obsługi pracowników oraz administracji kadrowej polega na formalnej analizie dokumentacji kadrowej (zestawienie rzeczywistego stanu z wymogami instytucjonalnymi) i weryfikacji obligatoryjnych dokumentów dotyczących zatrudnienia. Pożądanym rezultatem takiego audytu może być poprawa jakości dokumentacji i dostosowanie jej do natury firmy, usprawnienie nadzoru nad pracą, zmiany w sposobie rozliczania pracy oraz doskonalenie regulaminów i innych przepisów wewnętrznych [Wiernek, Wiernek 2005, s. 431].

Audyt personalny bywa przeprowadzany w kontekście systemu komunikacji firmy [Greenbaum 1974, ss. 739–754]. Dzieje się tak z powodu silnego powiązania ewaluacji poszczególnych pracowników z obowiązującymi metodami wymiany informacji w firmie. Ciągłe zmiany w działach marketingu, produkcji czy też finansów, spowodowane konkurencją rynkową, pociągają za sobą modyfikacje systemu komunikacji. Ten z kolei ma duży wpływ na jakość współpracy oraz efektywność wykonywanych zadań. Zatem warto, aby audyt personalny przebiegał w ścisłym powiązaniu z okresową oceną systemu komunikacji. Podkreśla się, że planowanie audytu powinno uwzględniać skalę i sposób wymiany informacji w przedsiębiorstwie [Wiernek, Wiernek 2005, s. 435]. Komunikacja ma za zadanie ułatwiać osiąganie celów strategicznych firmy.

Ważnymi cechami audytu jest wymóg przedstawiania dowodów, a także przekazywanie zaleceń zmian. Funkcje personalne powinny być zgodne z celami strategicznymi firmy, dawać możliwość partycypacji pracowników w programach kadrowych i stanowić podstawę do wprowadzania zmian w przepisach wewnętrznych. Wnioski z przeprowadzonego audytu dotyczą najczęściej restrukturyzacji działu kadr, zmian w podziale pracy, zmian standardów funkcjonowania firmy, wdrażania kultury organizacyjnej lub *outsourcingu* niektórych działań [Wiernek, Wiernek 2005, s. 435].

Metodyka audytu personalnego opiera się na katalogu narzędzi, który nie jest zamknięty. Najczęściej wykorzystywane są wywiady, testy merytoryczne, testy psychologiczne oraz symulacje i odgrywanie ról [Krampus-Sepielak 2006, s. 39]. Przykłady tych narzędzi są opisane w tabeli 1. W literaturze można spotkać się także z dosyć uproszczonym podejściem do audytu personalnego jako weryfikacji prawidłowości konsultingu personalnego [Krampus-Sepielak 2006, s. 39].

Tabela 1. Główne narzędzia audytu personalnego

Rodzaj narzędzia audytu personalnego	Przykłady
Wywiady	wywiad strukturalizowany metoda epizodyczna
Testy merytoryczne	testy wiedzy merytorycznej testy językowe
Testy psychologiczne	testy zdolności umysłowych testy osobowości
Symulacje, odgrywanie ról	diagnoza kompetencji w interakcji: kandydat, po otrzymaniu opisu sytuacji oraz cech odgrywanej roli (charakterystyki stanowiska), rozwiązuje zadany kluczowy problem a jego partnerem jest osoba również przygotowana do odegrania określonej roli (realizująca jednak narzucony scenariusz)

Źródło: [Krampus-Sepielak 2006, ss. 38, 39].

Kolejnym obszarem, który może być objęty badaniami i nadzorem, jest satysfakcja zatrudnionych. Satysfakcję postrzega się jako czynnik posiadający duży wpływ na efektywność pracy. Według podejścia *human relations* wyższe morale pracowników prowadzą do wzrostu produktywności. Powszechnie obecne w wielu przedsiębiorstwach było stwierdzenie, że wspomnianą koncepcję *human relations* można traktować jako dążenie do zwiększenia produktywności przez zaspokojenie potrzeb pracowników [Mrówka 2005, s. 4]. Zagadnienie satysfakcji jest obecne w modelach poświęconych problemowi motywowania do pracy [Schwab, Cummings 1983]. Modele te w szczególności badały zaspokajanie potrzeb zatrudnionych. Analiza w ramach nich pozwoliła na stwierdzenie, że osiągnięcie satysfakcji przyczynia się do zaspokajania kolejnych potrzeb, w tym realizacji powierzonych zadań [Mrówka 2005, s. 4]. Jedną z najpopularniejszych teorii dotyczących satysfakcji stanowi podejście Herzberga [Mrówka 2005, s. 5]. Według niego relacja między satysfakcją a realizacją zadań ma charakter przyczynowo-skutkowy, a produktywność rośnie wraz z poziomem satysfakcji. Herzberg wyróżnił dwie grupy czynników:

- wpływających na zadowolenie lub jego brak (osiągnięcia, typ pracy, uznanie, rozwój i awanse, odpowiedzialność);
- wpływające na niezadowolenie lub jego brak (tzw. czynniki higieny: płaca, bezpieczeństwo, warunki pracy, zachowanie przełożonych, relacje interpersonalne).

Pierwsza ze wspomnianych grup czynników odnosi się do treści pracy, natomiast druga jest związana ze środowiskiem pracy. Badania Herzberga nie zostały jednak naukowo potwierdzone, a związek przyczynowo-skutkowy między satysfakcją i produktywnością został przyjęty jako założenie.

Z kolei według Portera i Lawlera lepsze osiągnięcia zawodowe dają większe zadowolenie [Schwab, Cummings 1983]. Nagrody wewnętrzne (świadomość dokonań, nastawienie do samego siebie) i zewnętrzne (awanse, płaca) są skutkiem dobrych osiągnięć. Pracownik ocenia sprawiedliwość otrzymanych nagród, co może wywołać zadowolenie. Następnie, wysoko postrzegając ich wartość, zatrudniony jest zmotywowany do wkładania odpowiedniego wysiłku w wypełnianie swoich zadań zawodowych. Istotne jest, aby pracownik mógł liczyć na nagrodę.

Z powyżej przedstawionych teorii wynika, że kluczowe jest zaprojektowanie sprawiedliwego systemu ewaluacji pracowników [Mrówka 2005, s. 9]. W przeciwnym przypadku właściwie niemożliwe jest zapewnienie satysfakcji pracowników. Zatem audyt personalny może zostać uznany za narzędzie oceny sprawności identyfikacji potrzeb pracowników. Zastosowanie audytu personalnego do badania satysfakcji jest szczególnie potrzebne podczas zmian w przedsiębiorstwie, np. fuzji firm, zmiany struktury właścicielskiej bądź organizacyjnej. To właśnie wtedy zatrudnieni są narażeni na dodatkowy stres, a obieg informacji traci niekiedy na jakości [Mrówka 2005, s. 13].

Audyt personalny podlega dosyć szybkim przeobrażeniom. W szczególności za kierunki jego rozwoju uważa się wnikliwą analizę procesu selekcji kandydatów do pracy oraz dopasowywanie ich do stanowisk [Lazear, Oyer 2007, ss. 1–58]. Kolejnym etapem jest związanie pracownika z miejscem pracy oraz utożsamienie jego celów ze strategią firmy. Z perspektywy pracownika atrakcyjna jest nie tylko pensja, ale i dodatki takie jak: rodzaj biura, relacje z podwładnymi, prestiż oraz inne świadczenia. Do świadczeń niepieniężnych zaliczyć można m.in. szkolenia oraz sponsorowanie kursów specjalistycznych. Poprzez szkolenia budowana jest lojalność wobec przedsiębiorstwa. Ponadto w przypadku specyficznych umiejętności, rzadko poszukiwanych na rynku pracy, może wytworzyć się sytuacja analogiczna do monopolu bilateralnego, gdzie obie strony są od siebie uzależnione.

Reasumując, audyt personalny pozwala na identyfikację obszarów funkcjonowania organizacji, które wymagają zmian, wskazaniu słabych i mocnych stron przedsiębiorstwa w kontekście zasobów ludzkich, selekcję kandydatów na wybrane stanowiska, poprawne formułowanie ścieżek rozwoju zawodowego oraz diagnozę reprezentowanych kompetencji zawodowych zarówno kandydatów, jak i zatrudnionych [Krampus-Sepielak 2006, s. 38]. Kolejna sekcja stanowi charakterystykę kluczowych elementów teorii agencji ze szczególnym uwzględnieniem problemów wynikających z natury relacji między właścicielami a kadrą zarządzającą.

Relacje między właścicielami i kadrą managerską przedsiębiorstwa w świetle teorii agencji

Problem rozbieżności interesów właścicieli przedsiębiorstw i zarządzających nimi był poruszany przez ekonomistów jeszcze przed właściwym rozwojem teorii agencji. Jako przykład przytoczyć można *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* Adama Smitha, gdzie znajduje się wzmianka o dążeniu przez właścicieli do maksymalizacji zysków oraz kierowaniu się przez managerów własnymi korzyściami [Hardt 2008, s. 147]. W dalszej kolejności należy wspomnieć o pracach z lat trzydziestych XX wieku – A. Berle, G. Means'a oraz J.M. Keynes'a [Hardt 2008, s. 147]. Berle i Means zwracają uwagę na możliwość odstąpienia od realizacji interesów udziałowców oraz na zdolność właścicieli do kontroli kadry zarządzającej [Berle, Means 1932, s. 121]. Keynes natomiast podkreśla, że ze względu na brak jakiegokolwiek związania właścicieli z managerami, osiąganie zysków przez przedsiębiorstwo może stać się celem drugorzędnym [Keynes 1931].

Nadzór ze strony właścicieli zależy w dużym stopniu od jego kosztu (*the costs of exerting controls*) [Hardt 2008, s. 148]. W przypadku braku występowania wspomnianych

kosztów (przykładem jest niewielka firma, w której właściciel jest jednocześnie zarządzającym), wymuszenie na kadrze zarządzającej określonego postępowania jest względnie łatwe. W rzeczywistości koszty te są niezerowe (zwłaszcza wysokie występują w dużych korporacjach), a działanie właścicieli ma sens wyłącznie, gdy korzyści z większej kontroli nad managerami przewyższają je [Marris 1964].

Na głębszą analizę relacji między kadrą zarządzającą a właścicielami pozwolił rozwój teorii agencji [Hardt 2008, s. 149]. Jednym z najważniejszych założeń teorii agencji jest asymetria informacji między stronami kontraktu, czyli pryncypałem (właścicielem) i agentem (managerem). Agent dysponuje pełną informacją o przeprowadzanych działaniach w ramach przedsiębiorstwa, podczas gdy pryncypał dostrzega wyłącznie ich skutki. Z tego powodu pryncypał nie zachowuje pełnej pewności co do staranności i uczciwości managera. Asymetria informacji może zostać zmniejszona poprzez nadzór, który jednak generuje koszty i nie zawsze jest opłacalny.

Powyższa teza została zawarta w artykule Jensena i Mecklinga, szerzej przedstawiającym relację pryncypał – agent [Jensen, Meckling 1976, ss. 305–360]. Ryzyko działań agenta wbrew zamiarom pryncypała może być redukowane przez nadzór lub określoną strukturę bodźców. Poświęcenie własnych zasobów managera jako gwarancji działań zgodnych z interesem pryncypała może okazać się opłacalne w określonych sytuacjach. Analogiczną rolę pełni zobowiązanie do wypłaty rekompensaty w razie naruszenia ustalonych reguł. Zarysowana sytuacja nie zapewnia maksymalnego poziomu dobrobytu, ponieważ zarówno pryncypał, jak i agent ponoszą dodatkowe koszty monitoringu lub gwarancji zaufania.

Przy założeniu niezmienności otoczenia instytucjonalnego firmy, badane może być zachowanie managerów w zależności od ich udziałów w kapitale przedsiębiorstwa [Jensen, Meckling 1976, ss. 305–360]. Jensen i Meckling wykazują, że managerowie chętniej przeznaczą większą część dochodów na korzyści niematerialne (liczba podwładnych, powierzchnia lub wystrój gabinetu, służbowe auto) wraz ze spadkiem liczby posiadanych udziałów w firmie. Koszty nadzoru w artykule Jensena i Mecklinga (*monitoring costs*) odnoszą się do kontroli managerów i ograniczania ich swobody decyzyjnej. W tej sytuacji zachowanie zarządzających zależy nie tylko od wielkości posiadanych udziałów przedsiębiorstwa, ale też intensywności nadzoru. Nadzór bowiem redukuje wydatki na wspomniane wcześniej pozapłacowe dodatki. Kolejnym istotnym formalnym spostrzeżeniem Jensena i Mecklinga jest stwierdzenie, że koszty relacji agencyjnej rosną wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa, co jest wywołane utrudnieniami w nadzorowaniu managerów [Jensen, Meckling 1976, ss. 305–360].

Na uwagę zasługuje analiza wpływu udziałowców na zarządzających oraz szersze ujęcie relacji między właścicielami a managerami poprzez uwzględnienie możliwości

posiadania przez nich udziałów przedsiębiorstwa [Hardt 2008, s. 148]. Dzięki rozpatrywaniu tej relacji w kategorii pryncypał – agent, opisane rozważania teoretyczne mogą być z powodzeniem stosowane w rzeczywistości. Koszty monitorowania managerów traktowane są w literaturze jako koszty transakcyjne, związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstw. Kolejne prace, m.in. Jensena, coraz silniej dążą do ułatwienia aplikacji rozwiązań teoretycznych w praktyce [Shleifer, Vishny 1996]. Artykuły z zakresu *corporate governance* dotyczą przede wszystkim zobowiązania do zapłaty przez managera określonej kwoty lub rekompensaty (*bonding costs*), strategii nadzoru nad kadrą zarządzającą (monitoring horyzontalny oraz wertykalny [pryncypał – agent]), roli rady nadzorczej w zarządzaniu przedsiębiorstwem, kwestii rekrutacji na określone stanowiska czy też sposobu funkcjonowania na rynku kapitałowym (częstość i wielkość dywidend, regulacje dotyczące wydatków dyskrecjonalnych) [Shapiro 2005, s. 270].

Podkreślenia wymaga fakt interdyscyplinarnego charakteru teorii agencji. Rozważania badawcze poświęcone relacji pryncypał – agent mają bowiem podłoże ekonomiczne, prawne, socjologiczne oraz nauk z zakresu zarządzania [Shapiro 2005, ss. 263–284].

Zastosowanie audytu personalnego w rozwiązywaniu problemów wynikających z relacji agencyjnej

Dwa poprzednie rozdziały miały na celu przedstawienie najważniejszych aspektów audytu personalnego i teorii agencji. Jak przewidywano, zagadnienia te mają pewne obszary wspólne. Dzieje się tak między innymi ze względu na samą naturę audytu funkcji personalnej. Istotny wpływ ma również podejście podmiotowo-relacyjne do rozważań nad strukturą organizacyjną [Stabryła 2007, s. 2].

Według koncepcji podmiotowo-relacyjnej badania strukturalne opierają się przede wszystkim na opracowaniu norm organizacyjnych. Mogą one mieć naturę dyrektywną lub postulatywną, przy czym są bezpośrednio powiązane z zasobami ludzkimi i relacjami. To właśnie relacje mają duży wpływ na całą strukturę organizacyjną oraz funkcjonowanie procesów w przedsiębiorstwie. Doskonalenie struktury organizacyjnej następuje w ramach działań projektowych i diagnostycznych. Warto zaznaczyć, iż tylko kompleksowe podejście do struktury organizacyjnej stanowi wyraz instytucjonalizacji podmiotu, jakim może być między innymi przedsiębiorstwo.

Audyt personalny jest stosowany przede wszystkim w nowoczesnych instytucjach, w których aplikuje się wspomnianą perspektywę kompleksową w działaniach związanych ze strukturą organizacyjną. W ten sposób identyfikowane i łagodzone są problemy wynikające z relacji właściciel – manager: asymetria informacji, rozbieżność interesów,

nieznana dla właściciela jakość pracy managera. Literatura poświęcona teorii agencji często odnosi się do nadzoru nad managerami jako pewnego rozwiązania. Okazuje się przy tym jednak, że nadzór w rozbudowanych korporacjach jest z reguły utrudniony i bardzo kapitałochłonny. Dlatego też sprawniejsze mogą okazać się bieżąca weryfikacja oraz doskonalenie funkcji personalnej poprzez audyt personalny. Jak wskazano w rozdziale I, audyt personalny pozwala na sprawdzenie poziomu motywacji managerów, satysfakcji i osiągnięć zawodowych. Zdobyte w ten sposób informacje pomagają usprawnić zarządzanie zasobami ludzkimi tak, aby efektywność managerów była wysoka, podobnie jak lojalność wobec właścicieli, co znajduje wyraz w utożsamianiu celów indywidualnych ze strategią firmy i redukcji asymetrii informacji (potęgowanej zwykle przez oportunizm).

Badaniom można poddać również poziom potencjału systemu zarządzania zasobami ludzkimi jako kluczowego elementu przedsiębiorstwa [Markiewicz 2009, s. 263]. Dla sprawności funkcjonowania wszystkich procesów istotne jest ich współdziałanie w ramach strategii organizacji. Regularnie przeprowadzany audyt personalny może przeciwdziałać zaognianiu się sprzeczności. Zestawienie wszystkich kluczowych obszarów pozwala także na zaplanowanie optymalnych zmian w organizacji.

Poza samym przeprowadzeniem audytu, kluczowa jest interpretacja jego wyników i zdolność do wyciągania konstruktywnych wniosków. Kolejnym istotnym aspektem jest sprawność współpracy między właścicielami a działem personalnym oraz działem personalnym a kadrą zarządzającą. Ponadto wprowadzanie zmian mających na celu redukcję problemów natury relacji pryncypał – agent wymaga sprawnego i elastycznego zarządzania całą organizacją przy jednoczesnym realizowaniu optymalnej dla przedsiębiorstwa strategii.

Zakończenie

Jakkolwiek audyt personalny jest skomplikowanym i wymagającym zadaniem, warto, aby był przeprowadzany w przedsiębiorstwach. Niniejsza praca wykazała, że audyt personalny pomaga w redukcji problemów wynikających z relacji pryncypał – agent, skonceptualizowanych w ramach teorii agencji. Walka z asymetrią informacji i rozbieżnością celów przy pomocy działu personalnego, zamiast zwiększania środków na nadzór, jest coraz powszechniejsze. Jest to spójne z powszechnym postrzeganiem personelu jako najcenniejszego zasobu oraz wdrażaniem zmian w sposobie zarządzania organizacją [Jończyk 2010, s. 89].

Przedstawiony w pracy problem ma duże znaczenie ze względu na poziom kosztów transakcyjnych oraz inne niepożądane czynniki, wpływające na trudności w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Badania z zakresu teorii agencji, prowadzone przez szereg lat, są świadectwem silnego oddziaływania kłopotów wynikających z relacji pryncypał – agent na funkcjonowanie organizacji. Szczególnie obiecujące wydają się nowe badania, w których nacisk kładzie się na społeczny wymiar nowoczesnych firm, a także wykorzystanie i rozwój kapitału ludzkiego.

Dalszym kierunkiem rozwoju rozważań przedstawionych w poprzednich rozdziałach może być analiza algorytmów interpretowania wyników audytu personalnego. Przy czym mogłaby dotyczyć ona nie tylko managerów, ale i pozostałych pracowników. Byłoby to znaczne usprawnienie tego procesu, zwłaszcza w dużych korporacjach, gdzie każdorazowa indywidualna ocena jest czasochłonna. Ponadto wyeliminowałoby to pewien subiektywizm w przeprowadzaniu ewaluacji.

Bibliografia

Alchian A. (1965), *The Basis of Some Recent Advances in the Theory of a Management of the Firm*, "Journal of Industrial Economics", 14 (1), s. 30.

Berle A., Means G. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Nowy Jork, s. 121.

Greenbaum H. (1974), *The Audit of Organizational Communication*, "The Academy of Management Journal", 17 (4), ss. 739–754.

Hardt Ł. (2008), *Rozwój ekonomii kosztów transakcyjnych. Od koncepcji do operacjonalizacji*, Fundacja Promocji i Akredytacji Kierunków Ekonomicznych, Warszawa, s. 147.

Jensen M., Meckling W. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior*, Agency Costs and Ownership Structure, "Journal of Financial Economics", 3 (4), ss. 305–360.

Jończyk J. (2010), *Rola działu personalnego w kształtowaniu wizerunku organizacji – wyniki pilotażowych badań empirycznych*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi: Komunikaty", s. 89.

Keynes J.M. (1931), *Essays in Persuasion*, Londyn.

Krampus-Sepielak A. (2006), *Model menedżera przedsiębiorstwa społecznego. Procedury rekrutacji i selekcji menedżerów społecznych*, MARR S.A., s. 37.

Lazear E., Oyer P. (2007), *Personnel Economics*, "NBER Working Paper Series, Working Paper 13480", National Bureau of Economic Research, ss. 1–58.

Markiewicz P. (2009), *Audyt personalny – aspekt strategiczny*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania", nr 16, s. 263.

Marris R. (1964), *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, Londyn.

Mrówka R. (2005), *Badania satysfakcji pracowników w organizacji gospodarczej*, s. 4.

Schwab P., Cummings L. (1983), *Przegląd teorii dotyczących związku między wykonywaniem zadań a satysfakcją* [w:] W.E Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWN, Warszawa.

Shapiro S. (2005), *Agency Theory*, „Annual Review of Sociology", 31, s. 270.

Shleifer A., Vishny R. (1996), *A Survey of Corporate Governance*, "NBER Working Paper 5554".

Stabryła A. (2007), *Podejście podmiotowo-relacyjne w doskonaleniu struktury organizacyjnej*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6, s. 2.

Tomaszkiewicz A. (2010), *Wartość dodana wnoszona przez audyt wewnętrzny*, „Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica", nr 244, ss. 111–122.

Wiernek M., Wiernek B. (2005), *Audyt personalny*, „Zagadnienia Techniczno-Ekonomiczne", nr 50 (2–3), s. 429.

Williamson O. (1964), *The Economics of Discretionary Behavior: Managerial Objectives in a Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, ss. 40–44.

Winnicka-Wejs A., Dembińska A., Dróżdż P. (2010), *Śląski rynek konsultingu personalnego* (wstępne wyniki badań), ss. 73–88.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **197–205**

Tomasz Trojanowski | tomektrojanowski@poczta.fm
Jan Dlugosz University in Czestochowa

Sustainable Product Prices

Abstract: The essence of this article is to present the issues of sustainable product prices as a new and poorly recognised area of marketing mix. Sustainable rates pose new challenges for producers and consumers. The prices of most products are not sustainable because they do not include social and environmental costs. In the introduction, the author of studies pointed to the growing consumerism of society, which largely contribute to unsustainable product prices. Aim of the study and the research methods are presented. It also points to the small achievements of literature, both domestic and foreign, dedicated to this issue. In the later part of the paper the importance of money in the economic activities of enterprises is presented. The article focuses on the aspect of sustainable pricing of products. The definition of sustainable prices is included. The final part of the study addresses the issue of existing barriers and difficulties in establishing sustainable product prices. In addition to the outlined problems related to sustainable pricing of products, the author gave practical solutions to the existing difficulties pointing to specific examples. The article is concluded with a summary.
Key words: sustainable prices, sustainable marketing, sustainable development, product costs, consumer, product

Introduction

Contemporary markets of goods and services are characterised by ever greater increase in consumption. Residents of developed countries and developing countries buy excessive amounts of various kinds of products, which adversely affects the state of the environment and the health of societies. Consumerism of societies is in contradiction with the principles of sustainable development, whose main idea is to respect the environment and social aspects in order to guarantee equal opportunities for the development of future generations. One of the tools to limit the negative consumer behaviour is set-

ting sustainable prices by manufacturing companies. Sustainable rates are one of the four instruments of sustainable marketing mix which also includes sustainable products, sustainable distribution and sustainable promotion mix.

The aim of the article is to point to the need to establish a sustainable product prices as a new challenge faced by managers responsible for the pricing policy of the organisation. The scope of the study includes theoretical issues concerning the price as one of the four instruments of sustainable marketing mix. The research method used in the present study is to analyse the state of knowledge on the basis of studies conducted in the literature and own observations. The review of the literature on sustainable prices points to the absence of studies on the present area of expertise.

The importance of price in the marketing activities of companies

Price is one of the elements of the marketing mix and plays an important role in business activity of enterprises. Unlike the other elements of the marketing mix generating costs of the company like: the product, distribution and promotion mix, price brings revenue for the organisation. In the literature, the price is defined as "the amount of money charged for the product (service) or the sum of all the values that consumers exchange for the benefits of having or using the product (service)" [Armstrong, Kotler 2012, p. 399]. Another view on the nature of money is presented by K. Peattie. The author states that "in a wider sense, price can take on various facets and functions, being considered a reflection of the cost of production, a signal of quality to consumers, a basis for market segmentation, a reflection of the demand that exists for a product and the available supply, an important basis for competition and, last but not least, a key marketing variable that can be influenced to achieve a wide variety of marketing objectives" [Peattie 1995, p. 280]. A price is ,"basically the monetary value of a product as agreed upon between a seller and a buyer" [Martin, Schouten 2012, p. 171]. Price is "an important element in consumers product – evaluation process, yet it is not the only one, as we will see in this chapter. In a narrow sense, price represents the amount of money charged for a product or service" [Kotler, Armstrong 2004, p. 345].

Properly fixed price of a product should cover all costs incurred by the company in connection with the preparation, distribution, sales and promotion of the product. Manufacturing companies set the prices of their products, taking into account three main factors, namely: production costs, the prices of competing products and the demand for the product. These criteria of pricing relate primarily to conventional products and cannot be considered as the only factors in the process of pricing sustainable products.

The pricing of products is not an easy task. The basic problem is setting too low or too high prices. Incorrect determination of prices of the product may adversely affect the profits of the enterprise. A. Pabian indicates that the problem of high prices is particularly evident in the area of production and sale of sustainable products, those goods that are environmentally friendly and that have pro-social character, aimed at supporting sustainable development. The author says that market participants are convinced that the sustainable products have to be more expensive than conventional products because their production and sale requires incurring large financial outlays [Pabian 2015, p. 2]. Whenever the criticisms concerning the increase of the prices of sustainable products is observed, companies should strive to include all costs associated with the production and sale of the product, including environmental and social costs.

Sustainable pricing

Human existence is based on the use of Earth's natural resources. Ecological environment also called natural environment guarantees to a man virtually unlimited access to water, air, minerals, animals, plants and other necessary wealth needed for life. The benefits of our planet are largely used by the manufacturing companies. Earth can be considered as the largest provider of material goods. The Earth has no way to exact a cash payment from each of us, so these ecosystem services traditionally have been regarded as free for the taking. However, every violation of the ecosystem reduces the Earth's ability to provide these free services. When that happens, we humans incur real economic costs. It provides all kinds of natural resources from which people produce energy and thousands of different kinds of material goods. The earth is the basis of our existence through growth of plants, population growth of animals, fish and birds, provides the nutritional needs of a man. [Pabian 2015, p. 3] A list of eco-services provided free of charge by the Earth is long. G. C. Daily defined the concept of ecosystem services as "conditions and processes through which natural ecosystems, and the species that make them up, sustain and fulfil human life. They maintain biodiversity and the production of ecosystem goods, such as seafood, forage, timber, biomass fuels, natural fibre, and many pharmaceuticals, industrial products, and their precursors" [Daily 1997, p. 3].

In 1997, a team of scientists and economists conducted a research aimed at providing valuation of services of the Earth for the benefit of man. The researchers concluded that the entire value of the biosphere is estimated in the range of 16–54 trillion dollars, with an average of 33 trillion dollars per year [Costanza 1997, pp. 253–260]. Other updated studies show that in 2011 the value of global ecosystem services amounted to 125 trillion

dollars a year. The loss of eco – services from 1997 to 2011 as a result of changes in the spatial development is estimated in the range of 4.3-20.2 trillion dollars a year. Global estimates expressed in monetary values indicate a huge effort that bears our planet for eco-services [Costanza 2014, p. 152]. The indicated numbers refer to the value of ecosystem services provided by Earth and include [Martin Schouten 2012, p. 170]:

- purification of air and water,
- mitigation of droughts and floods,
- generation and preservation of soils and renewal of their fertility,
- detoxification and decomposition of wastes,
- pollination of crops and natural vegetation,
- dispersal of seeds,
- cycling and movement of nutrients,
- control of the vast majority of potential agricultural pests,
- maintenance of biodiversity,
- protection of coastal shores from erosion by waves,
- protection from the sun's harmful ultraviolet rays,
- stabilization of the climate,
- moderation of weather extremes and their impacts,
- provision of aesthetic beauty and intellectual stimulation that lifts the human spirit.

Analysing the figures presented and the services provided by ecosystems to humans, one should consider whether in fact the prices of products include all costs associated with the production of various goods. D. Martin and J. Schouten write that sustainable pricing is based on recovering the actual cost of the product. On the other hand "sustainable price accounts fully for the economic, environmental, and social costs of a product's manufacture and marketing while providing value for customer and a fair profit for business" [Martin, Schouten 2012, p. 171].

The authors claim that the product price is not sustainable when it breaks the four basic principles [Martin, Schouten 2012, p. 171]:

- a price that fails to include the costs of eliminating or offsetting greenhouse gas emissions, or that fails to include the recovery and reuse of metals and plastics, violates the first system condition,
- a price that is kept low through the systematic use and disposal of new synthetic compounds violates the second condition,
- a price that relies on the systematic degradation of the Earth's natural systems, such as forests, rivers, and fisheries, violates the third system condition,
- a price that can only be achieved through the exploitation and mistreatment of workers violates the fourth system condition.

Sustainable pricing includes not only the costs associated with the purchase of raw materials, the cost of salaries of production employees, distribution and marketing. Total product cost are determined by using full-cost accounting, which "allocates all direct and indirect costs to a product or product line for inventory valuation, profitability analysis, and pricing decisions" [Epstein 2008, p. 111]. Sustainable price of the product must take into account the costs to be borne by the Earth as a result of human economic activity. Unpaid environmental and social costs related to the manufacturing of the product are called costs which are discarded. F. Belz and K. Peattie explain the essence of external costs on the example of radio, which costs 10 euros. The authors pose the following questions: Does the price include all costs? Does the price include the cost of extraction of raw materials, packaging, transport, supply, production costs, the cost of the contribution to global warming and climate change? Under what conditions workers work? What about the cost of getting rid of the product in the final phase of the product life cycle? Who will pay for it? [Belz, Peattie 2010, p. 218] According to the authors, the price of the radio at 10 euros does not cover all the environmental and social costs associated with its production. Buyer of all kinds of products do not realise that the price of the product does not include all costs associated with the production.

Consumers appear to be most receptive to products perceived as green when their primary needs for performance/quality, convenience, and affordability are met and when they understand how a new product or package can help solve an environmentally related problem [Ottman 1992, p. 16].

Barriers and difficulties in establishing the sustainable prices of products

Establishing sustainable product prices is burdened with many barriers and difficulties. Enterprises seek to maximize profits by increasing sales of their products, which in turn leads to price competition between enterprises involving the lowering of prices of products. The low price of the product contributes to the increase in demand for a particular product, and such situation increases sales and production. Consumption oriented lifestyle of contemporary buyers requires manufacturing enterprises to offer more and more price reductions. The ever-growing pressure of consumers is focused on the ever--increasing price reduction of products, is a major barrier to sustainable product prices. With such a demanding consumer behaviour, establishing sustainable prices, taking into account the external environmental and social costs is a difficult task. While consumption continues to expand, taking advantage of prices which do not reflect the environmental

eco-costs of products, the environment will continue to be unsustainably consumed [Peattie 1995, p. 278]. A. Pabian raises questions: How to develop a range of sustainable products, since their high prices reduce demand and not guarantee high profits to companies? In which direction is pricing of this type of goods going? How to convince the client to decide on their purchase? [Pabian 2015, p. 2]. Another barrier is the manifestation of social and environmental costs. This problem perfectly reflects the previously presented example of a radio receiver, which price is 10 euros. It is obvious that the price of 10 euros does not include all external costs, but it is only a part of the total price carried by, for example, poorly paid workers, or future generations which will pay for climate change [Belz, Peattie 2010, p. 218]. People irrationally overvalue the benefits of the product they currently possess relative to those of products they do not own [Hirunyawipada, Paswan 2006, pp. 182–198]. This is one of main reasons consumers are hesitant about buying new sustainable products when they are first introduced to the market.

Sustainable pricing in addition to the presented barriers may encounter difficulties in the enterprise. Price changes are particularly risky if they relate to an increase in price of a product. Many conventional products on the market have completely unjustified low price. Establishing sustainable prices is associated with an increase in product prices, and such situation can cause not only the dissatisfaction of consumers, but also of the managers responsible for sales activities in an organisation. D. Fuller writes that the attempt to convince senior managers that the company products are insufficiently highly valued or prices must be changed due to environmental factors can be interpreted as a sabotage action [Fuller 1999, p. 314]. Another difficulty accompanying the introduction of sustainable product prices is insufficient way of informing consumers about the real costs of products. The blame for the transmission of incomplete or inaccurate information on the actual cost of producing the product incur marketing services. P. Hawken says: "When customers start receiving proper information – the whole story, things will change" [Hawken 1997, p. 81]. The transmission of incomplete information that bypass the eco-costs in the cost structure of the product leads to setting unrealistic market prices and environmental degradation. Honest informing customers about all the costs will cause a situation in which the consumers will undertake intelligent and correct purchasing decisions.

A. Pabian citing D. Mirońska and P. Zaborek presents the results of research showing that many consumers are willing to pay more for the product, which price supports social and environmental objectives. In some EU countries, percentage of consumers willing to pay more for this type of product is as follows: Germany – 35%, Italy – 34%, France – 30%, the Netherlands – 30%, Belgium – 29%, UK – 28% Poland – 13%. Some countries outside the European Union have this rate even higher: China – 80%, India – 71%, USA

– 39% [Pabian 2015, p. 5]. These results indicate that there is a group of consumers who are not indifferent to the fate of our planet and future generations, and thus they express willingness to pay more for products whose prices take into account the social and environmental costs. B. Emery classified the consumer into two groups. The first group consists of consumers with negative attitudes, namely: ignorant, fatalist, in denial, cynical, disinterested, fed up. In the second group, according to the classification of the author consumers are characterised by a positive attitude towards sustainability, namely: guilty, practicing, sustainable [Emery 2012, pp. 80–81]. The classification of customers presented by B. Emery gives important information to marketing managers about consumer groups. Production organisations, which identify within their operations, such groups of buyers can more effectively interact with these consumers through the development of proper marketing strategy.

In overcoming obstacles and difficulties related to the implementation of sustainable product prices a big role plays governments, state institutions, business organisations, environmental organisations and the consumers themselves. Category of sustainable products cannot be considered by buyers as an inaccessible goods, reserved only for a small group of clients with higher incomes. Joint effort for the rational and acceptable level of sustainable pricing of products and their promotion among buyers will encourage consumers to take an interest in these products. Sustainable products should be seen as a public good, eagerly bought and accepted by buyers due to their environmental and pro-social traits, and their affordable rates. D. Fuller quotes J. Ottman, who writes: "consumers appear to be most receptive to products perceived as green when their primary needs for performance/quality, convenience and affordability are met and when they understand how a new product or package can help solve an environmentally related problem" [Fuller 1999, p. 276].

Conclusion

Sustainable pricing is a new trend in marketing activities of enterprises. From the point of view of the organisation of production price should include the cost associated with the preparation of the product and guarantee the profits from the sale. The concept of sustainable pricing implies taking into consideration – in addition to production costs – including environmental and social costs that accompany manufacturing a product. Adding to the already existing production and other costs further ones i.e. environmental and social costs, may result in an increase in price of the product, thereby reducing

demand. For this reason, the introduction of sustainable prices is at odds with the traditional marketing oriented sale.

Implementing sustainable product prices should not be perceived by the managers of marketing as a factor decreasing product sales. According to the author of this report, sustainable product prices constitute a distinctive element of a company in comparison to other organisations. An important activity in this area, which should be undertaken by the company, is positioning in the minds of buyers the fact of taking into account the environmental and ecological costs in the price of a product. Influencing consumer's awareness by providing sustainable promotional messages or posting information on products indicating environmental and pro-social features, will certainly contribute to the acceptance of sustainable product prices by buyers. Educated consumers can be valuable partners in marketing organizations efforts to become sustainable. But not all consumers are well informed about the need for sustainability or the benefits to be had from it. J. Ottman suggests that, "the best educational efforts make environmental benefits tangible through compelling illustrations and statistics" [Ottman 1998, p. 115]. Another advantage of sustainable prices is to indicate to cotemporary consumers the obligation to care about the future of the next generations. By unsustainable behaviour of companies as well as customers in the use of the resources of our planet, we consciously limit the chances of the next generation for the development and a good life. Modern society should be aware that they are not the only and ultimate owners of the resources of the Earth. The benefits of our planet are only borrowed from future generations.

References

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

Belz F., Peattie K. (2010), *Sustainability Marketing. A Global Perspective*, John Wiley & Sons Ltd. United Kingdom.

Costanza R., D'Arge R., De Groot R. et. al. (1997), *The Value of the World's Ecosystem Service and Natural Capital*, "Natural", No. 387 (May).

Costanza R., De Groot R., Sutton P. et. al. (2014), *Changes in the global value of ecosystem services*, "Global Environmental Change", No. 26.

Daily G.C. (1997), *Nature's Service. Societal Dependence on Natural Ecosystems*, Island Press, Washington, D.C.

Emery B. (2012), *Sustainable Marketing*, Pearson Education Limited, Edinburgh.

Epstein P. (2008), *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social*, Environmental, and Economic Impacts, Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, California.

Fuller D. (1999), *Sustainable Marketing. Managerial – Ecological Issues*, SAGE Publications Inc., California.

Hawken P. (1997), *The Ecology of Commerce. A Declaration of sustainability*, HarperCollins Publishers, New York.

Hirunyawipada T., Paswan A.K. (2006), *Consumer innovativeness and perceived risk: Implications for high technology product adoption*, "Journal of Consumer Marketing", No. 23(4).

Kotler P., Armstrong G. (2004), *The Principles of Marketing*, 10th Edition, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey.

Martin D., Schouten J. (2012), *Sustainable Marketing*, Pearson Education Inc., New Jersey.

Ottman J.A. (1992), *Sometimes, Consumers Will Pay More to Go Green*, Marketing News, July 6.

Ottman J.A. (1998), *Green Marketing: Opportunity for Innovation*, J. Ottman Consulting Inc, New York.

Pabian A. (2015), *Zrównoważone ceny jako element marketingu – mix*, „Marketing i rynek", No. 4.

Peattie K. (1995), *Environmental Marketing Management: Meeting the Green Challenge*, Pitman Publishing, London.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **207–220**

Anna Wójcik-Karpacz | anna.wojcik-karpacz@ujk.edu.pl
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa
Administracji i Zarządzania

Zaangażowanie pracownicze i podobne konstrukty: eksploracja niuansów konceptualnych (I)[1]

Employee Engagement and Similar Constructs: the Exploration of Conceptual Nuances (I)[2]

Abstract: The aim of this publication is to identify the constructs use to define employee engagement (defining their features and content). The article is of epistemological character. The systematization of knowledge on constructs used to describe employees engagement allowed to distinguishing employee engagement from similar constructs: work engagement and jop involvement. The message of this article is to promote a group agreement on the differences among these constructs as the way to limit the confusion in the communication of the research findings and of fragmentary accumulating of knowledge. The considerations above were preceded with the descriptions of the situational conditions of the environment which intensify the curiosity of practitioners and researchers about the employee engagement. In the researches of scientific literature articles on the employee engagement the content analysis was used. Moreover, the proposal for further researches was formulated.
Keywords: employee engagement, work engagement, job involvement, engagement gap, engagement

1 Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.
2 Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

Wprowadzenie

Dynamiczny kontekst otoczenia aktywuje presję na organizacje biznesowe, by te oprócz przyciągania i utrzymywania niezbędnych dla nich pracowników o unikalnych umiejętnościach, angażowały ich również w procesy organizacyjne, dzięki którym mogłyby stawiać czoło nadchodzącym wyzwaniom. Tym bardziej, że ostatnimi laty pogarsza się zaangażowanie pracowników [Richman 2006; ss. 36–39]. Raport przygotowany przez Aon Hewitt pokazuje, że na skalę globalną, pierwszy raz od 2012 roku, nastąpił spadek zaangażowania pracowników – fakt ten odnotowano w 2016 roku. Analiza Aon Hewitt, obejmująca ponad 5 mln pracowników z ponad 1 000 organizacji na całym świecie, wykazała, że zaangażowanie pracowników spadło z 65% w 2015 r. do 63% w 2016 r. Mniej niż jedna czwarta (24%) z nich określa swój poziom zaangażowania jako „wysoki", a kolejne 39% – jako „umiarkowany" [www.aon.com]. Ustalenia te intrygują do rozpoznania poziomu zaangażowania pracowników w firmach zarejestrowanych w Polsce. Analiza wyników badań [Leszczyńska 2017] wykazała, że w 2015 roku średni poziom zaangażowania pracowników wyniósł 52%. Przy czym wśród organizacji biznesowych wyłonionych w Programie Najlepsi Pracodawcy (11 laureatów konkursu w 2015 roku) średni poziom zaangażowania pracowników wynosił 77%. Natomiast w budowaniu zaangażowania pracowników w ujęciu branżowym najlepiej plasowały się firmy z branży IT (średni poziom zaangażowania 59%), w dalszej kolejności branże: FMCG (54%), finanse (54%), ubezpieczenia (53%) oraz farmacja (53%). Najniższy zaś wskaźnik średniego poziomu zaangażowania pracowników odnotowano w branżach: handlowa (39%), produkcyjna (45%) oraz bankowa (46%).

Biorąc powyższe pod uwagę, ranga zaangażowania wzrasta wraz ze zwiększonym zapotrzebowaniem ze strony organizacji biznesowych na wysoce efektywną siłę roboczą. Zaangażowani pracownicy przejawiają bowiem szereg zachowań, które prowadzą wprost do wielu wymiernych korzyści dla organizacji i samych pracowników [De Clercq, Rius 2007, ss. 467–490]. W praktyce poziom zaangażowania pracowników jest jednak zróżnicowany, co wskazuje na jego gradację i przekłada się na konsekwencje zastosowania jako czynnika profilowania wyników biznesowych. Jego kształtowanie jest wszakże możliwe, bo charakteryzuje się ono względnie trwałym stanem, który można zmierzyć i ocenić, a następnie poprzez odpowiednio dobrane działania wypełnić stwierdzoną „lukę zaangażowania" (*engagement gap*) [Juchnowicz 2012, s. 39]. Stąd wysokie zainteresowanie praktyków zajmujących się rozwojem zasobów ludzkich kwestiami związanymi z zaangażowaniem.

Jako że przedmiot nauk o zarządzaniu stanowią realne procesy gospodarcze, których poznanie, zrozumienie i wyjaśnienie jest narzędziem rozwoju wiedzy [Romanowska 2004, s. 86], w ślad za praktykami podążają badacze. Wobec tego jedni i drudzy są zainteresowani kwestiami zaangażowania pracowników. Wśród praktyków istnieją pewne oczekiwania wobec nich, by ci ograniczyli zamieszanie związane ze znaczeniem i odrębnością konstruktu *zaangażowanie pracownicze* od podobnych konstruktów [Juchnowicz 2010, ss. 34–54]. Wobec tego postanowiono promować zbiorowe porozumienie na temat różnic w sposób umożliwiający wyjaśnianie teorii i dopasowywanie narzędzi jego pomiaru do celów postępowań badawczych (dotyczy badaczy) albo organizacyjnych (dotyczy praktyków). Nie sposób zrobić to właściwie bez uprzedniej identyfikacji stanu doświadczeń w tym zakresie, stąd też celem publikacji jest identyfikacja konstruktów używanych do definiowania zaangażowania pracowników (ustalenie ich cech i treści).

1. Odróżnianie zaangażowania pracowniczego od podobnych konstruktów: zaangażowania w pracę i zainteresowania pracą

Konstrukty to główne instrumenty, które są połączone z operacjonalizacjami używanymi w badaniach osadzonych w odpowiedniej teorii, a zatem nieprawidłowości w doborze konceptualizacji i operacjonalizacji do celów postępowania badawczego często mają poważne konsekwencje dla teorii i/lub praktyki [Wójcik-Karpacz 2012, ss. 47–56]. Problem ten nie omija również *zaangażowania pracowniczego* (*employee engagement*), ponieważ oprócz niego w literaturze są używane jeszcze inne zbliżone do zaangażowania konstrukty (tab. 1). Na tym tle dalszy postęp w dziedzinie badań byłby skuteczniejszy, gdyby istniało szerokie porozumienie co do znaczenia zaangażowania pracowniczego i podobnych konstruktów. Pozwoliłoby to rozstrzygnąć, czy konceptualne przypuszczenie dotyczące odrębności zaangażowania pracowniczego jest słuszne? Rezultaty przeglądu istniejących w tej kwestii ustaleń przedstawiono w tabeli 1 oraz jej opisie.

Tabela 1. Konstrukt *zaangażowanie pracownicze* vs *zaangażowanie w pracę/zainteresowanie pracą*: identyfikacja ich cech i treści

Autor/-rzy	Konstrukt lub subwymiary	Definicja	Wyróżnienie unikalnego punktu uwagi
Kahn (1990)	zaangażowanie w pracę (work engagement)	Osobiste zaangażowanie członków organizacji w swoje role zawodowe; w zaangażowaniu, zatrudnieni ludzie wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas wykonywania ról	Holistyczne inwestycje pracowników w samych siebie i koncentracja uwagi na pracy
	zaangażowanie fizyczne (physical engagement)	Jest odbiciem energii fizycznej wywieranej przez pracowników w celu wykonywania swoich zadań związanych z pracą	
	zaangażowanie poznawcze (cognitive engagement)	Jest odbiciem przekonań pracowników o organizacji, jej liderach oraz warunkach pracy	
	zaangażowanie emocjonalne (affectiv engagement)	Jest odbiciem tego, jak pracownicy odczuwają organizację, jej liderów oraz warunki pracy – czy ich postawa wobec tych czynników jest pozytywna lub negatywna	
Schaufeli i in. (2002)*	zaangażowanie w pracę (work engagement)	Pozytywny, spełniony stan umysłu, powiązany z pracą, charakteryzowany przez wigor, oddanie i absorpcję	Aktywność w pracy i sama praca
	wigor (vigor)	Wysokie poziomy energii i odporności psychicznej w trakcie pracy, gotowość do inwestowania wysiłku w pracę oraz wytrwałość nawet w obliczu trudności	
	oddanie (dedication)	Bycie silnie włączonym w swoją pracę i doświadczanie poczucia znaczenia, entuzjazmu, inspiracji, dumy i wyzwania	
	absorpcja (absorption)	Pełne skoncentrowanie i zaabsorbowanie swoją pracą, dzięki czemu doświadczanie czasu trwania pracy szybko mija	
Lodahl, Kejner (1965)	zainteresowanie pracą (jop involvement)	Zainteresowanie konkretną czynnością (zadaniem) wykonywaną w ramach pracy w danym momencie, która zaspakaja aktualne potrzeby jednostki	Aktualne stanowisko pracownika odnośnie dopasowania wykonywanych zadań do możliwości zaspakajania jego obecnych potrzeb – perspektywa krótkookresowa
Kanungo (1982)	zainteresowanie pracą (job involvement)	Przekonanie opisujące aktualnie wykonywane zadanie, które zwykle jest funkcją stopnia, w jakim zadanie odpowiada obecnym potrzebom danej osoby	Dopasowanie wykonywanych zadań do aktualnych potrzeb pracownika – perspektywa krótkookresowa

Kanungo (1982)	zainteresowanie pracą (work involvement)	Zainteresowanie pracą w ogóle i jej postrzeganie jako wartości w życiu. Przy czym zainteresowanie pracą w konkretnym zawodzie rozważano głównie w kontekście zadań	Generalne stanowisko pracownika odnośnie pracy jako wartości w jego życiu – perspektywa długookresowa
Shuck i in. (2014)**	Zaangażowanie pracownicze (employee engagement)	Aktywny, pozytywny psychiczny stan związany z pracą, operacjonalizowany przez intensywność i kierunek poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej energii	Aktywna rola i pełne spectrum doświadczeń w pracy
	zaangażowanie poznawcze (cognitive engagement)	Intensywność energii mentalnej skierowanej ku pozytywnym organizacyjnym rezultatom	
	zaangażowanie emocjonalne (emotional engagement)	Intensywność i gotowość do inwestowania emocjonalności w stronę pozytywnego wyniku organizacyjnego	
	zaangażowanie behawioralne (behavioral engagement)	Stan psychiczny wyrażający się intencjami pracownika do zachowania w sposób, który wpływa pozytywnie na wydajność i/lub pozytywne organizacyjne rezultaty	

*W tej publikacji Schaufeli i in. użyli terminu *zaangażowanie*, odnoszące się do tego, które później nazwali *zaangażowaniem w pracę* (*work engagement*).

** Oryginalne źródło konstruktu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bailey 2016, ss. 1–11; Kahn 1990, s. 694; Kanungo 1982, ss. 341–349; Karpacz 2017, ss. 109–127; Kühnel, Sonnentag, Westman 2009, ss. 575–594; Macey, Schneider 2008, ss. 3–30; Lodahl, Kejner 1965, ss. 24–33; Rich, Le Pine, Crawford 2010, ss. 617–635; Saks, Gruman 2014, ss. 155–182; Schaufeli i in. 2002, s. 74; Shuck i in. 2014, ss. 239–270; Shuck i in. 2016, ss. 1–25; Zbierowski 2012, ss. 145–146].

Kontynuując wytyczony celem opracowania tok rozważań, w dalszej kolejności przedstawiono interpretacje zaangażowania pracowniczego oraz zaangażowania w pracę i zainteresowania pracą w konwencji umożliwiającej wyodrębnienie odmienności między nimi.

1.1. Zaangażowanie w pracę versus zaangażowanie pracownicze

Jedna z popularnych definicji należy do Kahna [1990, s. 694], któremu w dużej mierze przypisuje się wprowadzenie pojęcia *personalnego zaangażowania w pracę* i definicję *zaangażowania w pracę* jako „osobistego zaangażowania członków organizacji w swoje role zawodowe; w zaangażowaniu zatrudnieni ludzie wyrażają siebie fizycznie, poznawczo i emocjonalnie podczas wykonywania ról." *Zaangażowanie w pracę* jest zatem konstruk-

tem holistycznym. Kahn [1990] stwierdził, że pracownicy wnoszą pełny zakres energii poznawczej, emocjonalnej i fizycznej do wykonywania swoich ról w pracy, które połączone odróżniają doświadczenie bycia zaangażowanym od niezaangażowania. Oznacza to, że pracownicy różnią się ilością energii fizycznej, emocjonalnej i poznawczej, poświęcając się swojej pracy. Przy czym pracownicy mogą być w pracy zaangażowani fizycznie, emocjonalnie i poznawczo w swoje role, ale „zaangażowanie" domaga się włączenia wszystkich tych form jednocześnie, aniżeli ich łączenia we fragmentaryczny sposób [Kahn 1990, ss. 692–724]. Kiedy pracownicy są zaangażowani, zawsze wykonują swoje obowiązki fizycznie, poznawczo i emocjonalne [Kahn 1990, ss. 692–724], w pełni wchodzą w swoje role zawodowe, zamiast po prostu pracować [Barbars 2016, ss. 84–100]. Zaangażowani pracownicy czują się związani z pracą, skupiają się na swoich zadaniach i ciężko pracują, aby osiągnąć swoje cele związane z pracą [Kahn 1992, ss. 321–349].

Zaangażowanie oznacza, że osoby są psychicznie obecne podczas obejmowania i pełnienia roli organizacyjnej [Kahn 1990, ss. 692–724; Kahn 1992, ss. 321–349]. Kiedy ludzie są psychicznie obecni, są uprzejmi, połączeni z innymi, zintegrowani i koncentrują się na wykonywaniu swojej roli [Kahn 1992, ss. 321–349]. W przeciwieństwie do tego stanu, kiedy ludzie są niezaangażowani, osobiście odłączają się od ich ról w pracy [Kahn 1990, ss. 692–724]. Niezaangażowani pracownicy po prostu zachowują pozory (markują).

Z kolei Schaufeli i in. [2002, s. 74] definiują *zaangażowanie w pracę* jako pozytywny stan umysłu związany z pracą, charakteryzowany przez wigor, oddanie i absorpcję. Definicja operacyjna uwzględnia wszystkie trzy wymiary, ponieważ są one skierowane na pożądane efekty organizacyjne:

- *wigor* – odnosi się do poziomów energii i odporności psychicznej, gotowości do inwestowania wysiłku w pracy i wytrwałości;
- *oddanie* – odnosi się do indywidualnego poczucia znaczenia pracy, entuzjazmu i dumy z danej pracy, źródła inspiracji i traktowania jej jako wyzwania;
- *absorpcja* – oddaje ogólny poziom szczęścia i stopnień, w którym pracownik zostaje zaabsorbowany pracą i traci poczucie czasu jej wykonywania.

Zaangażowanie nie jest chwilowym i specyficznym stanem, ale raczej jest to „bardziej trwały afektywno-poznawczy stan, który nie skupia się na konkretnym obiekcie, zdarzeniu, osobie lub zachowaniu" [Schaufeli i in. 2002, s. 74]. *Zaangażowanie w pracę* jest głównie wyrażone w takich zachowaniach pracowniczych jak wysiłek w pracy. Jest ono opisane jako zdolność do dowiedzenia wszystkim, kim jesteśmy w naszych rolach. Zaangażowani pracownicy są energiczni i entuzjastyczni w swojej pracy, co prowadzi ich do wykonywania jej lepiej niż pracownicy niezaangażowani, oni też inwestują więcej wysiłku w pracę niż jest to formalnie oczekiwane [De Clercq, Rius 2007, ss. 467–490].

Zaangażowanie w pracę jest związane z charakterystycznymi dyspozycjami, takimi jak neurotyzm i ekstrawersja, jak również ze specyficznymi osobistymi zasobami, takimi jak poczucie samoskuteczności, optymizmu i wytrwałości [De Carlo i in. 2014, ss. 725–738]. Głównym celem *zaangażowania w pracę* jest aktywność w pracy i sama praca. W takim razie *zaangażowanie w pracę* jest konceptualizowane jako optymalne funkcjonowanie jednostki w miejscu pracy i jest uważane za względnie stabilną postawę wobec pracy [Kühnel i in. 2009, ss. 575–594]. Natomiast *zaangażowanie pracownicze* odzwierciedla stan aktywności psychicznej i obejmuje pełne spektrum bezpośredniego doświadczenia zawodowego (tj. pracy, zadań, zespołu i czynnego doświadczania pracy) [Shuck i in. 2014, ss. 239–270].

Naukowcy tacy jak Christian i in. [2011, ss. 89–136] oraz Rurkkhun i Bartlett [2012, ss. 157–174] otwarcie popierają operacjonalizowanie doświadczania *zaangażowania pracowniczego* jako trójwymiarowego konstruktu opartego na podbudowie teoretycznej Kahna osobistego zaangażowania. Podzielają oni bowiem pogląd Kahna [1990, ss. 692–724] w kwestii tego, że pracownicy wprowadzają pełen zakres energii poznawczej, emocjonalnej i fizycznej do swoich ról roboczych, które połączone odróżniają doświadczanie bycia zaangażowanym. Inwestycje energii *poznawczej, afektywnej i behawioralnej* są rozumiane jako indykator indywidualnych wyników, reprezentujących motywację (i aktywność), wyraźnie pozytywnie powiązany z psychicznymi doświadczeniami z pracy [Shuck i in. 2014, ss. 239–270]. Intensywność równocześnie ukierunkowanych ww. energii odpowiednio wskazuje zakres, do którego pracownik angażuje się (np. zaangażowanie pracownicze).

Pogłębieniu tego wątku niech posłuży opis każdego subwymiaru zaangażowania pracowniczego [Saks i Gruman 2014, ss. 155–182; Shuck 2011, ss. 427–445; Shuck i in. 2014, ss. 239–270].

Zaangażowanie poznawcze. Subwymiar ten jest określany jako intensywność energii mentalnej, wyrażonej w kierunku pozytywnych rezultatów organizacyjnych [Rich i in. 2010, ss. 617–635; Shuck i in. 2014, ss. 239–270]. Pracownicy zaangażowani poznawczo są uprzejmi i skoncentrowani na swoim miejscu pracy i rozdysponowują nagromadzoną mentalną energię w kierunku aktywności związanej z pracą. Opierając się na konceptualizacji Kahna [1990, ss. 692–724], zaangażowanie poznawcze jest wyrazem zainteresowania i skoncentrowania uwagi pracownika na zadaniach, doświadczeniach związanych z pracą (tj. jego lub jej praca, jego lub jej zadania lub w ramach aktywnie pełnionej roli w pracy), i kontekstach.

Zaangażowanie emocjonalne. Subwymiar ten definiowany jest jako intensywność (siła) pracownika i gotowość do inwestowania emocjonalności w kierunku pozytywnych organizacyjnych rezultatów. Faktyczne zaangażowanie emocjonalne oferuje emocjo-

nalne połączenie, personalne zasoby, takie jak wiara w kierunku odczuwania osobistego znaczenia, poczucia emocjonalnego połączenia z sytuacją, osobą lub kontekstem pełnego doświadczania pracy. Ten subwymiar demostruje głębię, aktywność i emocjonalne połączenie z czynnym doświadczeniem zawodowym. Pracownicy zaangażowani emocjonalnie oddziałują na różne cele związane z pracą, które odnoszą się do teraźniejszego, chwilowego doświadczenia. Na przykład zaangażowani emocjonalnie pracownicy twierdzą, że wierzą w misję i cel ich organizacji i że organizacja ma dla nich wielkie osobiste znaczenie [Shuck i in., 2016, ss. 1–25].

Zaangażowanie behawioralne. Subwymiar *zaangażowanie behawioralne* jest definiowany jako stan psychiczny, wyrażający się intencjami pracownika w sposób, który pozytywnie wpływa na wyniki [Rich i in. 2010, ss. 617–635; Shuck i in. 2014 ss. 239–270]. Pracownicy zaangażowani behawioralnie są skłonni do ponoszenia extra wysiłku, ciężej pracują dla swojego zespołu i organizacji oraz robią więcej niż oczekiwano. Macey i Schneider [2008, ss. 3-30] nawiązywali do tego stanu zaangażowania jako proaktywnego zaangażowania, bo był to postępujący stan psychiczny, który przejawiał się jak zachowanie, lecz jeszcze niezmaterializowane w działaniu. Innymi słowy, zaangażowanie behawioralne reprezentuje stan psychiczny i nie jest jeszcze aktywnością powiązana z zachowaniem (które odróżnia go od wyników lub innych powiązanych konstruktów, takich jak organizacyjne zachowania obywatelskie [Glińska-Neweś, Lis 2016, ss. 265–274], które są rzeczywistymi zachowaniami). Nie wystarczy po prostu ciężej pracować. Pracownicy *zaangażowani behawioralnie* uważają się za psychicznie skłonnych do dawania więcej i często wykraczają poza granice, w sposób charakteryzujący ich posuwanie się naprzód [Shuck i in. 2016, ss. 1–25]. W literaturze podkreśla się też, że behawioralne zaangażowanie odzwierciedla związek między pracownikiem a organizacją i kosztami pozostawania w tej organizacji [Azoury i in. 2013, ss. 11–29]. Według Macey i in. [2009] zaangażowani pracownicy zachowują się w sposób bardziej trwały, proaktywnie reagują na pojawiające się zagrożenia i wyzwania, poszerzają swoje role w pracy, i łatwiej adaptują się do zmian. *Zaangażowanie pracownicze* jest więc wyraźnie odmienne od *zaangażowania w pracę* pod względem tak koncentracji uwagi, jak i definicji.

1.2. Zainteresowanie pracą versus zaangażowanie pracownicze

Kanungo [1982, s. 342] określił *zainteresowanie pracą* (*job involvement*) jako „stan poznawczy lub przekonanie o identyfikacji psychologicznej". *Zainteresowanie pracą* odnosi się do przekonania kognitywnego, że zadanie zaspokaja potrzeby i reprezentuje stopień, w jakim osoba identyfikuje się ze swą pracą zarówno w miejscu pracy, jak i poza nią. Jako

takie *zainteresowanie pracą* odzwierciedla głównie znaczenie dokonań danej osoby, ponieważ reprezentuje stopień, w jakim wykonanie pracy wpływa na samoocenę pracowników [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30]. *Zaangażowanie* różni się od *zainteresowania pracą* na dwa sposoby. Po pierwsze *zainteresowanie pracą* jest konstruktem poznawczym i w rezultacie może być uznane za aspekt *zaangażowania*, a nie zrównany z *zaangażowaniem* [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30]. Po drugie *zainteresowanie pracą* odnosi się do stopnia, w jakim sytuacja w miejscu pracy, szeroko zdefiniowana, ma kluczowe znaczenie dla tożsamości jednostki [Kanungo 1982]. W związku z tym nie odnosi się to konkretnie do zadań związanych z pracą, a raczej do aspektów pracy, w tym tego, na ile praca może zaspokoić potrzeby jednostki [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30], i może się zmieniać z dnia na dzień [Kühnel i in. 2009, ss. 575–594]. Konceptualizacja zaangażowania koncentruje się na wykonywaniu zadań w ramach pracy i reprezentuje gotowość do poświęcania fizycznych, poznawczych i emocjonalnych zasobów dla tej pracy. *Zaangażowanie* uważa się za wskaźnik gotowości pracownika do podejmowania dyskrecjonalnego wysiłku w celu pomocy pracodawcy. Warto wspomnieć, że indywidualne zachowanie pracownika definiuje się jako serię dynamicznych reakcji pracownika jako członka organizacji na wewnętrzne i zewnętrzne stymulacje środowiska. Zachowanie pracownika jako członka organizacji można podzielić na dwa typy, tj. zachowanie w roli (in-role behawior) i zachowanie poza rolą (*extra-role behawior*). „Zachowanie w roli" definiowane jest jako wszystkie zachowania, które były konieczne do ukończenia pracy odpowiedzialnie [Zhu 2013, ss. 23–27]. Co się tyczy „zachowań poza rolą", są to określone zachowania pracowników, które nie są częścią ich formalnych obowiązków, ponieważ nie można ich przypisać, ani wymagać z góry w odniesieniu do danej pracy, ale pomagają w sprawnym funkcjonowaniu organizacji jako systemu społecznego. Niektóre zachowania związane z wypełnianiem extra roli to: pomoc współpracownikom w problemach związanych z pracą, przyjmowanie zamówień bez zamieszania, tolerowanie tymczasowych nakładów bez wnoszenia skarg, utrzymanie czystości i higieny fizycznej w miejscu pracy, promowanie klimatu pracy, który jest tolerowany i minimalizuje zakłócenia spowodowane konfliktem interpersonalnym oraz ochrona i zabezpieczenie zasobów organizacyjnych itp.

W opinii Kahna [1990, ss. 692–724] zaangażowany pracownik w trakcie wykonywania zadania ma poczucie inwestowania samego siebie, energii i pasji, co powinno przekładać się na wyższe poziomy pełnionej roli związanej z wykonywanym zadaniem i odgrywaniem extra roli. Wykonywanie zadania to proces, który pojawia się, gdy wyznaczona osoba (lub grupa robocza) realizuje plan zadania: odnosi się do sposobu, w jaki realizują pracę, która została zaprojektowana dla zadania. Odgrywanie przez pracownika roli, która dotyczy wykonywanego zadania, odzwierciedla, jak dobrze pracownik wykonuje obowiązki wymagane w ramach pracy. Jako motywacyjny koncept zaangażowanie po-

winno wiązać się z wytrwałością i intensywnością, z jaką poszczególne osoby wykonują swoje zadania [Rich i in. 2010, ss. 617–635]. Zaangażowani pracownicy będą bardziej czujni i bardziej skoncentrowani na swoich zadaniach, a tym samym zaangażowanie powinno być pozytywnie powiązane z wydajnością pracy. Choć wiele badań sugeruje, że większe zaangażowanie pracowników prowadzi do poprawy ogólnych wyników biznesowych, bliższa analiza danych pokazuje, że na poziomie indywidualnym nie zawsze bywa to prawdą [Shikaloff, Fuller 2017].

Zainteresowanie pracą to stopień, w jakim pracownik angażuje się i entuzjastycznie wykonuje swoją pracę [www.businessdictionary.com]. Skonkretyzowane i ugruntowane przez Shucka i in. [2014, ss. 239–270] *zaangażowanie pracownicze* jest odbiciem stanu aktywności zawierającego pełne spektrum bezpośrednich doświadczeń w pracy.

Wobec tego *zainteresowanie pracą* i *zaangażowanie pracownicze* prawdopodobnie dzielą podobną przestrzeń konceptualną, ale te dwa konstrukty koncentrują się na różnych pod względem aplikacji postawach. *Zainteresowanie pracą* to „stopień, w którym osoba identyfikuje się psychicznie ze swoją pracą, czy też znaczenie pracy w całkowitym wizerunku (image) samego siebie. W konsekwencji zainteresowanie pracą jest powiązane z zaangażowaniem *ego* (*ego involvement*) i pozycjonowane jest głównie jako konstrukt związany z tożsamością, podczas gdy *zaangażowanie pracownicze* jest motywacyjnym stanem psychicznym [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30]. Zaangażowanie *ego* to stopień, w jakim postrzegamy przedmiot postawy jako istotny. Nazywany jest również zaangażowaniem postaw – zaangażowaniem osobistym – samodzielnością. Zaangażowanie *ego* zależy od tego, jak ważne jest myślenie o obiekcie" [https://psychologydictionary.org]. To konceptualne pozycjonowanie jest poparte teoretycznymi założeniami popieranymi przez Shucka i Reio [2013, ss. 43–58], a badania przeprowadzone przez Shucka i in. [2014, ss. 239–270; 2016, ss. 1–25]) sugerują, że *zainteresowanie pracą* i *zaangażowanie pracownicze* wiążą się wyłącznie na poziomie poznawczym [Shuck i in. 2016, ss. 1–25].

Macey i Schneider [2008, ss. 3–30] twierdzą, że *zaangażowanie* i *zainteresowanie pracą* prawdopodobnie podzielą pewien pokrywający się poziom konstruktu, przywołują definicje, które szczegółowo opisują aspekty *zaangażowania pracowniczego*, powiązanego z *zainteresowaniem pracą*. Scrima i in. [2013, ss. 2159–2173] dodatkowo argumentują to rozróżnienie empirycznie.

Zainteresowanie pracą i *zaangażowanie* zostały rozróżnione koncepcyjnie zarówno pod względem koncentracji uwagi, cech, jak i faktu, że zaangażowanie w pełni mediuje relację między zainteresowaniem pracą i przywiązaniem afektywnym [Scrima i in. 2013, ss. 2159–2173]. Zaangażowanie jest nie tylko koncentracją uwagi na tożsamości, ale także stanem skupiającym się obecnie na przyszłości, obejmującym aspekty kognitywne, emocjonalne i behawioralne. Oznacza to, że zaangażowani pracownicy prawdopo-

dobnie identyfikują się ze swoją rolą w pracy, a ograniczenie zdolności zaangażowania w pracę jako funkcji poznawczej przede wszystkim świadczy o zdecydowanej odmienności między nimi [Shuck i in. 2016, ss. 1–25]. Christian i in. [2011, ss. 120] uważają, że zaangażowanie jest wyjątkowe, choć dzieli konceptualną przestrzeń z postawami w pracy, do których kwalifikuje się również *zainteresowanie pracą*.

Podsumowanie

Rezultaty konfrontacji zawartości merytorycznej konstruktów używanych do definiowania zaangażowania pracowników w powiązaniu z uwydatnieniem unikalnych punktów ich uwagi dały podstawę do odróżnienia *zaangażowania pracowniczego* od:

- *zaangażowania w pracę*, które wyraźnie odnosi się do dobrowolnych behawioralnych aspektów pracy, oraz
- *zainteresowania pracą*, które jest poznawczym, specyficznym przekonaniem dotyczącym własnej relacji ze swą pracą.

Zaangażowanie pracownicze odnosi się bowiem do stanu emocjonalno-motywacyjnego, wiążącego się z pracą, będącego m.in. wyrazem tego, jak ludzie doświadczają i reagują na swoich współpracowników, jak odbierają swoją aktywność i pełne spektrum doświadczeń w pracy. W takim razie jest wyraźnie odmienne, zarówno pod względem skupienia uwagi, jak i definicji i pozostaje zdecydowanie unikalną konceptualizacją.

Odsłonięte różnice między konstruktem *zaangażowanie pracownicze* a *zaangażowaniem w pracę* i *zainteresowaniem pracą* nie zamykają, a wręcz intrygują do kontynuowania dyskusji nad rozpoznawaniem i wyjaśnieniem jego nomologicznej sieci konstruktów.

Bibliografia

Azoury A., Daou L., Sleiaty F. (2013), *Employee Engagement in Family and Non-Family Firms*, "International Strategic Management Review", Vol. 1.

Bailey C. (2016), *Employee Engagement: Do Practitioners Care what Academics Have to Say – And Should they?*, "Human Resource Management Review", in press.

Barbars A. (2016), *Interaction between Organizational Culture and Work Engagement in the Information and Communication Technology Sector in Latvia*, "Journal of Business Management", No. 12.

De Carlo N.A., Falco A., Pierro A. i inni (2014), *Regulatory Mode Orientations and Well-Being in an Organizational Setting: the Differential Mediating Roles of Workaholism and Work Engagement*, "Journal of Applied Social Psychology", Vol. 44.

De Clercq D., Rius I.B. (2007), *Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status*, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation, "Journal of Small Business Management", Vol. 45.

Glińska-Neweś A., Lis A. (2016), *Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 422.

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie, Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa.

Juchnowicz M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa.

Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, "Academy of Management Journal", Vol. 33.

Kahn W.A. (1992), *To Be Fully there: Psychological Presence at Work*, "Human Relations", Vol. 45.

Kanungo R.N. (1982), *Measurement of Job and Work Involvement*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 67.

Karpacz J. (2017), *The Proposal of the Researchers and Practitioners: What is Employee Engagement?*, Advances in Business-Related Scientific Research Conference, Conference Proceedings, Venice.

Kühnel J., Sonnentag S., Westman M. (2009), *Does Work Engagement Increase after a Short Respite? The Role of Job Involvement as a Double-Edged Sword*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Vol. 82.

Lodahl T.M., Kejner M. (1965), *The Definition and Measurement of Job Involvement*, "Journal of Applied Psychology", Vol. 49.

Macey W.H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology", Vol. 1.

Macey W.H., Schneider B., Barbera K.M. and others (2009), *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*, West Sussex: John Wiley-Blackwell.

Rich B.L., Le Pine J.A., Crawford E.R. (2010), *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 53.

Richman (2006), *Everyone Wants an Engaged Workforce how Can you Create it? Workspan*, Vol. 49.

Romanowska M. (2004), *Potrzeba badań empirycznych w zakresie zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego. Nowe koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych.

Rurkkhun S., Bartlett K.R. (2012), *The Relationship between Employee Engagement and Organizational Citizenship Behavior in Thailand*, "Human Resource Development International", Vol. 15.

Saks A.M., Gruman J.A. (2014), *What Do we Really Know about Employee Engagement?*, "Human Resource Development Quarterly", Vol. 25.

Schaufeli W.B., Salanova M., González-Romá V. and others (2002), *The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach*, "Journal of Happiness Studies", Vol. 3.

Scrima F., Lorito L., Parry E. and others (2013), *The Mediating Role of Work Engagement on the Relationship between Job Involvement and Affective Commitment*, "International Journal of Human Resource Management", Vol. 25.

Shuck B., Adelson J.L., Reio T.G. (2016), *The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice*, "Human Resource Management".

Shuck B., Reio T. (2013), *Employee Engagement and Well-Being: A Moderation Model and Implications for Practice*, "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 21.

Shuck B., Twyford D., Reio T.G. (2014), *Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions*, "Human Resource Development Quarterly", Vol. 25.

Wójcik-Karpacz A. (2012), *Problem identyfikacji zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1A.

www.aon.com/poland/hr/raporty/raport_engagement.jsp.

Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Zhu Y. (2013), *Individual Behavior: In-Role and Extra-Role*, "International Journal of Business Administration", Vol. 4.

Źródła internetowe

http://www.businessdictionary.com/definition/job-involvement.html.

https://psychologydictionary.org/ego-involvement/.

Leszczyńska O., *Kierownik Programu Najlepsi Pracodawcy w Aon Hewitt*, http://www.aon.com/poland/, dostęp: 05 maja 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **221–234**

Anna Wójcik-Karpacz | **anna.wojcik-karpacz@ujk.edu.pl**
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania

Zaangażowanie pracownicze i podobne konstrukty: eksploracja niuansów konceptualnych (II)[1]

Employee Engagement and Similar Constructs: the Exploration of Conceptual Nuances (II)[1]

Abstract: The aim of this publication is to identify the constructs use to define employee engagement (defining their features and content). The article is of epistemological character. In the researches of scientific literature articles on the employee engagement the content analysis was used. The systematization of knowledge on constructs used to describe employees engagement allowed to distinguishing employee engagement from similar constructs: organizational commitment, organizational engagement, job satisfaction, job engagement. The message of this article is to promote a group agreement on the differences among these constructs as the way to limit the confusion in the communication of the research findings and of fragmentary accumulating of knowledge. This article also contains the proposals for future researches which fit in the need of key solutions of researchers, which is finding of a reliable and universal measure of employee engagement.
Key words: employee engagement, organizational engagement, job satisfaction, organizational commitment, job engagement

1 Opracowanie powstało w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki na podstawie decyzji DEC-2014/15/B/HS4/04326.

Wprowadzenie

Praktyka menedżerska odkrywa potrzebę właściwej interpretacji i pomiaru zjawiska, które jest dziś niezbędne w projektowaniu, pomiarze i ocenie proaktywnych strategii i praktyk pomagających przyciągać i zatrzymywać osoby z kompetencjami niezbędnymi dla wzrostu, i zrównoważonego rozwoju organizacji biznesowych. Obszary wysokiego i niskiego stanu zaangażowania można zidentyfikować zarówno na organizacyjnym, jak i niższych poziomach, takich jak wydziały, filie, zespoły czy poziom indywidualny. Przełożeni chcący zarządzać zaangażowaniem pracowników, przejawiają zwyżkujące zainteresowanie sposobami jego rzetelnego i trafnego pomiaru [Juchnowicz 2010, ss. 34–54]. Powyższe argumentacje ujawniają, że obecnie komunikuje się konieczność zarządzania zaangażowaniem, pomimo braku jednoznaczności w jego definiowaniu [Graber 2017], gdyż nadal istnieje zamieszanie i brak konsensusu co do znaczenia i odrębności *zaangażowania pracowniczego* od podobnych konstruktów. Problem częściowo wynika z konceptualnego nakładania się zaangażowania na inne podobne konstrukty, takie jak *przywiązanie organizacyjne (organizational commitment), zaangażowanie organizacyjne (organizational engagement), satysfakcja z pracy (job satisfaction), zaangażowanie w pracę (job engagement)* [Cole i in. 2012, ss. 445–467; Saks 2006, ss. 600–619; Shuck i in. 2013, ss. 2159–2173; Karpacz 2017, ss. 109–127]. Poza tym istnieje jeszcze kolejna kwestia związana z adekwatnością polskich odpowiedników anglojęzycznych konstruktów określających zaangażowanie pracowników, m.in. ich nadmiarowość utrudnia osadzanie rezultatów własnych badań naukowych na poprzednich ustaleniach badawczych. W praktyce skutkuje to tym, że w zależności od tego, jak się je mierzy, może oznaczać zadowolenie z pracy, inwestycję emocjonalną w jakieś działanie, gotowość do podjęcia dobrowolnego wysiłku czy też zachwalanie firmy jako świetnego miejsca pracy [Shikaloff, Fuller 2017].

Jednakże ograniczenie zamieszania związanego ze znaczeniem i odrębnością konstruktu *zaangażowanie pracownicze* od podobnych konstruktów nie nastąpi w drodze rozpakowania różnych podejść stosowanych do jego konceptualizacji, lecz w oparciu o rozstrzygnięcie konceptualnego przypuszczenia o odrębności *zaangażowania pracowniczego* od podobnych konstruktów. Dlatego za cel publikacji przyjęto identyfikację konstruktów używanych do definiowania *zaangażowania pracowników* (ustalenie ich cech i treści).

1. Odróżnianie zaangażowania pracowniczego od podobnych konstruktów

Wobec wspomnianej już wielości konstruktów stosowanych do definiowania zaangażowania pracowników, aby rozróżnić *zaangażowanie pracownicze* od podobnych konstruktów, przeanalizowano ustalenia wcześniejszych badań, które podejmowały m.in. tematykę koncepcyjnego pokrywania *zaangażowania pracowniczego* w zbliżonych konstruktach. Wyjaśnienie tej kwestii jest istotne dla budowania teorii, gdyż konstrukty są jednocześnie wykorzystywanymi przez badaczy wyrazami przekształcania ich konceptualizacji i podstawami do operacjonalizacji [Wójcik-Karpacz 2002, ss. 47–56].

Efekty przeglądu istniejących w tej kwestii ustaleń przedstawiono w tabeli 1 oraz jej opisie.

Tabela 1. Konstrukt zaangażowanie pracownicze i podobne konstrukty: identyfikacja ich cech i treści

Autor/-rzy	Konstrukt lub subwymiary	Definicja	Wyróżnienie unikalnego punktu uwagi
Allen, Meyer (1990;1991)	przywiązanie organizacyjne (organizational commitment)**	Przywiązanie pracownika do organizacji. Wyróżniamy trzy elementy składające się na poczucie przynależności względem organizacji: przywiązanie afektywne, przywiązanie trwania, przywiązanie normatywne	Chęć opuszczenia organizacji bądź pozostania w niej
	przywiązanie afektywne (affective commitment)	Emocjonalne przywiązanie pracownika do organizacji, które odzwierciedla stopień, w jakim jednostka chce być częścią organizacji. Innymi słowy emocjonalne (afektywne) przywiązanie odzwierciedla kontynuację poświęcenia się, które jest odpowiednikiem postrzeganych kosztów związanych z opuszczeniem organizacji	
	przywiązanie trwania (continuance commitment)	Potrzeba kontynuowania pracy dla organizacji, wynikająca z obawy o koszty i straty związane z odejściem z firmy; może ona także wynikać z braku alternatyw zatrudnienia. Przywiązanie trwania odzwierciedla stopień, w jakim człowiek potrzebuje być w organizacji	

Allen, Meyer (1990;1991)	przywiązanie normatywne (normative commitment)	Poczucie moralnego obowiązku kontynuowania zatrudnienia. Osoba pozostaje w organizacji, gdyż postrzega to działanie jako rodzaj powinności. Ten rodzaj przywiązania uwarunkowany jest przez normy społeczne, określające poziom oddania pracownika dla organizacji, lojalności i poczucia obowiązku wobec organizacji. Odzwierciedla stopień, w jakim osoba czuje, że powinna być w organizacji. Normatywne przywiązanie odpowiada postrzeganemu obowiązkowi pozostawania w organizacji	Chęć opuszczenia organizacji bądź pozostania w niej
Rich i in. (2010)*	zaangażowanie w pracę (job engagement)	Wielowymiarowy motywacyjny koncept odzwierciedlający jednoczesne inwestowanie energii fizycznej, poznawczej i emocjonalnej w aktywność, w pełne wykonywanie pracy. Zaangażowanie w pracę to jednoczesne inwestowanie poznawczej, emocjonalnej i fizycznej energii w odgrywaniu swojej roli w pracy	Aktywność w pracy i praca (zadania)
Shuck i in. (2014)*	Zaangażowanie pracownicze (employee engagement)	Aktywny, pozytywny psychiczny stan związany z pracą, operacjonalizowany przez intensywność i kierunek poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej energii	Aktywna rola i pełne spectrum doświadczeń w pracy
	zaangażowanie poznawcze (cognitive engagement)	Intensywność energii mentalnej, skierowanej ku pozytywnym organizacyjnym rezultatom	
	zaangażowanie emocjonalne (emotional engagement)	Intensywność i gotowość do inwestowania emocjonalności w stronę pozytywnego wyniku organizacyjnego	
	zaangażowanie behawioralne (behavioral engagement)	Stan psychiczny wyrażający się intencjami pracownika do zachowania w sposób, który wpływa pozytywnie na wydajność i/lub pozytywne organizacyjne rezultaty	
Saks, (2006)*	zaangażowanie organizacyjne (organizational engagement)	Zakres, w jakim dana osoba jest psychicznie obecna w danej roli organizacyjnej. Stan całkowitego pochłonięcia pracą, pełne oddanie się odgrywanej roli zawodowej	Identyfikacja organizacyjna i prezencja

Soanne i in. (2012)*	zaangażowanie społeczne/intelektualne (social/intellectual engagement)	Zakres, w jakim ktoś jest intelektualnie zaabsorbowany w pracy, doświadcza stanu pozytywnego wpływu swojej roli w pracy, społecznego połączenia ze środowiskiem pracy i podzielania wspólnych wartości ze współpracownikami. Zaangażowanie ma trzy wymiary: zaangażowanie społeczne, zaangażowanie intelektualne, zaangażowanie afektywne	Aktywność w pracy i dostosowanie do współpracowników
	zaangażowanie afektywne (affective engagement)	Stopień, w którym pracownik doświadcza pozytywnego afektu związanego ze swoją rolą zawodową	
	zaangażowanie intelektualne (intelectual engagement)	Stopień intelektualnego zaabsorbowania pracą	
	zaangażowanie społeczne (social engagement)	Stopień, w jakim pracownik jest społecznie powiązany ze swoim środowiskiem pracy i w jakim podziela wspólne wartości ze współpracownikami	

* Oryginalne źródło konstruktu.

**Przykłady zastosowania w polskich publikacjach konstruktu "commitment", tłumaczonego na język polski jako „przywiązanie", „przywiązanie do organizacji" [Bańka i in. 2002, ss. 65–74; 33; Wołowska 2013, ss. 545–548; Wołpiuk-Ochocińska 2016, ss. 135–148] lub tłumaczonego jako „zaangażowanie" [Schulz, Schulz 2002; Spik, Klincewicz 2012, ss. 409–428; Zbierowski 2012, ss. 145–146].

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Allen, Meyer 1990/1, ss. 1–18; Bailey 2016, ss. 1–11; Karpacz 2017, ss. 109–127; Meyer, Allen 1991, ss. 61–89; Rich i in. 2010, ss. 617–635; Saks 2006, ss. 600–619; Shuck i in. 2014, ss. 239–270; Shuck i in. 2016, ss. 1–25; Spik, Klincewicz 2012, ss. 409–428; Soane i in. 2012, ss. 529–547].

Utrzymując wytyczony celem opracowania tok dociekań naukowych, kolejno zaprezentowano analizy *zaangażowania pracowniczego* i podobnych do niego konstruktów, takich jak: *przywiązanie organizacyjne, zaangażowanie organizacyjne, satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę* w konwencji sprzyjającej wyodrębnieniu odmienności między nimi.

1.1. Przywiązanie organizacyjne versus zaangażowanie pracownicze

Według konceptualizacji Meyera i Allen [1991, ss. 61–81] *przywiązanie organizacyjne (organizational commitment)* jest wielowymiarowym konstruktem obejmującym komponenty: afektywne (emocjonalne przywiązanie), normatywne („obowiązek", „powinność" do pozostania w organizacji) i trwania (podyktowane szacowaniem kosztów wynikających z odejścia z organizacji oraz z ograniczonych alternatyw na rynku pracy). U podstaw zaangażowania leżą zaś: emocjonalne przywiązanie, normatywny konformizm oraz racjonalny wybór.

Afektywne przywiązanie organizacyjne jest charakteryzowane przez emocjonalne przywiązanie do organizacji, które jest rezultatem podzielania wartości i interesów. Najpowszechniejsza konceptualizacja zaangażowania rozróżnia go od *afektywnego przywiązania organizacyjnego* na dwa sposoby [Macey i Schneider 2008, ss. 3–30]. Po pierwsze *afektywne przywiązanie organizacyjne* odwołuje się do *przywiązania emocjonalnego (afektywnego)*, czyli do wartości organizacji jako całości, podczas gdy *zaangażowanie* reprezentuje percepcje, które bazują na samej pracy [Maslach i in. 2001, ss. 397–422]. Po drugie zaangażowanie jest szerszym konstruktem, który dotyczy holistycznej inwestycji całego siebie w kategoriach poznawczej, emocjonalnej i fizycznej energii. W tym sensie, że afektywne przywiązanie organizacyjne reprezentuje emocjonalny stan przywiązania. Macey i Schneider [2008, ss. 3–30] uważają, że zaangażowanie może być aspektem zaangażowania, ale nie zrównuje się z zaangażowaniem. *Przywiązanie organizacyjne* może powierzchownie wydawać się częścią zaangażowania pracowniczego. Przywiązanie organizacyjne było rutynowo operacjonalizowane jako bardziej ukierunkowany afektowany (emocjonalny) pokrywający się konstrukt [Gruman, Saks 2011, ss. 123–136], który pozycjonował zaangażowanie pracownicze bliżej *afektywnego przywiązania organizacyjnego* jako przeciwieństwo do *przywiązania normatywnego* lub *trwania* (chociaż niektórzy badacze zauważają potencjalne relacje między wszystkimi trzema formami przywiązania) [Shuck i in. 2016, ss. 1–25].

Naukowcy rutynowo sugerują, że zaangażowanie zawiera osadzony w konstrukcie komponent *przywiązania organizacyjnego* [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30; Shuck, Reio 2013, ss. 43–58; Shuck i in. 2016, ss. 1–25]. Niektórzy nawet twierdzą, że kiedy pracownicy doświadczają zaangażowania, prawdopodobnie są także organizacyjnie przywiązanymi pracownikami. Pozostali spośród naukowców jednak pozycjonują przywiązanie organizacyjne jako względną siłę indywidualnego utożsamiania się i zainteresowania konkretną organizacją. Stąd też często wykorzystywana w badaniach kluczowa perspektywa pracy (np. w jaki sposób angażuje się pracownik?) *przywiązanie organizacyjne* pozycjo-

nuje jako rezultat zaangażowania, a nie unikalną podstawową perspektywę doświadczenia zawodowego [Spik, Klincewicz 2012, ss. 409–428; Shuck i in. 2014, ss. 239–270]. Świadczy o tym chociażby fakt, że *przywiązanie organizacyjne* jest wielowymiarowym konstruktem ze zmiennymi antecedencjami, korelatami i konsekwencjami [Allen, Meyer 1990, ss. 1–18]. Na przykład trzy komponenty przywiązania organizacyjnego są negatywnie powiązane z płynnością kadr. *Afektywne przywiązanie* jest bardzo podobne do niektórych zachowań związanych z pracą (obecnością, wykonywaniem roli, obywatelskimi zachowaniami organizacyjnymi [Glińska-Newes, Lis 2016, ss. 265–274]. Dodatkowo *przywiązanie emocjonalne* jest połączone z *satysfakcją z pracy* i *zainteresowaniem pracą*, ale negatywnie powiązane z samodzielnym komunikowaniem stresu i konfliktów rodzina – praca [Azoury 2013, ss. 11–29]. Stopień, w którym pracownicy są przywiązani organizacyjnie jest reprezentatywny dla ich względnego przywiązania do organizacji. Przywiązanie organizacyjne jest czymś, co dzieje się z pracownikiem (tzn. ona lub on staje się afektywnie zaangażowana (y) – na przykład przywiązana (y) (emocjonalnie).

Zatem *przywiązanie organizacyjne* reprezentuje przyrzeczenie do działania w jakiś sposób na rzecz organizacji, wynikające z przywiązania do niej i nie jest wskaźnikiem sentymentu samego doświadczenia zawodowego, natomiast zaangażowanie pracownicze opisuje aktywny stan motywacyjny, obejmujący pełne doświadczenie zawodowe. Koncepcyjnie zaangażowanie pracownicze może pozytywnie wiązać się z wyższym poziomem *przywiązania organizacyjnego*, w szczególności cyklem przywiązania emocjonalnego, który prawdopodobnie może samoczynnie się wypełniać w czasie, lecz konstrukty pozostają zdecydowanie odrębne w pozycjonowaniu kontekstowym. Wobec tego możliwe jest, aby przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie pracownicze były mentalistycznie różne, ale jednocześnie praktycznie współistniały [Shuck i in. 2016, ss. 1–25].

1.2. Zaangażowanie organizacyjne versus zaangażowanie pracownicze

Zaangażowanie organizacyjne (organizational engagement) definiowane jako jest „stopień, w którym osoba jest obecna psychicznie w konkretnej roli organizacyjnej" [Saks 2006, s. 604], koncentruje się na identyfikowaniu z organizacją. Identyfikacja organizacyjna (*organizational identification, OID*) to sytuacja, w której pracownik i organizacja mają takie same cele i wartości [Van Knippenberg, Sleebos 2006, ss. 571–581]. *Zaangażowanie organizacyjne* bywa też pojmowane jako stopień, w jakim pracownicy identyfikują się z firmą i włączają w jej funkcjonowanie, wykorzystując swoje kompetencje do realiza-

cji jej celów [Pocztowski 2007, s. 429]. Zaangażowaniu pracowników może towarzyszyć rezygnacja z celów osobistych na rzecz organizacyjnych oraz zacieranie się granicy pomiędzy życiem osobistym a pracą zawodową [Juchnowicz 2010, s. 35]. *Zaangażowanie organizacyjne* opisuje, jak osoby doświadczają swoich organizacji, podczas gdy *zaangażowanie pracownicze* obejmuje stan przywiązania do organizacji, przy czym nie są określone swoiste ograniczenia skali zaangażowania organizacyjnego (Organizational Engagement Scale, OES) [Saks 2006, ss. 600–619]. Podobnie jak w przypadku skali zaangażowania w pracę (Job Engagement Scale, JES) [Rich i in. 2010, ss. 617–635] i OES [Saks 2006, ss. 600–619], konstrukt ISA (The Intellectual, Social, Afective Engagement Scale) [Soane i in. 2012, ss. 529–547] koncentruje się na zaangażowaniu społecznym, często pomijanym i pokrewnym komponencie doświadczania zaangażowania [Shuck 2016, ss. 1_25]. ISA opiera się na założeniach teorii Khana. Zaangażowanie jest mierzone jako konstrukt trzywymiarowy: zaangażowanie społeczne, intelektualne, afektywne [Soane i in. 2012, ss. 529–547]. *Zaangażowanie pracownicze*, pomijając to, jak ludzie doświadczają i reagują na współpracowników, koncentruje się również na wielu innych ważnych obszarach (np. gotowości do robienia więcej niż się od pracowników oczekuje) i zachowuje swą wyjątkowość w konceptualizacji.

1.3. Job Satisfaction versus Employee Engagement

Zaangażowanie pracownicze reprezentuje stan psychiczny odnoszony do aktywności pracownika, przy czym szacowanie jego natężenia „wynika z oceny własnej pracy lub doświadczenia zawodowego", i jest statyczne [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30]. Natomiast satysfakcja z pracy (*job satisfaction*) jest postawą często definiowaną jako „pozytywna (lub negatywna) ocena, którą czyni się o swojej pracy lub sytuacji zawodowej" [Weiss 2002, s. 175]. *Zaangażowanie pracownicze* i satysfakcja z pracy wyglądają jak wycięte z tej samej tkaniny, tak dwójkowo są wyraźnie powiązane zarówno w praktyce, jak i miarach. Z pewnością zaangażowanie pracownicze wiąże się z satysfakcją z pracy, ponieważ pracownicy, którzy są wysoko zaangażowani, są również zadowoleni. *Satysfakcja z pracy* często jednak koncentruje się na poziomie stanowiska pracy, a zatem jest pozycjonowana jako czasowy, ogólny indykator sentymentu pracownika, który jest raczej statyczny aniżeli przesuwający się do przodu [Shuck i in. 2016, ss. 1–25]. Oznacza to, że satysfakcja może odzwierciedlać postawę pracownika, który jest generalnie zadowolony, lecz może nie być aktywnie motywowany [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30]. By odróżnić te dwa konstrukty, naukowcy zestawili konceptualne i empiryczne różnice między statycznymi opisami satysfakcji, a aktywnymi opisami zaangażowania, sugerującymi, że satysfakcja

z pracy (kiedy definiowana jest raczej jako nasycenie niż konfundowany konstrukt ze skutkami) w dużej mierze jest ugruntowana na stwierdzeniach indywidualnego poczucia spełnienia, mimo generalnych aspektów środowiska pracy [Shuck i in. 2016, ss. 239–270].

Teoretycznie *satysfakcja z pracy* może rozwijać się w podobnych warunkach jak zaangażowanie pracownicze. W związku z tym satysfakcja z pracy jest operacjonalizowana w terminach postawy do pracy, która może współistnieć z komponentami tej postawy (wewnętrzny komponent satysfakcji) lub obok komponentów innych postaw, takich jak: *zainteresowanie pracą, przywiązanie organizacyjne i zaangażowanie pracownicze* (wewnętrzny komponent satysfakcji). Satysfakcja odnosi się do ogólnej percepcji, powiązanej z pracą, skoncentrowanej na nasyceniu doświadczeniem zawodowym [Nimon i in. 2016; Shuck, Reio 2013, ss. 43–58; Shuck i in. 2016, ss. 1–25]. *Zaangażowanie pracownicze* różni się zatem znacznie od *satysfakcji z pracy*, skoro zaangażowanie przejawia się jako aktywny, motywacyjny stan, kontekstualizowany przez psychiczną interpretację doświadczenia zawodowego, opartego na źródłach energii poznawczej, emocjonalnej i behawioralnej. Poza tym satysfakcja z pracy i zaangażowanie fundamentalne różnią się tym, że zaangażowanie konotuje aktywację, w przeciwieństwie do satysfakcji, która jest bardziej podobna do nasycenia [Macey, Schneider 2008, ss. 3–30]. Co więcej, *satysfakcja z pracy* jest oceniającym opisem warunków pracy lub charakterystyk, które są cechami postaw w pracy, podczas gdy zaangażowanie w pracę to opis doświadczeń jednostki wynikających z pracy [Shuck i in. 2016, ss. 1–25]. *Satysfakcja z pracy* może być powiązana z zaangażowaniem, ale nie zawsze jest to taki sam konstrukt i niekoniecznie powinno być ono (zaangażowanie) mierzone przez narzędzia przeznaczone specjalnie do mierzenia *satysfakcji z pracy*.

1.4. Zaangażowanie w pracę *versus* zaangażowanie pracownicze

Saks [2006, ss. 600-619] rozwinął wielowymiarową definicję i model *zaangażowania pracowniczego (employee engagement)*, który obejmował poznawcze, emocjonalne i behawioralne komponenty. Model ten szczególnie odróżnia *zaangażowanie w pracę (job engagement)* i *zaangażowanie organizacyjne (organizational engagement)*. Wskazuje, że to pierwsze jest rolą pracownika, powiązaną z pracą, a to drugie jest ściśle powiązane z rolą pracownika w systemie organizacyjnym [Anthony-McMann i in. 2016, ss. 1–33].

Zaangażowanie w pracę (job engagement) definiowane jest jako wielowymiarowy, motywacyjny konstrukt odzwierciedlający jednoczesne wykorzystanie energii fizycznej, poznawczej i emocjonalnej jednostki do aktywnego, kompletnego wykonawstwa pracy [Rich i in. 2010, s. 619], jest aktywnością zawodową. Warto wspomnieć, że podobnie

Kahn [1990, ss. 692–724] pojmował *zaangażowanie w pracę (work engagement)*. Podkreślał, iż obejmuje ono jednoczesne inwestowanie fizycznej, emocjonalnej, poznawczej energii do pracy. Kahn [1990, ss. 692–724] także rozpatrywał zaangażowanie jako wielowymiarowy motywacyjny konstrukt, który obejmuje jednoczesne inwestowanie całego siebie i osobiste wykonywanie roli.

Powracając jednak do zasadniczego wątku odmienności, to *zaangażowanie w pracę (job engagement)* opisuje stopień, w jakim dana osoba jest zaangażowana tylko w jej pracę (zadania), natomiast *zaangażowanie pracownicze* skupia się na pełniejszym doświadczaniu przez pracowników aktywnych ról w ramach nabywania doświadczenia (praktyki) w ich pracy, obejmującego ich zadania, zespół i organizację. Wobec tego *zaangażowanie pracownicze* jest konstruktem o większym zakresie wobec *zaangażowania w pracę (job engagement)*.

Podsumowanie

Ustalono, że *zaangażowanie pracownicze* jest konstruktem o szerszym koncepcyjnie zakresie niż podobne konstrukty, ponieważ jest odbiciem holistycznych inwestycji pracowników w samych siebie, które obejmują ich gotowość do jednoczesnego inwestowania zasobów fizycznych, poznawczych i emocjonalnych w trakcie wykonywania pracy, jak i pełnej koncentracji na wykonawstwie pracy. Dlatego należy od *zaangażowania pracowniczego* odróżniać:

- *przywiązanie organizacyjne*, które odnosi się do emocjonalnej przynależności do własnej organizacji, czyli do siły, z jaką pracownik identyfikuje się z organizacją, z jej celami i wartościami, a więc jest to przede wszystkim postawa pracownika;
- *zaangażowanie organizacyjne* przejawiające się identyfikacją organizacyjną i prezencją;
- *satysfakcję z pracy*, która to wynika z oceny dokonywanej przez pracownika w odniesieniu do pracy; dotyczy bardziej tego, co pracownik sądzi o swojej pracy, niż tego, co i jak czuje pracując; koncentracja uwagi następuje więc na afektywnej bazie doświadczeń pracowników w pracy;
- *zaangażowanie w pracę* opisywane stopniem, w jakim dana osoba jest zaangażowana tylko w swoją pracę.

Na tym tle wątpliwa jest ewaluacja przyrostowej wartości zaangażowania innymi niż *zaangażowanie pracownicze* konstruktami, używanymi jako wskaźniki zachowań. *Zaangażowanie pracownicze* nie jest zatem generalizującym pojęciem uwzględniającym wszelkie definicje i operacjonalizacje i nie zastępuje podobnych konstruktów, lecz jest

odrębnym konstruktem, który ma własną niepowtarzalną podbudowę teoretyczną i treści definiujące. Zidentyfikowane różnice między tymi pojęciami są tego świadectwem. Niestety nadal spójne rozumienie *zaangażowania pracowników* pozostaje niepewne z powodu jego licznych konceptualizacji i operacjonalizacji. Problem interpretacji *zaangażowania pracowników* potęguje fakt, że w anglojęzycznej literaturze pojęcie *zaangażowanie* definiowane jest jako: *commitment, involvement, engagement*, a w polskiej generalnie: *przywiązanie, zainteresowanie, zaangażowanie*. Przy czym nie ma reguły, by polskie odpowiedniki przyporządkowane były konkretnym konstruktom anglojęzycznym. Przykładowo najczęściej odpowiednikiem terminu *commitment* jest termin *przywiązanie do*, natomiast pojęcie *zaangażowanie* bywa stosowane jako odpowiednik każdego z wyżej wymienionych anglojęzycznych konstruktów. Podsyca to utrzymywanie się zamieszania wokół tego, czy zaangażowanie jest koncepcyjnie i empirycznie odmienne od innych konstruktów. Podsumowując, zaangażowanie pracownicze jest użytecznym konstruktem, który zasługuje na dalszą uwagę badawczą. Dzięki udokumentowaniu i upowszechnianiu rezultatów analizy cech i treści tych konstruktów dla szerszego grona zainteresowanych tą problematyką stron, ma miejsce promowanie zbiorowego porozumienia na temat różnic między nimi w sposób sprzyjający wyjaśnianiu teorii i dopasowywaniu narzędzi pomiaru bądź to do celu konkretnego postępowania badawczego, bądź w wypadku praktyków do celów organizacyjnych.

Na bazie powyższych ustaleń można jednak dążyć do wypracowania wiarygodnych i uniwersalnych miar (jednocześnie adekwatnych dla poziomu organizacyjnego, zespołowego i indywidualnego) zaangażowania pracowniczego i podobnych konstruktów, by badania naukowe mogły wnosić istotny wkład w rozwój HRD.

Bibliografia

Allen N.J., Meyer J.P. (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, "Journal of Occupational Psychology", Vol. 63.

Anthony-McMann P.E., Ellinger A.D., Astakhova M. and others (2016), *Exploring Different Operationalizations of Employee Engagement and their Relationships*, "Human Resource Development Quarterly".

Azoury A., Daou L., Sleiaty F. (2013), *Employee Engagement in Family and Non-Family Firms*, "International Strategic Management Review", Vol. 1.

Bailey C. (2016), *Employee Engagement: Do Practitioners Care what Academics Have to Say – And Should they?*, "Human Resource Management Review", in press.

Bańka A., Bazińska R., Wołowska A. (2002), *Polska wersja Meyera i Allen Skali Przywiązania do Organizacji*, „Czasopismo Psychologiczne – Psychological Journal", nr 8(1).

Cole M. S., Bruch H., Vogel B. (2012), *Energy at Work: A Measurement Validation and Linkage to Unit Effectiveness*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 33.

Glińska-Neweś A., Lis A. (2016), *Paradoks współwystępowania organizacyjnych zachowań obywatelskich i kontrproduktywnych*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu", nr 422.

Gruman J., Saks A. (2011), *Performance Management and Employee Engagement*, "Human Resource Management Review", Vol. 21.

Juchnowicz M. (2010), *Zarządzanie przez zaangażowanie, Koncepcja. Kontrowersje. Aplikacje*, PWE, Warszawa.

Kahn W.A. (1990), *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, "Academy of Management Journal", Vol. 33.

Karpacz J. (2017), *The Proposal of the Researchers and Practitioners: What is Employee Engagement?*, Advances in Business-Related Scientific Research Conference, Conference Proceedings, Venice.

Macey W.H., Schneider B. (2008), *The Meaning of Employee Engagement*, "Industrial and Organizational Psychology", Vol. 1.

Maslach C., Schaufeli W.B., Leiter M.P. (2001), *Job burnout*, "Annual Review of Psychology", Vol. 52.

Meyer J.P., Allen N.J. (1991), *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*, „Human Resource Management Review", Vol. 1.

Nimon K., Shuck B., Zigarmi D. (2016), *Construct Overlap between Employee Engagement and Job Satisfaction: A Function of Semantic Equivalence?*, "Journal of Happiness Studies", Vol. 17.

Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.

Rich B.L., Le Pine J.A., Crawford E.R. (2010), *Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance*, "Academy of Management Journal", Vol. 53.

Saks A.M. (2006), *Antecedents and Consequences of Employee Engagement*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 21.

Schulz D.P., Schulz S.E. (2002), *Psychologia w wyzwaniach dzisiejszej pracy*, PWN, Warszawa.

Shuck B., Adelson J.L., Reio T.G. (2016), *The Employee Engagement Scale: Initial Evidence for Construct Validity and Implications for Theory and Practice*, "Human Resource Management".

Shuck B., Reio T. (2013), *Employee Engagement and Well–Being: A Moderation Model and Implications for Practice*, "Journal of Leadership and Organizational Studies", Vol. 21.

Shuck B., Twyford D., Reio T.G. and others (2014), *Human Resource Development Practices and Employee Engagement: Examining the Connection with Employee Turnover Intentions*, "Human Resource Development Quarterly", Vol. 25.

Soane E., Truss C., Alfes K. and others (2012), *Development and Application of a New Measure of Employee Engagement: The ISA Engagement Scale*, "Human Resource Development International", Vol. 15.

Spik A., Klincewicz K. (2012), *Nowe kierunki w zarządzaniu ludźmi – zaangażowanie organizacyjne* [w:] B. Glinka, M. Kostera (red.), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Van Knippenberg D., Sleebos E. (2006), *Organizational Identification Versus Organizational Commitment: Self-Definition, Social Exchange, and Job Attitudes*, "Journal of Organizational Behavior", Vol. 27.

Weiss H.M. (2002), *Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences*, "Human Resource Management Review", Vol. 12.

Wójcik-Karpacz A. (2012), *Problem identyfikacji zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie", nr 1A.

Wołowska A. (2013), *Przywiązanie do organizacji a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, Rocznik Andragogiczny, t. 20.

Wołpiuk-Ochocińska A. (2016), *Zaangażowanie w pracę i przywiązanie organizacyjne pracowników w przedsiębiorstwach o różnym poziomie kultury bezpieczeństwa pracy*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania Ochroną Pracy w Katowicach", nr 1(12).

Zbierowski P. (2012), *Orientacja pozytywna organizacji wysokiej efektywności*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Źródła internetowe

Graber S., *Dwa oblicza zaangażowania pracownika*, „Harvard Business Review", [online] https://www.hbrp.pl/b/dwa-oblicza-zaangazowania-pracownika/UCGnDu5v, dostęp: 21 maja 2017.

Shikaloff N., Fuller R. (2017), *Zaangażowanie w pracę nie równa się wysokiej produktywności*, „Harvard Business Review", [online] www.hbrp.pl/b/zaangazowanie-w-prace-nie-rowna-sie-wysokiej-produktywnosci/YgkIk4OV, dostęp: 17 maja 2017.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **235–245**

Joanna Ziomek | joanna.ziomek@put.poznan.pl
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania

Roman Tylżanowski | romtyl@poczta.onet.pl
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania

Istota i znaczenie kreatywności pracowników w innowacyjnych przedsiębiorstwach w Polsce

Role and Significance of Creativity of Employees in Innovative Enterprises in Poland

Abstract: Article contains issues relating to creativity of human resources. The aim of this article is to analyse and evaluate the role and importance of creativity of employees in innovative enterprises. Theoretical part of article focuses on the description of the concepts related to creativity as well as lists of most important factors determining and limiting creativity of employees. Empirical part of article presents the results and conclusions from interviews that were conducted with representatives of selected enterprises located in Poland and characterized by a high level of innovation.
Key words: creativity, innovations

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa opierają się w swoim działaniu na różnorodnych strategiach. Zazwyczaj im bardziej innowacyjne jest przedsiębiorstwo, tym większą rolę przywiązuje do wypracowania przemyślanego schematu działania, który ukierunkowany będzie na zapewnienie bądź utrzymanie długoterminowej przewagi konkurencyjnej.

Ze względu na postępującą globalizację, coraz bardziej zmienne otoczenie oraz konieczność nieustannego konkurowania z innymi podmiotami osiągnięcie tego celu jest możliwe przede wszystkim poprzez poddanie się shumpeterowskiej twórczej destrukcji, dzięki której przedsiębiorstwa zwiększają swoje szanse na rozwój. Wzmacnianie pozycji podmiotów gospodarczych zapewnia bowiem głównie podejście ukierunkowane na oryginalność i unikalność wykreowanych rozwiązań produktowych, procesowych, marketingowych lub organizacyjnych. Jednym z najważniejszych zasobów inicjujących oraz doprowadzających do pojawienia się wymienionych efektów jest twórcza i kreatywna kadra pracownicza. Kluczowym zadaniem osób zarządzających firmą jest zatem dobór odpowiednich osób na poszczególne stanowiska pracy, a także zapewnienie im możliwości i warunków do twórczego wykorzystania tkwiącego w nich potencjału. Celem opracowania jest analiza i ocena podejścia wybranych innowacyjnych przedsiębiorstw, prowadzących swoją działalność w Polsce, do zagadnień związanych z kreatywnością zatrudnionych w nich pracowników. Hipotezą badawczą jest twierdzenie, że przedsiębiorstwa innowacyjne angażują się w działania zapewniające twórczy klimat w pracy.

Kreatywność jako podstawa procesów innowacyjnych

Konkurujące ze sobą, przedsiębiorstwa dążą obecnie do doskonalenia bądź wypracowania takich rozwiązań, które charakteryzują się unikalnością (wysoką jakością), ale jednocześnie nie generują wysokich kosztów. Innymi słowy – podmioty coraz częściej są ukierunkowane na maksymalizację wartości. Takie podejście bazuje na strategii błękitnego oceanu, zaproponowanej przez W. Chan Kima oraz Renée Mauborgne'a. W strategii tej najważniejsze jest „…przełamywanie zamkniętej w wąskim tunelu wizji dzięki zrozumieniu, jakie czynniki wpływają na decyzję klientów przy przechodzeniu z jednej grupy do innej" [Kim, Mauborgne 2005, s. 89]. Ukierunkowanie na odbiorców poprzez dostarczanie nowych wyrobów nie jest procesem jednorazowym, a wręcz przeciwnie – wymaga nieustannego usprawniania oraz stawiania czoła pojawiającym się wyzwaniom. Realizacja tej strategii nie doprowadzi zatem do osiągania oczekiwanych rezultatów bez zaangażowania kreatywnych osób, pracujących w odpowiednim, sprzyjającym twórczemu działaniu środowisku, dzięki któremu możliwe będzie wyszukiwanie, przystosowanie, wdrażanie i upowszechnianie nowych rozwiązań przynoszących indywidualne i społeczne korzyści [Bal-Woźniak 2010, s. 258].

W związku z tym, iż słowo „kreatywność" jest w dzisiejszych czasach wykorzystywane do opisu wielu przedmiotów, osób, dziedzin bądź zjawisk (np. „kreatywny pro-

dukt", „kreatywna sprzedaż", „kreatywność rachunkowa", „kreatywna postawa"), warto przywołać kilka definicji tego pojęcia, które staje się coraz bardziej popularne. Krzysztof J. Szmidt [2013, s. 22] podkreśla, że kreatywność to zdolność człowieka do tworzenia nowych i wartościowych wytworów. Z definicji tej wynika, iż kreatywność jest cechą człowieka, wpływającą na wygenerowanie pomysłów, dzięki którym możliwe jest wytworzenie nowych, a jednocześnie lepszych, w porównaniu do obecnych, rozwiązań.

Bardzo zbliżonym do omawianego zagadnienia oraz często zamiennie używanym jest termin „twórczość". Jest to proces umysłowy produkujący nowe reakcje, które przyczyniają się do rozwiązywania problemów [Zimbardo, Johnson, McCann 2010, s. 31]. W przypadku twórczości bardzo często podkreśla się, że efekt powstały z jej wykorzystania powinien cechować się dużą wartością, którą docenią przede wszystkim specjaliści z danej dziedziny. Biorąc pod uwagę założenie, iż myślenie kreatywne w przedsiębiorstwie jest zazwyczaj ukierunkowane na uzyskanie określonego rezultatu, przynoszącego dużą wartość zarówno twórcom, jak i odbiorcom, w artykule postanowiono zamiennie używać obydwa terminy.

Kreatywność uznaje się za pierwszy etap procesu innowacyjnego, albowiem jest źródłem generowania nowych koncepcji, pomysłów, których możliwości mogą zostać zweryfikowane już na etapie badań podstawowych lub stosowanych. Jerzy Baruk [2006, s. 90] wyodrębnia kreatywność koncepcyjną, związaną z wypracowywaniem nowych metod, modeli lub teorii, a także kreatywność operacyjną, niezbędną w procesach wdrażania w praktyce oraz weryfikowania wytworów kreatywności koncepcyjnej. Kreatywność jest zatem czynnikiem wpływającym na wdrażanie nowych i użytecznych produktów. Istotna rola kreatywności w procesach innowacyjnych powinna być w szczególności zauważalna w przedsiębiorstwach cechujących się wysokim poziomem innowacyjności.

Kreatywne myślenie jest również bardzo często traktowane jako osobowościowa dyspozycja człowieka [Kaliszczak 2013, s. 78], którą wyróżnia: nieszablonowe podejście do różnych problemów, nietypowe pomysły ich rozwiązywania, a także pozytywne nastawienie, uczenie się na błędach oraz determinacja w dążeniu do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Biorąc pod uwagę opinie ekonomistów, które wskazują, że kreatywność jest jedynym niewyczerpalnym zasobem zapewniającym przewagę konkurencyjną [Jung 2010, s. 222], można przypuszczać, że największe korzyści przynoszą przedsiębiorstwom inwestycje w czynnik ludzki.

Edward de Bono [2007, s. 12], jeden z czołowych autorytetów w dziedzinie myślenia kreatywnego, uważa, że „kreatywność jest umiejętnością, której każdy może się nauczyć, ćwiczyć ją i wykorzystywać". Podstawą twórczego i efektywnego działania przedsiębiorstw wydaje się zatem odpowiednia kultura organizacyjna, będąca zbiorem

wspólnych wartości, celów oraz przekonań przedsiębiorstwa, które kształtują zaangażowanie oraz sposób i jakość pracy wszystkich zatrudnionych w nim osób [Armstrong 1997, s. 115].

Czynniki stymulujące i ograniczające kreatywność pracowników

Każde przedsiębiorstwo różni się od siebie m.in. pod względem wielkości produkcji, oferty asortymentowej, poziomu innowacyjności lub liczby zatrudnionych pracowników. Mimo wymienionych różnic wyodrębnić można determinanty oraz bariery kreatywności kadry pracowniczej. Do czynników stymulujących kreatywność pracowników zaliczyć można chociażby [Luecke 2005, s. 148; Sloane 2005, s. 120]:

- skłonność przedsiębiorstwa do podejmowania większego ryzyka (zarówno przez pracowników wysokiego, średniego, jak i niskiego szczebla);
- utworzenie kultury organizacyjnej, w której pomysłowość, przedsiębiorczość i innowacyjność będą mile widziane;
- wspieranie przez kierownictwo pracowników oferujących nowe, usprawniające rozwiązania;
- nagradzanie pracowników proponujących innowacyjne rozwiązania;
- zapewnienie przez kierownictwo firmy swobodnego i niekontrolowanego przepływu informacji;
- zapewnienie szerokiego dostępu do różnych źródeł wiedzy (w tym klientów, dostawców, instytucji naukowych oraz innych partnerów);
- promowanie dialogu w organizacji, dzięki czemu każdy pracownik mógłby być na bieżąco informowany o celach i działaniach firmy;
- wdrażanie odpowiedniego klimatu w organizacji, doprowadzającego do większej identyfikacji poszczególnych pracowników z przedsiębiorstwem, w którym pracują;
- wykorzystywanie technik kreatywnego myślenia (np. burzy mózgów, mapy myśli, myślenia lateralnego).

Kreatywność w przedsiębiorstwie uaktywnia się przede wszystkim wtedy, kiedy panuje w nim tzw. twórczy klimat. Większa swoboda w działaniu wiąże się zarówno z uaktywnieniem innego, nieszablonowego myślenia, jak i zapewnieniem zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, takich jak np. potrzeba uznania, samorealizacji. W ten sposób korzyści osiąga nie tylko przedsiębiorstwo, ale również pracownik, co motywuje go do dalszej twórczej pracy.

Idąc dalej tym tokiem myślenia, do czynników ograniczających kreatywność pracowników w organizacji należą m.in. [Szopiński 2013, s. 30; Sloane 2005, s. 119]:

- obawy przed ponoszeniem kosztów związanych z twórczym działaniem, co jest równoznaczne z negatywnym nastawieniem do ryzyka;
- nadmierna krytyka, zniechęcająca pracowników do kreatywnego myślenia i kreowania innowacyjnych rozwiązań;
- błędne myślenie kierownictwa o tym, że najlepsze pomysły pojawiają się jedynie z udziałem pracowników wyższego szczebla;
- negatywne nastawienie do działań, które nie były wcześniej zaplanowane;
- obwinianie za niepowodzenie;
- stosowanie niewłaściwych technik motywowania dla poszczególnych pracowników;
- brak szkoleń, dzięki którym pracownicy mogliby rozwinąć umiejętności kreowania nowych rozwiązań.

Należy podkreślić, iż krytyka jest konieczna, ale niekoniecznie na etapie generowania nowych pomysłów. W ten sposób pracownicy blokują bowiem w sobie kreatywne myślenie, gdyż mogą przypuszczać, iż nie wiąże się ono z żadnymi pozytywnymi rezultatami. Twórcza praca uaktywnia się przede wszystkim wtedy, kiedy w firmie panuje pozytywna atmosfera. Zrozumiałe jest, że większość działań ukierunkowanych na innowacje kończy się porażką. W takich sytuacjach obwiniani i karani za niepowodzenie są zazwyczaj najbardziej przedsiębiorczy i kreatywni pracownicy. W związku z tym takie podejście może doprowadzić do zdecydowanego osłabienia twórczego klimatu w organizacji.

Charakterystyka próby badawczej oraz metodyka badań

W badaniu uczestniczyło 8 osób. Są to polscy przedsiębiorcy, właściciele firm lub osoby piastujące stanowisko menedżera. Przebadanych zostało 4 mężczyzn i 4 kobiety. We wszystkich ośmiu przypadkach firmy powstały ponad 10 lat temu. Pięć podmiotów to przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowo-usługowe, a pozostałe trzy należą do sektora usług. Każda z tych firm zatrudnia ponad 20 pracowników, w tym dwa przedsiębiorstwa ponad 300 osób, a jedna ponad 2 000 osób. Są to podmioty innowacyjne, wprowadzające innowacyjne produkty, w tym usługi na rynek. Niektóre z tych firm posiadają własne patenty maszyn i urządzeń czy rozwiązań.

Biorąc pod uwagę prośbę badanych podmiotów, przedstawiony zostanie jedynie zarys przedsiębiorstw, bez podawania dokładnych nazw. Jedna firma jest gospodarstwem rolniczym oraz przedsiębiorstwem przetwórstwa rolniczego. Zajmuje się również edu-

kacją rolników względem potrzeby nawożenia upraw. Posiada system (stację meteorologiczną) informujący rolników z okolicy o potencjalnych zagrożeniach dotyczących upraw, sprzedaje również nawozy i chemię do oprysków. Linia produkcyjno-pakująca jest w 90% zaprojektowana i stworzona przez pracowników firmy. Firma ta posiada również swoje patenty i jako jedyna w Polsce wprowadza największą w Europie innowacyjną plantację jednego owocu. Firma wykorzystuje też odpadki zarówno we własnej warzelni, jak i tworząc nowe produkty, bazując na zasadzie TRIZ (Teoria Reszenija Izobretatielskich Zadacz) – przerób szkodę w szansę.

Druga firma działa w sektorze przemysłowym, oferując specjalistyczne rozwiązania między innymi dla działów przemysłu energetycznego, hutniczo-metalurgicznego, lotniczego oraz wojskowego. Produkuje i handluje chemią techniczną, klejami, smarami. Jej produkty corocznie wygrywają konkursy na najlepsze produkty utrzymania ruchu.

Trzecia firma działa w sektorze medycznym, produkując i handlując chemią oraz edukując placówki medyczne w zakresie mycia i dezynfekcji. Bierze czynny udział w wielu konferencjach w Polsce i za granicą. Ciągle wprowadza na rynek innowacyjne produkty.

Czwarta firma jest przedsiębiorstwem zbożowo-młynarskim produkującym różnego typu mąki oraz gotowe mieszanki do wypieków. Zajmuje się również handlem zbóż. Posiada własne laboratoria wyposażone w najnowszej generacji urządzenia pomiarowe. Niedawno stworzyła technologię mielenia innego produktu jako jedyna firma w Polsce.

Piąta firma jest liderem na rynku hoteli pięciogwiazdkowych, oferująca innowacyjne usługi dopasowane pod klientów zarówno indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Wprowadza ciągłe zmiany dotyczące obsługi klienta, co skutkuje satysfakcją na takim poziomie, że ponad 90% gości poleciłoby ten hotel innym osobom.

Szósta firma należy do międzynarodowego koncernu obecnego w 40 krajach i zatrudniającego około 70 000 osób. Firma ta projektuje i wdraża indywidualne rozwiązania dopasowane do klientów w zakresie zarówno marketingu cyfrowego, usług finansowych, zarządzania łańcuchem dostaw i usług IT czy zarządzania relacjami z klientami.

Dwie ostatnie firmy to kluby fitness o powierzchni poniżej 1 000 m2, które wprowadzają nowe usługi dla klientów, rozwijają się i zdobywają nagrody w różnych konkursach (m.in. klub z pasją).

Opisane powyżej podmioty należą do grupy przedsiębiorstw innowacyjnych, albowiem [Jasiński 2006]:

- prowadzą w szerokim zakresie prace B+R lub dokonują zakupów nowych produktów czy technologii,
- przeznaczają na wymienione działalności stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdrażają nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- reprezentują duży udział nowości w przychodach ze sprzedaży,
- nieustannie wprowadzają innowacje na rynek.

W badaniu wykorzystano kwestionariusz wywiadu, który pozwolił na uzyskanie od właścicieli i menedżerów badanych firm odpowiedzi na następujące pytanie: Jakie jest podejście badanych przedsiębiorstw do zagadnień związanych z kreatywnością zatrudnionych w nich pracowników?

Aby uzyskać odpowiedź na takie pytanie, przygotowano otwarte, określone pytania wywiadu pogłębionego, bazujące na kilku obszarach badawczych, takich jak chociażby: twórczy klimat w przedsiębiorstwie, kreatywność zatrudnionych pracowników, czynniki ograniczające kreatywność oraz wpływ kreatywności pracowników na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.

Wyniki i wnioski z badań

Przy pytaniu odnośnie do twórczego klimatu, który panuje w firmie, aż 88% badanych osób stwierdziło, że taki klimat panuje w ich firmach. Tylko jeden menedżer stwierdził, że przeważnie takiego klimatu nie dostrzega, a jedna osoba uznała, że to zależy od kultury organizacyjnej w firmie i jej poziomu rozwoju. W jednej firmie stawiano głównie na kreatywność kadry kierowniczej, tworząc nowe projekty dla wszystkich oddziałów w Polsce, np. w dziale HR – plany sukcesji, a w dziale marketingu – programy lojalnościowe. Projekty te były od samego początku tworzone i kreowane przez HoD (Head of Departments). W innej firmie (korporacji) miejsca na twórczość było niewiele (amerykańska kultura organizacyjna). Wynikało to z tego, że na każde działanie operacyjne była gotowa procedura i standardy.

W firmie cechującej się dużą odpowiedzialnością społeczną klimat sprzyjający twórczości tworzy się poprzez codzienne rozmowy i spotkania z właścicielem. Inni badani wymieniają między innymi burzę mózgów, warsztaty czy pracę grupową. Większość badanych stawia pracownikom ciekawe i ambitne zadania, a część firm zapewnia swobodę działania. W jednym przedsiębiorstwie stosuje się dodatkowo jeden punkt kodeksu, który jest czytany codziennie na głos o godz. 8:00: „Jestem zaangażowanym i w pełni odpowiedzialnym przedsiębiorcą" oraz „Szukam sposobu, a nie powodu. Skupiam się na rozwiązaniu, a nie problemie, nie szukam wymówek". W firmie, która należy do międzynarodowego koncernu, są w organizacji ambasadorowie, którzy mają za zadanie promować kreatywność. Tworzone są obszary badawcze, w których kreuje się nowe produkty oraz innowacyjne rozwiązania. Dodatkowo w tej spółce organizuje się cykliczne konkursy na najbardziej innowacyjne projekty, które są nagradzane. Najlepsze pomysły wdrażane są w całej korporacji na całym świecie.

Tylko jedna z badanych osób stwierdziła, że większość kierowników w firmie tłumi kreatywność pracowników z powodu strachu przed zmianą, a u części pracowników nadmiar obowiązków powoduje brak czasu na kreatywne działania. Z kolei pracownicy, którzy mają więcej wolnego czasu, nie czują się zmotywowani do kreatywności.

Weryfikacja kreatywności zatrudnionych i/lub potencjalnych pracowników zależy od poziomu stanowiska, ponieważ nie dla każdego pracownika kreatywność będzie najważniejszą kompetencją, decydującą o jego przydatności do pracy w danej firmie. W jednej korporacji menedżer uznał, iż szereg stanowisk operacyjnych wymaga innych kompetencji niż kreatywność i nie zawsze pozwala na rozwijanie twórczych skrzydeł. Przyznano jednak, że część stanowisk wymaga kreatywności od pracownika – dotyczy to chociażby działu marketingu, działu sprzedaży, PR, działu kreacji produktu czy działu zajmującego się tworzeniem treści reklamowych. Podczas rekrutacji na takie stanowisko przeprowadzany jest case study z konkretnymi zadaniami lub assessment center. W firmie zajmującej się szukaniem rozwiązań dla klientów, każdy menedżer podczas oceny pracowniczej ma mierzony współczynnik empowermant/leadership – jest to parametr świadczący o wykorzystaniu kreatywnego potencjału pracowników. Ponad połowa badanych firm stosuje rozmowę i wyciąganie wniosków oraz planowanie działań jako weryfikację zatrudnionych już pracowników. Dla potencjalnych pracowników przewidziana jest również rozmowa, podczas której stawiane są zadania i wyzwania. Obserwowany jest sposób, w jaki kandydat radzi sobie z nimi. Do oceny kreatywności przyszłych pracowników stosowana jest także burza mózgów.

Na pytanie dotyczące niezbędności kreatywności do wykonywania pracy w firmie, większość menedżerów uznała tą kompetencję za kluczową biorąc pod uwagę pewne stanowiska. W biznesie hotelarskim Executive Chef dyrektor sprzedaży czy marketingu, musi być kreatywny i w ich przypadku będzie to kluczowa kompetencja, ale kreatywność nie jest niezbędna dla pracowników niższych szczebli, szczególnie gdy są to stanowiska wykonawcze i wymagają działania zgodnie z procedurą i standardami korporacji. W przedsiębiorstwie przemysłowym menedżer uznał, że kreatywność nie jest niezbędna, ale bardzo pomaga w prowadzeniu biznesu i rozwijaniu firmy czy ulepszaniu jakości. Jedna badana osoba uznała, że kreatywność jest niezbędna zawsze do wykonywania pracy.

W większości badanych przedsiębiorstw dobre pomysły zgłoszone przez pracowników zarówno wyższego, jak i niższego szczebla są wprowadzane w życie firmy. W jednej firmie z branży hotelarskiej istnieją specjalne programy – Idea Box w kantynie pracowniczej, gdzie pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły, projekty racjonalizatorskie, ułatwienia, ciekawe inicjatywy. Najlepsze pomysły są wdrażane w życie i nagradzane. W gospodarstwie rolniczym menedżer uważa, że powinno się brać pod uwagę pomysły

pracowników, nawet tych z niższych szczebli, gdyż głównie oni są w stanie usprawnić te procesy, z którymi są najlepiej zaznajomieni. Według niego osobie z zewnątrz może być trudno poznać cały proces całkowicie. Zarówno w tej firmie, jak i przedsiębiorstwie przemysłowym dobre pomysły są wdrażane stosunkowo szybko, a pracownicy od razu po wdrożeniu uzyskują gratyfikację finansową oraz są doceniani przez kierownictwo firmy. W niektórych firmach organizowane są różne konkursy, w których pracownicy mogą zgłaszać swoje pomysły. Tylko w jednym badanym przedsiębiorstwie kierownictwo sporadycznie korzysta z pomysłów innych, uważając tylko swoje działania za właściwe. Pracownicy nauczeni, że ich pomysły są odrzucane, rzadko kiedy decydują się na kreatywność i tworzenie nowych pomysłów.

Pomysły wdrażane w życie firmy przeważnie dotyczyły usprawnień stanowiskowych, ale również tworzenia nowej, innowacyjnej linii produkcyjnej czy programu IT. W zależności od piastowanego stanowiska usprawnienia te były z obszaru operacyjnego, jak również strategicznego.

Badani zwrócili również uwagę na bariery, które hamują kreatywność w miejscu pracy. Do najczęściej wymienianych należą: nadmierna kontrola, presja czasowa, istniejące procedury i standardy czy brak zaangażowania kadry menadżerskiej w promowanie postaw rozwijających kreatywność. Również lęk przed oceną, klimat panujący w firmie czy nadmiar obowiązków są wymieniane jako czynniki hamujące twórcze myślenie.

Do najczęściej wymienianych korzyści, które osiąga organizacja przy zatrudnianiu kreatywnych osób, należą głównie zyski finansowe, oszczędność kosztów, wzrost komfortu pracy, ale również oszczędność czasu, większa motywacja pracowników, nowe rozwiązania i produkty, lepsze USP (Unique Selling Proposition) oferowanych produktów.

Natomiast wśród wymienianych strat ponoszonych przez firmę wskazano możliwość utraty kreatywnych pracowników w momencie, gdy nie znajdą oni możliwości wdrożenia swoich pomysłów. Często w takich sytuacjach stają się oni sfrustrowani i istnieje duże ryzyko, że się zwolnią i przeniosą do firmy, w której ich pomysły będą doceniane i wdrażane w organizacji. Jedna badana osoba podkreśla fakt, że początkowo przedsiębiorstwo zawsze ponosi straty przy zatrudnianiu osób, również kreatywnych, gdyż mija około 12 miesięcy zanim pracownik zaaklimatyzuje się w firmie i stanie się gotowy do pracy, jakiej się od niego oczekuje.

Odnośnie do pytania o wpływ kreatywności pracowników na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa, każda badana osoba uznała, że ma to duży wpływ. W niektórych firmach, pomimo zauważenia tej korelacji, kompetencje te nie są w pełni wykorzystywane. W jednym przypadku badana osoba obwinia za to dyrektora generalnego firmy oraz dział HR. W większości badanych przedsiębiorstw menedżerowie starają się wykorzystać potencjał swoich kreatywnych pracowników, by zwiększać poziom innowacyjności firmy.

Zakończenie

Z uwagi na niewielką próbę badawczą nie należałoby szeroko uogólniać uzyskanych wyników badań. Należy jednak podkreślić znaczenie kreatywności zatrudnionych osób dla objętych badaniem przedsiębiorców. Zdecydowana większość badanych innowacyjnych przedsiębiorstw docenia swoich kreatywnych pracowników, zdając sobie sprawę z tego, że mogą oni wnieść do firmy konkretne zyski oraz pomóc firmie w osiąganiu przewagi konkurencyjnej. Przyczynia się to do tworzenia klimatu sprzyjającego kreatywnemu myśleniu i tworzeniu innowacji. Pracownicy są motywowani do twórczego myślenia i działania, a gratyfikacja finansowa jest tylko jednym z wielu czynników motywujących. Firmy starają się jednak jednocześnie niwelować wszelkie bariery hamujące kreatywność w miejscu pracy.

Bibliografia

Armstrong M. (1997), *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.

Bal-Woźniak T. (2010), *Warunki usprawnienia zarządzania innowacyjnością w kontekście współczesnych wyzwań* [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Baruk J. (2006), *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*, wyd. Adam Marszałek, Toruń.

de Bono E. (2007), *Umysł kreatywny*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.

Jasiński A.H. (2006), *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Difin, Warszawa.

Jung B. (2010), *Kreatywne gospodarki i „kreatywna klasa". Otoczenie mediów ery Web 2.0* [w:] B. Jung (red.), *Wokół mediów ery Web 2.0, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne*, Warszawa.

Kaliszczak L. (2013), *Kreatywność i innowacyjność w kształtowaniu wartości rynkowej oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo i Region", nr 5, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Strategia błękitnego oceanu. Jak stworzyć wolną przestrzeń rynkową i sprawić, by konkurencja stała się nieistotna*, MT Biznes, Warszawa.

Luecke R. (2005), Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Techniki twórczego myślenia, Harvard Business Essentials, MT Biznes, Warszawa.

Sloane P. (2005), *Twórcze myślenie w zarządzaniu*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk.

Szmidt K.J. (2013), *Trening kreatywności*, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Szopiński J. (2013), *Psychologiczne podstawy kreatywności* [w:] A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków – Warszawa.

Zimbardo P.G., Johnson R.L., McCann V. (2010), *Psychologia. Kluczowe koncepcje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Rozdział III
Zarządzanie publiczne

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **249–266**

Dagmara Bubel | dagmarab@bg.pcz.pl
Politechnika Częstochowska
Biblioteka Główna

Instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Studium przypadku polskich i niemieckich bibliotek naukowych

Instruments for Managing Human Resources Based on Competences. A Case Study Polish and German Scientific Libraries

Abstract: Today's turbulent environment determines the development of human capital and appropriate implementation of employees' competences in the process of managing organisations. Polish and German scientific libraries increasingly notice the importance of employees' competences, and the development and management of competences are becoming one of fundamental instruments for human resources management in these institutions. Organisations' activities that are based on employees' competences, also in the case of scientific libraries, represent a task and challenge of human resources management in the area of the identification and development of competences that allow organisations to function effectively. This paper presents selected findings of studies which have been conducted in Polish and German scientific libraries to gather information about management of competences in scientific libraries in Poland and Germany and find out which instruments for managing human resources based on competences are used. The findings presented in the paper show how management of competences aimed at development of employees constitutes part of strategies of scientific libraries in Poland and Germany. Presentation of the issues from such a perspective enabled assessment of such institutions in terms of implementation of human resources management based on competences. This report aims to present the outcomes of the study, as well as to provide the answer to a question how the managerial staff in both Polish and German scientific libraries make use of

human resources, based on competences. The main theme of this research paper has become the perspective of intensification of employees' competences in these institutions and retention of the most efficient employees, as well as the ability to promote desired attitudes and behaviours, which aspire to the key success factors, also in scientific libraries.
Key words: scientific libraries, human resources, management instruments, competences

Wprowadzenie

We współczesnym świecie niezwykle istotnym elementem rozwoju stają się zasoby ludzkie. Jest to efektem wielu zmian rozpatrywanych w aspekcie demografii, globalizacji czy innowacyjności. Stąd zarządzanie kompetencjami uznać należy za jeden z priorytetowych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach, które dążą do wykreowania nowych metod, mających na celu wykorzystanie zasobów wiedzy, umiejętności i kompetencji pracowników zarówno w bieżącej działalności, jak również w realizacji strategii długookresowych. Ponieważ działania podejmowane przez organizacje bazują na kompetencjach pracowników, nie ulega wątpliwości, iż zarządzanie zasobami ludzkimi oscylować powinno wokół identyfikacji i rozwoju kompetencji w oparciu o modele kompetencji i możliwości ich implementacji. Opracowanie ma na celu prezentację wyników badań oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób kadra zarządzająca w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych wykorzystuje dostępne instrumenty zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Kluczowym motywem opracowania stała się perspektywa intensyfikowania kompetencji pracowników tych instytucji i zatrzymania najlepszych pracowników oraz zdolność promowania pożądanych postaw i zachowań, które pretendują do kluczowych czynników sukcesu także w bibliotekach naukowych. Zaprezentowane wyniki wybranych aspektów badań pokazują, w jaki sposób kadra zarządzająca bibliotekami naukowymi w Polsce i w Niemczech wpisuje w strategię swoich działań zarządzanie kompetencjami w zakresie ich weryfikacji oraz metod podejmowania działań mających na celu rozwój pracowników. Analiza zakresu problemowego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje pozwoliła na sformułowanie głównych założeń badania empirycznego oraz określenie zasadniczego celu podejmowanych badań, za który uznano zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje na przykładzie polskich i niemieckich bibliotek naukowych. Zgodnie z założeniami całość prowadzonych badań koncentrowała się wokół udzielenia odpowiedzi na pytanie, czy biblioteki naukowe w Polsce w porównaniu z bibliotekami naukowymi w Niemczech dysponują potencjałem i instrumentarium stwarzającym możliwość weryfikacji, oceny i rozwoju kompetencji pracowników oraz czy znajdują one zastosowanie

w praktyce. Dokonano zatem określenia strategii zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje we wskazanych bibliotekach naukowych oraz poddano analizie zakres zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje, jak również metody i instrumenty weryfikacji kompetencji pracowników stosowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. W dalszej kolejności analizie poddano podejścia do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i stosowane w tym zakresie metody oraz sposoby oceny i motywowania do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem dylematów implementacji zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Sformułowanym powyżej problemom badawczym nadano formę pytań zawartych w kwestionariuszu ankiety. Przeprowadzone badania umożliwiły szerszą orientację w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na kompetencjach, na przykładzie polskich i niemieckich bibliotek naukowych.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje

Pojęcie kompetencji wiąże się ściśle z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Bezpośrednio odnosi się ono do fundamentalnego celu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, jakim jest pozyskiwanie i rozwój kompetentnych pracowników, którzy osiągają swoje cele, zwiększając w ten sposób swój wkład w osiąganie celów organizacji. Koncepcja pracownika jako najważniejszego aktywa organizacji i potencjalnego źródła wartości jest obecnie bardzo rozpowszechniona zarówno w literaturze, jak i w praktyce zarządzania. Wzrost wartości organizacji uzależniony jest od wysokiej jakości potencjału kompetencyjnego zatrudnionych pracowników. Współczesne organizacje kreują narzędzia umożliwiające im właściwą diagnozę, ocenę i rozwój kompetencji pracowników, gdyż wiedza pracowników stanowi w dużej mierze o sukcesie organizacji [Jelonek 2012, ss. 34–37]. Teorię kapitału ludzkiego wiązać należy z tendencją do promowania wartości i znaczenia kompetencji, w oparciu o założenie, że efektywne zarządzanie kompetencjami pracowników buduje wartość organizacji.

Ponieważ zmianom podlegają procesy zarządzania zasobami ludzkimi, których podstawę stanowi tworzenie opartych na zaufaniu relacji z pracownikami, wzajemności oraz tworzeniu możliwości rozwoju w ramach organizacji, mówić można o alternatywnych koncepcjach zarządzania zasobami ludzkimi, w tym o perspektywie kompetencyjnej [von Rosenstiel, Pieler, Glas 2013, s. 87].

Zarówno w literaturze przedmiotu, jak i w praktyce organizacji występują przesłanki implementacji zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach, wynikające ze zmian uwarunkowanych wymaganiami turbulentnego otoczenia. Sauter i Staudt do najważniejszych uniwersalnych celów zarządzania kompetencjami zaliczają [Sauter, Staudt 2015, s. 25]:

- zapewnienie niezbędnych kompetencji,
- osiąganie wysokiego poziomu efektywności i konkurencyjności,
- zapewnienie i rozwijanie zdolności ludzi do wykonywania pracy zawodowej,
- dostosowanie kompetencji do zmieniających się potrzeb.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje stanowi przejaw popularyzacji samego pojęcia *kompetencji* pracowników w zarządzaniu personelem. Zgodnie z założeniami teoretycznymi zarządzanie oparte na kompetencjach jest nowym trendem w zarządzaniu zasobami ludzkimi, który eksponuje konkretne kompetencje wykorzystywane w miejscu pracy, umożliwiając zindywidualizowane zarządzanie i rozwój kompetencji w ramach ścieżek kariery [Lebrenz 2017, ss. 201–223].

Suponując zatem, że kompetencje pracowników są jednym z najbardziej cennych zasobów, jakimi dysponuje organizacja, zadaniem procesów personalnych staje się nie tylko pozyskanie, ocena i planowanie rozwoju pracowników, ale przede wszystkim dostosowanie posiadanych przez nich kompetencji do potrzeb organizacji oraz wykorzystanie ich zgodnie z tymi potrzebami [Skowron-Grabowska, Mesjasz-Lech 2016, ss. 22–28]. Zaletą zarządzania kompetencjami jest możliwość zintegrowania wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o podejście kompetencyjne. Wdrożenie zarządzania kompetencjami pozwala na komasację działań w obszarach doboru, motywowania, ocen pracowniczych, szkoleń, ścieżek karier właśnie poprzez wykorzystanie podejścia kompetencyjnego. W podejściu kompetencyjnym punktem odniesienia jest pracownik zajmujący dane stanowisko, a nie samo stanowisko.

Zgodnie z definicją, przyjętą na potrzeby prowadzonych badań, zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje stanowi zestaw spójnych i powiązanych wzajemnie praktyk zarządzania zasobami ludzkimi we wszystkich jego obszarach: od wejścia ludzi do organizacji poprzez ich efektywne funkcjonowanie, rozwój, aż do wychodzenia ludzi z organizacji [Reinhardt 2017, ss. 197–220].

Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach zakłada postrzeganie pożądanych wyników i wymagań organizacyjnych bardziej z perspektywy pracownika niż z perspektywy zajmowanego przez niego stanowiska, a organizacje stosujące takie rozwiązanie integrują wszystkie aspekty zarządzania ludźmi wokół kompetencji, a nie wokół tradycyjnych kwestii związanych z zadaniami czy stanowiskami [Sauter, Scholz 2015b, s. 21]. Wielu autorów akcentuje praktyczny aspekt implementacji zarządzania

kompetencjami pracowników, stąd też warunkiem sukcesu wykorzystania kompetencji w organizacji jest wdrażanie praktycznych rozwiązań w sferze zarządzania zasobami ludzkimi opartego na tej koncepcji, którego najbardziej zauważalnym przejawem są modele kompetencji [Kożuch, Karna, Lewandowski 2015, ss. 39–55] oraz profile kompetencyjne [Hartmann 2016, ss. 343–366].

Jak zauważają Sauter i Scholz, model kompetencji powinien zawierać zarówno wymogi kompetencyjne istniejących w danej organizacji stanowisk pracy lub przynajmniej kluczowych stanowisk pracy, jak i wzorce kompetencyjne pracowników osiągających wysokie efekty pracy. W przypadku wymogów kompetencyjnych stanowisk istotne jest ustalenie listy podstawowych kompetencji niezbędnych do prawidłowego wykonywania pracy na tych stanowiskach. Natomiast wzorce kompetencyjne pracowników odnoszą się do identyfikacji kompetencji wyróżniających efektywnych pracowników od pracowników przeciętnych [Sauter, Scholz 2015a, ss. 29–43].

Jednym z etapów procesu tworzenia modelu kompetencji w organizacji jest opracowanie profili kompetencyjnych. Profil kompetencyjny jest zestawem wszystkich kompetencji opisujących określone stanowisko pracy, który określa wymagany od pracownika poziom kompetencji. Model kompetencji jest niezbędny dla skoordynowania działań pomiędzy rożnymi stylami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji [Heyse, Erpenbeck, Ortmann 2015, ss. 255–257]. Zastosowanie modelu kompetencji wymaga opracowania odpowiednich procedur i zasad jego wykorzystania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi.

Jednym z kluczowych wyzwań zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest fakt, że znaczenie pojęcia kompetencje nie zostało precyzyjnie zdefiniowane i często bywa rozumiane odmiennie [Vonhof 2016, ss. 186–198]. W ujęciu Ortmanna na kompetencje posiadane przez pracowników składają się: wiedza, umiejętności, zdolności oraz cechy osobowościowe potrzebne do właściwego wykonywania pracy [Ortmann 2014, ss. 19–107]. Erpenbeck, von Rosenstiel i Grote, na podstawie przeprowadzonych przez siebie badań, zaproponowali następującą definicję kompetencji: „kompetencja to wewnętrzna właściwość jednostki, która pozostaje w związku przyczynowo-skutkowym z opartymi na określonych kryteriach wyjątkowymi osiągnięciami w pracy lub w danej sytuacji" [Erpenbeck, von Rosenstiel, Grote 2013, ss. 352–361].

Mimo wzrostu zainteresowania praktycznymi wdrożeniami zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach w bibliotekach naukowych zarówno w Polsce, jak i w Niemczech problematyka ta nie doczekała się do tej pory pogłębionych studiów empirycznych. Dla podejmowania rozważań teoretycznych, mających na celu doskonalenie koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje utrudnieniem

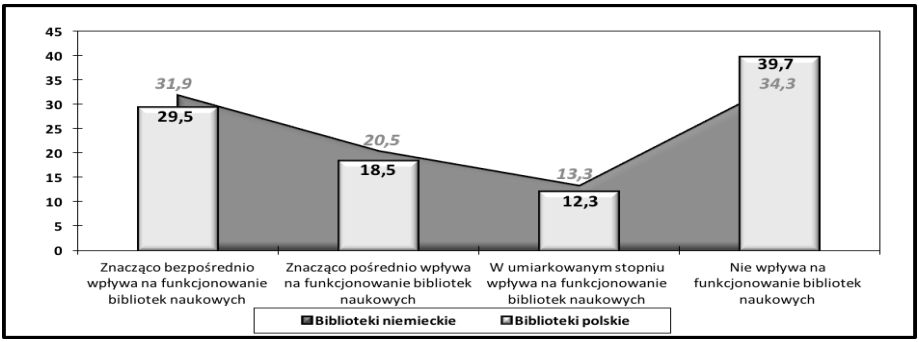
jest brak danych empirycznych, dotyczących praktycznego zastosowania tej koncepcji. Prezentowane poniżej badania mają na celu wypełnienie tej luki.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych – wyniki badań

Nadrzędnym celem prowadzonych badań było zbadanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych. Do badania zaproszono 70 bibliotek naukowych w Polsce i 70 bibliotek naukowych w Niemczech. Na podstawie analiz zakresu problemowego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje sformułowano podstawowe założenia badania empirycznego. Zgodnie z procedurą procesu badawczego określono główny cel podejmowanych badań. Ze względu na niewielką dostępność danych empirycznych, dotyczących omawianego zagadnienia w kontekście polskich i niemieckich bibliotek naukowych, za główny cel badania uznano zbadanie procesu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Zgodnie z założeniami podjęte badania powinny umożliwić udzielenie odpowiedzi na pytanie, czy biblioteki naukowe w Polsce i w Niemczech dysponują odpowiednim potencjałem, pozwalającym na trafną weryfikację, ocenę i rozwój kompetencji pracowników oraz czy wykorzystują je w praktyce. Realizacji tak szerokiego celu głównego badania posłużyły cele szczegółowe, związane z określeniem strategii oraz zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje we wskazanych instytucjach, ze szczególnym uwzględnieniem analizy metod i narzędzi weryfikacji kompetencji pracowników stosowanych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi oraz analizy podejść do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi i stosowanych w tym zakresie metod, jak również analizy sposobów oceny i motywowania do rozwoju kompetencji pracowników w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w odniesieniu do barier wdrażania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Dla każdego z powyższych celów szczegółowych badania sformułowano problemy badawcze, zoperacjonalizowane następnie w postaci pytań badawczych w kwestionariuszu ankiety.

Badane biblioteki mają świadomość wpływu braku określonych kompetencji, tzw. luki kompetencyjnej, na swoją pozycję, co prezentuje wykres 1.

Wykres 1. Wpływ braku określonych kompetencji na funkcjonowanie polskich i niemieckich bibliotek naukowych [w %]

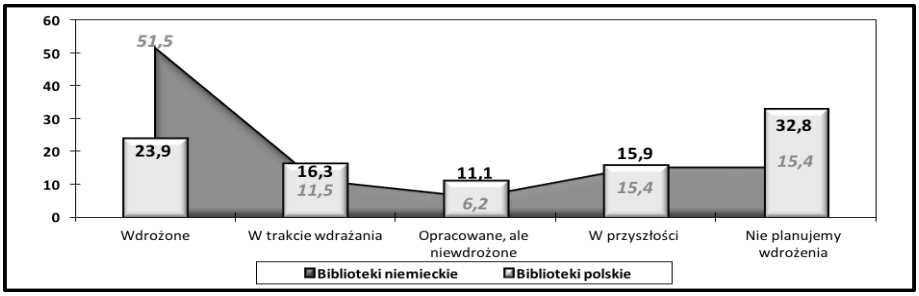


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

W badanej próbie około 30% bibliotek określiło ten wpływ jako „znaczący". Niecałe 40% uznało, że brak określonych kompetencji nie wpływa na funkcjonowanie tych instytucji. Najsilniejsze oddziaływanie luki kompetencyjnej na tę kategorię organizacji może być tłumaczone dużym znaczeniem kompetencji pracowników bezpośrednio zaangażowanych w proces świadczenia usługi dla postrzegania jej wartości przez użytkownika.

Zgodnie z definicją przyjętą na potrzeby badania [Reinhardt 2017, ss. 197–220], zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach odnosi wszystkie procesy do wspólnego modelu kompetencji. Na kompetencjach mogą zostać oparte: strategiczne planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja, tworzenie opisów i wartościowanie stanowisk pracy, szkolenie i rozwój, ocena okresowa, planowanie kariery i wynagrodzenia pracowników. Wdrożenie kompleksowego zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje deklaruje nieco ponad jedna czwarta badanych bibliotek (wyk. 2).

Wykres 2. Zintegrowane zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]

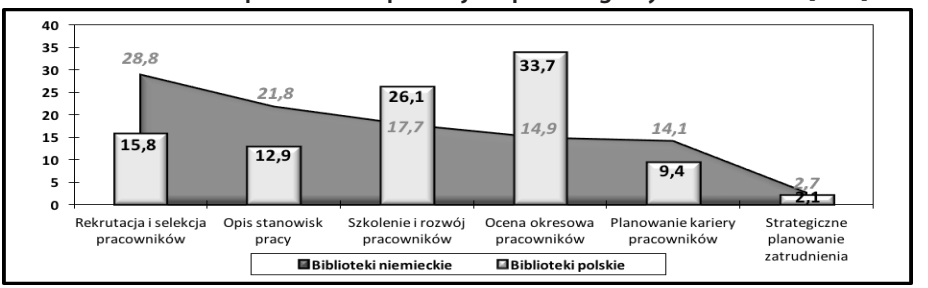


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Niecałe 20% bibliotek znajduje się obecnie w trakcie wdrożenia tych rozwiązań lub opracowuje i planuje wdrożyć te rozwiązania w przyszłości. Ponad 30% badanych bibliotek w Polsce nie planuje wdrożenia tego typu rozwiązań, w Niemczech zaś – tylko 15%. Pomimo tego mówić można jednak o wzrastającej popularności zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach zarówno w polskich, jak i niemieckich bibliotekach naukowych, chociaż zakres wdrożeń jest wciąż ograniczony.

Podstawę zarządzania kompetencjami stanowi zastosowanie tego rozwiązania w poszczególnych obszarach zarządzania zasobami ludzkimi. Dlatego też jednym z istotniejszych aspektów zarządzania kompetencjami są obszary zastosowania tych rozwiązań w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Badanie objęło analizę tych obszarów, w których już wykorzystuje się zarządzanie kompetencjami, w których rozwiązania te są dopiero wprowadzane oraz tych, w których implementacja zarządzania kompetencjami jest dopiero w fazie planów (wyk. 3).

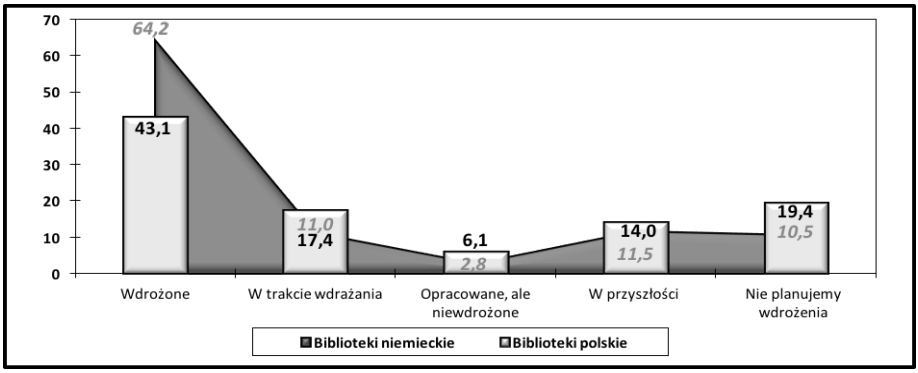
Wykres 3. Polskie i niemieckie biblioteki naukowe, w których wdrożono zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje w poszczególnych obszarach [w %]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wartym uwagi wynikiem badania jest niewielki zakres wdrożeń tych rozwiązań w obszarze planowania kariery pracowników. Powodem tego może być ogólny brak rozwiązań tego typu w bibliotekach, niezależnie czy są one zarządzane w oparciu o kompetencje, czy też nie. Podkreślić należy również niewielką liczbę wdrożeń w obszarze strategicznego planowania zatrudnienia, która wynika z faktu, że rozwiązania tego typu są mało popularne w bibliotekach naukowych, a strategiczne planowanie zatrudnienia wciąż należy do rzadkości.

Wykres 4. Zakres wdrożenia profili kompetencyjnych w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]

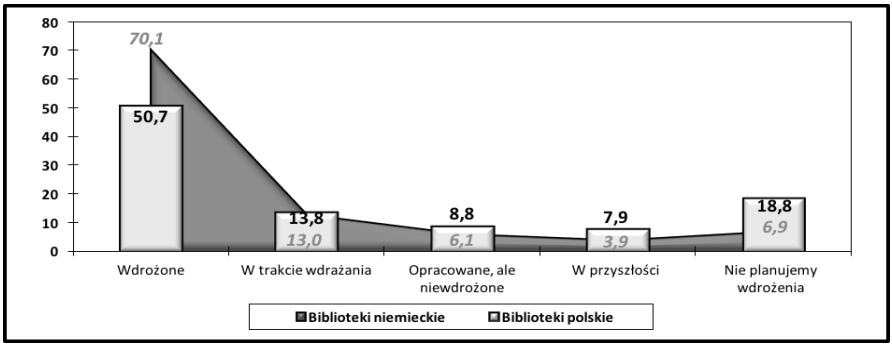


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Około 20% bibliotek, w trakcie prowadzonych badań, było w fazie wdrażania tych rozwiązań, a w pozostałych profile kompetencyjne zostały wprawdzie już opracowane, ale nie zostały jeszcze zaimplementowane. Biblioteki naukowe zarówno w Polsce, jak i w Niemczech planują wdrożenie tych profili w przyszłości, ale podkreślić należy, że stosunkowo wiele bibliotek nie planuje takiego wdrożenia. Zakres wdrożenia profili kompetencyjnych w badanych bibliotekach należy zatem uznać za umiarkowany.

Alternatywę dla wykorzystania profili kompetencyjnych w bibliotekach stanowi tworzenie opisów stanowisk pracy, które zawierają elementy wymagań kompetencyjnych. Przeprowadzone badania uwidaczniają, że ponad połowa badanych bibliotek wdrożyła opisy stanowisk pracy zawierające elementy wymagań kompetencyjnych (wyk. 5).

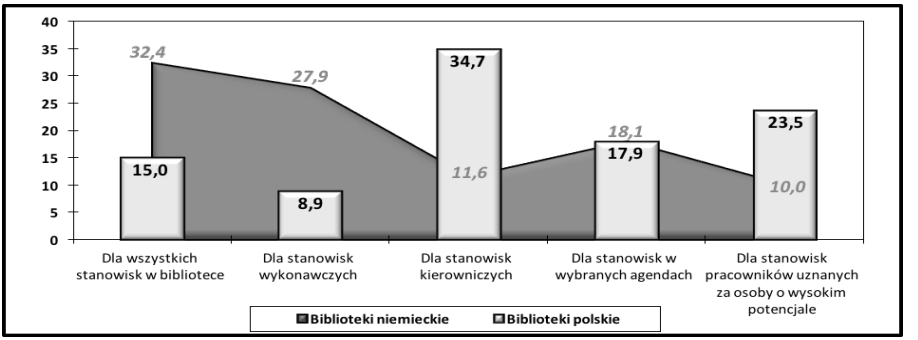
Wykres 5. Zakres wdrożenia opisów stanowisk pracy zawierających elementy wymagań kompetencyjnych w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Kwestia wykorzystania profili kompetencyjnych w zarządzaniu zasobami ludzkimi nie oznacza homogeniczności takiego podejścia. Profile kompetencyjne mogą różnić się między sobą, oscylować wokół odmiennych założeń, a także odnosić się do różnych grup stanowisk w organizacji. Na podstawie powyższych założeń analizie poddano typy stanowisk, dla których zostały opracowane, oraz gradację ważności kompetencji na poziomie pojedynczego profilu, co przedstawiono na wykresie 6.

Wykres 6. Profile kompetencyjne opracowywane dla różnego typu stanowisk w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]

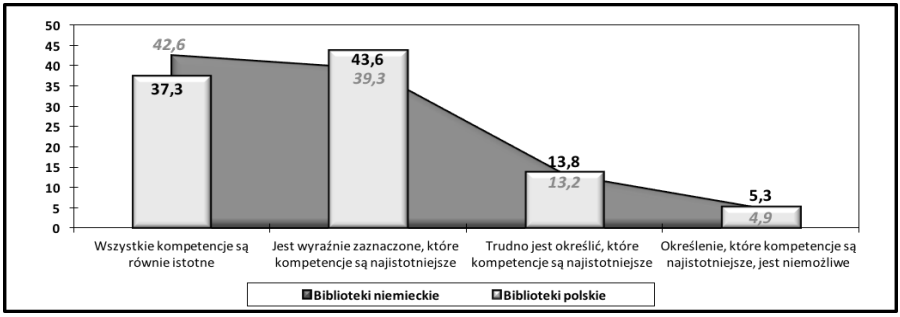


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Można stwierdzić, że zakres oddziaływania zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach jest ograniczony do stanowisk, dla których opracowano profile kompetencyjne. Wyniki te mogą wskazywać na traktowanie profili kompetencyjnych jako narzędzi normowania zasobów ludzkich, a nie narzędzi służących do uelastycznienia i zdywersyfikowania kapitału ludzkiego w bibliotekach.

Istotnym elementem w tworzeniu modelu kompetencji jest określenie znaczenia kompetencji. W praktyce można przyjąć, że zarówno wszystkie kompetencje w modelu są równie ważne oraz że poszczególne kompetencje mają różne znaczenie. Zastosowanie ważności kompetencji pozwala na określenie kluczowych dla danej organizacji kompetencji. Wnioskowanie, że poszczególne kompetencje mają różne znaczenie, umożliwia odzwierciedlenie występujących w praktyce różnic w wartości poszczególnych kompetencji. Dedykowanie poszczególnym kompetencjom względnego znaczenia w przypadku bibliotek naukowych jest często pomijanym etapem tworzenia modelu kompetencji. Praktyka badanych bibliotek w tym zakresie jest zróżnicowana, co prezentuje wykres 7.

Wykres 7. Gradacja istotności kompetencji w ramach profilu kompetencyjnego w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]

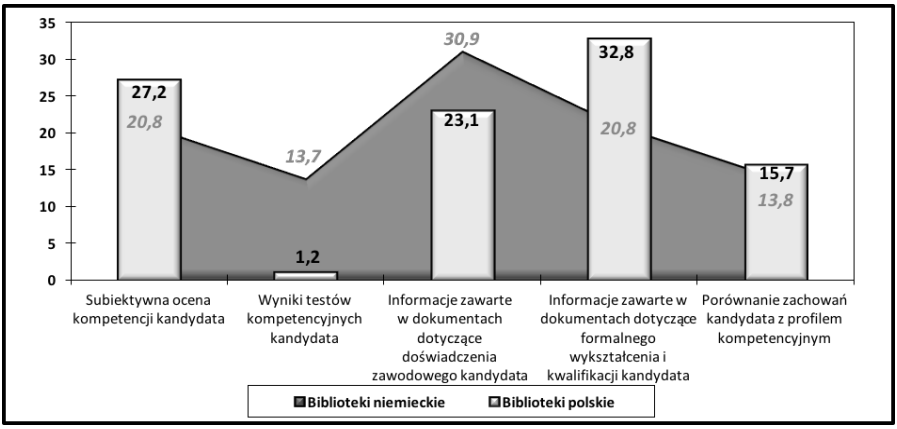


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowanie zauważyć można, że wśród badanych bibliotek wyróżniają się te, w których wszystkie kompetencje są równie istotne oraz te, w których zostało wyraźnie podkreślone, które kompetencje są najbardziej istotne.

Wśród najczęściej stosowanych metod weryfikacji kompetencji kandydatów do pracy są w badanych bibliotekach: subiektywna ocena kompetencji kandydata, analiza informacji zawartych w dokumentach aplikacyjnych dotyczących doświadczenia zawodowego kandydata oraz jego wykształcenia i kwalifikacji zawodowych, co prezentuje wykres 8.

Wykres 8. Sposób weryfikacji kompetencji kandydata do pracy w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]

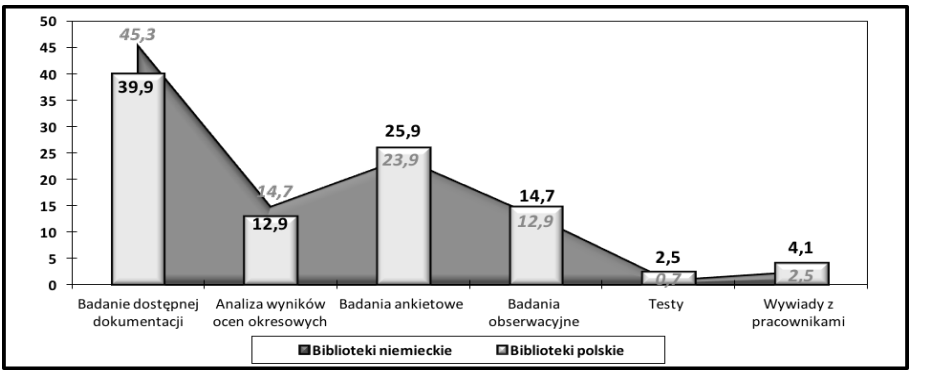


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Zdecydowanie mniej popularne są metody związane z analizą wyników testów kompetencyjnych kandydata oraz porównywaniem zachowań kandydata z wzorcowym profilem kompetencyjnym.

Wśród najczęściej stosowanych metod identyfikacji i oceny luk kompetencyjnych w badanych bibliotekach wskazać należy: badanie dostępnej dokumentacji, badania obserwacyjne oraz badania ankietowe, jak również analizę wyników ocen okresowych, które to metody są wykorzystywane w trzech czwartych badanych bibliotek, co prezentuje wykres 9.

Wykres 9. Metody identyfikacji i oceny luki kompetencyjnej w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]

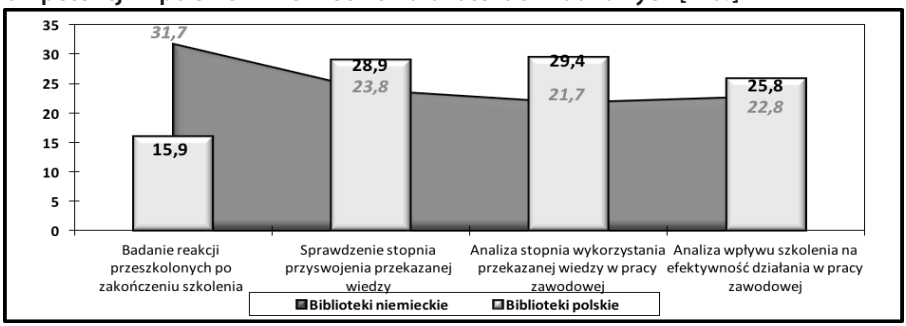


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak można zauważyć, do najmniej popularnych metod identyfikacji i oceny luki kompetencyjnej należy zaliczyć wywiady z pracownikami oraz testy.

Najczęściej stosowaną metodą oceny działań w zakresie rozwoju kompetencji w badanych bibliotekach jest analiza stopnia wykorzystania przekazanej wiedzy w pracy zawodowej, stosowana przez prawie 30% badanych bibliotek. Nieco mniejszy odsetek wykorzystuje stopień przyswojenia przekazywanej wiedzy oraz analizę szkoleń na efektywność działania w pracy zawodowej oraz analizuje podejmowane działania rozwojowe poprzez sprawdzenie stopnia przyswajania wiedzy. Najmniej, bo nieco ponad 15% bibliotek naukowych w Polsce, a aż 30% tych instytucji w Niemczech, bada reakcję przeszkolonych po zakończeniu szkolenia, co prezentuje wykres 10.

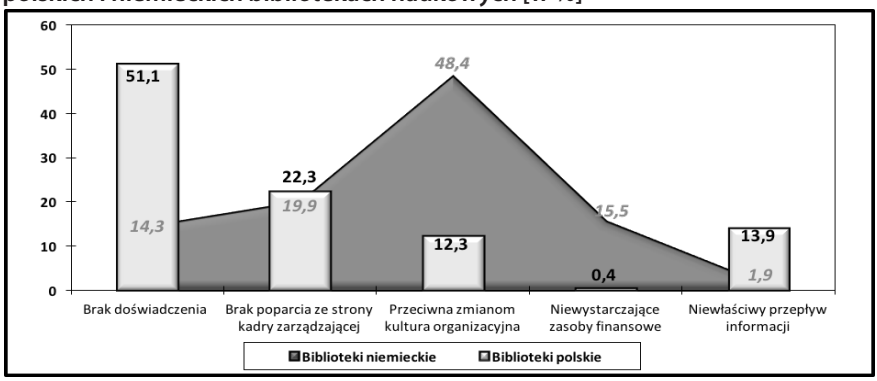
Wykres 10. Stosowane metody oceny podejmowanych działań w zakresie rozwoju kompetencji w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Wyniki badania mają niecodzienny charakter, co może wynikać z faktu, że są one oparte na deklaracjach, które trudno zweryfikować. Niemniej jednak, zakładając rzetelność udzielanych odpowiedzi, można stwierdzić, że perspektywa kompetencyjna w zarządzaniu zasobami ludzkimi może warunkować zmianę sposobu postrzegania oceny podejmowanych działań w zakresie rozwoju kompetencji. Posiadanie przez biblioteki narzędzia w postaci profili kompetencyjnych i systematyczna ocena kompetencji pracowników mogą mieć zasadniczy wpływ na kwestię podejmowanych działań szkoleniowych z perspektywy realnych efektów. Mniej istotną jawi się natomiast reakcja na szkolenie, gdyż stanowi ona niewystarczający predykator zmian rzeczywistych zachowań i wzrostu efektywności pracowników po szkoleniu. Badania posłużyły też do określenia zakresu i istotności barier w zarządzaniu zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje (wyk. 11).

Wykres 11. Najistotniejsze bariery zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje w polskich i niemieckich bibliotekach naukowych [w %]



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Jak można zauważyć, przeważają problemy braku doświadczenia i oporu wobec zmian, który wynika z charakteru kultury organizacyjnej czy też braku oparcia ze strony kadry zarządzającej. Niewłaściwy przepływ informacji, podobnie jak niewystarczające zasoby finansowe, odgrywają mniej istotną rolę.

Jedną ze zidentyfikowanych w procesie badawczym barier okazał się brak wystarczającej wiedzy kadry zarządzającej bibliotekami zarówno w Niemczech, jak i Polsce na temat zarządzania kompetencjami oraz brak świadomości realnych korzyści, wynikających z rozwoju kapitału ludzkiego w tych instytucjach. Z tego względu istotne jest podjęcie działań mających na celu upowszechnienie tego modelu poprzez prezentację korzyści płynących z implementacji systemowych rozwiązań w zakresie rozwoju kompetencji pracowników. Działania takie powinny wykorzystywać przede wszystkim analizy ukazujące dobre praktyki rozwoju kapitału ludzkiego. Kadra zarządzająca bibliotekami powinna kształtować obiektywne, adekwatne i rzetelne narzędzia oceny kompetencji pracowników, pozwalające na skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi. Istotne jest także wskazywanie braków oraz negatywnych konsekwencji powszechnie stosowanych, subiektywnych sposobów weryfikacji i oceny kompetencji i kwalifikacji pracowników.

Kolejnym aspektem w ramach działań dedykowanych kadrze zarządzającej powinien stać się uniwersalizm dostosowania zakresu i intensywności działań rozwojowych do potencjału pracowników, a nie tylko do obszarów ich zawodowej aktywności. Dyrektorzy bibliotek powinni zyskać świadomość, że w przypadku braku możliwości objęcia działaniami rozwojowymi wszystkich zatrudnionych, kluczem doboru powinno być nie tylko znaczenie obecnie zajmowanego stanowiska czy udział w strategicznych projektach, ale przede wszystkim potencjał pracowników. Bardziej powszechne wykorzystanie takiego kryterium stwarza możliwość wspierania rozwoju pracowników o wysokiej wartości dla bibliotek, ale zajmujących mniej strategiczne stanowiska. Realizacja takiej polityki wymaga jednak tworzenia w tych instytucjach obiektywnych i rzetelnych metod oceny kompetencji.

Dyrektorzy bibliotek powinni także w sposób szczególny eksponować znaczenie właściwego sposobu komunikowania pracownikom celu podejmowanych wobec nich działań rozwojowych. Pracownicy bibliotek uczestniczący w aktywnościach mających na celu podniesienie ich kompetencji powinni otrzymywać odpowiednie uzasadnienie prowadzonych w tych instytucjach ocen kompetencji oraz identyfikowania luk kompetencyjnych, tak aby nie utożsamiali ich z zagrożeniem, lecz z możliwościami ukierunkowanego rozwoju swojej wiedzy i umiejętności.

Jedną z barier utrudniających wprowadzenie i wykorzystanie rozwiązań z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje jest także brak gotowości pra-

cowników do rozwijania swojej wiedzy i umiejętności. Problem ten może być rezultatem ich negatywnej postawy wobec szkoleń, wynikającej z potencjalnie niekorzystnych konsekwencji uczestnictwa w tego rodzaju działaniach. Często pracownicy nie dostrzegają celu udziału w szkoleniach i widzą w nich tylko dodatkowy obowiązek narzucony przez pracodawcę. Stąd też ważnym działaniem skierowanym do pracowników jest przeprowadzanie wśród nich akcji, które uświadamiałyby im, że z proponowanych im w bibliotekach działań rozwojowych mogą wynieść korzyści w postaci własnego rozwoju oraz wzrostu wartości w aspekcie świadczenia usług bibliotecznych.

W omawianym kontekście na uwagę zasługują także działania mające na celu wypracowanie standardów dla modelu zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje oraz modelu walidacji, co nie tylko skróci, ale także usprawni proces rekrutacji właściwych pracowników na odpowiednie stanowiska oraz pozwoli osobom bez kwalifikacji, ale z poszukiwanymi w bibliotekach naukowych umiejętnościami, odnaleźć swoje miejsce w tym konkretnym obszarze zawodowym poprzez możliwość poddania się procedurom walidacji.

Wnioski

W badanych bibliotekach istnieje świadomość, iż zarządzanie zasobami ludzkimi oraz inwestycje w kapitał ludzki podnoszą ich atrakcyjność. Jednocześnie jednak analiza wypowiedzi respondentów pokazuje, że w niektórych bibliotekach panuje przeświadczenie, że działania mające na celu rozwój kapitału ludzkiego mogą stanowić przeszkodę w realizacji innych celów, ponieważ wymagają ponoszenia środków finansowych oraz delegowania pracowników na szkolenia, podczas których nie realizują oni swoich bieżących zadań, stąd rola zarządzania zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje może podlegać marginalizacji. Zintegrowana, kompleksowa strategia zarządzania zasobami ludzkimi, opartego na kompetencjach, jest w opinii respondentów mało powszechna. Wskazują oni raczej na modele zarządzania, które wykorzystują wybrane tylko narzędzia z obszaru zarządzania przez kompetencje niż na podejście strategiczne. Nadmienić należy także, że w niektórych z badanych bibliotek zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach oscylowało wokół deklaracji, a nie realnie stosowanych rozwiązań. Na poziomie deklaracji zarówno kadra zarządzająca, jak i pracownicy wykazywali akceptację dla instrumentów z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na kompetencjach. Jednym z istotniejszych powodów implementacji w badanych bibliotekach zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje jest możliwość wykorzystania owego instrumentarium do trafnej rekrutacji pracowników, co pozwala obniżyć koszty rekrutacji poprzez

zminimalizowanie nietrafionych decyzji dotyczących zatrudnienia i selekcji, jak również spotęgować trafność doboru pracowników do szkoleń. Akcentowano również kwestię umiejętnego dopasowania zasobów ludzkich do celów, jakie realizują poszczególne agendy bibliotek. Badane biblioteki, nawet w przypadku stosowania wybranego tylko instrumentarium, nie odnoszą się do niego przez pryzmat zintegrowanej strategii zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje. Pomimo to wskazać można jednak na pewne elementy zarządzania zasobami ludzkimi przez kompetencje stosowane zarówno w polskich, jak i niemieckich bibliotekach naukowych, wśród których znajdują się między innymi profile kompetencyjne, które dostarczają wytycznych podczas rekrutacji oraz oceny okresowej pracowników. Narzędzia służące do oceny pracowników są tak konstruowane, aby mierzyły osiągnięty przez pracownika poziom kompetencji wymaganych na danym stanowisku. Opisy stanowisk wraz z zakresami obowiązków oprócz wymaganych kompetencji, w wielu przypadkach precyzują także kwalifikacje, jakie powinien posiadać pracownik na danym stanowisku.

W dalszej kolejności podkreślić należy, że wykorzystywanie tradycyjnych narzędzi przy rekrutacji dowodzi o przekonaniu kadry zarządzającej, że potrafi dobrać najlepszego pracownika i nie potrzebuje odwoływać się do metod wzmacniających obiektywność oceny. Podobnie analiza luki kompetencyjnej, różnicy między oczekiwanym a realnym poziomem kompetencji, jest często wskazywaną przez respondentów metodą analizy potrzeb rozwojowych pracowników. Jest ona określana poprzez bieżącą, subiektywną obserwację pracownika przez bezpośredniego przełożonego lub w ramach systematycznej oceny okresowej.

Brak kompetencji natomiast jest dostrzegany wówczas, gdy dochodzi do spadku efektywności pracownika, gdy pracownik lub agenda, w której wykonuje on swoje zadania, nie realizuje w sposób oczekiwany celów, jakie przed nimi postawiono. Posługiwanie się profilami kompetencyjnymi dla każdego ze stanowisk, wraz z systematycznym porównywaniem rzeczywistego i oczekiwanego poziomu kompetencji, gwarantuje optymalny dobór pracowników do zadań, jakie mają realizować. Analiza wyników badań pozwala wysnuć wniosek, że potrzeby szkoleniowe w znacznej części badanych bibliotek nie są systematycznie diagnozowane. Może to skutkować sytuacją, w której wybór szkoleń nie jest optymalny, w wyniku czego nie przyniosą one spodziewanego efektu. Niezależnie od posiadania przez biblioteki naukowe strategii zarządzania zasobami ludzkimi, procedury i wytyczne dotyczące procesów zarządzania zasobami ludzkimi nie zawsze znajdują zastosowanie. W wielu przypadkach nie znajdują one odzwierciedlenia w praktyce funkcjonowania tych instytucji, co wyrażać może dysonans pomiędzy deklaracjami posiadania poszczególnych rozwiązań a ich realnym zastosowaniem w bibliotekach naukowych, zarówno w Polsce, jak i w Niemczech.

Bibliografia

Erpenbeck J., Von Rosenstiel L., Grote S. (2013), *Kompetenzmodelle von Unternehmen: Mit praktischen Hinweisen für ein erfolgreiches Management von Kompetenzen*, Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, Stuttgart.

Hartmann H. (2016), *Kompetenzmanagement – Strategische Ausgangsbasis von Personalentwicklungsmaßnahmen* [w:] Handbuch Bankvertrieb, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Heyse V., Erpenbeck J., Ortmann S. (red.) (2015), *Kompetenz ist viel mehr: Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis*, Waxmann Verlag, Münster.

Jelonek D. (2012), *Wybrane problemy zarządzania wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji*, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.

Kożuch B., Karna W., Lewandowski M. (2015), *Modele kompetencyjne pracowników jako narzędzie doskonalenia ZZL w organizacjach publicznych* [w:] K. Krukowski, M. Siemiński (red.), *Zarządzanie publiczne: teoria i praktyka w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn.

Lebrenz C. (2017), *Christian. Strategisches Kompetenzmanagement* [w:] Strategie und Personalmanagement. Springer Fachmedien Wiesbaden.

Ortmann G. (2014), *Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management* [w:] *Kompetenz, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH VS Verlag für Sozialwissenschaften*.

Reinhardt K. (2017), *Kompetenzmanagement als strategisches Führungsinstrument im Zeitalter von Organisation 2.0.* [w:] E*igenschaften und Kompetenzen von Führungspersönlichkeiten*, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Sauter W., Scholz C. (2015a), *Strategieorientiertes Kompetenzmanagement – ein Veränderungsprojekt* [w:] *Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung*, Springer Fachmedien Wiesbaden.

Sauter W., Scholz C. (2015b), *Von der Personalentwicklung zur Lernbegleitung: Veränderungsprozess zur selbstorganisierten Kompetenzentwicklung*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Sauter W., Staudt F.P. (2015), *Strategisches Kompetenzmanagement 2.0: Potenziale nutzen – Performance steigern. Springer Fachmedien*, Wiesbaden.

Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, „Przegląd Organizacji", nr 108.

Von Rosenstiel L., Pieler D., Glas P. (red.) (2013), *Strategisches Kompetenzmanagement: von der Strategie zur Kompetenzentwicklung in der Praxis*, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Vonhof C. (2016), *Management von Bibliotheken – Instrumente und Strategien*, Bibliothek der Zukunft. Zukunft der Bibliothek: Festschrift für Elmar Mittler, De Gruyter, Berlin, Boston.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **267–282**

Aneta Chrząszcz | aneta.chrzaszcz@op.pl
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Zdzisław Szymański | zszymanski@san.edu.pl
Społeczna Akademia Nauk

Zbigniew Ciekanowski | zbigniew@ciekanowski.pl
Państwowa Szkoła Wyższa im. Papieża Jana Pawła II w Białej Podlaskiej

Kapitał ludzki jako istotny czynnik rozwoju regionalnego

The Human Capital as the Crucial Factor of the Regional Development

Abstract: In the present article they paid attention to the human capital as the factor of the regional development. A local and regional impact on development were identified. The considerable part of the work was devoted to the definition of the human capital and his contemporary concept, as well as the review of chosen tools and management methods with capital. A level of the human capital was connected with the development of the region and a level of development of individual regions of Poland was characterised. A substantial role was emphasized in contemporary world of the economy based on the knowledge and the aspiration of Poland to meeting criteria such economies have which, among others through the utilization of funds in frameworks of the EU programs.
Key words: man, factor, capital, development, knowledge

Wstęp

Celem artykułu jest przedstawienie wiodącego znaczenia kapitału ludzkiego w rozwoju regionalnym, w odniesieniu do szeregu czynników wpływających na efektywne funkcjonowanie społeczności lokalnych.

W ciągu ostatnich lat jesteśmy świadkami ciągłego wzrostu zainteresowania pojęciem samorządności oraz rozwojem regionalnym. Czynników wpływających na tą sytuację możemy z pewnością upatrywać w prowadzonej przez poszczególne państwa polityce społeczno-gospodarczej, ale również w integracji w postaci międzynarodowej organizacji, jaką jest Unia Europejska. Związek w swoich najważniejszych postulatach mówi o decentralizacji państw na rzecz rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów, które często mają granice w obrębie dwóch lub nawet większej ilości państw. Coraz częściej mówi się także o kapitale ludzkim jako tym czynniku, który najbardziej wspiera rozwój jednostek terytorialnych, kolokwialnie nazywanych małymi ojczyznami. Kapitał ludzki, który częstokroć idzie w parze z kapitałem społecznym oraz infrastrukturą, stanowią podwalinę każdego regionu. To ich jakość oraz ilość wpływa na to, jak dany region kształtuje się na tle pozostałych. Jednak w tej pracy autorzy postarają się odnieść do pierwszego, a ich zdaniem najważniejszego – mianowicie kapitału ludzkiego.

Na znaczeniu traci konkurencja zasobów, a zyskuje konkurencja regionalna. Spowodowane jest to przede wszystkim przez dwa czynniku tj. malejące zasoby surowców wytwórczych, które albo są nieodnawialne albo ich odnowa pochłania olbrzymie wydatki pieniężne, oraz rosnące znaczenie wspomnianego wyżej kapitału ludzkiego. Wzrost znaczenia spowodowany jest głównie przez zwiększenie się znaczenia wiedzy we wszystkich procesach gospodarczych. Dlatego bardzo ważne jest, aby był on zachowany na jak najwyższym poziomie jakości i wartości, żeby procesy tworzenia i transferowania wiedzy przebiegały bez większych problemów. Umiejętności i wiedza stają się kluczowe w pracy menadżera, organizacji, regionu, a często nawet całego kraju. Wiedza staję się dobrem, którym zaczyna się handlować, a jej transfer wpływa na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Przykładem może być przemysł, gdzie przedsiębiorstwa ścigają się w osiąganiu najlepszych technologii pozwalających im na pozyskanie klienta. Dobrem staje się również prawo własności intelektualnej czy wiedzy wysoko wykwalifikowanych pracowników. Organizacje zaczęły inwestować w ludzi, celem powiększenia zdolności człowieka do osiągania korzyści materialnych. Efektem tego był wysyp firm specjalizujących się w szkoleniach pracowników.

Czynniki rozwoju lokalnego i regionalnego

Rozwój lokalny i regionalny jest kreowany przez wiele różnych czynników, stąd też istnieje wiele różnych klasyfikacji i publikacji dotyczących tego zagadnienia. Autorzy artykułu wybrali do omówienia klasyfikację J.J. Paryska, wg której czynnikami rozwoju są: potrzeby społeczności lokalnych; zasoby i walory środowiska przyrodniczego; zasoby pracy; zainwestowanie infrastrukturalne; istniejący potencjał gospodarczy; rynek lokalny i rynki zewnętrzne; kapitał finansowy; poziom nauki, techniki i kultury; nowoczesne technologie wytwarzania; teren i korzyści miejsca; stosunki międzynarodowe.

Zacznijmy od potrzeb społeczności lokalnych. Zadaniem każdej działalności społecznej i gospodarczej jest zaspokajanie potrzeb określonej grupy obywateli, społeczności lokalnych, a także społeczeństwa jako całości. Wyróżnia się poszczególne kategorie potrzeb, które mogą oddziaływać na rozwój lokalny, a są nimi potrzeby: egzystencjalne, rezydencjalne, kulturalne, społeczne. Potrzeby egzystencjalne dotyczą funkcjonowania gospodarstw domowych. Te potrzeby są zmienne w czasie, jedne znikają, inne pojawiają się jako nowe. Przyczynia się to do powstawania nowych zakładów produkcyjnych i usługowych, a to z kolei prowadzi do rozwoju lokalnego. Potrzeby rezydencjalne dotyczą mieszkania i jego wyposażenia. Natomiast potrzeby kulturalne związane są z psychologiczną sferą życia człowieka. Mowa tu o potrzebach związanych z usługami kulturalnymi, oświatowymi. Ostatnimi potrzebami są społeczne, a są to specyficzne potrzeby poszczególnych grup wiekowych ludności, ludzi samotnych, chorych, niepełnosprawnych itd. Nazywane są one potrzebami społecznymi, ponieważ są zaspokajane z czysto ludzkiego czy etyczno-moralnego punktu widzenia lub w ramach tzw. zwykłej solidarności społecznej.

Drugim czynnikiem są zasoby i walory środowiska przyrodniczego. Środowisko przyrodnicze oddziałuje wymiernie na rozwój lokalny i regionalny, dlatego uznawane jest za jeden z podstawowych czynników rozwojotwórczych. Do tej kategorii należą m.in. zasoby terenu, surowce mineralne, rzeźba terenu, wody powierzchniowe i podziemne, warunki klimatyczne, korzystne warunki glebowe, świat roślinny, walory przyrodnicze.

Kolejnym czynnikiem są zasoby pracy. Czynnik ludzki jest główną siłą sprawczą w procesie rozwoju lokalnego i regionalnego. W wymiarze lokalnym i regionalnym stan zasobów pracy rozpatrywany jest w trzech sytuacjach: gdy występuje nadmiar zasobów pracy w stosunku do realnego popytu na lokalnym rynku bądź w konkretnym regionie, stan względnej równowagi w podaży i popycie zasobów pracy, okresowy deficyt, np. w grupie pracowników o specjalistycznych kwalifikacjach zawodowych [Szewczuk, Kogut-Jaworska i Zioło 2011, s. 56]. Sytuacja na rynku pracy dąży do równowagi, która

jest najkorzystniejsza dla społeczności lokalnej oraz samorządu terytorialnego. Praktyka pokazuje nam jednak zupełnie coś innego, mamy bowiem do czynienia z wysokim bezrobociem. W tych regionach, gdzie jest ono na dużym poziomie, ciężko mówić o rozwoju lokalnym czy regionalnym, mamy tam raczej do czynienia z kryzysem gospodarczym. W takich sytuacjach mówi się, że zasoby pracy stają się barierą rozwoju lokalnego.

Następny czynnik dotyczy zainwestowania infrastrukturalnego. Jest on ważny dla potencjalnych inwestorów poszukujących korzystnej lokalizacji dla określonej działalności gospodarczej. Dążąc do minimalizacji kosztów ponoszonych, wchodząc w określoną inwestycję, a pragnąc maksymalizować zyski, jakie ona przyniesie, biorą pod uwagę m.in. warunki środowiska oraz rynek zbytu. Najbardziej obleganymi przez dochodowe inwestycje miejscami, posiadającymi dobrze rozwiniętą sieć infrastruktury technicznej, są miasta i gminy. Aby określić czy wybrane miejsce jest przydatne do prowadzenia inwestycji, bierze się pod uwagę: podstawowe kategorie urządzeń i sieci infrastruktury technicznej, strukturę hierarchiczną i przestrzenną sieci infrastrukturalnej, dostępność sieci i techniczne rezerwy jej wydajności, parametry techniczne i możliwości podłączenia się do sieci [Szewczuk, Kogut-Jaworska i Zioło 2011, s. 57]. W zależności od oceny możemy mówić o rozwoju lokalnym bądź regionalnym lub w przypadku negatywnych opinii i niedorozwoju infrastruktury instytucjonalnej, mowa wtedy o okolicznościach niesprzyjających rozwojowi społeczno-gospodarczemu w skali lokalnej i regionalnej.

Istnieje jeszcze czynnik nazwany potencjałem gospodarczym. Według tego czynnika większe szanse rozwojowe mają regiony, miasta i gminy wielofunkcyjne. Korzystnie rozwinięta struktura gospodarcza tworzy przyjazny klimat dla rozwoju lokalnego i regionalnego, w którym istnieją korzystne warunki do: podejmowania działalności gospodarczej przez potencjalnych inwestorów, współdziałania z innymi podmiotami, prowadzenia działań komplementarnych [Szewczuk, Kogut-Jaworska i Zioło 2011, s. 58]. Fakt istnienia nowoczesnych firm przemysłowych przekłada się na szanse rozwojowe danego regionu.

Czynnikiem rozwojowym, który zasługuje na przedstawienie jest rynek lokalny i zewnętrzny. Jest on bardzo ważny, gdyż aktywny rynek stwarza warunki do zaspokajania potrzeb społecznych oraz rozwija te potrzeby. Produkcja nowych wyrobów, atrakcyjne formy sprzedaży, zaskakująca działalność promocyjna, przyjazne relacje z klientami – to wszystko powinno przekładać się wymiernie na rozwój lokalny, np. przez powstawanie nowych miejsc pracy.

Dla rozwoju lokalnego i regionalnego bardzo ważny jest kolejny czynnik, nazwany kapitałem inwestycyjnym i zasobami finansowymi. Najważniejsze dla każdego przedsięwzięcia są lokalne potrzeby i warunki realizacji inwestycji. Kapitał inwestycyjny i zasoby finansowe w gminie lub w regionie przeznaczane są na różne inwestycje, które muszą

być określone przez pewne zasady dotyczące: wielkości i struktury dostępnych zasobów kapitałowych, woli inwestowania w danym miejscu, sprzyjających warunków realizacji inwestycji, jasności i jednoznaczności programu inwestycyjnego, stanu materialnego społeczności lokalnych, sprzyjających lokalnych warunków ekonomicznych, ekologicznych, kulturowych, demograficznych i samorządowych [Szewczuk, Kogut-Jaworska i Zioło 2011, s. 59].

Istnieje również czynnik dotyczący poziomu nauki, techniki i kultury. Z roku na rok nabiera on większej mocy, gdyż nauka przejawia się w każdej sferze życia ekonomicznego i społecznego. Przejawia się w istotnych zmianach modelu produkcji, konsumpcji, akumulacji. Nauka, technika i kultura, uznawane jako czynniki rozwoju, mają korzystne możliwości oddziaływania przede wszystkim w ośrodkach naukowych. Władze lokalne i regionalne, korzystając z myśli naukowej i technicznej, wspierają firmy małej i średniej wielkości, które w gospodarce rynkowej są uznawane za siłę napędową rozwoju lokalnego [Szewczuk, Kogut-Jaworska i Zioło 2011, s. 60].

Najważniejszymi ekonomicznie czynnikami są technologia i innowacje. Wywierają bowiem one najsilniejszy wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy kraju, regionu i gmin. Nowe technologie mają pozytywny wynik współpracy nauki z gospodarką. Twórcza rola postępu naukowo-technicznego, wyrażająca się w popieraniu idei wykorzystywania nowych technologii w gospodarce, wpływa na unowocześnienie gospodarki i jej efektywny rozwój zarówno całościowo, jak i lokalnie oraz regionalnie.

Ważnym czynnikiem są także korzyści miejsca. Właściwości terenu, takie jak np. wielkość, położenie, ukształtowanie powierzchni, uzbrojenie techniczne itp. przyczyniają się do podniesienia jego walorów i gospodarczego znaczenia. Bardzo dobrze prezentują się gminy i miejscowości, które posiadają tereny mające atrakcyjną lokalizację i korzystne właściwości.

Ostatnim czynnikiem, o którym warto wspomnieć, jest współpraca międzynarodowa. Ten czynnik staje się niezwykle ważny, gdy wiele spośród wymienionych wyżej czynników zaczyna zawodzić.

Kapitał ludzki

Brak jest powszechnie akceptowanej definicji kapitału ludzkiego. Samo pojęcie kapitału ludzkiego, wprowadzone już w XV wieku przez Williama Pettyego[1], zniknęło z obszaru zainteresowań nauk społeczno-ekonomicznych. Stało się to około roku 1930 po krytyce

1 William Petty – (ur. 26 maja 1623 r. w Romsey w hrabstwie Hampshire, zm. 16 grudnia 1687 w Londynie) – ekonomista i naczelny lekarz armii angielskiej w Irlandii. Twórca działu nauki – statystyki. Jako pierwszy obliczył dochód narodowy Anglii i Walii.

Alfreda Marshalla[2], który twierdził, że „mimo, iż istoty ludzkie są z punktu widzenia matematycznego kapitałem, analiza tego kapitału musiałaby odbywać się w oderwaniu od rynku". Badania wznowiono w latach 60. XX w., dzięki pracom takich ekonomistów jak Mincer, Schultz czy też Becker. Od tamtej pory nastąpił rozkwit zainteresowania kapitałem ludzkim jako determinantu wpływającego na rozwój gospodarczy. Jakość kapitału ludzkiego nabrała dla gospodarek wysoko rozwiniętych tak dużego znaczenia dzięki znacznemu postępowi procesu globalizacji. Autorzy mają tutaj na myśli przede wszystkimi zwiększoną mobilność kapitału przez takie udogodnienia jak brak granic pomiędzy państwami europejskimi oraz zmniejszenie się kosztów transportu na dużych odległościach. Wszystkie te czynniki sprawiają, że państwa coraz bardziej zabiegają o siłę roboczą. Wielkie fabryki przenoszą się tam, gdzie koszty wynagrodzenia pracowników są niskie, a infrastruktura oraz niskie podatki pozwalają na nieograniczony rozwój przedsiębiorstw. Z taką sytuacją mamy do czynienia w Chinach, gdzie ludzie często pracują cały dzień za kilka dolarów. Taka suma za godzinę pracy w krajach europejskich w dzisiejszych czasach okazuje się nie do pomyślenia. Jednak nie można pozwolić sobie na spłycenie kapitału ludzkiego tylko do pojęcia siły roboczej. Współcześnie kapitał ludzki definiuje się już jako „wiedzę, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które są istotne w aktywności ekonomicznej". Można też spotkać się z definicją: „wiedza, umiejętności, zdolności i inne przymioty jednostki ludzkiej, które umożliwiają wytwarzanie osobistego, społecznego i ekonomicznego dobrobytu". Oba te tłumaczenia pochodzą z OECD 2001[3]. Wracając odrobinę do przeszłości, można stwierdzić, że definicje te nie odbiegają znacząco od definicji Adama Smitha[4] – „wszystkie użyteczne umiejętności nabyte przez mieszkańców danego kraju". Wszystkie te definicje nie pozwalają w matematyczny sposób zmierzyć kapitału ludzkiego. Można go jedynie oszacować za pomocą zjawisk mierzalnych, ujętych w statystykach, i miar pochodnych. Wyodrębniane są dwa podejścia do tego zagadnienia: retrospektywne i prospektywne. Prekursorem pierwszego był E. Engel[5], a polegało ono na ustaleniu kosztów „wytworzenia" kapitału ludzkiego, który za-

2 Alfred Marshall – (ur. 26 lipca 1842 w Bermondsey koło Londynu, zm. 13 lipca 1924) – ekonomista brytyjski, profesor Uniwersytetu w Cambridge, sformułował prawo elastyczności popytu.

3 Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organization for Economic Co-operation and Development*, *OECD*, fr. *Organisation de coopération et de développementeconomiques*, *OCDE*) – organizacja międzynarodowa o profilu ekonomicznym, skupiająca 34 wysoko rozwinięte i demokratyczne państwa. Utworzona na mocy Konwencji o Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju podpisanej przez 20 państw 14 grudnia 1960.

4 Adam Smith – (ur. 16 czerwca 1723 w Kirkcaldy, zm. 17 lipca 1790 w Edynburgu) – szkocki myśliciel i filozof, autor *Badań nad naturą i przyczynami bogactwa narodów* (1776), które były jedną z pierwszych prób usystematyzowania wiedzy na temat historii rozwoju przemysłu i handlu w Europie.

5 Ernst Christian Lorenz Engel (ur. 26 marca 1821 w Dreźnie, zm. 8 grudnia 1896 w Radebeul) – niemiecki statystyk i ekonomista. Twórca prawa dotyczącego budżetów gospodarstw domowych, nazwanego od jego nazwiska prawem Engla.

leżnie od badań może obejmować wydatki na utrzymanie, służbę zdrowia czy edukację. Druga metoda opiera szacunek zasobu kapitału ludzkiego o zdyskontowany strumień przyszłych przychodów pracowników danej gospodarki. Prekursorem tego podejścia był wspominany już wcześniej William Petty. Metody te jednak często określane są jako teoretyczne ze względu na brak danych potrzebnych do zastosowania. Z tego powodu też wykształciła się trzecia metoda, najbardziej praktyczna. Podejście te pokrewne jest do kosztu „wytworzenia", a opiera się o poziom wykształcenia, a mianowicie mówi o statystykach dotyczących poziomu alfabetyzacji, scholaryzacji, odsetku przerwań kształcenia, odsetku powtarzania roku nauki, przeciętnego czasu nauki oraz wyników testów weryfikujących poziom nauki, które doprowadziły do możliwości przeprowadzenia analiz porównawczych, jak i analizy trendów [Псарева 2012, s. 302].

Współczesna koncepcja kapitału ludzkiego

Kapitał ludzki stał się najważniejszym elementem każdego nowoczesnego przedsiębiorstwa. Coraz częściej jest mu przypisywane istotne znaczenie w budowaniu przewagi strategicznej, a także konkurencyjności organizacji. Kapitał ludzki jest traktowany jako ważne niematerialne źródło rozwoju, które tak naprawdę nie może zostać nabyte przez przedsiębiorstwo na zasadzie prawa własności. Pozostaje on w czasowej dyspozycji firmy, dlatego o utalentowane osoby należy dbać odpowiednio je wynagradzając i zatrzymując. Właścicielami i inwestorami kapitału ludzkiego są pracownicy i managerowie przedsiębiorstwa. Posiadają oni zdolności, wiedzę, umiejętności, doświadczenie i dysponują nimi. Przedsiębiorstwa są zatem zmuszone do właściwego zarządzania, by twórczo i efektywnie wykorzystać kompetencje własnych pracowników [Zając 2014, s. 195]. M. Armstrong uważa, że ludzi powinno się traktować jako kapitał przedsiębiorstwa, w który warto inwestować poprzez szkolenia. W ten sposób uda się zainteresować pracowników instytucją oraz rozwinąć ich kariery [Armstrong 2001, s. 24].

Warto przyjrzeć się ewolucji funkcji personalnej. T. Listwan opisał cztery modele tej funkcji, które odzwierciedlają jej rozwój. W modelu tradycyjnym można zauważyć przedmiotowe traktowanie pracowników. Organizacja funkcjonuje jako system, który jest zamknięty i zhierarchizowany, natomiast pracownicy mają biernie wykonywać polecenia przełożonych. Przełożony jest egzekutorem swoich poleceń oraz kontroluje efekty pracy podwładnych. Jedynymi motywatorami są płace zasadnicze i premie, a także dyscyplina pracy. Model stosunków międzyludzkich polega na podmiotowym traktowaniu pracowników podstawowych oraz na demokratycznym stylu kierowania nimi [Zając 2014, s. 197]. Ważna jest rola środków zachęty, a także wzrost zadowolenia z wykonywa-

nej pracy w firmach zaawansowanych technologicznie. Tabela nr 1 przedstawia modele funkcji personalnej oraz ich problematykę.

Tabela 1. Modele teoretyczne funkcji personalnej

Modele funkcji personalnej i metafory	Problematyka
Model tradycyjny („człowiek ręka")	Podział pracy, wydajność pracy, fizyczne warunki pracy, dyscyplina, kontrola, bodźce płacowe, opieka socjalna, specjalizacja pracy kierowniczej, współdziałanie, autorytet
Model stosunków międzyludzkich („człowiek społeczny")	Potrzeby społeczne pracowników, satysfakcja z pracy, komunikowanie się, poszerzanie pracy, styl kierowania, cechy kierownicze
Model zasobów ludzkich („człowiek kompleksowy")	Kreatywność, rozwój pracownika i organizacji, partycypacja w zarządzaniu, wpływ na wyniki, odpowiedzialność, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, poszerzony zakres autonomii, systemowość organizacji i działań personalnych
Model kapitału ludzkiego („pracownik wiedzy")	Doskonalenie, rozwój i pomiar kapitału ludzkiego, wpływ na wartość organizacji, zarządzanie talentami, zarządzanie wiedzą, outsourcing, telepraca, wirtualizacja funkcji personalnej, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (biznesu), przywództwo, umiędzynarodowienie, wykorzystanie technologii informatycznych

Źródło: [Zając 2014, s. 196].

Zmiana charakteru otoczenia organizacji, zmiany w organizacjach oraz zmiany związane z rozwojem pracowników doprowadziły do wypracowania modelu zasobów ludzkich korespondującego z systemowym podejściem do organizacji i zarządzania [Zając 2014, s. 197].

Zmiany w otoczeniu spowodowane były wciąż zwiększającą się konkurencją, globalizacją procesów gospodarczych, postępem technologicznym oraz ciągłym wzrostem wymagań klientów. Zmiany w obrębie pracownika wynikały z konieczności sprostania ciągle rosnącym wymaganiom, które stawiane były przez pracodawców i przełożonych, pod względem innowacyjności, lojalności wobec przedsiębiorstwa i fachowości. Oczekiwania pracowników wobec pracodawcy, dotyczące ciągłego rozwoju oraz zapewnienie stabilności zatrudnienia, również miały wpływ na ukształtowanie się zmian. Model zasobów ludzkich należy przyjmować za odpowiedź na braki w wydajności pracy, które występowały w poprzednim modelu – modelu stosunków międzyludzkich.

Ostatnie dwie dekady XX wieku charakteryzuje gwałtowne nasilenie się procesów globalizacji, silny wzrost umiędzynaradawiania biznesu, innowacji technologicznych i telekomunikacyjnych [Zając 2014, s. 198. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy jest skutkiem dynamiki wielu zmian w organizacjach i ich otoczeniu. Kształtuje się również nowy profil pracownika – pracownik wiedzy. Funkcja personalna ma za zadanie kształtowanie pracowników tak, by możliwe było wykorzystanie ich wiedzy dla efektów eko-

nomicznych firmy, które będą satysfakcjonujące dla jej właścicieli. Kapitał ludzki staje się wtedy najważniejszym aktywem przedsiębiorstwa.

Współcześnie istnieje wiele modeli, które odzwierciedlają złożony charakter zarządzania kapitałem ludzkim. Można tu wymienić [Zając 2014, s. 200]:

- model Bassiego i McMurrera, opisujący dwadzieścia trzy praktyki zarządzania kapitałem ludzkim w pięciu sferach oddziaływania tego kapitału;
- model „kapitału zasobów ludzkich", przypisujący zasobom ludzkim takie cechy, jak: unikatywność, wysokie koszty imitacji, umiejętności, wiedzę i doświadczenia, których nie można zastąpić zdolnościami specyficznymi dla danej organizacji, ale kontrolowane przez tę organizację;
- model Whitaker charakteryzujący zarządzanie kapitałem ludzkim jako zbiór działań prowadzących do wzrostu oraz produktywnego wykorzystania zdolności organizacyjnych.

W zarządzaniu kapitałem ludzkim powinny się znaleźć takie wartości jak: chęć współdziałania, zgodne stosunki w środowisku pracy, gotowość do współpracy, a także pozytywne relacje pomiędzy pracownikami a ich przełożonymi. Wymienione wartości powinny być zagnieżdżone w postawach oraz zachowaniach pracowników wiedzy.

Zarządzanie kapitałem ludzkim jest rozwinięciem modelu zasobów ludzkich. Zarządzanie to można uznać za skutek ewolucji strategicznego zarządzania. Inne skutki to [Tamże, s. 200]:

- dynamiczny rozwój zarządzania wiedzą jako nowej subdyscypliny nauk o zarządzaniu;
- powstanie nurtu „zarządzania talentami", odnoszącego się do efektywnego zarządzania wybitnie uzdolnionymi pracownikami;
- internacjonalizacja zarządzania zasobami ludzkimi jako efekt nasilania się procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw o charakterze międzynarodowym;
- powstanie koncepcji Rozwoju Zasobów Ludzkich, zorientowanej na rozwój kapitału ludzkiego;
- rozwój koncepcji organizacji uczącej się, opartej na wiedzy.

Region

Kapitał ludzki w tym artykule rozważany jest jako czynnik rozwoju lokalnego, dlatego istotne wydaje się przybliżenie pojęcia region oraz ukazanie poziomu rozwoju regionów. Region można tworzyć w oparciu w kryterium geograficzne, historyczne, gospodarcze czy polityczno-społeczne. W prawie wspólnotowym Unii Europejskiej występuje brak

wspólnej i jednolitej definicji. Z punktu widzenia gospodarczego można przyjąć, że region to podsystem gospodarki o różnych związkach i relacjach przestrzennych. W ujęciu socjologicznym region może stanowić synonim zbiorowości regionalnej, której istotą jest mniej lub bardziej rozwinięte poczucie odrębności i więzi, wynikającej z emocjonalnego stosunku do zamieszkiwanego obszaru. Z wyżej wymienionych definicji wynika, iż region musi być rozumiany szeroko. Nie jest to pojęcie jednoznaczne i trudno je sprecyzować. Możemy przyjąć, że współcześnie region jest jedną z jednostek terytorialnych, wynikających z aktualnego podziału administracyjnego Polski. Jednostka ta charakteryzuje się względnie dużą liczbą ludności oraz wielkością powierzchni, którą zajmuje. Musi być ona także jednolita z punktu widzenia gospodarczego, społecznego oraz kulturowego. Region ze względu na status prawny możemy podzielić na cztery typy: administracyjny, samorządowy, autonomiczny, federalny [Elżanowski, Maciołek i Przybysz 1990]. Przekonujące jest założenie, iż wraz z obserwowanym wzrostem znaczenia regionu, jako specyficznego podmiotu ekonomicznego, wzrasta także jego znaczenie jako podmiotu polityki krajowej oraz polityk unijnych [Павлючук 2000, s. 121].

Poziom rozwoju regionów

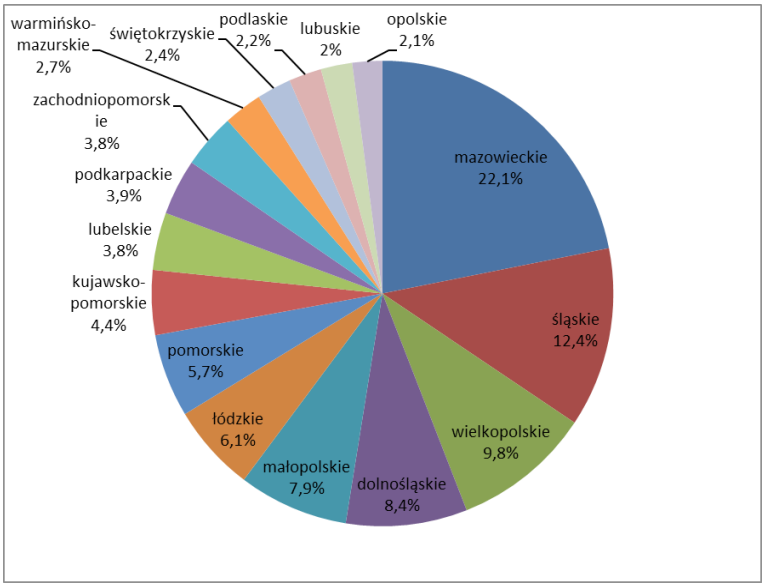
W Polsce od reformy administracyjnej z 1999 r. mamy 16 województw. Są to regiony bardzo zróżnicowane, od rozwiniętego województwa mazowieckiego do jednego z najbiedniejszych – podlaskiego. Przyczyn takiego stanu rzeczy według wielu ekonomistów należy szukać w ilości oraz jakości dostępnego potencjału produkcyjnego. Jednak w porównaniu do przeszłości, kiedy kapitał ten był w miarę stabilny dla każdego z regionów, to współcześnie może on być poddawany transferom. Ludzie, w większości młodzi, migrują do większych ośrodków aglomeracyjnych, pozostawiając swoje rodzinne strony. Wszystko to powoduje, że polityka regionalna nabiera coraz większego znaczenia, a jej główne postulaty powinny być skierowane ku inwestycjom w infrastrukturę i przedsiębiorczość. Wprowadzono także tzw. janosikowe[6], mające pomóc zrównoważyć poziom rozwoju.

Najlepszy miernikiem wykazującym zróżnicowanie województw jest PKB przeliczone na jednego mieszkańca. Według danych GUS wartość PKB w przeliczeniu na jednego

6 anosikowe – wpłata do budżetu państwa dokonywana na podstawie ustawy z dnia 13 listopada 2003 r. o dochodach jednostek samorządu terytorialnego (Dz.U. z 2010 r. Nr 80, poz. 526, ze zm.) przez jednostki samorządu terytorialnego, których dochody z podatków przekraczają wskaźniki określone w tej ustawie. Zasila ona rezerwę celową budżetu państwa, z której finansowana jest subwencja ogólna. Wysokość wpłaty jest obliczana na podstawie dochodów podatkowych danej jednostki samorządu terytorialnego sprzed dwóch lat w stosunku do bieżącego roku budżetowego.

mieszkańca w 2015 r. wahała się od 32 063 zł w województwie lubelskim (68,6% przeciętnej dla kraju, która wynosiła 46 764 zł na mieszkańca) do 74 550 zł w województwie mazowieckim (159,4% średniej krajowej). GUS poinformował, że obliczenia wstępnych szacunków regionalnego PKB są prowadzone w cenach bieżących, zaś grupowanie danych według województw jest dokonywane metodą jednostek lokalnych rodzaju działalności. Przyjęte metody regionalizacji nieznacznie odbiegają od stosowanych w opracowaniu danych ostatecznych dotyczących PKB i jego elementów w ujęciu regionalnym. W obliczeniach wstępnych szacunków PKB w ujęciu regionalnym stosuje się podejście od strony produkcji. Dla każdego województwa zestawiany jest rachunek produkcji w układzie sektorów instytucjonalnych. Obliczane są kategorie makroekonomiczne, takie jak produkcja globalna, zużycie pośrednie oraz wartość dodana brutto. Natomiast produkt krajowy brutto jest obliczany zgodnie z zasadą regionalizacji proporcjonalnie do wartości dodanej brutto według województw. Jako dane wynikowe prezentowane są informacje dotyczące produktu krajowego brutto ogółem i na jednego mieszkańca w przekroju województw.

Wykres 1. Udział województw w tworzeniu produktu krajowego brutto w 2015 r. – ceny bieżące



Źródło: [Główny Urząd Statystyczny].

Jak widać na wykresie, najwyższą wartość PKB w 2015 r. odnotowano w województwach: mazowieckim, śląskim, wielkopolskim i dolnośląskim.

Poniższa tabela przedstawia zestawienie rankingowe województw pod względem największego wskaźnika PKB na jednego mieszkańca oraz ilości kapitału ludzkiego. Nie da się ukryć powiązania pomiędzy tymi dwoma czynnikami. Tam, gdzie kapitał ludzki jest na wysokim poziomie, można zaobserwować wysoki wzrost gospodarczy. Najlepszym przykładem jest województwo mazowieckie, ale także pomorskie i wielkopolskie.

Tabela 2. Zestawienie województw pod względem PKB na jednego mieszkańca i kapitału ludzkiego w 2015 r.

Województwo	Miejsce – PKB	Miejsce – kapitał ludzki
mazowieckie	1	1
dolnośląskie	2	5
wielkopolskie	3	4
śląskie	4	7
pomorskie	5	3
łódzkie	6	9
małopolskie	7	2
zachodnio-pomorskie	8	6
lubuskie	9	13
kujawsko-pomorskie	10	12
opolskie	11	11
świętokrzyskie	12	16
podlaskie	13	10
warmińsko-mazurskie	14	14
podkarpackie	15	15
lubelskie	16	8

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych statystycznych GUS.

Podsumowując, można stwierdzić, że istnieją znaczne różnice w poziomie kapitału ludzkiego w ujęciu regionalnym, co świadczy o niejednorodności regionów. Szczególnie negatywnie pod względem kapitału ludzkiego przedstawia się województwo świętokrzyskie.

Gospodarka oparta na wiedzy

Gospodarka oparta na wiedzy, czyli GOW jest definiowana przez OECD jako to gospodarka oparta wprost na tworzeniu, traktowanym jako produkcja, oraz dalszym przekazywaniu, czyli dystrybucji, a także praktycznym wykorzystaniu wiedzy i informacji. To

gospodarka, której podstawę stanowi umiejętne zarządzanie procesami gospodarczymi i kierowaniem ludzi. Według P. Druckera[7] to porządek ekonomiczny, gdzie to właśnie wiedza, a nie kapitał, praca czy surowce, stanowi kluczowy zasób w produkcji. GOW to nowa gospodarka, którą cechuje dominujący udział sektora usług w wytwarzaniu PKB i zatrudnieniu, oparta jest na wszechstronnym wykorzystaniu wiedzy i informacji. W GOW rośnie zapotrzebowanie na wiedzę i wykwalifikowanych pracowników umysłowych. Coraz ważniejszym czynnikiem staje się kapitał ludzki. Nawet gdy pracownik zdobył pracę, chce poszerzać swoją wiedzę przez dodatkowe szkolenia, często finansowane przez pracodawcę, któremu zależy na dobrze wykwalifikowany pracowniku. Coraz większa konkurencja, polegająca na tworzeniu i wprowadzaniu na rynek innowacji, wymaga od ludzi ciągłego podnoszenia poziomu wykształcenia, kompetencji oraz tworzenia i przyswajania nowej wiedzy. Aby GOW mogła się rozwijać, potrzebna jest zespołowa praca trzech obszarów: administracyjnego, akademickiego i biznesowego. Cechy gospodarki opartej na wiedzy plasują się następująco:

1) Podstawowym czynnikiem produkcji staje się wiedza i informacja;

2) Na znaczeniu tracą klasyczne linie produkcyjne;

3) Traci znaczenie gospodarka przemysłowa na rzecz gospodarki rządzonej przez usługi;

4) Rozwój firm ponadnarodowych;

5) Firmy rezygnują ze struktur scentralizowanych;

6) Rozszerzają się obszary zastosowania zarządzania na takie dziedziny jak edukacja, lecznictwo, administracja;

7) Wysokie towary dostarczane są dla indywidualnych klientów;

8) Pracownicy okazują się najcenniejszym dobrem każdej firmy;

9) Obok menedżerów w znacznej mierze kapitałem dysponują pozostali pracownicy firm.

Jednak, aby GOW mogło zaistnieć, muszą być spełnione określone warunki. Według Jerzego Kleera[8] wyjściowe warunki dla GOW to:

1) Wysoki poziom rozwoju gospodarki, około 20 tysięcy dolarów na mieszkańca, 70% PKB powinny stanowić usługi;

2) Wysoki poziom wykształcenia społeczeństwa, powszechność wykształcenia średniego, więcej niż połowa ludzi posiada wykształcenie wyższe;

7 Peter Ferdinand Drucker (ur. 19 listopada 1909 w Wiedniu, zm. 11 listopada 2005 w Claremont) – ekspert ds. zarządzania, wykładowca akademicki, badacz procesów organizacji i zarządzania w korporacjach oraz organizacjach non-profit. Uważany za jednego z najwybitniejszych myślicieli i teoretyków zarządzania XX wieku.

8 Jerzy Kleer (ur. 7 marca 1929 w Bielsku-Białej) – polski ekonomista, prof. zw. dr hab. nauk ekonomicznych o specjalności teoria ekonomii, globalizacja i regionalizacja, sektor publiczny, ekonomia rozwoju, polityka gospodarcza. Pracownik nieetatowy Wydziału Nauk Ekonomicznych Uniwersytetu Warszawskiego.

3) Udział nakładów na B+R[9] wynosi około 3% PKB;

4) Innowacyjność jest funkcją przynajmniej trzech zmiennych: kreatywności ludzi,

5) popytu na innowacje oraz odpowiedniego klimatu proinnowacyjnego, jaki musi tworzyć państwo;

6) Gospodarka oraz społeczeństwo ma charakter otwarty;

7) GOW tworzy nową strukturę ekonomiczną i społeczną oraz wymusza istotne modyfikacje w funkcjach sektora publicznego.

Zarządzanie wiedzą w warunkach GOW traktowane jest jako: zarządzanie kluczowym aktywem przedsiębiorstwa, sposób na doskonalenie produktów i usług, podstawowa działalność firmy oraz sposób na doskonalenie procesów. Według OECD o gospodarce opartej na wiedzy nie może być mowy, przy braku równoczesnego przekształcenia jej w gospodarkę ludzi uczących się i to uczących się czy doskonalących ustawicznie. Z tego powodu znaczenia nabiera szkolnictwo ustawowe, które podwyższa kwalifikacje społeczeństwa. Unia Europejska zmierzająca ku gospodarce opartej na wiedzy rozpoczęła różne programy i przedsięwzięcia mające na celu poszerzanie wiedzy wśród obywateli, takie jak:

1) Realizowanie programów badawczych, rozwoju technologicznego i doświadczeń przez wspieranie współpracy z oraz między przedsiębiorstwami, ośrodkami badawczymi i uczelniami (również między krajami);

2) Promowanie kształcenia naukowców i zwiększanie ich mobilności na terenie UE;

3) Wspieranie współpracy w dziedzinie wspólnotowych badań, rozwoju technologicznego i doświadczeń z państwami trzecimi oraz organizacjami międzynarodowymi;

4) Upowszechnianie wyników działań rozwoju technologicznego i doświadczeń.

Jak można zauważyć, zainteresowanie gospodarką opartą na wiedzy wśród państw wysoko i średnio rozwiniętych jest duże. Średnia Unii Europejskiej zbliżona jest do wymagań podawanych przez badaczy, jednak nadal pozostaje w tyle w stosunku do takich państw, jak na przykład USA. Aby zniwelować tą przewagę, zaczęto wprowadzać programy zasilane z Europejskiego Funduszu Społecznego, takie jak Program Operacyjny Kapitał Ludzki, który realizowany był w perspektywie finansowej 2007–2013, ale także programy operacyjne realizowane w obecnej perspektywie finansowej 2014–2020, np. Program Wiedza, Edukacja, Rozwój.

9 Prace badawczo-rozwojowe (B&R, B+R, ang. Research and Development – R&D) – działalność, zazwyczaj zespołowa, pracowników – badaczy, o charakterze naukowym lub technicznym, której celem jest rozpoznanie prawidłowości występujących w wybranym obszarze rzeczywistości lub sprawdzenie hipotez przewidzianych przez teorie czy koncepcje naukowe, praca naukowa.

Podsumowanie

Na podstawie ogólnodostępnych analiz współzależności pomiędzy rozwojem regionalnym, ale też ogólnym, a zasobami kapitału ludzkiego jednogłośnie można stwierdzić, że kapitał ludzki ma coraz większy wpływ na rozwój gospodarczy. Jest to czynnik, który najbardziej wspiera rozwój jednostek terytorialnych. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest przede wszystkim zmieniająca się struktura gospodarki, która ze sfery przemysłowej przeradza się w sferę usługową, w której głównym czynnikiem wpływającym na jakość staje się człowiek, a dokładniej jego wiedza. Kapitał ludzki, który często idzie w parze z kapitałem społecznym oraz infrastrukturą, stanowi podstawę każdego regionu. Stanowi on potencjał do wykorzystania, dlatego że poziom, struktura i tempo rozwoju regionu jest rezultatem między innymi ludzkich talentów, wiedzy i przedsiębiorczości. Regiony o niskim poziomie kapitału ludzkiego na ogół nie osiągają wysokiego poziomu gospodarczego, a co za tym również idzie także zamożności.

Państwa Unii Europejskiej i nie tylko, przekształcają swoje gospodarki w gospodarki oparte na wiedzy. Rozwija się technologia, która pozwala na szybkie podróżowanie pomiędzy odległymi miejscami, co skutkuje szybszym osiąganiem pożądanych wyników badań. Na naszych oczach powstaje społeczeństwo informacyjne, które cechuje się szybkim rozwojem technologicznym oraz postępującą globalizacją. W Polsce te procesy dopiero się rozpoczynają. Mamy zróżnicowany kraj pod względem kapitału ludzkiego, jak i PKB. Ważną rolę odgrywają programy mające wyrównać te różnice, dzięki czemu nie dojdzie do wyludnienia niektórych obszarów Polski.

Celem każdego kapitału jest przynoszenie efektu w postaci dochodu. Również kapitał ludzki związany jest z korzyściami, zarówno gospodarczymi, jak i niezwiązanymi z gospodarką, ale mającymi istotne znaczenie dla rozwoju regionu.

Bibliografia

Armstrong M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Elżanowski M., Maciołek M., Przybysz P. (1990), *Region jako instytucja prawnoustrojowa*, „Państwo i Prawo", nr 8.

Szewczuk A., Kogut-Jaworska M., Zioło M. (2011), *Rozwój lokalny i regionalny. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Zając C. (2014), *Skuteczne zarządzanie kapitałem ludzkim jako czynnik sukcesu przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance", Vol. 12, No. 1.

Павлючук Ю.Н (2000), *Основы проектирования организации управления системами регионального строительства. Москва: Фонд «Новоетысячелетие»*.

Псарева Н.Ю (2012), *Холдинговыеотношения: теоретические и методическиеаспекты: монография.- изд. 2-е расширенноеМосква: ИД «АТИСО»*.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **283–296**

Anna Ćwiąkała-Małys | anna.cwiakala-malys@uwr.edu.pl
Uniwersytet Wrocławski

Paweł Łagowski | pawel.lagowski@uwr.edu.pl
Uniwersytet Wrocławski

Zastosowanie polskich modeli ostrożnościowych do oceny kondycji finansowej publicznego szkolnictwa wyższego w Polsce

Application of Polish Models of Discrimination Analysis to Evaluate the Financial Condition of Public Higher Education in Poland

Abstract: The purpose of this study is to evaluation of financial condition of public higher education by using polish models of discrimination analysis. The identification of financial risk of the academic institution using these models, unlike the others methods, is objective and straightforward but on the other hand, it is not perfect. The research has shown that the analysed prognostic models constructed based on the discrimination analysis might bring very useful data about financial condition of academic institution. It should be emphasized that the results obtained by means of the discrimination analysis should not be treated as final. Properly used models can be solely important and helpful in the assessment the real financial situation of the companies.
Key words: financial analysis, discriminant analysis, higher education, bankruptcy prediction models, management, prediction of financial distress

Wprowadzenie

Przy obecnych uwarunkowaniach rynkowych kierownictwo każdej jednostki, zamierzające poprawić finansową i ekonomiczną efektywność posiadanych zasobów i realizowanych procesów, powinno wykorzystywać coraz to nowsze metody i instrumenty zarządzania. Prowadzi to do uzyskania bieżącej i rzetelnej informacji ekonomicznej, bez której nie ma możliwości podejmowania żadnych decyzji gospodarczych.

Wolniejszy rozwój społeczno-gospodarczy Polski, problemy w UE, skutki kryzysu finansowego – wszystko to wymusza ciągłą kontrolę kondycji finansowej podmiotu i to nie tylko komercyjnego. Obecnie jednostki publiczne też zostały poddane silnej presji ekonomicznej. Co prawda, działają one w quasi-warunkach rynkowych, odmiennych niż typowe podmioty gospodarcze, niemniej ich byt jest w pełni zdeterminowany racjonalizacją wydatkowania środka publicznego.

Zgodnie z opinią Banku Światowego: zarządzanie szkolnictwem wyższym w XXI wieku wymaga więc połączenia misji akademickiej ze zdolnością zarządzania, a nie zastąpienia jednego elementu drugim [Bank Światowy 2004, s. 29]. Dlatego właśnie dobór właściwych metod i narzędzi zarządzania daje możliwość monitorowania zmian zachodzących wewnątrz, jak i w otoczeniu uczelni, uściśla prawdopodobieństwo ich rozwoju, co ułatwia zwierzchnictwu w miarę szybkie i elastyczne reagowanie na nadchodzące zmiany, podejmowanie działań zmieniających zachowanie się w środowisku oraz ich sytuację wewnętrzną, a w konsekwencji lepszą adaptację do nowych wymagań otoczenia.

Działanie w warunkach gospodarki rynkowej to działanie w warunkach niepewności i ryzyka, co determinuje potrzebę ciągłej oceny sytuacji finansowej uczelni. Stosowana dotychczas wskaźnikowa analiza finansowa, oparta na relacjach określonych kategorii księgowo-finansowych w czasie, nie stanowi wystarczającego narzędzia informacyjno-decyzyjnego. Wynika to z faktu istnienia chociażby obiekcji interpretacyjnych, które odnoszą się do jednostek publicznych – nienastawionych na zysk. W tej sytuacji znaczącą rolę odgrywają narzędzia pozwalające na wczesne identyfikowanie zagrożeń kondycji finansowej. Istotne w tym zakresie stają się metody dyskryminacyjne, wykorzystujące dostępny materiał faktograficzny – obligatoryjne roczne sprawozdania finansowe.

Celem artykułu jest prezentacja możliwości i potrzeby wdrażania polskich modeli dyskryminacyjnych jako systemu wczesnego ostrzegania w procesie wspomagania zarządzania jednostką publiczną, m. in. publiczną uczelnią wyższą. Na uwagę zasługuje fakt, iż systemy wczesnego ostrzegania są szczególnymi systemami informacyjnymi, których podstawowym zadaniem staje się sygnalizowanie zagrożeń występujących nie tylko wewnątrz jednostki, ale też w jej otoczeniu. Dlatego zasadne jest ich stosowanie

w analizie kondycji finansowej różnych jednostek, w tym też tych, które mają charakter quasi-rynkowy, czyli uczelni publicznych. Decydujące jest jednak to, aby uzyskane informacje przekazywane były ze znacznym wyprzedzeniem, tak aby można było, w przypadku zagrożenia, podjąć działania o charakterze np. naprawczym. Niniejsza praca stanowi:

- - próbę zastosowania istniejących już polskich modeli ostrożnościowych w procesie badania wypłacalności uczelni publicznych;
- - wstęp do, rozpoczętych przez autorów, badań nad nowymi modelami ostrożnościowymi, stosowanymi w ocenie sytuacji finansowej uczelni publicznych.

Istota modeli ostrożnościowych (modeli dyskryminacyjnych)

Zastosowanie tradycyjnej analizy wskaźnikowej w ocenie sytuacji jednostki wiąże się bez wątpienia z bezproblemowością pomiaru, szybkością uzyskiwanych wyników. Wskaźniki finansowe skutecznie identyfikują krytyczne obszary działania badanej jednostki, dają możliwość przeanalizowania powiązań pomiędzy wielkościami ekonomicznymi, są bardzo „kompatybilne" z innymi metodami. Powszechność ich stosowania, pozwala na dokonywanie zbiorczych analiz i tworzenia tzw. porównawczych list rankingowych. Niemniej pozbawione są one jednoznacznej oceny w zakresie wypłacalności, a także ich statyczność rodzi zapotrzebowanie na lepsze narzędzia oceny. Jednym z możliwych rozwiązań jest w tym przypadku zastosowanie modeli dyskryminacyjnych.

Modele dyskryminacyjne zwane są w literaturze przedmiotu funkcją Z-skore, bowiem doprowadzają ocenę kondycji przedsiębiorstwa do analizy pojedynczego wskaźnika. Do ich zalet można zaliczyć [Tłuczak 2013, s. 425]:

- - dużą łatwość zastosowania i interpretowania wyników;
- - rozpatrywanie wielu zmiennych w wyniku zastosowania rachunku wagowego;
- - uzyskanie z ujęcia wielowymiarowego – jednego wymiaru do oceny sytuacji na podstawie wybranego wskaźnika;
- - możliwość oszacowania wpływu określonych zmiennych objaśniających na zmienną objaśnianą;
- - spójność z polskimi warunkami gospodarczymi;
- - wysoką trafność klasyfikacji w zakresie analiz zagrożenia podmiotu upadłością.

Wadą modeli dyskryminacyjnych jest ich szybka dezaktualizacja, będąca skutkiem zmian warunków gospodarowania. Niemniej modele dyskryminacyjne, a następnie na ich podstawie analiza, stanowią interesujące podejście metodyczne w badaniach możliwości podmiotu do kontynuowania działalności [Nowak 2014, ss. 267; 281].

Za prekursora badań sprawozdawczości finansowej w zakresie wypłacalności przy użyciu metod statystycznych uważa się P.J.F. Patricka, który w 1932 wyodrębnił 2 wskaźniki do klasyfikacji: wartość jednostek zagrożonych upadłością i dobrze gospodarujących, tzn.

- - wartość i udział w funduszach kapitału własnego,
- - wskaźnik rentowności kapitału własnego [Ćwiękała-Małysa, Nowak 2005, s. 129].

W niniejszym artykule zaprezentowano 5 podstawowych, ale tylko polskich modeli dyskryminacyjnych [Mączyńska, Zawadzki 2006, s. 7; Sukiennik 2007, s. 494; Tłuczak 2013, ss. 423–434; Zdyb 2002, s. 37; Ćwiąkała-Małys, Nowak 2005, s. 128]. Każdy z nich wyróżnia się odrębną metodologią liczenia, dzięki czemu uzyskuje się inne obraz podmiotu. Każdy z twórców modelu przypisywał określoną wagę do oddzielnie dobranych obszarów działalności jednostki, sugerował też progi ostrożnościowe, którym przydzielone zostały punkty.

1) Model E. Mączyńskiej
2) Model D. Wierzby
3) Model poznański
4) Model A. Hołdy
5) Model J. Gajdki i D. Stosa

Wybór polskich modeli dyskryminacyjnych wynikał z faktu, iż uwzględniają one warunki, specyfikę działania oraz otoczenie, w jakim przyszło działać, szczególnie polskim jednostkom.

1) Model E. Mączyńskiej

$$W = (1{,}5\ X_1) + (0{,}08\ X_2) + (10\ X_3) + (5\ X_4) + (0{,}3\ X_5) + (0{,}1\ X_6)$$

gdzie:

X_1 – relacja zysku brutto wraz z amortyzacją do zobowiązań ogółem
X_2 – relacja aktywów ogółem do zobowiązań ogółem
X_3 – relacja zysku operacyjnego do aktywów
X_4 – relacja zysku operacyjnego do przychodów ze sprzedaży
X_5 – relacja wartość zapasów do przychodów ze sprzedaży
X_6 – relacja aktywów ogółem do przychodów ze sprzedaży

Interpretacja wyników modelu:

$W = 0$ – wartość graniczna
$W < 0$ – jednostka zagrożona upadłością

$0 < W < 1$ – nie występuje zagrożenie upadłością, niemniej sytuacja jednostki jest dość skomplikowana
$1 < W < 2$ – jednostka w dobrej kondycji finansowej
$W > 2$ – jednostka w bardzo dobrej kondycji finansowej

2) Model Wierzby

$$W = 3{,}26\ X_1 + 2{,}16\ X_2 + 0{,}3\ X_3 + 0{,}69\ X_4$$

gdzie:
X_1 – relacja zysk z działalności operacyjnej pomniejszony o amortyzację do aktywów ogółem
X_2 – relacja zysk z działalności operacyjnej pomniejszony o amortyzację do sprzedaży produktów
X_3 – relacja aktywów obrotowych do zobowiązań ogółem
X_4 – relacja kapitału obrotowego do aktywów ogółem

Interpretacja wyników modelu:

$W > 0$ jednostki niezagrożone upadłością
$W < 0$ jednostki zagrożone upadłością

3) Model poznański

$$W = (3{,}562\ P_1) + (1{,}588\ P_2) + (4{,}288\ P_3) + (6{,}719\ P_4) - 2{,}368$$

gdzie:
P_1 – relacja zysku netto do aktywów ogółem
P_2 – relacja majątku obrotowego pomniejszonego o zapasy do zobowiązań krótkoterminowych
P_3 – relacja kapitału stałego do aktywów ogółem
P_4 – zysku netto ze sprzedaży do przychodów ze sprzedaży

Interpretacja wyników modelu:

$W > 0$ – jednostki niezagrożone upadłością,
$W < 0$ – jednostki zagrożone upadłością

4) Model A. Hołdy

$$W= 0,605 + 0,681X_1 - 0,0196X_2 + 0,00969X_3 + 0,000672X_4 + 0,157X_5$$

gdzie:
X_1 – relacja aktywa obrotowe do krótkoterminowych zobowiązań
X_2 – relacja zobowiązań ogółem do aktywów ogółem
X_3 – relacja wynik finansowy netto do przeciętnego stanu aktywów ogółem (ten stan to suma aktywów z początku i końca okresu podzielona przez 2)
X_4 – relacja przeciętnego stanu zobowiązań krótkoterminowych do kosztów działalności operacyjnej, pomniejszonych o pozostałe koszty operacyjne
X_5 – relacja przychodów ogółem do przeciętnego stanu aktywów ogółem

Interpretacja wyników modelu:

W > 0,1 – niewielki poziom zagrożenia upadłością
W < (-) 0,3 – jednostki zagrożone upadłością
(-)0,3 <W < 0,1 – jednostki niezagrożone

5) Model J. Gajdki i D. Stosa

$$W = 0,7732059 - (0,0856425\ G_1) + (0,0007747\ G_2) + (0,9220985\ G_3) + (0,6535995\ G_4) - (0,594687\ G_5)$$

gdzie:
G_1 – relacja przychodów ze sprzedaży do aktywów ogółem
G_2 – relacja zobowiązań krótkoterminowych do kosztu wytworzenia produkcji sprzedanej *360
G_3 – relacja zysku netto do aktywów ogółem
G_4 – relacja zysku brutto do przychodów ze sprzedaży
G_5 – relacja zobowiązań ogółem do aktywów ogółem

Interpretacja wyników modelu:

W > 0,45 – jednostki niezagrożone upadłością
W < 0,45 – zagrożone upadłością.

Podsumowując, można stwierdzić, iż nie ma jednego i najlepszego modelu ostrożnościowego do oceny kondycji finansowej jednostki. Pomimo różnej podstawy liczenia, wszystkie modele sygnalizują określony rodzaj stanu finansowego, który powinien stanowić informację dla kierownictwa uczelni.

Metodologia działania modeli ostrożnościowych na przykładzie wybranych uczelni publicznych

Próbę badawczą w przedmiotowym doświadczeniu stanowi sześć największych – pod względem liczby studentów w roku 2015 – publicznych szkół wyższych [GUS 2016, s. 25]. Wybrane zostały trzy uniwersytety (Uniwersytet Warszawski, Uniwersytet Jagielloński, Uniwersytet Adama Mickiewicza) oraz trzy politechniki (Politechnika Warszawska, Politechnika Wrocławska, Politechnika Gdańska).

Przedmiotowe badanie pozwoli ocenić obecną sytuację ekonomiczno-finansową uczelni wyższych, zwłaszcza w kontekście zapowiadanej reformy, w szczególności zmiany sposobu finansowania całego systemu szkolnictwa wyższego. Bieżący potencjał ekonomiczno-finansowy szkół wyższych determinowany jest przede wszystkim liczbą studentów, dlatego do niniejszego badania – jak wskazano powyżej – zakwalifikowano kilka największych (pod względem liczby studentów) szkół wyższych.

Model Mączyńskiej – zawierający najliczniejszy zestaw zmiennych – wskazuje na zróżnicowaną sytuację w analizowanych grupach (patrz tabela 1). Kondycja politechnik określona została generalnie jako dobra – średni wynik w każdym z badanych lat był powyżej jedności oraz w przypadku dwóch z trzech badanych jednostek wartość wskaźnika wzrosła, porównując rok 2013 do roku 2015. Niepokoić może sytuacja Politechniki Warszawskiej, gdzie wartość wskaźnika w analizowanym okresie spadła z 1,166 do 0,772 – tym samym zmieniając ocenę kondycji finansowej jednostki z dobrej na skomplikowaną. Z drugiej strony zakwalifikowane do badania uniwersytety w każdym analizowanym okresie wykazują trudną/skomplikowaną sytuację finansową. Warto jednakże podkreślić, że wartości wskaźnika wzrastają z roku na rok – jest to pozytywny i pożądany trend.

Tabela 1. Wyniki badania modelem Mączyńskiej

Model Mączyńskiej	2013	2014	2015	średnia
Politechnika Gdańska	1,099	1,101	1,352	1,184
	dobra	dobra	dobra	
Politechnika Warszawska	1,166	1,171	0,772	1,036
	dobra	dobra	trudna sytuacja	

Politechnika Wrocławska	1,036	1,074	1,220	1,110
	dobra	dobra	dobra	
politechniki	1,100	1,116	1,115	1,110
Uniwersytet Adama Mickiewicza	0,437	0,447	0,635	0,506
	trudna sytuacja	trudna sytuacja	trudna sytuacja	
Uniwersytet Jagielloński	0,378	0,487	0,526	0,464
	trudna sytuacja	trudna sytuacja	trudna sytuacja	
Uniwersytet Warszawski	0,556	0,605	0,608	0,590
	trudna sytuacja	trudna sytuacja	trudna sytuacja	
uniwersytety	0,457	0,513	0,590	0,520

Źródło: Opracowanie własne.

Analiza przeprowadzona przy pomocy modelu Wierzby wskazuje, iż jedna (Uniwersytet Adama Mickiewicza) spośród badanych jednostek została sklasyfikowana jako zagrożona upadłością w latach 2013–2015 (patrz tabela 2). Niepokoić może także spadek wartości wskaźnika w przypadku pięciu na sześć analizowanych jednostek – dlatego zalecana jest szczególna ich obserwacja w kolejnych latach. Generalnie wartość wskaźnika w latach 2013–2015 oscylowała prawostronnie wokół zera (poza jednym przypadkiem, kiedy wskaźnik był ujemny), nie przekraczając wartości 0,36. Niski wolumen wskaźnika implikuje, iż ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej powinna zostać uzupełniona np. o inne wskaźniki.

Tabela 2. Wyniki badania modelem Wierzby

Model Wierzby	2013	2014	2015	średnia
Politechnika Gdańska	0,318	0,358	0,266	0,314
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Warszawska	0,229	0,265	0,121	0,205
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Wrocławska	0,241	0,331	0,283	0,285
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
politechniki	0,263	0,318	0,223	0,268
Uniwersytet Adama Mickiewicza	-0,150	-0,163	-0,069	-0,127
	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	zagrożony upadłością	
Uniwersytet Jagielloński	0,103	0,035	0,020	0,052
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	

Uniwersytet Warszawski	0,046	0,068	0,020	0,045
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
uniwersytety	0,000	-0,020	-0,009	-0,010

Źródło: opracowanie własne.

Czteroelementowy model poznański nie identyfikuje zagrożenia upadłością w żadnej z badanych jednostek (patrz tabela 3). Jednakże analiza według typów szkół wyższych wskazuje, że w przypadku politechnik średnia wartość wskaźnika – w badanym okresie – wzrosła z 7,070 do 8,401. Z drugiej strony wśród jednostek uniwersyteckich średnia wartość wskaźnika spadła, przy czym jest to spowodowane obniżeniem się wartości wskaźnika dla Uniwersytetu Jagiellońskiego o prawie połowę z 14,222 do 7,648 w latach 2013–2015.

Tabela 3. Wyniki badania modelem poznańskim

Model poznański	2013	2014	2015	średnia
Politechnika Gdańska	6,340	6,942	7,010	6,764
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Warszawska	7,158	7,439	8,348	7,648
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Wrocławska	7,713	10,278	9,845	9,279
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
politechniki	7,070	8,219	8,401	
Uniwersytet Adama Mickiewicza	3,055	2,700	3,153	2,969
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
Uniwersytet Jagielloński	14,222	10,522	7,648	10,797
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
Uniwersytet Warszawski	5,693	6,345	8,057	6,698
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
uniwersytety	7,657	6,522	6,286	6,822

Źródło: opracowanie własne.

Model Hołdy – podobnie jak model poznański – nie zidentyfikował żadnej z badanych szkół wyższych jako jednostki zagrożonej upadłością (patrz tabela 4). Dokładniejsza analiza uzyskanych wyników pozwala stwierdzić, że badane politechniki wykazują lepszą sytuację finansową od uniwersytetów. W przypadku tych pierwszych obserwujemy również trend wzrostowy średniej wartości wskaźnika (wzrost z 2,904 w 2013 r. do

3,475 w roku 2015) przy trendzie malejącym w drugiej grupie (spadek z 3,156 do 2,534 w latach 2013–2015).

Tabela 4. Wyniki badania modelem Hołdy

Model Hołdy	2013	2014	2015	średnia
Politechnika Gdańska	2,702	2,969	2,984	2,885
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Warszawska	2,888	2,902	3,384	3,058
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Wrocławska	3,122	4,298	4,057	3,826
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
politechniki	2,904	3,389	3,475	3,256
Uniwersytet Adama Mickiewicza	1,263	1,078	1,239	1,193
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
Uniwersytet Jagielloński	5,896	4,295	3,052	4,415
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
Uniwersytet Warszawski	2,307	2,605	3,310	2,741
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
uniwersytety	3,156	2,660	2,534	2,783

Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie prezentowane wyniki uzyskane zostały przy pomocy modelu Gajdki i Stosa (patrz tabela 5). Analogicznie – jak to było w przypadku dwóch wcześniejszych modeli – nie zostały ujawnione jednostki, które byłyby zagrożone upadłością. W przypadku omawianego modelu średnie wartości wskaźników dla poszczególnych typów uczelni wyższych wskazują na utrzymanie podobnego potencjału finansowego – średnia dla politechnik utrzymała się na poziomie ok 0,62, przy nieznacznym wzroście z 0,503 do 0,523 dla uniwersytetów.

Tabela 5. Wyniki badania modelem Gajdki i Stosa

Model Gajdki i Stosa	2013	2014	2015	średnia
Politechnika Gdańska	0,595	0,563	0,602	0,587
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
Politechnika Warszawska	0,706	0,703	0,656	0,688
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	

Politechnika Wrocławska	0,578	0,602	0,606	0,595
	niezagrożona	niezagrożona	niezagrożona	
politechniki	0,626	0,623	0,621	0,623
Uniwersytet Adama Mickiewicza	0,526	0,519	0,556	0,534
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
Uniwersytet Jagielloński	0,482	0,517	0,508	0,502
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
Uniwersytet Warszawski	0,501	0,511	0,506	0,506
	niezagrożony	niezagrożony	niezagrożony	
uniwersytety	0,503	0,516	0,523	0,514

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione modele ostrożnościowe mogą stanowić efektywne narzędzie umożliwiające badanie kondycji finansowej danej jednostki działającej w polskich warunkach. Dostarczają one danych o różnym przekroju i zakresie informacji ekonomicznej. Na uwagę zasługuje fakt, iż większość poddanych badaniu uczelni wyższych wykazuje stabilną sytuację finansową. Trzy z pośród pięciu zaprezentowanych modeli w ogóle nie identyfikują jednostek zagrożonych upadłością. Jedynie model Wierzby wskazuje jednoznacznie, że w analizowanym okresie Uniwersytet Adama Mickiewicza był jednostką zagrożoną upadłością – według metodologii modelu. Trudną/skomplikowaną sytuację finansową identyfikował także model Mączyńskiej w odniesieniu do wszystkich analizowanych uniwersytetów – przez cały okres – oraz w roku 2015 w przypadku Politechniki Warszawskiej.

Uzyskane wyniki należy traktować z dość znaczną ostrożnością i rozwagą, gdyż:

- dotyczą bowiem quasi-jednostek gospodarczych oraz
- uzyskano je na podstawie niereprezentatywnej homogenicznej próby.

Mogą więc różnić się od wyników pozyskanych na podstawie prób stanowiących bazę do konstrukcji tychże modeli. Jednakże w polskiej literaturze ekonomicznej nie istnieją modele dyskryminacyjne (ostrożnościowe), wyspecyfikowane na potrzeby badania jednostek z sektora finansów publicznych, w tym m. in. szkół wyższych. Stąd nie można zatem na tym etapie skonstruować zestawu metod ostrożnościowych ze wskazaniem do zastosowania dla szkół wyższych. Powyższe implikuje potrzebę dalszych prac badawczych w tym kierunku.

Podsumowanie

Zastosowanie modeli ostrożnościowych nie dostarcza żadnych wskazań i sposobów poprawy kondycji ekonomiczno-finansowej uczelni. Stanowi jedynie wstępne narzędzie analityczne, które powinno zostać wzmocnione całym procesem monitorowania kondycji ekonomiczno-finansowej.

Niemniej dzięki wynikom analiz ostrożnościowych można dokonać: rozróżnienia uczelni o nie najlepszej sytuacji ekonomiczno-finansowej od tych bez większych problemów finansowych, a w kolejnym kroku zbadać przyczyny tej sytuacji – a to stanowi istotną informację w procesie racjonalnego zarządzania środkiem publicznym, w tym jego wydatkowania, które stanowi główne źródło finansowania szkół wyższych.

Bibliografia

Ćwiąkała-Małys A., Nowak W. (2005), *Zarys metodologiczny analizy finansowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Ćwiąkała-Małys A. (2010), *Pomiar efektywności procesu kształcenia w publicznym szkolnictwie wyższym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.

Kitowski J. (2005), *Metody dyskryminacyjne jako instrument oceny zagrożenia upadłością przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.

Mączyńska E., Zawadzki E. (2006), *Dyskryminacyjne modele predykcji bankructwa przedsiębiorstw*, „Ekonomista", nr 2, Warszawa.

Nowak E. (2014), *Analiza sprawozdań finansowych*, PWE, Warszawa.

Sukiennik M. (2007), *Zastosowanie analizy dyskryminacyjnej do oceny stanu finansowego przedsiębiorstw*, Krakowska Konfederacja Młodych Uczonych, Kraków.

Tłuczak A. (2013), *Zastosowanie dyskryminacyjnych modeli przewidywania bankructwa do oceny ryzyka upadłości przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Wyższej Szkoły Bankowej", Wrocław.

Zdyb M. (2002), *Ocena zagrożenia przedsiębiorstwa upadłością przy zastosowaniu wskaźników syntetycznych*, „Controlling i Rachunkowość Zarządcza", nr 5.

Zalewska M. (2002), *Identyfikacja ryzyka upadłości przedsiębiorstwa i banku. Systemy wczesnego ostrzegania*, Difin, Warszawa.

Bank Światowy (2004), *Szkolnictwo wyższe.*

Bibliografia elektroniczna

GUS (2016), *Szkolnictwo wyższe i ich finanse w 2015 r.*, [online] http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5488/2/12/1/szkoly_wyzsze_i_ich_finanse_w_2015_r.pdf, dostęp: 31 stycznia 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Uniwersytetu Jagiellońskiego za rok 2015, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 116/2016 (5001) – pozycja 15281, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2016/15281.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Uniwersytetu Jagiellońskiego za rok 2014, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 127/2015 (4758) – pozycja 9639, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2015/9639.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza za rok 2015, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 176/2016 (5061) – pozycja 22951, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2016/22951.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Uniwersytetu Adama Mickiewicza za rok 2014, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 141/2015 (4772) – pozycja 10914, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2015/10914.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Uniwersytetu Warszawskiego za rok 2015, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 215/2016 (5100) – pozycja 29146, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2016/29146.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Uniwersytetu Warszawskiego za rok 2014, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 168/2015 (4799) – pozycja 12921, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2015/12921.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Politechniki Warszawskiej za rok 2015, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 169/2016 (5054) – pozycja 22131, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2016/22131.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Politechniki Warszawskiej za rok 2014, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 198/2015 (4829) – pozycja 15426, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2015/15426.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Politechniki Gdańskiej za rok 2015, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 115/2016 (5000) – pozycja 15080, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2016/15080.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Politechniki Gdańskiej za rok 2014, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 145/2015 (4776) – pozycja 11197, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2015/11197.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Politechniki Wrocławskiej za rok 2015, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 162/2016 (5047) – pozycja 21298, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2016/21298.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

Sprawozdanie Finansowe Politechniki Wrocławskiej za rok 2014, „Monitor Sądowy i Gospodarczy", nr 159/2015 (4790) – pozycja 12273, [online] http://www.krs-online.com.pl/msig/2015/12273.pdf, dostęp: 15 lutego 2017 r.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **297–310**

Wojciech Lewicki | Wojciech.Lewicki@zut.edu.pl
Bartosz Mickiewicz | Bartosz.Mickiewicz@zut.edu.pl

Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie
Wydział Ekonomiczny

Organizacyjne skutki racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesu termomodernizacji substancji mieszkaniowej gminy Szczecin

Organizational Effects of Rationalization of Housing Economy in Poland on the Example of the Process of Thermomodernization of the Housing Substance of the Municipality of Szczecin

Abstract: The article attempts to signal problems concerning the organizational effects of rationalization of housing economy on the example of thermo-modernization process. In order to identify the correlation, surveys were used to evaluate the effects of thermomodernization as a determinant of rationalization of housing. The intention of the article is to signal the existing formal constraints and desirable forward-looking trends in the rationalization of housing economy on the example of thermo-modernization processes, which in the future may lead to improvement of the situation in this market. Both for demand side and supply side.
Key words: organizational effects, rationalization, housing economy, thermo-modernization, micro scale

Wstęp

Jak wskazuje dostępne piśmiennictwo, jednym z najważniejszych elementów strategii Unii Europejskiej jest polityka energetyczna. W jej realizacji Wspólnota kieruje się zasadą zrównoważonego rozwoju [Janasz 2005, s. 16]. Dokumentami kształtującymi politykę energetyczną Unii są: *Zielona Księga – strategia UE dotycząca zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego* oraz *Biała Księga – strategia rozwoju energetyki odnawialnej*. To z tych dokumentów wynika między innymi szereg działań organizacyjnych mających na celu ograniczenie oraz racjonalizację zużycia energii.

W literaturze przedmiotu podkreśla się, że jednym z motywów podejmowania działań na rzecz oszczędności energii są przesłanki natury organizacyjnej. Na tym etapie rozważań warto podkreślić, że światowe zasoby paliw kopalnych stopniowo się wyczerpują. Ceny ropy i gazu, które są podstawowymi surowcami energetycznymi rosną, zaś bezpieczeństwo importu surowców energetycznych, od których gospodarka Wspólnoty jest uzależniona, jest często zakłócane przez konflikty polityczne. Zatem ze względu na znaczny udział zużycia energii w sektorze komunalno-bytowym, w całkowitym zużyciu energii w gospodarce narodowej, szczególnego znaczenia nabiera problematyka jej racjonalnego wykorzystania.

Jednym z kluczowych elementów zarządzania energią jest właściwe organizowanie wykorzystania energii cieplnej do celów socjalno-bytowych, czyli ogrzewania mieszkań czy też ciepłej wody użytkowej. Do końca lat osiemdziesiątych XX wieku priorytetem realizacji inwestycji budowlanych w Polsce było dążenie do minimalizowania kosztów wykonania, co w konsekwencji prowadziło do wzrostu kosztów eksploatacyjnych [Famielec 1999, s. 45]. Przy wyborze technologii wznoszenia budynku, jak i jego wyposażenia, brano pod uwagę głównie aspekt finansowy, czyli koszty materiałów i robocizny, tym samym bagatelizując późniejszy parametr kosztów eksploatacji.

Obserwacje poczynione przez autorów pracy wskazują, że zmniejszenie zapotrzebowania budynków na ciepło wiąże się z koniecznością poniesienia kosztów modernizacji. Właściwie zarządzanie procesami termomodernizacji budynków prowadzić może do osiągnięcia wymiernych korzyści organizacyjnych, ekonomicznych, energetycznych jak i ekologicznych [Amecke 2011, s. 82].

Zatem omówienie organizacyjnych skutków racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesu termomodernizacji wydaje się właściwym zakreśleniem problemu badawczego, obejmującego problematykę gospodarowania energią i następstw racjonalizacji tego procesu w obszarze gospodarki mieszkaniowej w skali mikro i makro.

Ponadto, jak wykazała wnikliwa analiza dostępnej literatury, brak jest pozycji literaturowych, które scharakteryzowałaby problematykę organizacyjnych skutków racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesów termomodernizacji wybranej substancji mieszkaniowej, co czyni tą tematykę jeszcze bardziej interesującą i godną rozważań w celu zdiagnozowania pozytywnych efektów i słuszności podejmowanych działań w tej materii.

Przedstawione podejście stało się podstawą przyjęcia warunków brzegowych i metodyki postępowania, nakierowanej na próbę zwymiarowania organizacyjnych skutków racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesu termomodernizacji wybranej substancji mieszkaniowej gminy Szczecin poprzez:

- opis i charakterystykę pojęcia racjonalności i racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w teorii nauk ekonomicznych i nauk zarządzania;
- podjęcie próby oceny skutków organizacyjnych efektów termomodernizacji jako determinanty racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej na podstawie autorskich badań ankietowych.

Natomiast celem artykułu jest zasygnalizowanie istniejących ograniczeń formalnych i pożądanych perspektywicznych kierunków zmian w zakresie racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesów termomodernizacji substancji mieszkaniowej wybranej do analizy gminy w Polsce.

Racjonalność i racjonalizacja gospodarki mieszkaniowej w teorii i praktyce gospodarczej

W literaturze przedmiotu zagadnienie problematyki racjonalności gospodarowania znalazło wnikliwe i szerokie omówienie zarówno w pracach ekonomistów klasycznych: A. Smitha, J.S. Milla, jak i myślicieli współczesnej ekonomii, tj. G.S. Becker, H.A. Simson [Kłosiński 2009, ss. 145–155].

W związku z faktem, że teorie te są powszechnie znane, a liczba publikacji w tej tematyce jest bardzo rozległa, autorzy w dalszej części swoich rozważań postawili większy akcent na omówienie koncepcji racjonalności gospodarowania polskich myślicieli (T. Kotarbińskiego, S. Stachaka, M. Bochenka) oraz skonfrontowania tych poglądów z specjalistami i ekspertami z zakresu tematyki gospodarki mieszkaniowej.

Odwołując się na samym wstępie rozważań do ekonomii klasycznej, można zauważyć, że już A. Smith uznał, że „każdy człowiek czyni stale wysiłki, by znaleźć najbardziej korzystne zastosowanie dla kapitału, jakim może rozporządzać. Ma oczywiście na widoku własną korzyść, a nie korzyść społeczeństwa" [Smith 1954, ss. 42–43].

Z kolei Mill, definiując ekonomię polityczną w jednym ze swych esejów metodologicznych, twierdził, że ekonomia ujmuje człowieka jako „zajętego wyłącznie zdobywaniem i spożywaniem bogactwa oraz jako istotę, która z konieczności swojej natury musi przedkładać większą ilość dóbr nad mniejszą" [Mill 1962, s. 634]. Przytoczone sformułowania i kryjące się za nimi poglądy ekonomistów klasycznych określa się dzisiaj powszechnie mianem koncepcji *homo oeconomicus*, czyli koncepcji modelowego podmiotu gospodarującego. Paradygmat racjonalności ekonomicznej jest wyznaczany przez sposób zachowania tegoż podmiotu.

Już ekonomiści klasyczni w zachowaniu podmiotu gospodarującego zwrócili uwagę na dwie kwestie: po pierwsze na to, że celem jego działania jest korzyść własna oraz po drugie na to, że w swoim postępowaniu stara się on w jak największym stopniu ów cel zrealizować. Podczas gdy oba wymienione elementy działania podmiotu gospodarującego, czyli korzyść własna jako cel działania oraz dążenie do maksymalnej realizacji wyznaczonego celu, były dla ekonomistów klasycznych nierozłączne, współcześnie wskazuje się na możliwość ich rozdzielenia. Postępowanie racjonalne ekonomicznie nie musi koniecznie wiązać się z maksymalizacją własnych korzyści, czyli maksymalizacją celu egoistycznego. Uważa się natomiast, że racjonalne zachowanie to takie, które maksymalizuje dowolną funkcję celu [Kłosiński 2009, ss. 145–155], jest zatem do pomyślenia także racjonalny altruista. Ponadto współcześnie zwraca się uwagę na preferencje podmiotu gospodarującego, twierdząc, że jego zachowanie jest racjonalne, jeśli kieruje się on przechodnimi, kompletnymi i spójnymi preferencjami.

Z definicji zawartej w dostępnym piśmiennictwie racjonalny (łac. *rattionalis* rozsądny od *ratio* rachunek, osąd, rozum, metoda), rozumny, oparty na zasadach poprawnego myślenia i skutecznego działania, uzasadniony, wyrozumowany [Kopaliński 1989, s. 428].

Na tym etapie rozważań warto odnieść się także do polskich myślicieli. S. Stachak przypomina historię pojęcia racjonalności ekonomicznej w ekonomii i określa relacje między racjonalnością wiedzy a racjonalnością ekonomiczną. Pisze także: „racjonalność ekonomiczna jest przypisywana działaniom gospodarczym, ale także ich celom i decydentom. Racjonalność decydentów warunkuje racjonalność działań, celów i wyników gospodarczych. Niektórzy autorzy określają ją jako racjonalność postawy, czyli dążenia do racjonalnych działań, ale jest to określenie za wąskie, bo pomija ważne cechy decydentów, zwłaszcza posiadanie i umiejętność stosowania wiedzy niezbędnej do działań gospodarczych, a także ich krytycyzm oraz odporność na emocje i złudzenia" [Stachak 1999, s. 13]. Racjonalność wyników nie jest racjonalnością celów, gdyż cele bywają inne (lepsze albo gorsze, większe albo mniejsze) niż wyniki, zależnie od warunków, staranności i umiejętności realizacji celów.

Najważniejszą postacią racjonalności ekonomicznej jest racjonalność podejmowania decyzji, nazywana metodyczną albo proceduralną, kształtowana ex ante i oceniana ex post realizacji. Można ją oceniać ex ante i ex post. Racjonalność oceniana ex post, nazywana faktyczną albo rzeczową, zależy jednak nie tylko od racjonalności ex ante, ale także od racjonalności realizacji decyzji i od warunków obiektywnych tej realizacji. S. Stachak racjonalność przypisuje takim zachowaniom ludzi, które spełniają dwa kryteria: „są kierowane przez myślenie i zgodne z trafnym, czyli świadomym i celowym myśleniem. Myślenie racjonalne oparte jest na wiedzy, a pozbawione jest instynktownego zachowania, np. intuicyjności, impulsywności" [Stachak 1990, s. 164].

W literaturze przedmiotu możemy wyróżnić też pojęcie racjonalizacja (łac. *rationalis* = rozumny, rozsądny), „działalność zmierzająca do osiągnięcia w jakiejś dziedzinie zamierzonego celu w sposób doskonalszy od poprzednio stosowanego, usprawnienie" [Tokarski 1978, s. 620].

Dla Kotarbińskiego, „działanie racjonalne to takie, którego cele zostały ustalone, a siły, środki i metody ich realizacji zostały dobrane na podstawie wiedzy prawdziwej" [Kotarbiński 1982, s. 54]. W interpretacji Stachaka działanie racjonalne „powinno być oparte na trafnym zastosowaniu wiedzy merytorycznej i umiejętności logicznego myślenia. Niezbędne jest ponadto, aby wiedza ta była aktualna, istotna, pełna a zarazem selektywna" [Stachak 1999, s. 13].

Reasumując, racjonalizm to kierunek w teorii poznania przyznający rozumowi miejsce naczelne, zaś racjonalizacja to *usprawnienie (uproszczenie, obniżka kosztów) organizacji, produkcji* [Kopaliński 1989, s. 427]. Nazwę „racjonalne gospodarowanie" pierwszy wprowadził do polskiej teorii ekonomii oraz podał jego interpretację Leon Biliński w II połowie XIX stulecia. „Gospodarowanie oznacza ogół czynności umożliwiających gromadzenie i utrzymywanie dóbr oraz zaspakajanie potrzeb" [Bochenek 1999, s. 43]. Racjonalne gospodarowanie to rozsądne postępowanie w procesach gospodarczych, polegające na poprawnym myśleniu oraz skutecznym działaniu.

W ekonomii racjonalne gospodarowanie występuje w dwóch równoważnych wariantach: jako zasada największej wydajności (największego efektu) oraz jako zasada oszczędności środków (najmniejszego nakładu). Racjonalne gospodarowanie oznacza więc dążenie do tego, aby przy danym nakładzie środków uzyskać maksymalny stopień realizacji celu lub przy danym stopniu realizacji celu użyć minimalnego nakładu środków, naturalnie bez zubożenia jakości efektu. O. Lange zasadę racjonalnego gospodarowania interpretował (w publikacji z 1958 r. *Ekonomia polityczna*) dwuwariantowo. „Postępowanie zmierzające do osiągnięcia maksymalnego stopnia realizacji z danego nakładu środków stanowi zasadę największej wydajności, czyli zasadę największego efektu, będącą pierwszym wariantem. Postępowanie, które umożliwia otrzymanie da-

nego stopnia realizacji celu przy minimalnym nakładzie środków, nazwane zostało zasadą oszczędności środków, czyli zasadą najmniejszego nakładu środków, stanowiącą wariant drugi" [Lange 1959, s. 45]. M. Bochenek sugeruje, że takie pojmowanie racjonalności gospodarowania „jest zbyt wąskie i bardzo upraszcza jego rzeczywistą naturę. Oznacza ono utożsamianie racjonalności z efektywnością, czyli korzystną relacją odpowiednio zdefiniowanych nakładów i efektów" [Bochenek 1999, s. 43].

Tymczasem, jak wskazuje piśmiennictwo z zakresu nauk zarządzania, efektywność nie zawsze jest równoznaczna z racjonalnością. Celem racjonalnego gospodarowania nie może być tylko systematyczne podnoszenie efektywności ekonomicznej, lecz doskonalenie jakości życia społeczeństwa, a to wymaga uwzględnienia nie tylko kryteriów ekonomicznych (wyższa rentowność, wyższa produktywność czynników wytwórczych, wyższe tempo wzrostu itp.), lecz także kryteriów etycznych, moralnych i ekologicznych, zapewniających lepsze i pełniejsze zaspokojenie wielorakich potrzeb, zwłaszcza potrzeb rozwoju, społeczności lokalnych i całego narodu. Za racjonalne można uznać dzisiaj te działania i decyzje, które dobrze służą podnoszeniu jakości życia społeczeństwa i respektują nie tylko wymagania wysokiej efektywności ekonomicznej, ale także uwzględniają inne (różne) aspekty sytuacji życiowej członków społeczeństwa, gwarantujące ich rozwój duchowy. Tradycyjne pojmowanie racjonalności gospodarczej nie dostarcza już inspiracji użytecznych we współczesnych warunkach, w których wymagana jest tzw. wielowymiarowość gospodarowania [Koźmiński 2004, s. 157]. Zatem racjonalność gospodarowania, racjonalność ekonomiczna, zasada racjonalnego gospodarowania to sposób postępowania podmiotów gospodarczych, które, uświadamiając sobie cel swojej działalności oraz ograniczoność (rzadkość) środków służących jego realizacji, dążą do uzyskania maksymalnych efektów przy określonych, założonych nakładach (zasada największej wydajności) albo do minimalizacji nakładów ponoszonych dla osiągnięcia założonego efektu (zasada oszczędności) [Kurzydłowski 2002, s. 5].

Warunkami racjonalności gospodarowania podmiotu gospodarczego są: umiejętność określenia i uporządkowania podejmowanych aktywności według ważności celów, które mają być zrealizowane, posiadanie wiedzy na temat sposobów ich realizacji oraz znajomość i uwzględnianie zewnętrznych i wewnętrznych warunków ograniczających jego działania [Kłosiński 2009, ss. 145–155]. Racjonalność gospodarowania związana jest z konkretnym podmiotem gospodarczym, ma zatem charakter subiektywny. Wybór racjonalny z punktu widzenia jednego podmiotu gospodarczego nie musi być racjonalny z punktu widzenia innego podmiotu gospodarczego [Drucker 1999, s. 11].

Racjonalne postępowanie to kolejna odmiana racjonalnego działania, oznacza wewnętrznie spójne postępowanie, które umożliwia jednostce maksymalizację satysfakcji.

Podstawą racjonalnego działania jest wg Romana Rybarskiego kalkulacja. Oznacza to, „że racjonalnie działająca jednostka zawsze wybierze więcej tego, czego chce niż mniej i że jest zawsze gotowa dążyć do osiągania lepszej sytuacji, tj. tak kalkulować podejmować działania, aby przyniosły więcej korzyści niż kosztów" [Rybarski 1980, ss. 8–9].

Kotarbiński wyróżnił racjonalność działania rzeczową i metodyczną. Uważa, że: „racjonalność rzeczową można analizować i oceniać po realizacji decyzji. Przy jej ocenie należy ocenić, jakie błędy popełniono na poszczególnych etapach działania oraz czy można było przewidzieć przebieg obiektywnych warunków. Stopień metodycznej racjonalności działania zależy od prawidłowości przygotowania decyzji. Metodycznie racjonalne jest takie gospodarowanie, którego cel, siły, środki i metody realizacji ustalono poprzez logiczne rozumowanie oparte na wiedzy merytorycznej. Pozwala ono maksymalizować pożądany wynik działania (gospodarowania) przy danym stanie wiedzy decydenta. Racjonalność metodyczną można analizować i oceniać przed i po realizacji decyzji gospodarczych" [Kotarbiński 1982, s. 54].

Racjonalność wyboru jest charakteryzowana przez postępowanie klienta polegające na dążeniu do maksymalizacji korzyści (użyteczności) związanych z zakupem dóbr i usług. Racjonalność ta nazywa się racjonalnością klientów i oznacza ona (według W.S. Jevonsa), że „indywidualny nabywca, dysponując określonym dochodem oraz stojąc wobec określonego układu cen, dokonuje wyboru zgodnie z zasadą maksymalizacji użyteczności. Dobra i usługi mają bowiem własność zwaną użytecznością, realizowaną w procesie konsumpcji. Klient, postępując racjonalnie, przyporządkowuje każdemu zestawowi dóbr i usług pewną liczbę wyrażającą użyteczność całkowitą i wybiera ten zestaw, który jest najlepszy, czyli ten, któremu przyporządkowuje liczbę największą" [Drucker 1999, s. 14].

Zgodnie z koncepcją P. Samuelsona zwaną hipotezą ujawnionych preferencji, „racjonalność klienta polega raczej nie na konsekwencji wyboru spośród całego zbioru możliwych teoretycznie przypadków, lecz na wewnętrznie zgodnych wyborach w bliskim sąsiedztwie wyboru rzeczywiście realizowanego" [Emrah 2008, s. 18].

C. Sułkowski [1980, s. 15] zauważa, że „podstawą racjonalizacji decyzji powinien być rachunek ekonomiczny, aczkolwiek jego rola w kształtowaniu tych decyzji nie może być jednakowa, przy czym mówiąc o racjonalizacji decyzji, mamy na myśli taki sposób postępowania, który uniemożliwia podjęcie decyzji sprzecznej z zasadą gospodarności". S. Stachak [1999, s. 13] wskazuje, że: „racjonalność wynikowa może być oceniana na podstawie pełniejszej wiedzy o warunkach realizacji decyzji niż racjonalność dopiero zamierzona. Dokonując tej oceny, można ustalać przyczyny odchyleń wyników uzyskanych od wyników zamierzonych. Mogą to być przyczyny obiektywne albo przyczyny subiektywne, spowodowane przez niedostateczne kwalifikacje albo niedbałość decydentów i realizatorów decyzji".

Natomiast zdaniem L. Stowell Shapleya[1] [1973, ss. 111–130] obecnie ekonomiści posługują się proceduralnym znaczeniem racjonalności. W myśl takiego kryterium, za racjonalną uznaje się taką decyzję, która w danych warunkach gospodarczych przybliża podmiot do najlepszego możliwego wyniku bardziej, niż inne decyzje. Jest więc względnym kryterium oceny decyzji gospodarczych".

W literaturze polskojęzycznej na próżno jest szukać przejrzystej definicji opisującej pojęcie racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w zakresie nauk zarządzania. Pewną próbę definiowania tego pojęcia w swojej pracy podjął Laskowski [2017, s. 115], definiując racjonalizację gospodarki mieszkaniowej jako: „efektywność wykorzystania posiadanych systemów grzewczo-budowlanych w zasobach mieszkaniowych danego regionu", jednak definicja ta zdaniem autorów odnosi się w większym zakresie do zagadnień związanych z problematyką efektywności, a nie jest pojęciem racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej".

Natomiast piśmiennictwo obcojęzyczne co prawda zawiera pełniejszą próbę charakterystyki pojęcia racjonalizacji w odniesieniu do gospodarki mieszkaniowej w postaci definicji, że: „racjonalność w gospodarce mieszkaniowej to przemyślane zachowanie gospodarstw domowych, których celem jest najefektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów w celu poprawy komfortu mieszkaniowego wraz z możliwością uzyskania korzyści ekonomicznych bez skutków negatywnych dla środowiska naturalnego" [IWU/BEI 2010 ss. 15–20]. Jednak zdaniem autorów definicja jest zbyt ogólnikowa, tak jak zastrzegają jej autorzy ma raczej odniesienie do budynków jednorodzinnych niż do kompleksowej gospodarki mieszkaniowej danego miasta, regionu czy też kraju.

Zdaniem autorów definicja racjonalności gospodarki mieszkaniowej, w szczególności w ujęciu nauk zarządzania, „nie powinna ograniczać się wyłącznie do racjonalności zachowań indywidualnych podmiotów gospodarujących, czyli poziomu mikro. Ale przede wszystkim racjonalności w skali makro, czyli racjonalności gospodarki mieszkaniowej osiedli, dzielnic, a nawet miast". Na tym etapie podsumowań należy pamiętać, że na każdym z wymienionych poziomów można także wyróżnić racjonalność formalną: polegającą na maksymalizacji celu poprzez uporządkowany zbiór preferencji na poziomie mikro oraz ogólną zasadę optymalności na poziomie makro i racjonalność materialną: polegającą na maksymalizacji konkretnej funkcji celu, preferencji egoistycznych lub altruistycznych na poziomie mikro oraz konkretnej sytuacji optymalnej na poziomie makro.

1 Laureat nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii w roku 2012.

Ocena efektów termomodernizacji jako determinant racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej na podstawie badań ankietowych

Dostępne badania oraz obserwacje rzeczywistości rynkowej, poczynione przez autorów artykułu, wskazują jednoznacznie, że konsekwentnie realizowana termomodernizacja w długim okresie jest przejawem racjonalizacji gospodarowania energią i racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej. Unowocześnienie systemów grzewczych, procesu przygotowania ciepłej wody użytkowej, usprawnienie systemu wentylacji, zmniejszenie strat możliwych do osiągnięcia poprzez termoizolację, zastosowanie okien charakteryzujących się niskim współczynnikiem przenikania ciepła to przedsięwzięcia prowadzące do zmniejszenia zużycia energii [Laskowski 2017, s. 120].

W literaturze z zakresu nauk ekonomicznych czy też zarządzania na próżno jest szukać badań w zakresie oceny efektów termomodernizacji. Wpływ na taki stan rzeczy mają dwa istotne determinanty: pierwszy z nich to wysoki koszt takich badań, drugi to, że większość opracowań i analiz dotyczy rozważań z zakresu nauk technicznych. Autorzy w dalszej części podjęli jednak próbę scharakteryzowania skutków organizacyjnych efektów termomodernizacji na podstawie autorskich badań ankietowych.

Autorskie badania ankietowe zostały przeprowadzone w roku 2017. Konsultacje przeprowadzone ze specjalistami zajmującymi się oceną organizacyjnych efektów termomodernizacji doprowadziły do ukształtowania badanej zbiorowości. Postanowiono, że badania ankietowe najkorzystniej będzie przeprowadzić w dużej spółdzielni mieszkaniowej gminy Szczecin. Badaniem objęto dwa rodzaje budynków[2]. Pierwszy to 654 budynki wielorodzinne wybudowane z wielkiej płyty w latach 1960–1990, drugi rodzaj to 208 powstałych po 1990 roku, czyli łącznie 862 budynki. Cechą charakterystyczną badanej zbiorowości jest fakt przynależności budynków do największej spółdzielni mieszkaniowej miasta Szczecina. Troska o reprezentatywność wyników obserwacji zadecydowała, że wybrano największe podmioty, posiadające dużą ilość budynków, w których odbył się już proces termomodernizacji. Przyjęto, że analiza danych pochodzących z dużej grupy budynków mieszkalnych znacząco zwiększy wiarygodność dokonanych obliczeń i z większą pewnością pozwoli w przyszłości ekstrapolować wyniki badań na populację budynków nieobjętych dotychczas procesem termomodernizacji.

Przeprowadzone przez autorów badania ankietowe dotyczyły siedmiu zasadniczych parametrów[3], takich jak: jakość dokonanych prac modernizacyjnych, estetyczność wy-

2 Podział ten wynika między innymi z przesłanek technologicznych.

3 Słuszność doboru poszczególnych parametrów w zakresie oceny skutków organizacyjnych procesów

konania prac, termin realizacji, organizacja pracy, kompleksowość wykonywanych prac modernizacyjnych, wpływ na środowisko zewnętrzne, poprawa komfortu zamieszkania, miro-klimatu.

W celu zobrazowania wyników posłużono się skalą od 1 do 5 (gdzie 5 jest wartością najwyższą a 1 najniższą). W związku z faktem, że w badanych budynkach zamieszkuje różna liczba osób[4], w celu ujednolicenia wyników badań i ich przejrzystości przyjęto średnią wartość dla całej badanej zbiorowości[5]. Badani respondenci zgodzili się wypełnić ankietę anonimowo podczas wizy przedstawiciela spółdzielni.

Tabela 1. Zestawienie wyników dotyczących oceny skutków organizacyjnych przedsięwzięć modernizacyjnych

Parametry oceny	Budynki wybudowane w latach 1960–1990	Budynki wybudowane w latach 1990
Jakość dokonanych prac modernizacyjnych	3	4
Estetyczność	3	4
Termin realizacji	2	4
Organizacja pracy	3	4
Kompleksowość dokonanych prac	3	4
Wpływ na środowisko zewnętrzne	3	3
Poprawa komfortu zamieszkania	3	4
Całkowita ocena	20	27

Źródło: opracowanie własne.

Omawiając wyniki ankiety zbiorczej, dotyczącej oceny skutków organizacyjnych przedsięwzięć organizacyjnych, na uwagę zasługuje fakt, że stosunkowo wyższą ocenę pośród mieszkańców uzyskano w przypadku budynków wybudowanych po latach 1990, które de facto zostały poddane procesowi modernizacji w ostatnich latach. Bez wątpienia wpływ na taki stan rzeczy może mieć czynnik technologiczny oraz aspekt społeczny,

termomodernizacji została potwierdzona w raporcie: *Stan energetyczny budynków w Polsce 2011* (2011), BuildDesk Polska, Warszawa oraz Öko-Institut/IEF-STE/DIW Berlin/FhG-ISI (2009) *Politikszenarien für den Klimaschutz V – auf dem Weg zum Strukturwandel*, Berlin.

4 Parametr ten wynika z faktu, że analizowane budynki posiadają różną liczbę pięter oraz klatek schodowych.

5 Badanie empiryczne zostały przeprowadzone w roku 2017 z zachowaniem standardów naukowych zarówno w zakresie doboru próby, jak też w sposobie konstrukcji kwestionariusza-ankiety. Dlatego też na tym etapie rozważań opisywanie kolejnych etapów badań, metod obróbki wyników dla poszczególnych tj. mieszkań, klatek, bloków badanej zbiorowości byłoby anachronizmem. Autorzy badań w celu ukazania oceny skutków organizacyjnych przedsięwzięć modernizacyjnych posłużyli się z góry przyjętymi wzorcami zachowań, co pozwoliło nie tylko na wysoką przejrzystość interpretacji wyników badań danej zbiorowości, ale także na sformułowanie wniosków.

związany z podniesieniem warunków bytowania przez lokatorów tych właśnie mieszkań. Na uwagę zasługuje jednak fakt, że poprawa odbioru wizualnego budynku pośród mieszkańców badanej zbiorowości ma większe znaczenie niż oczekiwane korzyści energetyczne, co znajduje swoje odzwierciedlenie w innych badaniach, wykonanych w jednym z krajów Unii Europejskiej [Friedrich 2007, s. 45].

Analizując wyniki zbiorcze autorskich badań ankietowych można stwierdzić, że:

1) Autorzy przychylają się ku tezie promowanej w literaturze przedmiotu, że brak właściwej organizacji i zarządzania procesem termomodernizacji wraz z upływem czasu prowadzić może do dekapitalizacji obiektów historycznych [Laskowski 2017, s. 115].

2) Celem prac jest sprostanie wymogom użytkowników w zakresie zmiany sposobu ogrzewania. Prace termomodernizacyjne wymagają zatem opracowania systemów zarządzania zespołem ekspertów z różnych branż. Organizowanie tego procesu powinno także dotyczyć technicznej strony opracowań, które mogą uwzględniać wykorzystanie ekotechnologii i energii odnawialnej.

3) Aby organizacja procesu termomodernizacji była efektywna, musi mieć wymiar zarządzania kompleksowego, tzn. obejmować nie tylko budynek, lecz także instalacje i systemy zaopatrzenia budynku w ciepło. Na podstawie obserwacji rzeczywistości rynkowej autorzy stawiają tezę, że często przeprowadza się tylko docieplanie budynków, natomiast przystosowanie instalacji do nowych potrzeb następuje tylko w niewielu obiektach objętych tym procesem. Jak wskazuje dostępne piśmiennictwo, efekty takich działań nie powodują obniżenia wskaźnika zapotrzebowania energii cieplnej do ogrzania 1m2 powierzchni użytkowej budynku. Poprawiają jedynie warunki temperaturowe w pomieszczeniach i likwidują ewentualne efekty tzw. przemarzania ścian [Laskowski 2017, s. 110].

Reasumując, analiza wyników badań ankietowych wskazuje jednoznacznie na pozytywną ocenę organizacyjnych efektów termomodernizacji jako determinanty racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej, wyselekcjonowanej do badań substancji mieszkaniowej. Potwierdzając, że kluczem do sukcesu w realizacji tych zadań jest właściwe zarządzanie i organizowanie tym procesem na wszystkich etapach realizacji tego zadania.

Podsumowanie i wnioski

Zmiany zachodzące w sferze ekonomiczno-organizacyjnej zarówno te w skali mikro, jak i makro wskazują na konieczność diagnozy, analizy i zrozumienia logiki procesów wpływających na procesy termomodernizacji wielorodzinnych budynków mieszkalnych jako

determinanty racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej. Obserwacja procesów transformacyjnych zachodzących na współczesnym rynku mieszkaniowym na przykładzie substancji mieszkaniowej gminy Szczecin pozwala na sformułowanie najkorzystniejszych rozwiązań organizacyjnych, obejmujących skutki racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce. Jednakże osiągniecie tego efektu zdaniem autorów rozważań wymaga zmian organizacyjnych na rynku mieszkaniowym:

- wzrostu zainteresowania przedsięwzięciami i inwestycjami termomodernizacyjnymi;
- zwiększenia lobbingu za korzystnymi rozwiązaniami w sprawie finansowania przedsięwzięć termomodernizacyjnych;
- zmiany sposobów ogrzewania mieszkań będących w zasobach gminy;
- kompleksowego zarządzania podmiotami wykonywującymi prace termomodernizacyjne;
- dostrzeżenia słuszności zmian organizacyjnych w zakresie kompleksowości wykonywania prac termomodernizacyjnych;
- wzrostu konkurencyjności pomiędzy podmiotami oferującymi usługi termomodernizacyjne;
- zwiększenia udziału w substancji mieszkaniowej budynków po przeprowadzonych pracach termomodernizacyjnych;
- powstawania planów oraz koncepcji zarządzania budynkami, w których termomodernizacja jest znacznie utrudniona.

Zdaniem autorów zmiany organizacyjne będące skutkiem wdrożenia przedsięwzięć termomodernizacyjnych są jednocześnie czynnikiem wystarczającym do uzyskania następujących korzyści organizacyjnych na rynku gospodarki mieszkaniowej gminy Szczecin w skali mikro poprzez:

- standaryzacje procesu wyboru z zasobów spółdzielni budynków przeznaczonych do procesu termomodernizacji;
- usprawnienie i wzrostu efektywności wykonywanych prac modernizacyjnych i termomodernizacyjnych;
- dywersyfikacje kanałów wyboru wykonawcy usług remontowo-budowlanych;
- przełamanie monopolu podmiotów wykonywujących wyłącznie prace remontowo-budowlane za rzecz spółdzielni;
- zwiększenie dostępu do informacji o sposobach i technologii wykonywanych prac termomodernizacyjnych i ich ewentualnych korzyści;
- wzrost znaczenia zarządzeniem rynkiem mieszkań wtórnych.

Reasumując, podjęte przez autorów rozważania dotyczące organizacyjnych skutków racjonalizacji gospodarki mieszkaniowej w Polsce na przykładzie procesu termomodernizacji substancji mieszkaniowej gminy Szczecin nie wyczerpują w pełni istoty zagad-

nienia, a stanowią jedynie próbę zasygnalizowania złożoności badanej problematyki. Natomiast poprawność zaproponowanych założeń z pewnością w przeciągu kliku lat zweryfikuje rynek, co pozwoli na dalszą ocenę wpływu procesów termomodernizacyjnych zarówno w ujęciu mikro, jak i makro.

Bibliografia

Amecke H. (2011), *The Effectiveness of Energy Performance Certificates – Evidence from Germany*, CPI Report. Climate Policy Initiative, s. 82.

Blaug M. (1995), *Metodologia ekonomii*, tłum. B. Czarny, współpr. A. Molisak, PWN, Warszawa, ss. 102–103.

Bochenek M. (1999), *Problem racjonalności w polskiej myśli ekonomicznej*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1999, s. 43.

BuildDesk Polska (2011), *Stan energetyczny budynków w Polsce 2011*, Warszawa, ss. 22–23.

Drucker P. (1999), *Managing in a Time of Great Change*, New York: Truman Talley Books/Dutten, ss. 11–14.

Emrah A.N. (2008), *The Invisible Hand In Economics. How Economists Explain Unintended Social Consequences*, Routledge, London, New York, s. 18.

Famielec J. (1999), *Straty i korzyści ekologiczne w gospodarce narodowej*, Wydawnictwa Naukowe PWN, Kraków, s. 45.

Friedrich M., Becker D., Gondey A. i in. (2007), *CO2 Gebäudereport*, Fraunhofer Institut für Bauphysik, Berlin, s. 45.

IWU/BEI (2010), *Datenbasis Gebäudebestand. Datenerhebung zur energetischen Qualität und zu den Modernisierungstrends im deutschen Wohngebäudebestand*, Darmstadt, ss. 15–20.

Janasz W. (2005), *Przewodnik do studiowania strategii rozwoju przemysłu*, Print Group, Szczecin, s. 16.

Kłosiński K.A., Biela A. (2009), *Człowiek i jego decyzje*, wyd. KUL, Lublin, ss. 145–155.

Kotarbiński T. (1982), *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Wrocław, s. 54.

Kopaliński W. (1989), *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 428.

Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 157.

Kurzydłowski K.J. (2002), *Opracowanie „Wspólny Rynek Badawczy"*, Politechnika Warszawska, s. 5.

Lange O. (1959), *Ekonomia polityczna*, t. I, Zagadnienia ogólne, PWN, Warszawa, ss. 45–46.

Laskowski L. (2017), *Kompendium podstaw budownictwa energoefektywnego z elementami eko-projektowania*, POLCEN Sp. z o.o., Warszawa, ss. 115–125.

Mill J.M. (1962), *System logiki dedukcyjnej i indukcyjnej*, t. 2, Warszawa, s. 634.

Öko-Institut/IEF-STE/DIW Berlin/FhG-ISI (2009), *Politikszenarien für den Klimaschutz V – auf dem Weg zum Strukturwandel*, Berlin, ss. 23–25.

Rybarski R. (1980), *System ekonomii politycznej*, t. II, Wydawnictwo Kasy im. Mianowskiego, Warszawa, ss. 8–9.

Smith A. (1954), *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, t. 2, Warszawa, ss. 42–43.

Stachak S. (1999), *Racjonalność wiedzy w racjonalności ekonomicznej*, Folia Universitatis Agriculturae Stetinensis 191, Oeconomica (35), 11–26, Szczecin, s. 13.

Stachak S., Królikowski Z. (1990), *Racjonalność planowania w rolnictwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Rolniczej w Szczecinie, nr 142, Nauki Społeczne i Ekonomiczne, XXVIII, Instytut Ekonomiki, Organizacji i Kierowania, s. 164.

Stowell S.L. (1973), *The Assignment Game I*, "International Journal of Game Theory", Vol. 1, ss. 111–130.

Sułkowski C. (1980), *Ekonomiczne kryteria racjonalizacji decyzji inwestycyjnych,* „Prace Naukowe Politechniki Szczecińskiej", nr 138, Szczecin, s. 15.

Tokarski J. (red.) (1978), *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa, s. 620.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **311–322**

Grzegorz Mnich | gmnich@spoleczna.pl
Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie niezależnością telewizji publicznej

The Management of Autonomy in the Public Television

Abstract: The management of the public television in our country is frequently reduced to hiring the journalists loyal to the government and firing those who are associated with the political opposition. None of the ruling parties since 1989 has given up this opportunity. The reasons of the political dependence of journalists in TVP and the consequences of their limited of autonomy are the issues discussed in this paper. The author takes the opportunity to ask whether the autonomy of the public media is possible at all. Mechanisms of the political dependence restrict the freedom of speech, which directly strikes the civil society. At the same time we deal with the instrumental treatment of journalists, used to accomplish the political vision of their superiors. Morality of the journalists who agree to create a unilateral, dishonest image of reality is also a subject of discussion. The goal of the article is to point out the mechanisms that lead to the politicization of the public television. It is worth to mention in the first place, that the politicians influence the choice of the management and the journalists so that the news is presented according to the needs of the governing party. The author does not agree with the statement, that the public broadcasting must be politicized and biased. In the conclusions, he proposes the solutions, which could be implemented but require the political maturity and foresight of our elites and the firm support of the democratic society.
Key words: politicization of public media, media management, public media, humanistic management

Wstęp

Funkcjonowanie telewizji publicznej w Polsce jest tematem często podejmowanym przez publicystów i badaczy mediów, którzy zwykle nie szczędzą słów krytyki wobec nadawcy. Zarzuty najczęściej dotyczą niewypełniania misji społecznej, komercjalizacji i nadmiernej zależności od polityków. Dominuje pogląd, który w lapidarnych słowach wyraził Karol Jakubowicz [Janke, Cybiński 2008]: „Nie mamy w Polsce mediów publicznych, ale telewizyjną hybrydę komercyjno-polityczno-publiczną".

Współczesna telewizja bywa też porównywana do tej z czasów PRL-u. Już w latach 60. zaczęto przecież doceniać siłę propagandowego przekazu, jaką oddziaływano na społeczeństwo poprzez szklany ekran. W latach 70. to właśnie telewizja stała się głównym narzędziem, dzięki któremu władza jednostronnie kontaktowała się z obywatelami, objaśniając kolejne reformy, łagodząc kryzysy, kształtując pożądany obraz społecznych i gospodarczych przemian. Zarządzanie telewizją oznaczało przede wszystkim umiejętny dobór ludzi, którzy odpowiednio preparowali propagandowe materiały. Dla ówczesnych dziennikarzy władze partyjne przewidziały rolę narzędzia w postaci „pasa transmisyjnego", przekazującego ludowi tylko takie informacje, jakie decydenci uznali za potrzebne i politycznie użyteczne [Mnich 2014, s. 71]. Katarzyna Pokorna-Ignatowicz [2007, s. 173] zauważa też, że dziennikarze w poprzednim ustroju – mimo że byli tylko trybikiem w machinie propagandowej – dążyli do integracji ze środowiskiem władz partyjnych i państwowych, aspirując do bycia elitą władzy. Kwestia ich umocowania politycznego i dyspozycyjności była zatem klarowna. Teraz formy zależności są bardziej zawoalowane, nie występują automatycznie, ale są widoczne w treściach programów informacyjnych i publicystycznych. Niestety również zarządzanie publicznym przedsiębiorstwem medialnym często sprowadza się do zatrudniania lojalnych i przychylnych władzy dziennikarzy, a zwalniania tych kojarzonych z konkurencyjnym obozem. Przyczyny politycznej zależności dziennikarzy TVP i skutki braku samodzielności zawodowej to zagadnienia, które autor poddaje analizie w niniejszym artykule. Przy okazji warto też zastanowić się, czy w ogóle możliwa jest niezależność mediów publicznych.

Z politycznym sterowaniem telewizją publiczną mamy do czynienia również po 1989 roku. Wraz z przemianami ustrojowymi i przekształceniem państwowego nadawcy w instytucję publiczną nie udało się bowiem wprowadzić takich zapisów prawnych, które gwarantowałyby niezależność TVP. Zakusom takim nie zapobiegła ani wielokrotnie nowelizowana ustawa o prawie prasowym z 1984 r., ani ustawa o radiofonii i telewizji z 1992 r. W świetle refleksji wynikającej z nurtu zarządzania humanistycznego dążenie do podporządkowania dziennikarzy decydentom politycznym jest zaprzeczeniem pod-

miotowego traktowania pracowników. Nadrzędnym celem zarządzania powinien być bowiem człowiek i jego indywidualne aspiracje, zaś przeciwieństwem humanistycznego podejścia jest instrumentalne traktowanie jednostki [Kostera 2015, ss. 53–55]. Wyeksponowanie tych sprzeczności jest kolejnym zamierzeniem autora artykułu. Już sam przewrotny tytuł ma wskazywać na paradoksalną sytuację, w której powołane do służby publicznej media zostają zawłaszczone przez polityków, a dziennikarze tychże mediów stają się aktywnymi uczestnikami politycznych sporów.

Jednym z celów artykułu jest wskazanie konkretnych czynników, które decydują o upolitycznieniu telewizji publicznej. Wśród nich na pierwszym miejscu należy wymienić wpływ polityków na obsadę stanowisk kierowniczych i dobór dziennikarzy, czego efektem jest relacjonowanie wydarzeń zgodnie z politycznym interesem decydentów partyjnych. Autor nie zgadza się z opinią, że nadawca publiczny musi być skazany na system zależności powodujący brak obiektywizmu w przekazie medialnym. Zaproponowane we wnioskach rozwiązania są możliwe do wprowadzenia w życie, ale wymagają dojrzałości politycznej i dalekowzroczności naszych elit, a także stanowczego poparcia demokratycznego społeczeństwa. Przygotowując niniejszy tekst, autor oparł się na literaturze przedmiotu, jak też – jako dziennikarz – na obserwacji uczestniczącej.

Zależność jako norma

Analizując sprawę upolitycznienia telewizji publicznej, można zadać pytanie, czy w ogóle istnieją media niezależne. Przedsiębiorstwa medialne, działając na rynku, podlegają prawom ekonomii i konkurencji, natomiast jako instytucje oddziałujące na społeczeństwo są obiektem walki o wpływy w obozach władzy. Zatem zamiast pytać o niezależność i idący za tym obiektywizm, należałoby zastanowić się, kto kontroluje media, w czyim interesie i z jakim zamiarem. W świetle tych rozważań Denis McQuail [2007, ss. 101–103] wyróżnia dwa modele mediów: dominujące i pluralistyczne. Pierwszy model zakłada podporządkowanie instytucji medialnej grupom, które kontrolują przekazywane społeczeństwu informacje w sposób korzystny dla swoich interesów, eliminując też niewygodne poglądy i opinie, co prowadzi do wzmocnienia ich władzy. Taki rodzaj mediów jest instrumentem propagandy politycznej. Drugi model, będący przeciwieństwem pierwszego, dopuszcza demokratyczną kontrolę nad instytucją medialną, oferując społeczeństwu program zróżnicowany kulturowo i politycznie. Trudno oprzeć się wrażeniu, że sposób zarządzania polską telewizją publiczną zbliża tego nadawcę do modelu dominującego. Wystarczy wspomnieć tylko, że w dyskursie politycznym marginalizowany jest głos opozycji, a dominuje narracja partii sprawujących władzę.

Zdaniem Karola Jakubowicza [2008, s. 97] niezależność i bezstronność mediów, w tym również publicznych, jest niedościgłym celem. W teorii można pokusić się co najwyżej o określenie poziomów tejże niezależności. Dla naszych rozważań istotne jest zwłaszcza wyróżnienie niezależności personelu redakcyjnego od ingerencji właściciela czy wydawcy oraz osobista bezstronność dziennikarzy przy podejmowaniu zawodowych tematów, a także związany z tym profesjonalizm i przestrzeganie etyki. Kryteria te mogą już posłużyć do próby oceny stopnia niezależności telewizji polskiej. Aleksandra Seklecka [2011, ss. 96, 140] uważa wręcz, że TVP pozostaje pod tak dużym wpływem polityków, że nie zasługuje na miano nadawcy publicznego. Jako grzech pierwotny wskazuje wpływ polityków na obsadę stanowisk kierowniczych w telewizji. Tworzy się w ten sposób system zależności, sięgający od zarządu po szeregowych dziennikarzy, który autorka nazywa klientyzmem. Trudno w takiej sytuacji liczyć na obiektywizm w prezentowaniu materiałów publicystyczno-informacyjnych. Opinię tę potwierdzają autorzy strategii rozwoju rynku medialnego w Polsce na lata 2015–2020 [Batorski, Dziomdziora, Gackowski i in. 2015, s. 63], podkreślając jednocześnie, że o ile przepisy dotyczące wyłaniania ciał statutowych w mediach publicznych nie budzą zastrzeżeń, to praktyka dalece odbiega od założeń teoretycznych. W konkluzji raportu zawarty jest postulat odpolitycznienia sposobu zarządzania mediami publicznymi.

Funkcjonujący w Polsce system mediów porównywany jest do modelu śródziemnomorskiego z południa Europy, zwanego spolaryzowanym populizmem. Cechuje go ograniczenie niezależności dziennikarskiej, tak zresztą w przypadku mediów publicznych, jak i komercyjnych. Z kolei w Europie Środkowej na naciski ze strony polityków bardziej narażone są media publiczne. Prywatni nadawcy, zwłaszcza ci o ustabilizowanej pozycji rynkowej, nie muszą bowiem ulegać presji wywieranej przez obóz władzy [Dobek-Ostrowska 2010, s. 17]. Co wcale nie oznacza, że nie mają wyraźnie określonej linii programowej, wynikającej z preferencji politycznych.

Przytoczone przykłady wskazują, że obiektywizm, niezależność i bezstronność nie są cechami, jakie można przypisać publicznemu nadawcy w Polsce, ale też w innych europejskich krajach. A mimo to w Europie publiczne media wciąż uważane są za instytucje potrzebne społeczeństwu obywatelskiemu, choćby dla zachowania równowagi w dyskursie politycznym poprzez stworzenie ośrodka konkurencyjnego wobec stacji komercyjnych [Szewczyk 2007, s. 291].

Zarządzający i państwo

W Polsce także nikt nie neguje potrzeby istnienia nadawców publicznych, krytykowany jest natomiast sposób ich funkcjonowania, jak również sam mechanizm wyłaniania ekip zarządzających, decydujący o kadencyjności władz i wpływający na ich upolitycznienie. Wystarczy tylko przytoczyć, że prezesi TVP statystycznie pozostają na swoim stanowisku krócej niż dwa lata [Pokorna-Ignatowicz 2010, s. 43], by zdać sobie sprawę z chaosu wywołanego karuzelą kadr. Zmiany w zarządzie skutkują bowiem roszadami personalnymi na niższych stanowiskach i czystkami wśród szeregowych pracowników anteny. Czystki te przeprowadzane są zwykle pod pretekstem złej sytuacji ekonomicznej nadawcy. W rzeczywistości służą usunięciu pracowników kojarzonych z poprzednią ekipą i zastąpieniu ich lojalnymi, sprawdzonymi ludźmi [Giereło-Klimaszewska 2010, s. 69].

W tej sytuacji trudno jest zarządzać przedsiębiorstwem zatrudniającym tysiące osób, a szczególnie wdrażać długofalowe strategie. Trudno też oczekiwać od zagrożonych zwolnieniami dziennikarzy, że będą koncentrować się na sprawach społecznych, związanych z misją i posłannictwem. Dziennikarska praca w TVP uważana jest przecież na medialnym rynku za najbardziej ryzykowną i niestabilną, wiążącą się dodatkowo z przypisywaniem pracowników do konkretnych opcji politycznych, co w przyszłości może utrudnić znalezienie zatrudnienia.

Telewizja Polska, podobnie zresztą jak inne instytucje medialne na naszym rynku, działa w oparciu o akty prawne ustanowione przez demokratycznie wybrane władze. Zapisy ustawowe, zachowujące europejskie standardy, zostały jednak zdominowane przez ukształtowanie pozaprawnych mechanizmów oddziaływania na nadawców publicznych. Efektem tego jest kontrola przepływu informacji przez partie rządzące i pokusa manipulacji odbiorcami w celu uzyskania społecznej akceptacji potrzebnej do zachowania władzy. Fakt wykorzystywania TVP (w mniejszym stopniu publicznego radia) do politycznych interesów skłania niektórych badaczy do oceny, że sektor mediów publicznych w Polsce nie zdołał się jeszcze wykształcić [Seklecka 2011, s. 167]. Kolejna opinia, którą w tym kontekście warto przytoczyć, dotyczy malejącej roli państwa na scenie politycznej i automatycznie zmniejszającego się wpływu na media. Przyczyną jest proces globalizacji oraz zmiany technologiczne, powodujące tworzenie ponadnarodowych imperiów, również medialnych [Street 2006, s. 101]. Choć wciąż to właśnie państwo sprawuje kontrolę nad informacjami, dokonując cenzury w sprawach objętych tajemnicą, decydując o dostępie dziennikarzy do określonych źródeł, wreszcie zarządzając mediami publicznymi.

Niezależność a wiarygodność

Zależność instytucji medialnej od mocodawców politycznych powoduje utratę wiarygodności wśród odbiorców. Z najnowszych badań wynika, że obecnie nieco ponad połowa Polaków nie ufa TVP, a tylko co piąty ma zaufanie do publicznego nadawcy [KM 2017]. Gwoli ścisłości należy nadmienić, że zaufanie do nadawców komercyjnych też jest dość niskie – wierzy im tylko co trzeci ankietowany. Wyniki badania nie mogą dziwić, zważywszy, że wiarygodność danej redakcji jest postrzegana przez pryzmat jej niezależności. Jednocześnie dziennikarze angażujący się w spory polityczne tracą prestiż i znaczenie [Sasińska-Klas 2000, s. 352].

Dziennikarze telewizji publicznej podlegają różnorakim naciskom, począwszy od ekonomicznych i reklamowych, poprzez polityczne, wymuszające lojalność wobec realizowanej na antenie linii programowej danej partii. Pracownik medialny musi w tej sytuacji wybierać pomiędzy interesem publicznym albo interesem reprezentowanego przez polityków państwa. Z jednej strony na szali położone są wartości dziennikarskie i etyka zawodowa, a z drugiej chęć utrzymania miejsca pracy kosztem podporządkowania się nowym mocodawcom. Pracownik medialny często zgadza się na bezrefleksyjne wykonywanie poleceń i współpracę z politycznymi zwierzchnikami. Niektórzy badacze nazywają to wprost patologią lub polityczną korupcją [Seklecka 2011, s. 165]. Uległość dziennikarzy ma zwykle podłoże ekonomiczne i wynika generalnie z funkcjonowania na trudnym, kurczącym się wciąż rynku pracy [Zelizer 2009, ss. 31–33].

Ze względu na dualny charakter mediów, będących jednocześnie przedsiębiorstwami biznesowymi i instytucjami silnie wpływającymi na życie społeczne i kulturalne, dziennikarskie postawy nie pozostają bez wpływu na otoczenie. Szczególnie ważnym przekaźnikiem wszelkich treści – z uwagi na popularność w odbiorze – jest właśnie telewizja. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że mechanizmy politycznej zależności są jednym z czynników powodujących zanik dziennikarstwa społecznie odpowiedzialnego, co w konsekwencji może prowadzić do osłabienia postaw demokratycznych i życia intelektualnego społeczeństwa. Źródeł tych negatywnych zjawisk należy upatrywać w przedmiotowym, a więc odhumanizowanym traktowaniu dziennikarzy, wykorzystywanych do realizowania politycznej wizji decydentów partyjnych. Inną kwestią do dyskusji jest ocena etycznych i moralnych postaw samych pracowników medialnych, świadomie godzących się na udział w politycznej grze.

Budowanie zespołu

Aby dana redakcja medialna mogła funkcjonować w sposób twórczy i wiarygodny, powinna mieć nie tylko swobodę działania, ale też tworzyć zespół profesjonalistów, zaangażowanych w swoją pracę. Najlepiej, by w skład takiego zespołu wchodzili pracownicy o zróżnicowanym doświadczeniu i wykształceniu, potrafiący współdziałać i wspólnie realizować projekty [Kung 2010, s. 201]. Wzorcowe rozwiązanie zakłada nawet współdecydowanie załogi w zarządzaniu firmą medialną i tworzenie planów jej rozwoju.

W przypadku TVP trudno jest jednak mówić o budowaniu zespołu w oparciu o kryteria kompetencyjne. Można odnieść wrażenie, że w odniesieniu do kierowników działów, szefów anten, ale też szeregowych reporterów o procesie rekrutacji w głównej mierze decyduje polityczna lojalność, a dopiero na drugim miejscu merytoryczne przygotowanie. Podległej politykom telewizji publicznej bardziej potrzebni są ulegli media workerzy niż kreatywne zespoły. Dobór pracowników medialnych pod kątem przydatności do realizacji linii programowej redakcji, nie zaś posiadanego warsztatu czy indywidualnego talentu, jest zresztą trendem zauważalnym również w innych mediach [Chyliński, Mohl 2008, s. 278].

Znamienne jest, że grupowe zwolnienia w TVP często idą w parze ze zmianą ekip rządzących i kalendarzem wyborczym. W tej sytuacji nierealne wydają się pomysły, by nowych pracowników do telewizji publicznej wybierać w drodze konkursu, z przejrzystymi kryteriami. Z pewnością jednak takie rozwiązanie pozwoliłoby na zbudowanie silnego zespołu, mogącego podołać stojącym przed publicznym nadawcą, społecznym wyzwaniom. Telewizja Polska mogłaby wówczas, choć w pewnym stopniu, przybliżyć się standardami do powszechnie uważanej za wzorcową stacji BBC [Ilciów 2007, ss. 228–231].

Analizując kwestię budowania medialnego zespołu, warto przypomnieć, że współczesne koncepcje zarządzania pracownikami zwracają większą uwagę na potrzeby osób zatrudnionych, ich motywacje, ambicje, oczekiwania, chęć rozwoju, odchodzą natomiast od czysto ekonomicznego, merkantylnego rozrachunku. Tak powstała koncepcja „człowieka społecznego", zakładająca humanistyczne podejście do każdego z pracowników. Ważne jest zatem dbanie o warunki pracy, również te związane z komfortem psychicznym, jak choćby dobre funkcjonowanie w grupie i budowanie nieformalnych więzi [Kowalski 2013, ss. 91–92]. Klasyczna teoria zarządzania personelem, zwana „tayloryzmem" (od nazwiska autora Fredericka W. Taylora), opierająca się na haśle „maksimum korzyści dla pracodawcy i dla pracownika", nie sprawdziła się. Instrumentalne traktowanie załogi nie stwarzało bowiem motywacji do wydajnej pracy, w efekcie osiągano wyniki poniżej oczekiwań. Praca w sprzyjającym środowisku wewnętrznym, w którym zarządzający do-

ceniają pracownika, liczą na jego kreatywność, dopuszczają do dyskusji o koncepcjach rozwoju firmy, ma szczególne znaczenie dla osób wykonujących twórczy zawód. W tej grupie powinni znaleźć się również pracownicy Telewizji Polskiej. W upolitycznionych strukturach nie ma jednak miejsca na indywidualizm i twórcze myślenie.

O wolności mediów

Naciski polityczne w połączeniu z wymogami rynku i koniecznością zdobywania przez TVP środków na działalność powodują, że publiczny nadawca jest przedsiębiorstwem medialnym pozbawionym gwarancji niezależności. Bez względu na to, która ekipa polityczna przejmuje władzę, mechanizmy zarządzania sprowadzające kierowanie telewizją przede wszystkim do zmian personalnych, pozostają te same. W efekcie zagrożona jest wolność słowa, gdyż trafiający do widzów przekaz ukształtowany jest jednowymiarowo, zgodnie z bieżącym interesem rządzącej partii. Bogusław Nierenberg [2007, s. 71] wyróżnia trzy rodzaje zagrożeń dla wolności dziennikarskiej. Do pierwszej grupy zalicza postawę organów władzy państwowej, widzącej w mediach przeciwnika. Kolejną przeszkodą jest wewnętrzna cenzura redakcyjna oraz autocenzura samych dziennikarzy, chcących dobrze wypaść w oczach władzy. Dziennikarze, zwłaszcza mediów publicznych, zdają się zapominać, że jednym z ich głównych zadań powinna być kontrola polityków partii rządzącej. Tymczasem koniunkturalna postawa pracowników medialnych sprawia, że to właśnie politycy zajmujący ministerialne stołki są najczęściej gośćmi programów publicystycznych i – co ważne – spotykają się niemal wyłącznie z „ugrzecznionymi" pytaniami, pozwalającymi im poruszać tylko wygodne dla siebie tematy. Trzecią grupę zagrożeń stanowią zaś wspomniane naciski ze strony rynku i reklamodawców, wymuszające podporządkowanie programu wymogom oglądalności. Nie trzeba tu nawet dodawać, że z wielką stratą dla społecznych zadań stojących przed publicznym nadawcą.

Wolność słowa należy rozpatrywać zatem również w kontekście stojącego przed dziennikarzem dylematu, czy wybrać interes obywatela, nadawcy, czy może państwa [Szot 2010, s. 50]. Dziennikarz telewizji publicznej jest w o tyle gorszej sytuacji od swoich kolegów ze stacji komercyjnych, że musi dokonywać politycznych wyborów wraz ze zmianą ekipy rządzącej. Może dostosować się do nowych wymogów i potrzeb swojego pracodawcy lub próbować realizacji ustawowych zadań ciążących na publicznym nadawcy. W praktyce nie zawsze nawet dostaje szansę wyboru i decydowania o swoim zawodowym losie. Warto podkreślić, że zależność od zwierzchników, nawet tych kierujących się interesem politycznym, a nie dobrem społecznym, nie zwalnia dziennikarza od pełnej odpowiedzialności za treść publikowanych wiadomości. Do prezentowania

prawdy obliguje go prawo prasowe, ale też kodeksy etyczne, wymagające kierowania się w pracy zawodowej obiektywizmem i uczciwością oraz dołożenia wszelkich starań, by gromadzone i wykorzystywane materiały były rzetelne [Kaczmarczyk, Szastak-Zięba 2009, ss. 160–161].

Prawo prasowe nie chroni jednak dziennikarza w relacjach z pracodawcą. Pracownik medialny ma bowiem obowiązek realizować linię programową swojej redakcji, w przeciwnym razie naraża się na kary dyscyplinarne [Taczkowska 2012, s. 123]. Odmawiając wykonania polecenia, nakazującego np. tendencyjne ujęcie tematu, musi liczyć się z naganą albo nawet utratą pracy. Media nie wypracowały też porozumień zbiorowych, które ustalałyby relacje pomiędzy właścicielami a dziennikarzami, gwarantując niezależność szeregowych pracowników i możliwość wewnątrzredakcyjnej, twórczej dyskusji. Pozbawiony ochrony prawnej, a tym samym autonomii, dziennikarz spotyka się z formalnymi i nieformalnymi naciskami otoczenia zawodowego. Wciąż traktowany jest zatem jak trybik w medialnej machinie, który w każdej chwili można wymienić. Pozbywanie się pracowników szczególnie widoczne jest przy zmianach ekip rządzących w TVP.

Niektórzy badacze prognozują, że media publiczne w przyszłości odchodzić będą od polityki, koncentrując się w większym stopniu na tematach z dziedziny kultury [Nierenberg 2016, s. 71]. Jednak póki co takie tendencje nie są widoczne. Nadawca publiczny wciąż traktowany jest instrumentalnie, zaś dziennikarze – przedmiotowo.

Zakończenie

Porównywanie TVP do telewizji partyjnej funkcjonującej przed 1989 r. byłoby nadużyciem, nie tylko dlatego, że w czasach PRL nieprzerwanie rządziła tylko jedna partia. Jednak po prawie 30 latach funkcjonowania w kraju wolnych mediów od publicznego nadawcy mamy prawo oczekiwać więcej. Telewizja publiczna wciąż jest postrzegana jako instytucja pomagająca wygrywać wybory i utrzymywać wadzę. Okazuje się, że zapisy prawne nie wystarczają, by zachować wolność mediów i wykluczyć prezentowanie tendencyjnego, jednostronnego obrazu wydarzeń. Nasza wciąż młoda demokracja nie wykształciła jeszcze mechanizmów obronnych przed zawłaszczaniem publicznych mediów. Mamy bowiem do czynienia z przyzwoleniem społecznym na sterowanie mediami przez polityków. Decydenci partyjni też nie widzą niczego niewłaściwego w podporządkowywaniu sobie anteny radiowej i telewizyjnej. A dziennikarze? Chcąc utrzymać pracę, starają się dostosowywać do narzucanych im reguł gry. Dla budowania społeczeństwa obywatelskiego najgorszym scenariuszem byłby taki, w którym jednym politycznym głosem wypowiadają się mainstreamowe stacje komercyjne i telewizja publiczna. Póki ci na-

dawcy prezentują odmienne narracje, umożliwiając widzowi wybór i porównanie oferty, można mówić o pluralizmie mediów audiowizuwalnych. Co oczywiście nie jest zasługą TVP i nie łagodzi opinii o tej stacji jako o telewizji dyspozycyjnej politycznie.

W podsumowaniu rozważań dotyczących politycznych zależności nadawcy publicznego warto pokusić się o zaproponowanie rozwiązań naprawczych. Przede wszystkim nie można wychodzić z założenia, że odpolitycznienie mediów publicznych jest niemożliwe do przeprowadzenia, gdyż w ten sposób akceptujemy istniejący stan rzeczy. Z pewnością należałoby wprowadzić demokratyczną kontrolę nad jakością programu, powierzając nadzór instytucji składającej się z przedstawicieli wszystkich parlamentarnych partii politycznych, organizacji branżowych (dziennikarskich, promujących kulturę) oraz pozarządowych. Niezbędne jest również wzmocnienie pozycji samych dziennikarzy zatrudnionych w mediach publicznych poprzez zapisy utrudniające ich zwalnianie z przyczyn politycznych. Obecnie pozbycie się pracownika jest bardzo proste, gdyż dziennikarze mediów publicznych zwykle nie mają nawet etatów, a zatem nie obejmuje ich chociażby ochrona wynikająca z kodeksu pracy. Ważna jest też niewątpliwie świadomość samego odbiorcy i jego dojrzałość do krytycznego analizowania proponowanych w mediach publicznych materiałów antenowych. Jednak akurat to oczekiwanie najtrudniej jest spełnić od razu, gdyż dotyczy procesu związanego z kształtowaniem demokratycznego społeczeństwa. Problem politycznej zależności nadawców publicznych w Polsce jest kwestią bardzo istotną dla sprawnego funkcjonowania państwa prawa i wszelkich instytucji demokratycznych. Zagadnienie z pewnością wymaga dalszych badań, tak na gruncie rozwiązań legislacyjnych, jak i w dziedzinie zarządzania rozumianego jako kierowanie zespołem pracowników, mających kompetencje do przygotowywania rzetelnych, obiektywnych materiałów dziennikarskich, bez względu na koniunkturę polityczną.

Bibliografia

Batorski D., Dziomdziora W., Gackowski T. i in. (2015), *Strategia rozwoju rynku medialnego w Polsce 2015–2012,* [online] http://sztukamediafilm.pl/wp-content/uploads/2014/09/SMF-Strategia-rozwoju-rynku-medialnego-w-Polsce-2015-2020.pdf, dostęp: 20 lipca 2017.

Chyliński M., Russ-Mohl S. (2008), *Dziennikarstwo*, Polskapresse, Warszawa.

Dobek-Ostrowska B. (2010), *System partyjny a media w Polsce – zależności i relacje*, „Studia Medioznawcze", nr 2(41), Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Giereło-Klimaszewska K. (2010), *Przyszła rola mediów publicznych w kontekście tworzenia systemu medialnego* [w:] P. Bielawski, A. Ostrowski (red.), *Media publiczne. System medialny w Polsce – pytania i dezyderaty*, Wydawnictwo Lena, Wrocław, [online] http://dziennikarstwo.uni.wroc.pl/files/file/BPKGVTZL?v=1466160035, dostęp: 20 maja 2017.

Ilciów A. (2007), *Niezależne media? Deklaracje i rzeczywistość* [w:] M. Sokołowski (red.), *Media w Polsce. Pierwsza władza IV RP?*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Janke I., Cybiński Ł. (2008), *Media publiczne – między komercją, misją a polityką*, „Rzeczpospolita", 09 maja, [online] http://www.tvp.pl/centrum-informacji/informacje-dla-mediow/komunikaty-centrum-informacji/media-publiczne-miedzy-komercja-misja-a-polityka--rzeczpospolita-20080509/15802309, dostęp: 10 lipca 2017.

Kaczmarczyk M., Szastak-Zięba D. (2009), *Zarządzanie redakcją prasową*, „Wiadomości Zagłębia", Sosnowiec.

KM (2017), *52 proc. Polaków nie wierzy TVP, a 47 proc. Polskiemu Radiu, stacje prywatne bardziej wiarygodne*, [online] http://www.wirtualnemedia.pl/artykul/telewizja-polska-i-polskie-radio--uznawane-za-mniej-wiarygodne-niz-stacje-prywatne, dostęp: 11 lipca 2017.

Kostera M. (2015), *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym* [w:] B. Nierenberg, R. Batko, Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzane humanistyczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Kowalski T. (2013), *Zarządzanie w mediach*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

Kung L. (2010), *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Oficyna Wolters Kluwer, Warszawa.

McQuail D. (2007), *Teoria komunikowania masowego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Mnich G. (2014), *Łódzka prasa codzienna w okresie stalinowskim (1948–1956)*, Księży Młyn, Łódź.

Nierenberg B. (2007), *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Pokorna-Ignatowicz K. (2007), *O przyczynach i skutkach upolitycznienia Telewizji Polskiej* [w:] M. Szpunar (red.), *Media a polityka*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.

Pokorna-Ignatowicz K. (2010), *Polska telewizja publiczna jako „łup polityczny"*, „Studia Medioznawcze", nr 2(41), Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.

Sasińska-Klas T. (2000), *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?* [w:] Z. Bauer, E. Chudziński, *Dziennikarstwo i świat mediów*, Universitas, Kraków.

Seklecka A. (2011), *Polityka – media – manipulacja medialna. Przypadek Polski po 1989 roku*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Street J. (2006), *Mass media, polityka, demokracja*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Szewczyk M. (2007), *W poszukiwaniu nowego paradygmatu telewizji publicznej –uwarunkowania europejskie* [w:] A.M. Zarychta, Ł. Donaj (red.), *Media a polityka*, Wyższa Szkoła Studiów Międzynarodowych, Łódź.

Szot L. (2010), *Służba społeczeństwu, państwu czy właścicielowi* [w:] P. Dudek, M. Kuś (red.), *Prawne, ekonomiczne i polityczne aspekty funkcjonowania mediów i kreowania ich zawartości*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Taczkowska J. (2012), *Zawód dziennikarza w Polsce. Między misją a posłannictwem*, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego, Bydgoszcz.

Zelizer B. (2009), *Journalizm and the Akademy* [w:] K. Wahl-Jorgensen, T. Hanitzsch (red.), *The Handbook of Journalizm Studies*, Routledge, New York, London.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **323–334**

Jakub Niedbalski | jakub.niedbalski@gmail.com
Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny

Kultura organizacyjna domu pomocy społecznej jako przykład janusowego oblicza instytucji opiekuńczej

Organizational Culture of a Social Welfare Home as an Example of a Two-Faced Image of a Care Institution

Abstract: Institutions of social welfare were created as an answer for needs of the society and its members, among others, in the scope of care over the ill, inform or lonely. In a perfect situation, social welfare should respond quickly to the needs generally occurring in the society and provide a proper level of services, including an adequate standard of relationships between personnel and clients. Unfortunately, the institutions do not always fulfill the needs of all people to a sufficient extent. It arises from the fact that the requirements are higher than the available measures, and what is important, the benefits cover only a part of the persons who await support. Nevertheless, each society worked out a certain type or model of organization of social welfare. In each developing country, there is a certain structure intended to provide and realize the basic services for the needy. While the especially significant issue is how the mutual interactions between clients and personnel look like. These relationships sometimes focus the "essence" of realization of significant functions of social welfare. The basic notion that emerges here is the structure of organization and functioning principles of the social welfare institution in the aspect of created bonds and a network of interdependencies of representatives of those two groups. While undertaking those topics the attention was paid mainly to the residents and personnel from social welfare homes, because the mutual relationships between the charges and workers are best visible here, setting the tone for the whole institution. This study is intened to characterize the organizationl culture of social welfare homes in our country, and thus to "demystify" the image of contemporary institutional aid, which is often perceived through the prism of

social stereotypes, despite the significant changes that took place in this scope within last dozen or so years.
Key words: organizational culture, social home welfare, staff, residents, interactions

Wprowadzenie

Dom pomocy społecznej jest podstawową formą instytucjonalnej opieki państwa nad osobami starszymi, chorymi lub niepełnosprawnymi. Legalną definicję zawarto w ustawie o pomocy społecznej z dnia 12 marca 2004 roku, zgodnie z którą jest to jednostka świadcząca usługi na poziomie odpowiedniego standardu osobom wymagającym całodobowej opieki z powodu wieku lub choroby; usługi: bytowe, opiekuńcze, wspomagające i edukacyjne, w formie i zakresie wynikającym z indywidualnych potrzeb jednostki. W systemie opiekuńczym państwa dom pomocy zapewnia wsparcie dla osób potrzebujących, które mają trudności z przystosowaniem się do życia w społeczeństwie. Rola i znaczenie tej formy pomocy aktualnie rośnie, co stanowi wyzwanie tak dla obecnych, jak i przyszłych placówek i wymaga podjęcia skutecznych działań w zakresie dostosowania ich do dzisiejszych warunków społeczno-ekonomicznych i określenia miejsca tych instytucji w gospodarce rynkowej.

Jak w każdej instytucji, także w domu pomocy, istnieje określona, właściwa danej placówce kultura organizacyjna, rozumiana jako podzielane zbiorowo i głoszone systemy wartości, potoczne i często nieuświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania wraz z całą sferą symboliczną funkcjonowania organizacji, język, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy i rytuały w niej występujące [Konecki 1985, s. 237].

Kultura organizacyjna od wielu lat stanowi przedmiot badań socjologów, antropologów, a także reprezentantów takich dyscyplin naukowych jak zarządzanie czy ekonomia. Z tego względu istnieje obecnie bardzo wiele publikacji i opracowań dotyczących kultury organizacyjnej podmiotów sfery biznesowej [zob. Sitko-Lutek 2014; Konecki 1992], jak również instytucji państwowych [zob. Barańska 2012; Frączkiewicz-Wronka, Marzec 2015; Hermanowski 2015; Kłóska 2005]. Mimo to nadal istnieje potrzeba prowadzenia badań w tym obszarze, zwłaszcza w zakresie rekonstrukcji kultury organizacyjnej rozmaitych instytucji społecznych. Duży wpływ mają na to nieustanne przemiany kulturowe, społeczne, gospodarcze i polityczne, które odciskają swoje piętno na istniejących i nowopowstających organizacjach. Tendencja ta jest także widoczna w podlegających nieustannym przemianom instytucjom świadczącym usługi pomocowe. Z tego wzglę-

du przedmiotem moich analiz uczyniłem jeden z rodzajów owych placówek, a mianowicie domy pomocy dla osób w podeszłym wieku.

Dokonując analizy kultury organizacyjnej, posłużono się dwoma teoretycznymi modelami: biurokratyczno-represyjnym oraz indywidualistyczno-autonomicznym, z których pierwszy przypomina cechy goffmanowskiej instytucji totalnej, a drugi reprezentuje typ placówki nastawionej na autonomię i samostanowienie mieszkańców. Za główny cel obrano wskazanie dominujących cech danego modelu. Niniejsze opracowanie służyć ma charakterystyce kultury organizacyjnej DPS-ów w naszym kraju, a tym samym „odczarowaniu" wizerunku współczesnej pomocy instytucjonalnej, która nierzadko postrzegana jest przez pryzmat społecznych stereotypów, pomimo istotnych zmian, jakie dokonały się w tym zakresie na przestrzeni kilkunastu ostatnich lat. Z tego względu główny problem badawczy brzmi: Jaki typ organizacji reprezentują domy pomocy społecznej w Polsce? Czy jest to model represyjno-biurokratyczny, czy też zorientowany na jednostkę i uwzględniający jej potrzebę samostanowienia? Dla osiągnięcia celu pracy i rozstrzygnięcia, który model jest dominujący w warunkach DPS, posłużono się obserwacją uczestniczącą oraz wywiadami swobodnymi, co pozwoliło na zgromadzenie niezbędnego materiału empirycznego.

Dom pomocy społecznej jako przedmiot badań społecznych

Domy pomocy społecznej w naszej sytuacji gospodarczej, kulturowej i społecznej, stały się miejscem do życia dla wielu osób, którym stan zdrowia, warunki społeczne czy finansowe oraz sytuacja rodzinna uniemożliwiają samodzielne życie [Jacek, Sarnacka, Miaskowska-Daszkiewicz 2016]. Powoduje to konieczność dostosowania polityki socjalnej państw do wciąż rosnących potrzeb na tego typu usługi. Z drugiej strony podporządkowanie organizacji i funkcjonowania placówek wymogom ustalanym przez władze państwowe wiąże się ze znacznym skostnieniem, sformalizowaniem i zbiurokratyzowaniem tych instytucji. Nakłada się na to jeszcze ciągle w naszej rzeczywistości społecznej pomstujące przeświadczenie jakoby domy pomocy społecznej pełniły jedynie zadania związane tylko i wyłącznie z zaspokajaniem potrzeb fizjologicznych [Grabusińska 2013]. Gdy dodamy do tego fakt, że domy te w swym rzeczywistym kształcie działają w sposób przypominający zamkniętą i odizolowaną strukturę mikrospołeczną, w której ramach rozgrywa się walka „dwóch światów", personelu z pensjonariuszami, to rysuje się nam obraz charakterystyczny dla instytucji totalnej Ervinga Goffmana [1975]. Wyraźnie podkreśliła to Elżbieta Tarkowska [1994, s. 8], pisząc, iż „życie w instytucji totalnej – a taką

jest dom pomocy społecznej – jest przede wszystkim ekstremalnym wyrazem zależności i podporządkowania (...)". Dla instytucji totalnych charakterystyczne jest to, że występują w niej następujące bariery i ograniczenia: całe życie mieszkańców toczy się w jednym i tym samym miejscu i podlega jednej i tej samej władzy; przez cały czas członkowie tej grupy traktowani są jednakowo i muszą pracować i wykonywać te same czynności; cały dzień jest z góry zaplanowany, a jego przestrzegania pilnuje zespół nadzorców; poszczególne czynności są przymusowe i stanowią część jednego planu ogólnego [Goffman 1975, ss. 151–154]. Większość z podanych wyżej cech – zdaniem Tarkowskiej i jej zespołu [1994] – odnieść można do realiów domu pomocy społecznej. Mieszkańcy domu cały dzień mają z góry zaplanowany. Zaplanowany jest także w większości wypadków sposób i forma zaspokajania podstawowych potrzeb pensjonariuszy. Placówki te, jako instytucje totalne, przejmują niejako odpowiedzialność za podopiecznych i w założeniu mają zapewnić im wszystko, co jest „niezbędne" do życia. Regulują to odgórnie ustanowione i narzucone formalne dokumenty, w tym akty prawne.

Jak pisze w swojej pracy Erving Goffman [1975, s. 154], „(...) instytucje totalne są hybrydami społecznymi, łączącymi elementy społeczności z elementami organizacji formalnej. (...) Są one także zakładami przymusowego przekształcania osobowości. Każda z nich eksperymentuje na naturze, zwykle brutalnie, aby wykazać, co można uczynić z ludzkim Ja". Zdaniem Elżbiety Tarkowskiej i jej zespołu [1994] charakterystyka ta oddaje specyfikę domów pomocy społecznej, na dowód czego wspomniana badaczka przywołuje słowa Krystyny Mrugalskiej, według której „...taki model opieki to zupełne zniewolenie. Nie mieć nic własnego, cały czas być skazanym na życie w kilkudziesięcioosobowej grupie, bez chwili intymności. Bezczynność z dnia na dzień. Nie być osobą dla nikogo. Nawet gdybyśmy placówkę taką nazwali opiekuńczą, rehabilitacyjną itd., to ona po prostu będzie nieludzka i będzie człowieka degradować" [Tarkowska 1994, s. 8]. Uzupełniając wypowiedź Krystyny Mrugalskiej, Elżbieta Tarkowska przywołuje również słowa innej autorki, Agnieszki Kral, która skrótowo określa sytuację mieszkańca domu pomocy społecznej: „W domu pomocy człowiek staje bezpośrednio przed instytucją, przy braku buforującej rodziny czy niezależnej społeczności, jego najbardziej podstawowe potrzeby w ramach formalizmu instytucjonalnego zostają odczłowieczone, a on sam pozbawiony godności. Wszystkie dalsze następstwa złego funkcjonowania domów pomocy wydają się być konsekwencją tego jednego" [Tarkowska 1994, s. 8].

Metodologia badań

Badania przeprowadzono w domach pomocy społecznej dla osób starszych znajdujących się na terenie województwa Łódzkiego. Przedmiotem podjętych badań były wzajemne interakcje mieszkańców i pracowników domu pomocy społecznej, występujące w perspektywie wertykalnej: personel – pensjonariusze oraz w perspektywie horyzontalnej: personel – personel i pensjonariusze – pensjonariusze. W badaniach posłużono się metodą studium przypadku, a techniką wykorzystaną przy zbieraniu materiału empirycznego stanowił wywiad swobodny. Rozmowy odbywały się z mieszkańcami domu pomocy oraz z pracownikami na terenie placówki. Narzędzie badawcze stanowił zestaw dyspozycji do rozmowy. Dodatkowo w badaniu posłużono się dwiema innymi technikami otrzymywania danych – obserwacją i analizą dokumentów. Prowadzone obserwacje miały istotne znaczenie, ponieważ stanowiły pilotażowe rozpoznanie sytuacji panującej w domu pomocy. Były rozeznaniem z podejmowaną tematyką badań i umożliwiły sprecyzowanie dyspozycji do wywiadu swobodnego. Analiza dokumentów dotyczyła natomiast materiału zastanego. Stanowiły go wszelkiego rodzaju pisma urzędowe, w tym statut, regulamin placówki, a także inne dokumenty zwierające dane dotyczące personaliów mieszkańców i pracowników domu pomocy oraz wykazy statystyczno-demograficzne prowadzone przez ośrodek. Wszystkie osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, zostały wybrane spośród całej populacji mieszkańców i pracowników, poddanych wcześniejszej obserwacji badacza, a ich dobór był celowy i został dokonany ze względu na następujące cechy: w przypadku mieszkańców były to m.in.: płeć, wiek, wykształcenie, długość pobytu w domu pomocy, stan zdrowia, natomiast w przypadku personelu wzięto pod uwagę m.in.: płeć, długość zatrudnienia, charakter wykonywanej pracy, zajmowane stanowisko.

Dom pomocy społecznej – goffmanowska wizja instytucji totalnej

Sposób, w jaki bywają postrzegane domy pomocy społecznej odpowiadać może wskazanej przez Goffmana instytucji totalnej. Rodzi się jednak pytanie, na ile jest to podyktowane stereotypowością, a w jakiej mierze wynika z faktycznej i rzeczywistej sytuacji tych instytucji. Próbę odpowiedzi podjęto w niniejszej pracy, kierując główny nurt rozważań na kwestie swobody, autonomii i samostanowienia oferowanych mieszkańcom

w ramach DPS. Innymi słowy, chodziło o skonfrontowanie perspektywy goffmanowskiej instytucji totalnej z prospołeczną i wolnościową wizją domu pomocy.

Placówki tego typu, ze swej natury, stanowią środowisko zamknięte i przynajmniej częściowo odizolowane od otoczenia. W ich ramach występuje podział na dwa, dające się wyraźnie wyodrębnić środowiska: personelu i mieszkańców. Już te zauważalne dla każdego cechy potwierdzają słuszność goffmanowskiej wizji. Dokładne badania pozwoliły na głębszą analizę problemu, odkrywając szczegółowe sytuacje, zdarzenia, okoliczności i miejsca, które składają się na obraz instytucji totalnej. Ich zwięzły opis przedstawiony został poniżej.

Przede wszystkim, biorąc pod uwagę aspekt przestrzenny, trzeba wspomnieć o szczególnym, najważniejszym i najciekawszym jednocześnie miejscu w domu pomocy, tj. o stołówce oraz o charakterystycznych dla niej cechach. Tutaj stykają się niemal wszyscy mieszkańcy DPS, tutaj też dochodzi do skomasowanego i najszerszego spektrum interakcji między przybyłymi osobami. Jest to obszar, na którym obserwuje się całą złożoność zachowań i relacji współbiesiadników. Z drugiej strony stołówka jest miejscem zaspokajania podstawowych i naturalnych potrzeb człowieka i temu celowi przede wszystkim służy. Ale nie jest to jedyny sposób wykorzystania tego miejsca i związanego z nim faktu gromadzenia się mieszkańców. Personel traktuje je jako swoistą możliwość dotarcia w jednym czasie do dużej liczby słuchaczy i przekazywania wszystkim obecnym ważnych i przeznaczonych dla ogółu informacji. Zakłóca to wskazaną już funkcję podstawową, czyli konsumpcję posiłków. Nie to jest tu jednak najdotkliwsze dla mieszkańców, lecz okoliczność braku prywatności, bowiem do przyjętych w DPS standardów należy obecność przynajmniej jednego pracownika, którego wyłącznym zadaniem jest obserwowanie i kontrolowanie zachowań osób będących na stołówce: „(…) musze troszeczkę przypilnować, (…) muszę dojrzeć co oni (mieszkańcy) robią, jak się zachowują, a w miarę potrzeby interweniuję (…)". Mieszkańcy poddani są więc nieustannej i wszechobecnej kontroli personelu, którego rola nie sprowadza się jedynie do biernej obserwacji, ale również do podejmowania stosownych, uznanych za konieczne działań.

Niemniej widocznym przejawem wyższości personelu nad podopiecznymi jest inna forma kontroli, opierająca się na nadzorze kontaktów z otoczeniem zewnętrznym. Każda osoba chcąca opuścić DPS musi w pierwszej kolejności powiadomić o tym odpowiedniego pracownika, przy czym konieczne jest podanie czasu i terminu nieobecności, a w miarę potrzeby miejsca planowanego wyjazdu. Niedopełnienie tego obowiązku może skutkować bądź obarczeniem mieszkańca określonymi kosztami, bądź, co jest mniej dolegliwe, nie zostanie mu zwrócona należność za niewykorzystany okres pobytu w placówce.

Powszechnym i niemal bez przerwy odczuwalnym dla pensjonariuszy ciężarem jest zarządzanie czasem i wyznaczanie tym samym ich trybu życia. Chodzi przede wszystkim

o konieczność dopasowania się mieszkańca do godzin wydawania posiłków. Wszystko w DPS jest temu podporządkowane i stanowi schemat powtarzający się każdego dnia. Bardzo często w wypowiedziach pensjonariuszy przewija się kwestia dostosowania własnych planów do pory, w której podaje się śniadanie, obiad czy kolację. Niezależnie od tego czy mieszkaniec idzie na stołówkę, czy dostaje posiłek do pokoju, zawsze wie i jest to nienaruszalną zasadą, że dokładnie o takiej, a nie innej godzinie będzie mógł go otrzymać. Nie ma tu w prawdzie przymusu i jeśli dana osoba nie wyraża takiej chęci, to personel nie ingeruje, póki nie zagraża to zdrowiu mieszkańca. Jednak sytuacje odmowy spożycia posiłku w praktyce występują, rzadko. Przeciwnie, niejednokrotnie między osobami przybyłymi na stołówkę dochodzi do konfliktów, „przepychanek" o to, kto pierwszy i ile jedzenia dostanie: „(…) ktoś stoi w kolejce, a ktoś inny podejdzie bez kolejki, to się buzia otwiera i zaczyna krzyczeć". Trzeba jeszcze raz wyraźnie podkreślić, iż nie mają oni wpływu ani na czas ich spożywania, a tym bardziej na oferowane menu. Są w tym względzie podlegli personelowi i z faktem tym muszą się pogodzić. Ale tu nie kończy się zarządzanie czasem (i można nawet rzec, gustami czy preferencjami) osób przebywających w domu pomocy, gdyż są oni także zależni na przykład od godzin przyjęć przez dyrekcję oraz czasu urzędowania członków personelu, szczególnie tego, który odpowiedzialny jest za przekazywanie pieniędzy czy korespondencji. Co więcej, tryb życia mieszkańców wyznacza również częstotliwość wizyt określonych specjalistów, w tym lekarzy czy duchownego i jego posługi duszpasterskiej. Te i inne jeszcze okoliczności sprawiają, że osoby zamieszkałe w placówce są w dysponowaniu swoim czasem ograniczane, a nawet narzuca im się pewne, dogodne dla personelu w tym zakresie rozwiązania.

Elementem władzy i nadrzędności personelu nad podopiecznymi jest też wkraczanie w sferę prywatności mieszkańców. Odbywa się to w bardzo różny sposób. Za przykład może posłużyć wchodzenie do pokojów bez pukania i wcześniejszego uprzedzenia czy wymaganie od mieszkańców utrzymania porządku i czystości, a następnie dokonywanie rewizji z zastosowania się do tych wskazań. Czasami przybiera to formę „zmuszania" albo siłą perswazji nakłania się do dbałości o np. higienę osobistą. Są to w prawdzie zazwyczaj działania prowadzone z myślą o zdrowiu i dobru mieszkańca, ale niezależnie od tego dotykają sfer intymnych, zastrzeżonych dla konkretnej osoby. Poczynania personelu, chociaż uzasadnione, wywołują często wśród osób przebywających w DPS poczucie lęku i zagrożenia o zachowanie swojej niezależności oraz integralności.

Nierzadko przedstawiciele personelu w swoich wypowiedziach podkreślają konieczność „trzymania mieszkańców w karbach". Aby utwierdzić się w przekonaniu o słuszności takiego myślenia i postępowania, pracownicy domu pomocy często zwracają uwagę na niewłaściwe zachowanie podopiecznych, ich infantylność czy „wredną i nieżyczliwą

postawę". Tym sposobem starają się niejako usprawiedliwiać ograniczanie zakresu prywatności mieszkańców i wnikanie w sferę ich życia intymnego. To uprzedmiotowianie podopiecznych stanowi jedna z cech instytucji totalnej. I tak jak opisuje to Goffman, w domu pomocy fizycznym wyrazem tego faktu jest ujęcie mieszkańca w rozlicznych wykazach, dokumentach itp., „(…) które istnieją i funkcjonują w biurokratycznej machinie jeszcze długo po fizycznej śmierci osoby" [Goffman 1975, ss. 153–156]. Ludzie, a w przypadku DPS jego mieszkańcy, są w pewnym zakresie przedmiotem pracy personelu i w tym właśnie należy upatrywać przyczyn owego zachowania pracowników. Dowodzi to w istocie, iż tego typu placówki nie są pozbawione często zarzucanych im wewnętrznych podziałów na dwa odrębne światy: personelu i mieszkańców. Z tym z kolei wiąże się cały szereg następstw, które towarzyszą relacjom przedstawicieli tych zbiorowości i rzutują na ogólną sytuacje panującą w DPS. Stąd wydaje się słuszne postrzeganie takich instytucji przez pryzmat kolidujących ze sobą interesów przeciwstawnych sobie grup, przy czym istotą stosunków między nimi jest nierównowaga sił, gdzie pracownicy tworzą środowisko nadzorców, a podopieczni nadzorowanych i podległych.

Dom pomocy społecznej – instytucja umożliwiająca autonomię mieszkańców

Charakteryzując dom pomocy w poprzednim punkcie, przedstawiono te cechy życia mieszkańców w placówce, które wyraźnie upodobniały ją do goffmanowskiej instytucji totalnej. Nie podlega wątpliwości, iż jest to stanowisko uzasadnione. Poparciem tego były omówione wcześniej przykłady. Nie należy jednak dopatrywać się w domu pomocy instytucji zupełnie niewolącej osoby w niej przebywające. Warto zadać sobie sprawę, iż wielu mieszkańców trafia do placówki z własnej woli i uznaje ją za godne miejsce do spędzenia ostatnich lat życia. Dlatego pełny obraz DPS musi zawierać także wskazanie takich elementów składających się na życie w placówce, które świadczą o respektowaniu autonomii i samostanowieniu mieszkańców. W związku z tym należy zadać sobie pytanie: Czy faktycznie w warunkach DPS można mówić o istnieniu wolności podopiecznych, a jeśli tak to w jakiej mierze?

Poszukując odpowiedzi na tak postawione pytanie, można posłużyć się wypowiedziami samych zainteresowanych, czyli mieszkańców. W przeprowadzanych wywiadach pojawiały się m.in. kwestie dotyczące:

- oceny personelu i jakości wykonywanej przez niego pracy: „(…) tu wszyscy znają swój obowiązek i znają się na tym wszystkim. To jest wszystko bardzo fachowe (…). Cały ten zespół jest harmonią, to jest zwarty kolektyw".

- jakości i zalet budynku: „(…) mam wielką wdzięczność dla inwestora i nawet dla projektanta tego domu, bo te warunki, które ja mam, to, to jest ideał proszę pana (…), to jest właśnie taka godziwa starość".
- odnalezienia w DPS swojego miejsca (domu): „(…) byłem na wsi, miałem trudne warunki (…), sprawy pozornie błahe sprawiały mi wielką trudność, tutaj wiele rzeczy mi odpadło, także mówię ja tutaj znalazłem swoją bajkę".
- dobrego samopoczucia w DPS: „Nigdy w życiu nie miałam tyle czasu na ratowanie, na ochronę zdrowia (…), tyle czasu na wypoczynek (…) i ja naprawdę czuję się jak tutaj jak na dobrych wczasach".
- samodzielnych inicjatyw mieszkańców: „(nie czuję nudy (…) zawsze można coś zrobić, jeśli tylko się chce, (…) przygotowaliśmy taką imprezę, tak sami wymyśliliśmy, tak zwany *tuzinowy ślub z rozwodem* (…)".
- DPS jako miejsca spokojnej starości: „(…) te warunki zupełnie mi odpowiadają, jestem szczęśliwy, że mogę tutaj być, siedzieć w spokoju w tym fotelu (…), to jest dla mnie zupełnie dobra starość".

Podane przykłady wypowiedzi osób przebywających w domu pomocy są świadectwem szerokiego wachlarza możliwości oferowanych im przez placówkę. Okazuje się bowiem, że w ramach tej właśnie instytucji rozkwitają bujnie różne formy aktywności mieszkańców. Tutaj też doświadczają poczucia bezpieczeństwa, wygody, komfortu i spokoju. Członkowie personelu natomiast jawią się tu jako partnerzy i pomocnicy podopiecznych, a nie grupa uprzywilejowana i posiadająca władzę nad mieszkańcami. Wszystko to dalekie jest od typowej instytucji totalnej, gdzie trudno jest doszukać się podobnych do omawianych tu cech. W istocie, cytowane fragmenty świadczą o liberalizacji życia w DPS. Potwierdzają to też głosy przedstawicieli personelu, którzy wskazują ponadto na: otwarty charakter placówki – „(…) to jest dom otwarty, (…) ludzie nie muszą siedzieć zamknięci w pokojach, ale nie muszą też uczestniczyć w zajęciach (…)"; nieingerowanie w życie prywatne mieszkańców – „(…) my nie stoimy pod drzwiami i nie podsłuchujemy co akurat mieszkaniec robi (…)"; pozostawienie podopiecznym szerokiej swobody działania – „jeśli tylko chcą (mieszkańcy), zawsze mogą coś zaproponować i jeśli tylko jest to możliwe do zrealizowania, to na pewno nie będziemy im w tym przeszkadzać (…)". Te, jak i inne jeszcze przykłady świadczą o autonomii oraz swobodzie osób przebywających w domu pomocy.

Jednocześnie warto zaznaczyć, że sami mieszkańcy rozumieją potrzebę ograniczania ich wolności w imię obrony wolności innych osób, bowiem każdy i to niezależnie od tego czy przebywa w DPS, czy w innym miejscu, posiada taki zakres swobody, który nie narusza swobody drugiego człowieka. W związku z tym nie dziwi fakt obecności tego zjawiska w ramach placówki. Nie oznacza to, że wszyscy członkowie społeczności miesz-

kańców uznają słuszność tej idei. Spotyka się przecież liczne podziały tej zbiorowości, co odbija się negatywnie na uznawaniu praw i wolności współmieszkańców rekrutujących się z innych niż własna grup. Niemniej jednak nie należy wyłącznie opierać się na różnicach występujących wśród mieszkańców, ale szukać punktów zbieżnych, a kwestia wolności, jakby jej nie rozpatrywać, jest jedną z nich.

Wnioski z badań

Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie złożoności wzajemnych relacji pomiędzy mieszkańcami i personelem DPS, a także wyeksponowanie czynników kształtujących te relacje. Obserwacje oraz opinie respondentów potwierdziły zasadniczą tezę o istnieniu dwóch poziomów, na których przebiegają interakcje pomiędzy przedstawicielami obu wymienionych grup. Poza rozpoznawalnym i zazwyczaj uświadomionym aspektem pracy strukturalnej w działalności opiekuńczo – wychowawczej mamy do czynienia z jej aspektem interakcyjnym, który często pozostaje ukryty i nieuświadomiony. Dzięki dbałości o właściwe relacje między przedstawicielami tych dwóch zbiorowości, a szerzej dzięki pracy na poziomie interakcji, możliwe jest skuteczne i efektywne wykonywanie zadań instrumentalnych. Zrozumienie dla psychicznych i emocjonalnych potrzeb mieszkańców oraz właściwie prowadzony dyskurs między stronami dialogu jest koniecznym warunkiem poprawności stosunków na linii mieszkańcy – personel. Większość badanych mieszkańców i przedstawicieli personelu uznaje konieczność budowania właściwych relacji, ale zazwyczaj nie potrafi wyjaśnić i określić w pełni mechanizmów, które je kreują.

Jednocześnie interakcje między personelem i mieszkańcami przebiegają w atmosferze skrajności, od emocjonalnej bliskości, po wzajemną niechęć i uprzedzenia. Generalnie jednak personel postrzega swoja rolę jako fachowych pomocników i opiekunów podopiecznych, wskazując na obowiązujące ich reguły zachowań w kontaktach z mieszkańcami, zgodnie z którymi utrzymują oni dystans emocjonalny. W opozycji do tego znajdują się mieszkańcy, którzy nierzadko wykazują postawy zabarwione uczuciowo. Na tej podstawie można wnioskować, że pomiędzy subkulturą pracowników a subkulturą mieszkańców istnieje nieprzekraczalna bariera oddzielająca obydwa środowiska, tworzona na podstawie ról, jakie pełnią przedstawiciele tych zbiorowości, ale też wynikająca z charakteru instytucji i podtrzymywana przez członków personelu.

Autonomia i uznawanie prawa do samostanowienia mieszkańca jest w domu pomocy tak powszechne, jak wielość elementów sugerujących jej totalny charakter. I mimo iż te dwie wizje z pozoru się wykluczają, to w warunkach DPS są nierozerwalnie ze sobą związane i stanowią spójną całość. Przenikanie się tych odmiennych modeli instytucjo-

nalnych jest nieodzowną i stałą cechą owych placówek, co stanowi swego rodzaju paradoks organizacyjny, zwany janusowym obliczem organizacji [Konecki, Kaczmarczyk 1996, ss. 219–233]. Zgodnie z definicją podaną przez autorów tego pojęcia, Krzysztofa Koneckiego i Kryspina Kaczmarczyka [Kaczmarczyk, Konecki 1996, s. 221]: „Paradoks ten obejmuje jednoczesne działanie, wzajemnie wykluczających się elementów określonej organizacji. Janusowa natura tego paradoksu wynika z potocznego i logicznego założenia, że dwa opozycyjne w stosunku do siebie elementy mogą być prawdziwe w tym samym czasie". W warunkach domu pomocy jest to wspomniane już współistnienie cech instytucji totalnej z jednoczesnym występowaniem tych elementów, które czynią z DPS placówkę umożliwiającą swoim mieszkańcom poczucie autonomii i możliwość samostanowienia z uwzględnieniem indywidualnych potrzeb jednostki, przy jednoczesnym narzucaniu określonych formuł działania i ram interakcyjnych.

Bibliografia

Barańska B. (2012), *Kultura organizacyjna w jednostkach ochrony zdrowia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Frączkiewicz-Wronka A., Marzec I. (red.) (2015), *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne: orientacje, uwarunkowania, efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Goffman E. (1975), *Charakterystyka instytucji totalnych* [w:] W. Derczyński, A. Jasińska-Kania i inni (red.), *Elementy teorii socjologicznych. Materiały do dziejów współczesnej socjologii zachodniej*, PWN, Warszawa.

Grabusińska Z. (2013), *Domy pomocy społecznej w Polsce*, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.

Hermanowski M. (red.) (2015), *Kultura organizacyjna w służbach mundurowych: praca zbiorowa*, WSUS, Poznań.

Jacek A., Sarnacka E., Miaskowska-Daszkiewicz K. (2016), *Domy pomocy społecznej. Organizacja i funkcjonowanie*, Difin, Warszawa.

Kłóska I. (2005), *Kultura organizacyjna w instytucjach publicznych*, ATH, Bielsko-Biała.

Konecki K. (1985), *Kultura organizacyjna*, „Studia socjologiczne", nr 3-4 (98–99).

Konecki K. (1992), *Nowi pracownicy a kultura organizacyjna: studium folkloru fabrycznego*, WUŁ, Łódź.

Konecki K., Kaczmarczyk K. (1996), *Janusowe oblicze rejonowych urzędów pracy* [w:] T. Borkowski, A. Marcinkowski (red.), *Socjologia bezrobocia*, Interart, Warszawa.

Tarkowska E., Czayka-Chełmińska K., Krantz W. i inni (1994), *Życie codzienne w domach pomocy społecznej*, IFiS PAN, Warszawa.

Sitko-Lutek A. (red.) (2014), *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*, UMCS, Lublin.

Wykaz aktów prawnych

Ustawa z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej [Dz.U. 2004, poz. 64, nr 593].

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **335–348**

Piotr Tworek | piotr.tworek@ue.katowice.pl
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Ekonomii
Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych

Metody zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych

Methods of Risk Management in Public Organizations

Abstract: The reforms introduced in Poland have led to a need to develop a new approach to risk management in the public sector. Therefore, the aim of the article is to outline risk management problems faced by public sector organisations, with the focus on universal principles and methodology, which may be used in public management in this respect. On one hand, the discussions presented in the article are of the theoretical and conceptual character but, on the other hand, they also point out to practical applicability of the proposed solutions. The article is an attempt at transferring the risk management patterns and methods from the private sector to public sector organizations. The theoretical deliberations in the paper are illustrated by the empirical research results conducted among selected public hospitals in Poland. The article uses the method of synthesis. It also contains a review of scientific literature on the subject.
Key words: risk management, risk assessment, strategic management, public management, public organizations, innovations, public services, public hospitals

Wstęp

Koncepcja zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym stanowić może obecnie integralny element wiedzy w ramach szczegółowej dyscypliny nauk o zarządzaniu, jaką jest zarządzanie publiczne [por. Kożuch 2004, ss. 49–59; Kożuch 2015, ss. 28–32]. W literatu-

rze naukowej na problem ten w sposób szczególny zwraca uwagę kilku autorów [por. Young, Fone 2001; Drennan, McConnell 2007; Brown, Osborne 2013; Tworek, Myrczek 2016; Raczkowski 2017]. Koncepcja zarządzania ryzykiem w zarządzaniu publicznym wynika najogólniej z ewolucji teorii nauki [por. Sułkowski 2010, ss. 118–124], a obecnie jest to również obszar wiedzy, którą należy stosować na gruncie praktyki organizacyjnej, co nie tylko w Polsce, ale i wielu krajach na świecie wynika z jednej strony ze stosownych regulacji prawnych, z drugiej zaś z wytycznych międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem [Tworek 2015, ss. 1340–1346]. W odniesieniu do Polski należy tutaj wymienić znowelizowaną *Ustawę o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 roku* [Dz.U. 157/2009, poz. 1240], w której określono obowiązek zarządzania ryzykiem w jednostkach sektora finansów publicznych, przy czym nie istnieje – jak dotąd – jednolita metodyka, jaką różnego typu organizacje publiczne mają stosować w tym względzie, tj. zgodnie z praktyczną dyscypliną wiedzy, jaką w świecie stanowi Risk Management, a która ma swój rodowód w sektorze komercyjnym [por. Young, Tippins 2001] (ryzyko biznesu), na co już wcześniej zwracał uwagę m.in. Drucker [Drucker 1964, s. 17] i dotyczy właściwie wszystkich form przedsiębiorczości [por. Bratnicki, Zbierowski 2013, s. 145], w tym przedsiębiorczości społecznej [por. Wronka-Pośpiech, Frączkiewicz-Wronka, Tkacz, Arando 2016, ss. 7–23], której jest immanentną cechą [Tworek 2017c, ss. 1–2]. Niepewność i ryzyko dotyczą też właściwie każdej organizacji non profit [por. Chen, Bozeman 2012, ss. 377–400; Domański 2014, ss. 33–91], a tym samym każdej organizacji publicznej, gdzie jednak znaczenie zjawiska niepewności jest bardziej istotne aniżeli samego ryzyka [Tworek 2017b, ss. 1–8]. Dlatego w sektorze publicznym znacznie trudniej jest ryzykiem zarządzać aniżeli w sektorze komercyjnym, a zwłaszcza trudno jest ryzyko skwantyfikować, gdyż nie ma jednej uniwersalnej metody ilościowej, która byłaby powszechnie użyteczna i przydatna dla każdej bez wyjątku organizacji publicznej. Stąd też biorą się liczne dylematy natury metodycznej, których rozstrzygniecie zdaje się być zadaniem niełatwym, co należy tutaj odnieść, z jednej strony do w ogóle kwestii metodologii nauk o zarządzaniu [por. Czekaj 2013; Czakon 2015], a więc umiejscowienia metodyki zarządzania ryzykiem, szeroko rozumianym ryzykiem publicznym [por. Tworek 2015, ss. 1340–1347] w tym obszarze nauki, z drugiej zaś do samej koncepcji zarządzania ryzykiem w różnego rodzaju organizacjach publicznych [por. Tworek 2017b, ss. 1–7; Tworek 2017c, ss. 1–6]. Organizacje publiczne w Polsce zarządzają bowiem ryzykiem jedynie w ograniczony sposób, stosując w tym względzie bardziej proceduralne, aniżeli metodyczne podejście. Świadczą o tym m.in. wyniki badań zrealizowanych w ramach projektu pt. Ryzyko w zarządzaniu publicznym: Etap I: Metody zarządzania ryzykiem w działalności organizacji publicznych w Polsce oraz Etap II: Teoria a doświadczenia praktyczne zarządzania ryzykiem organizacji publicznych w Polsce, realizowanego w latach 2016–2017, w których

autor niniejszego artykułu pełnił funkcję kierownika, w Uniwersytecie Ekonomicznym w Katowicach, których fragment uzupełnia rozważania teoretyczno-koncepcyjne (teoriopoznawczy wymiar wiedzy), zawarte w treści niniejszej publikacji (empiryczny wymiar badań). Badania dotyczyły organizacji publicznych, funkcjonujących w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem podmiotów, jakie stanowią szpitale publiczne, traktując je jako klasyczny przykład jednostek sektora finansów publicznych.

W związku z powyższym celem artykułu jest przedstawienie zasadniczych problemów metodycznych związanych z procesem zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych. W swej istocie artykuł stanowi próbę transferu wzorców zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego w kierunku organizacji sektora publicznego. Szczególna uwaga autora została zwrócona na fazę identyfikacji ryzyka, ponieważ jakiekolwiek błędy popełnione w zakresie rozpoznania i określenia specyfiki ryzyka w danej organizacji publicznej w dalszej kolejności powodować będą jego niewłaściwą kwantyfikację, a następnie prowadzić będą do niewłaściwego wyboru metody oraz sposobu reakcji na ryzyko. Dlatego tak ważna jest znajomość metodyki w tym względzie. Artykuł jedynie w sposób syntetyczny ujmuje problem w nim sformułowany, w którym m.in. dokonano przeglądu literatury przedmiotu z tego zakresu. W artykule wykorzystano również formułę dedukcji oraz indukcję.

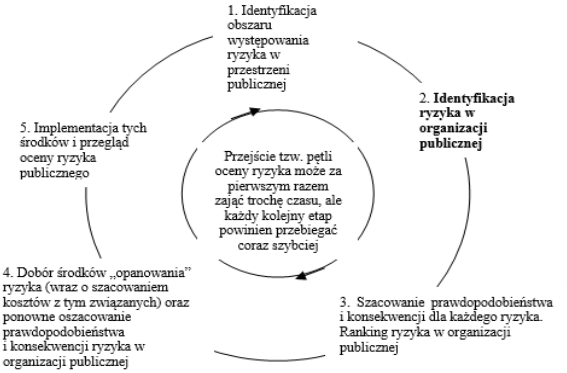
O zasadniczych problemach metodycznych zarządzania ryzykiem w sektorze publicznym – próba transferu wzorców zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego w kierunku organizacji publicznych (syntetyczne ujęcie problemu, wyniki badań)

Z przeprowadzonych badań można wysnuć zasadniczą konkluzję, a mianowicie w działalności organizacji publicznych w Polsce istnieje słabe rozpoznanie w zakresie identyfikacji ryzyka, nie są wykorzystywane sformalizowane metody analizy i oceny ryzyka, natomiast formy przeciwdziałania ryzyku stosowane są w ograniczonym stopniu. Nie zarządza się też ryzykiem w sposób zintegrowany, o czym chociażby świadczą uzyskane wyniki badań empirycznych, z których m.in. wynika, że wśród menedżerów publicznej ochrony zdrowia panuje osąd, że praktyka nie wymusza takiej potrzeby (28% badanych), że nie można do końca określić wpływu ryzyka na szpital (16% badanych) i najważniejsze: tradycyjne metody zarządzania szpitalem publicznym zupełnie wystarczają (8% badanych) [Tworek 2017b, ss. 1–10; Tworek 2017c, ss. 1–10]. Wszystko to stanowi wystarczający

powód do tego, aby w szpitalach publicznych nie powoływać funkcji kierowniczej, jaką w podobnych organizacjach na świecie – i w ogóle w zarządzaniu publicznym – stanowią menedżerowie ryzyka publicznego (ang. Public Risk Managers) [Tworek, Kwiecińska-Bożek 2015, ss. 149–168]. Pomimo tego że literatura przedmiotu proponuje pewne rozwiązania metodyczne w tym względzie, to jednak menedżerowie publiczni w Polsce, w tym menedżerowie publicznej ochrony zdrowia, w swej praktyce organizacyjnej nie stosują pełnej metodyki zarządzania ryzykiem, co zwłaszcza należy odnieść – co już pośrednio zasygnalizowano we wstępie – do zagadnienia kwantyfikacji ryzyka z zastosowaniem np. podejścia probabilistycznego, co wynika z samego rozumienia i definiowania ryzyka w nauce, w tym również w obszarze nauk ekonomicznych, które jest kategorią ilościową (w ścisłym tego słowa znaczeniu) [Knight 1921, s. 17]. Z badań wynika, że w praktyce 20% szpitali publicznych wykorzystuje w procesie ilościowego zarządzania ryzykiem metody ilościowe, przy czym są to metody statyczne, a nie probabilistyczne [Por. Tworek 2017b, ss. 1–10]. Podobnie wygląda sytuacja, jeśli chodzi o znajomość i zastosowanie metod identyfikacji ryzyka, wśród których najpopularniejszą jest burza mózgów, przy czym menedżerowie publicznej ochrony zdrowia często nieświadomie stosują tą metodę, nie znając przy tym wskazanych w literaturze naukowej zarówno wad, jak i jej zalet [por. Tworek 2017c, ss. 1–10]. Nieco lepiej wygląda sytuacja, jeśli chodzi o znajomość konkretnych metod oraz sposobów reakcji na ryzyko przez menedżerów publicznej ochrony zdrowia w Polsce. W ponad 50% badanych szpitali ryzyko się ogranicza drogą podziału między stronami kontraktu, tj. między na przykład szpitalem publicznym a Narodowym Funduszem Zdrowia (NFZ). Dodatkowo 36% szpitali publicznych ubezpiecza działalność w sposób ciągły, traktując polisę ubezpieczeniową jako osobną, a zarazem skuteczną, metodę finansowania ryzyka w swej działalności [Tworek 2017b, ss. 1–10]. Tego typu problemy w zarządzaniu publiczną ochroną zdrowia dotyczą też innych krajów na świecie, o czym świadczą m.in. wyniki badań empirycznych, przeprowadzonych w takich krajach jak Wielka Brytania, Holandia, Włochy i Słowacja [por. Nemec, Meričková, Svidroňová 2016, ss. 175–186], co zwłaszcza należy odnieść do kwestii ryzyka związanego z procesem implementacji innowacji w zakresie świadczonych usług [por. Flemig, Osborne, Brandsen i in. 2015]. O ile problem innowacji społecznych realizowanych w sferze świadczonych usług w sektorze publicznym został w literaturze naukowej już rozpoznany i w sposób kompleksowy przedstawiony [por. Hood, Miller 2009, ss. 11–112; Brown, Osborne 2013, ss. 186–208; Osborne, Brown 2013, ss. 14–168; Asenova, Bailey, McCann 2015, ss. 552–565; Wronka-Pośpiech 2015a, ss. 18–22; Wronka-Pośpiech 2015b, ss. 124–136; Flemig, Osborne, Kinder 2016, ss. 425–431], o tyle kwestia zarządzania ryzykiem od strony ilościowej w tym zakresie ciągle jeszcze stanowić może przedmiot zaawansowanych badań [por. Tworek 2017a, ss. 1–11]. W celu oszacowania ryzyka związanego z procesem im-

plementacji innowacji w zakresie świadczonych usług publicznych możliwe jest wykorzystanie prostych miar probabilistyczno-statystycznych [Tworek 2017a, ss. 4–7], co jest uzasadnione z merytorycznego punktu widzenia, ze względu chociażby na relatywnie dużą prostotę procesów zachodzących w organizacjach publicznych w stosunku do na przykład podobnych procesów innowacyjnych, zachodzących w dużych przedsiębiorstwach komercyjnych. Nie trzeba w tym zakresie wykorzystywać skomplikowanych metod stochastycznych, których zastosowanie w praktyce gospodarczej jest zarówno kosztochłonne, jak i czasochłonne. Należy przy tym zaznaczyć, że Unia Europejska nie proponuje oddzielnej metodyki szacowania ryzyka w obszarze zarządzania innowacjami społecznymi. Traktując zatem innowacje w sektorze publicznym w kategoriach inwestycji w celu kwantyfikacji ryzyka, możliwe jest zastosowanie najprostszej miary statystycznej, która jednak wymaga modyfikacji do postaci probabilistyczno-statystycznej, czyli ryzyko inwestycji można określić, szacując rozproszenie możliwych wyników wokół danej wartości oczekiwanej – wartość średnia, nadzieja matematyczna [Rogowski 2015, s. 448], co interpretuje się w ten sposób, że im większa wartość odchylenia standardowego, tym większe ryzyko inwestycji, a tym samym większe globalne ryzyko organizacji publicznej i odwrotnie [Tworek 2017a, ss. 2–10]. Jeżeli zatem jako rezultat innowacji przyjąć wynik ENPV (ekonomiczna zdyskontowana wartość netto) obliczony dla projektu budowy nowoczesnego portalu informatycznego (e-platformy), na przykład w urzędzie gminy, to wartość oszacowanego ryzyka wyraża się wynikiem odchylenia standardowego wokół oszacowanej wartości ENPV [Tworek 2017a, ss. 2–9]. Oprócz miar probabilistyczno-statystycznych w organizacjach sektora publicznego możliwe jest także zastosowanie takich metod statycznych, jak analiza wrażliwości czy analiza drzewa decyzyjnego [por. Haimes 2004; Perry 2007], ze względu chociażby na ich prostotę i łatwość interpretacji wyników. Propozycja transferu tych metod z sektora komercyjnego w kierunku działalności organizacji publicznych wynika przede wszystkim z faktu ich dużej skuteczności oraz efektywności w praktycznym zarządzaniu ryzykiem w przedsiębiorstwach komercyjnych. Dokonując transferu wzorców zarządzania ryzykiem, należy mieć również na uwadze fakt zachowania prawidłowej struktury przebiegu procesu zarządzania ryzykiem, zgodnie z podejściem proponowanym w literaturze naukowej z zakresu *Enterprise Risk Managament (ERM)* [por. Pickett 2006; Merna, Al–Thani 2001; Lam 2003], a także zgodnie z wytycznymi międzynarodowych standardów zarządzania ryzykiem, a zwłaszcza normy ISO 31000:2009 [por. Tworek 2015, ss. 1–6]. W jaki więc sposób należy zarządzać ryzykiem w organizacjach sektora publicznego, ilustrację graficzną w tym zakresie stanowi rysunek 1.

Rysunek 1. Proces zarządzania ryzykiem – pętla ryzyka w organizacji sektora publicznego



Źródło: opracowano na podstawie: [*A Simple Guide to Controlling Risk* 2002, s. 15].

Rysunek 1 przedstawia jedną z wielu koncepcji przebiegu procesu zarządzania ryzykiem w działalności przedsiębiorstw budowlano-montażowych, eksponując przy tym dosyć częste w budownictwie zjawisko występowania tzw. pętli ryzyka [CIRIA 2002, s. 15], co w sposób niemal identyczny dotyczyć może każdej organizacji publicznej. Koncepcja przedstawiona na rysunku 1 posiada jednak zasadniczą wadę, tzn. nie uwzględnia ona postulatu zarządzania ryzykiem w ujęciu zintegrowanym, a jedynie eksponuje wątek procesualny. Dokonując zatem próby transferu wzorców zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego w kierunku działalności organizacji publicznych, należy przede wszystkim sformułować tego typu postulat. Zarządzanie ryzykiem w organizacjach publicznych musi więc odbywać się w ujęciu zintegrowanym, co do tej pory zostało niemal zupełnie pominięte w literaturze przedmiotu [por. Young, Fone 2001; Drennan, McConnell 2007; Dendura, Flynn 2016]. W szczególności koncepcja ta „(…) powinna oznaczać, po pierwsze zarządzanie ryzykiem we wszystkich płaszczyznach funkcjonowania organizacji publicznej; po drugie w organizacji publicznej określone jest, kto dokładnie zarządza ryzykiem i jest za nie odpowiedzialny – menedżer ryzyka publicznego; po trzecie stosuje się w sposób komplementarny cały warsztat metodyczny z zakresu zarządzania ryzykiem, modyfikując przy tym sprawdzone w sektorze komercyjnym wzorce zarządzania ryzykiem; po czwarte zarządzanie ryzykiem odnosi się również do całej przestrzeni publicznej, ze szczególnym uwzględnieniem roli, jaką odgrywają interesariusze oraz kategorii ryzyka politycznego, nie wykluczając przy tym aspektów behawioralnych (percepcja ryzyka); po piąte zarządzanie ryzykiem odbywa się w sposób

ciągły i jest rozpatrywane w wymiarze procesualnym; po szóste efektywne zarządzanie ryzykiem w sposób znaczący przyczynia się do poprawy efektywności funkcjonowania organizacji publicznej; po siódme cały proces zarządzania ryzykiem podlega stałej i bieżącej kontroli, gdyż dynamiczny charakter ryzyka w sektorze publicznym powoduje, że w każdej chwili mogą pojawić się nowe, dotychczas nieznane, czynniki wywołujące ryzyko" [Tworek 2015, ss. 1340–1346] i wreszcie po ósme – i co wydaje się być najistotniejsze – w organizacji publicznej należy znaleźć jakąś wartość centralną, wokół której oszacowano by ryzyko [Tworek 2017b, ss. 1–10]. Można w tym względzie przyjąć chociażby wcześniej wspomnianą wartość ENPV dla oszacowania ryzyka związanego na przykład z innowacjami technologicznymi realizowanymi w gminach. Oprócz postulatu zintegrowanego zarządzania ryzykiem w całym procesie implementacji zasad skutecznego i efektywnego zarządzania ryzykiem komercyjnym na grunt funkcjonowania organizacji sektora publicznego, ważne są przede wszystkim kwestie metodyczne. Należy to tutaj jeszcze raz w sposób wyraźny zaznaczyć. W szczególności ważna jest – co już podkreślono we wstępie – sama faza identyfikacji ryzyka, co należy tutaj odnieść do konkretnych metod, jakie powinien w tym obszarze stosować typowy menedżer ryzyka publicznego. Propozycję metodyczną w tym względzie przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zalety i wady wybranych metod identyfikacji ryzyka w organizacjach publicznych

Metoda	Zalety	Wady
Burza mózgów	• pozwala wszystkim uczestnikom na powiedzenie tego, co myślą i na wniesienie swojego wkładu do dyskusji • może zaangażować wszystkich kluczowych interesariuszy • kreatywne generowanie pomysłów	• wymaga obecności kluczowych interesariuszy, więc może być trudna do zorganizowania i kosztowna • podatna na myślenie grupowe • może prowadzić do błędnych wyników, jeśli zdominuje ją silna osoba (często kierownictwo jednostki sektora finansów publicznych) • często źle moderowana • uwzględnia czynniki, które nie są źródłami ryzyka w organizacji publicznej
Diagram przyczynowo-skutkowy (wykres Ishikawy)	• wizualne przedstawienie organizacji publicznej sprzyja kreatywnemu myśleniu	• diagram może szybko stać się zbyt złożony

Listy kontrolne	• wykorzystują wcześniejsze doświadczenie • przedstawiają szczegółową listę rodzajów ryzyka w organizacji publicznej	• listy kontrolne mogą się rozrosnąć do rozmiarów, które powodują trudności w użyciu • rodzaje ryzyka, niebędące na liście zostaną pominięte • często obejmują jedynie zagrożenia, a pomijają szanse
Metoda delficka	• wykorzystuje informacje od ekspertów • eliminuje tendencyjność w osądach	• często ograniczona do konkretnych rodzajów ryzyka w organizacji publicznej • zależna od specjalistycznej wiedzy ekspertów • może zabrać więcej czasu niż jest do dyspozycji z powodu powtarzania się informacji dostarczanych od ekspertów
Przegląd dokumentów	• eksponuje szczegółowe rodzaje ryzyka dotyczące danej organizacji publicznej • nie wymaga użycia żadnych specjalistycznych narzędzi	• ograniczona do rodzajów ryzyka zawartych w dokumentacji w organizacji publicznej
Metoda FMEA (Analiza przyczyn i skutków wystąpienia błędu)	• dobrze rozumiana przez inżynierów • prowadzi do szacowania ogólnej niezawodności za pomocą narzędzi ilościowych	• skupia się na zagrożeniach, nie tak użyteczna dla szans • wymaga wiedzy eksperckiej • może być mało zrozumiała dla osób, które nie są ekspertami
Analiza pola siły oddziaływania	• prowadzi do głębokiego zrozumienia czynników mających wpływ na cele organizacji publicznej	• czasochłonna i skomplikowana • zwykle stosuje się ją tylko do pojedynczego celu, więc nie daje obrazu całej organizacji publicznej
Studia sektorowe	• wykorzystuje wcześniejsze doświadczenie • pozwala na analizę porównawczą (benchmarking)	• ograniczona do tego, co stało się wcześniej • nie obejmuje specyficznych rodzajów ryzyka dla analizowanej organizacji publicznej
Diagramy wpływu	• eksponuje kluczowe czynniki ryzyka w organizacji publicznej • może generować spostrzeżenia sprzeczne z intuicją	• wymaga dużego skoncentrowania i systemowego myślenia • nie zawsze łatwo ustalić właściwą strukturę diagramu
Wywiady	• szczegółowo uwzględnia się ryzyko • powoduje zaangażowanie ze strony interesariuszy	• czasochłonna • zgłaszane są czynniki niebędące źródłami ryzyka, np. obawy respondentów
Nominalny proces grupowy	• zachęca wszystkich uczestników i pozwala im wnieść swój wkład • uwzględnia różne poziomy kompetencji, posługując się wspólnym językiem • stwarza idealną podstawę do tworzenia tzw. diagramu pokrewieństwa (grupowanie według kategorii ryzyka)	• może prowadzić do frustracji u niektórych uczestników, którzy czują, że proces grupowy odbywa się zbyt wolno

Doświadczenia organizacyjne/informacje historyczne	• wykorzystuje wcześniejsze doświadczenia • zapobiega powtarzaniu tych samych błędów lub marnowaniu tych samych szans powtórnie	• ograniczona do tych rodzajów ryzyka, które wcześniej wystąpiły w organizacji publicznej • informacje są często niekompletne: informacje z przeszłości mogą nie zawierać szczegółów dotyczących udanych rozwiązań; nieskuteczne rozwiązania są rzadko dokumentowane • kreatywne generowanie pomysłów
Podział struktury ryzyka	• dostarcza obszar dla innych metod identyfikacji ryzyka w organizacji publicznej, np. burzy mózgów • gwarantuje uwzględnienie wszystkich rodzajów ryzyka w organizacji publicznej • test dla wcześniejszych przeoczeń	–
Analiza przyczyn	• pozwala na identyfikację dodatkowych rodzajów ryzyka w organizacji publicznej • pozwala organizacji na identyfikację rodzajów ryzyka, które mogą być ze sobą powiązanie, ze względu na wspólne źródła • podstawa dla opracowania reakcji wyprzedzających • może służyć do zmniejszenia pozornej złożoności problemu	• użycie większości metod zarządzania ryzykiem jest nakierowane na pojedyncze rodzaje ryzyka; nie sprzyja to identyfikacji przyczyn wystąpienia ryzyka w organizacji publicznej; • może prowadzić do zbytniego uproszczenia i ukryć istnienie innych potencjalnych przyczyn ryzyka w organizacji publicznej
Analiza SWOT	• gwarantuje równomierne koncentrowanie się na zagrożeniach i szansach • kompleksowo podchodzi do identyfikacji zagrożeń i szans • koncentruje się na kwestiach wewnętrznych (silnych i słabych stronach organizacji publicznej) oraz zewnętrznych (szanse i zagrożenia)	• koncentruje się na ryzyku generowanym wewnątrz, wynikającym z silnych i słabych stron organizacji publicznej, z wyłączeniem ryzyka zewnętrznego • często dotyczy ogólnych rodzajów ryzyka, zamiast dotyczących konkretnego, np. projektu publicznego

Źródło: opracowano na podstawie: [*Practice Standard for Project Risk Management – Global STANDARD* 2009, ss. 72–76].

Tabela 1 zwraca szczególną uwagę na zalety i wady wymienionych w niej metod i, podobnie jak koncepcja z rysunku 1, stanowi przykład próby transferu rozwiązań stosowanych w sektorze komercyjnym przez menedżerów ryzyka projektów (ang. project risk managers) [por. Well-Stam van, Lindenaar, Kinderem van i in. 2004, ss. 19–124] na grunt funkcjonowania organizacji sektora publicznego. W szczególności treści zawarte w tabeli 1 można odnieść do etapu drugiego wymienionego na rysunku 1 (identyfikacja ryzyka w organizacji publicznej). Oprócz znajomości wad i zalet metod identyfikacji ryzyka w sektorze komercyjnym każdy menedżer ryzyka projektu zawsze zwraca uwagę na walory aplikacyjne poszczególnych metod. Podobną uwagę można też odnieść do każdego menedżera ryzyka publicznego. Równocześnie każda z metod wymienionych

w tabeli 1 w praktycznym stosowaniu za każdym razem musi wymagać odpowiedniej modyfikacji. Nie ma bowiem dwóch identycznych organizacji publicznych. Organizacje bowiem różnią się od się nawet najdrobniejszym szczegółem. Powodować to będzie to, że różna będzie, z jednej strony skuteczność zastosowania tych metod, z drugiej zaś ich przydatność. Niezależnie od tego wszystkie wymienione w tabeli 1 metody należy stosować w sposób kompleksowy i komplementarnie, co stanowi jedną z uniwersalnych zasad nowoczesnej koncepcji zarządzania ryzykiem w działalności organizacji sektora publicznego, która coraz częściej obecnie przybiera nie tylko wymiar czysto teoretyczny, co przede wszystkim utylitarny. Transfer tej metodyki do jednostek sektora finansów publicznych może umożliwić menedżerom ryzyka publicznego w sposób bardziej przejrzysty spojrzeć na możliwości strategicznego zarządzania organizacjami. Uzupełnić to tym samym może warsztat metodyczny, jaki do tej pory wykorzystywano w ogóle w zarządzaniu publicznym.

Zakończenie

Postulowany w artykule transfer metodyki zarządzania ryzykiem z sektora komercyjnego w kierunku organizacji sektora publicznego wynika przede wszystkim z możliwości implementacji już wcześniej sprawdzonych w tym zakresie rozwiązań (wzorców). Pozwoli to menedżerom ryzyka publicznego wykorzystać nieraz bardzo cenne doświadczenie, nabyte przez menedżerów ds. zarządzania ryzykiem w całej długoletniej historii funkcjonowania przedsiębiorstw komercyjnych. Należy przy tym jednak zwrócić uwagę na jedną zasadniczą kwestię, tj. organizacje publiczne różnią się zasadniczo od przedsiębiorstw komercyjnych. Rodzi to tym samym zasadnicze trudności przy transferze wzorców zarządzania organizacjami między tymi dwoma sektorami. „Racjonalne wprowadzanie wzorców zarządzania prywatnego do sektora publicznego jest również utrudnione przez złożoność celów, jakie stawiane są przed organizacjami tego sektora" [Hensel 2008, s. 22]. Niewątpliwie jednak przez zarządzanie ryzykiem organizacje publiczne mogą zwiększyć prawdopodobieństwo osiągnięcia tych celów. Z drugiej zaś strony, poprzez odpowiedni system zarządzania ryzykiem, dający możliwość skutecznej identyfikacji potencjalnych zagrożeń, można ograniczyć globalne ryzyko organizacji publicznej, co z pewnością usatysfakcjonuje interesariuszy i spowoduje wzrost ich zaufania do danej organizacji. Jest to obecnie ważny problem natury badawczej w zarządzaniu publicznym [por. Kożuch, Kożuch 2015, ss. 147–159], dlatego utrata zaufania publicznego może stanowić jeden z zasadniczych celów zarządzania ryzykiem w tym sektorze. Niezależnie jednak od celu, jaki postawi sobie organizacja, najważniejsze w praktycznym zarządzaniu ryzykiem są

względy metodyczne. Od prawidłowo rozpoznanego i określonego (profilu) ryzyka oraz jego źródeł w organizacji zależy bowiem cały dalszy przebieg procesu zarządzania ryzykiem (rys. 1). W procesie identyfikacji ryzyka należy wykorzystać cały warsztat metodyczny, a ściślej sprawdzone już wcześniej metody identyfikacji ryzyka w działalności podmiotów sektora komercyjnego (tab. 2). Wniosek taki wynika z badań przeprowadzonych w tym zakresie wśród działalności organizacji publicznych w Polsce, w tym szpitali publicznych, w których nie funkcjonuje zintegrowany system zarządzania ryzykiem w takim kształcie, jak to ma miejsce w biznesie na świecie. W publicznych instytucjach w Polsce, co już zasygnalizowano wcześniej, nie ma też samodzielnych stanowisk kierowniczych – na wzór chociażby banków komercyjnych, zatrudniających pracowników odpowiedzialnych tylko i wyłącznie za ryzyko. Zarządzanie ryzykiem, nie tylko w badanych szpitalach publicznych, ale w ogóle we wszystkich jednostkach sektora finansów publicznych w Polsce, w tym badanych pod tym kątem jednostkach samorządu terytorialnego [por. Hyska-Adamek, Lis, Szewieczek i in. 2015, ss. 105–119] ogranicza się zazwyczaj do stosowania rozwiązań z zakresu audytu wewnętrznego i kontroli zarządczej. Nie stosuje się przy tym pełnych rozwiązań metodycznych, jakie w sposób syntetyczny prezentują m.in. treści niniejszej publikacji. Rozwiązania stosowane w tym zakresie posiadają bardziej proceduralny, a nie metodyczny wymiar. Może to budzić duże zdziwienie w przypadku na przykład takiej finansowej instytucji publicznej, jaką jest Komisja Nadzoru Finansowego (KNF). W praktyce organizacyjnej nie wystarczy już bowiem ryzyko tylko i wyłącznie ubezpieczać, jak z reguły ma to miejsce w badanych szpitalach, ale należy nim zarządzać w sposób zintegrowany, z przestrzeganiem uniwersalnych zasad wywodzących się z praktycznej dziedziny wiedzy, jaką w świecie stanowi ERM wraz z jej różnego rodzaju odmianami. Różne przedsiębiorstwa komercyjne posiadają bowiem różny (branżowy) profil ryzyka, na co w literaturze już znacznie wcześniej zwrócił uwagę Drucker [Drucker 1964, s. 17].

Bibliografia

A Simple Guide to Controlling Risk (2002), CIRIA, London.

Hyska-Adamek D., Lis T., Szewieczek A. i inni (2015), *Analiza i ocena funkcjonowania kontroli zarządczej w jednostkach sektora finansów publicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Asenova D., Bailey S., McCann C. (2015), *Managing Municipal Austerity: Mitigation of Social Risks*, „Local Government Studiem", Vol. 41, No. 1.

Bratnicki M., Zbierowski P. (2013), *Orientacje strategiczne przedsiębiorstwa jako ważny kierunek przyszłych badań zarządzania strategicznego* [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe", t. 22, Wydawnictwo WWSZiP, Wałbrzych.

Brown L., Osborne P.S. (2013), *Risk and Innovation: Towards a Framework for Risk Governance in Public Services*, „Public Management Review", Vol. 15, Issue 2.

Chen A.C., Bozeman B. (2012), *Organizational Risk Aversion: Comparing the Public and Non--Profit*, „Public Management Review", Vol. 14, Issue 3.

Czakon W. (2015), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu: wyd. III rozszerzone*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Czekaj J. (2013), *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.

Dendura J., Flynn N. (2016), *Towards a Common Approach to Risk* [in:] P. Tworek, J. Myrczek (eds.), *Public Risk Management. Tome I: Perspective of Theory and Practice*, Publishing House of the University of Economics, Katowice.

Domański J. (2014), *Zarządzanie ryzykiem w organizacjach non profit*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Drennan L., McConnell A. (2007), *Risk and Crisis Management in the Public Sector*, Routledge, London.

Drucker F.P. (1964), *Managing for Results: Economic Tasks and Risk-taking Decisions*, Heinemann, London.

Flemig S., Osborne S., Kinder T. (2016), *Risky Business – Reconceptualizing Risk and Innovation in Public Services*, „Public Money & Management", Vol. 36, Issue 6.

Flemig S., Osborne S., Brandsen T. i inni (2015), *Risk Definition and Risk Governance in Social Innovation Processes: A Comparative Case Study across 4 EU-Countries*, Erasmus University, Rotterdam.

Fone M., Young C.P. (2001), *Public Sector Risk Management, Butterworth – Heinemann*, Palgrave Macmillan, Oxford.

Haimes Y.Y. (2004), *Risk Modeling, Assessment and Management*, John Wiley & Sons, Chichester.

Hensel P. (2008), *Transfer wzorców zarządzania. Studium organizacji sektora publicznego*, ELIPSA, Warszawa.

Hood C., Miller P. (2009), *Risk and Public Services*, ESRC Public Services Programme, Oxford.

Knight H.F. (1921), *Risk, Uncertainty, and Profit, Hart*, Schaffner & Marx, Boston.

Kożuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne w teorii i praktyce polskich przedsiębiorstw*, PLACET, Warszawa.

Kożuch B. (2015), *Zarządzanie publiczne jako teoria i praktyka* [w:] B. Kożuch, Ł. Sułkowski (red.), *Instrumentarium zarządzania publicznego*, Difin, Warszawa.

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

Lam J. (2003), *Enterprise Risk Management*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Nemec J., Meričková B., Svidroňová M. (2016), *Risk Management in Public Service Innovations: the Case of Slovakia* [in:] P. Tworek, J. Myrczek (eds.), *Public Risk Management*, Tome I: Perspective of Theory and Practice, Publishing House of the University of Economics, Katowice.

Merna T., Al–Thani F.F. (2001), *Corporate Risk Management*, John Wiley & Sons, Chichester.

Osborne P.S., Brown L. (2013), *Handbook of Innovation in Public Services*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.

Perry P. (2007), *Risk Assessment: Questions and Answers: A Practical Approach*, Thomas Telford, London.

Pickett S.H.K. (2006), *Enterprise Risk Management. A Manager's Journey*, John Wiley & Sons, Hoboken.

Practice Standard for Project Risk Management – Global STANDARD (2009), Newtown Square, Project Management Institute.

Raczkowski K. (ed.) (2017), *Risk Management in Public Administration*, Palgrave Macmillan, London – New York.

Rogowski W. (2016), *Rachunek efektywności inwestycji: Wyzwania teorii i potrzeby praktyki*, wydanie III zmienione i rozszerzone, Nieoczywiste, Warszawa.

Sułkowski Ł. (2010), *Ewolucja w zarządzaniu: Menedżerowie Darwina*, PWE, Warszawa.

Tworek P. (2015), *Public Risk Management (PRM)* [in:] M. Čulik (ed.), *Financial Management of Firms and Financial Institutions*, Part IV, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava.

Tworek P. (2017a), *Managing Risk and Innovation in Public Service Organizations – Methodical Approach* [w:] "Studia Ekonomiczne", Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice [w druku].

Tworek P. (2017b), *Metodyczne problemy zarządzania ryzykiem w organizacjach publicznych*, „Handel Wewnętrzny" [w druku].

Tworek P. (2017c), *Methods of Risk Identification in Management of Public Sector Organizations* [in:] M. Čulik (ed.), *Financial Management of Firms and Financial Institutions*, VŠB – Technická Univerzita Ostrava, Ostrava [w druku].

Tworek P., Kwiecińska-Bożek L. (2015), *Menedżer ryzyka jako funkcja wspomagająca zarządzanie podmiotem leczniczym świadczącym usługi szpitalne* [w:] M. Węgrzyn, D. Wasilewski (red.), *Zarządzanie ryzykiem w opiece zdrowotnej*, „Prace Naukowe", nr 410, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.

Tworek P., Myrczek J. (eds.) (2016), *Public Risk Management*, Tome I: Perspective of Theory and Practice, Publishing House of the University of Economics, Katowice.

Ustawa o finansach publicznych z dnia 27 sierpnia 2009 r. (Dz.U. 157/2009, poz. 1240).

Well-Stam van D., Lindenaar F., Kinderem van S. i inni (2004), *Project Risk Management: An Essential Tool for Managing and Controlling Projects*, KOGAN PAGE, London – Sterling.

Wronka-Pośpiech M. (2015a), *Innowacja społeczna jako rama teoretyczna dla poszukiwania nowoczesnej koncepcji zarządzania organizacją realizującą wybrane cele polityki społecznej*, [w:] A. Frączkiewicz-Wronka, I. Marzec (red.), *Kultura organizacji publicznych świadczących usługi społeczne: orientacja, uwarunkowania i efekty*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Wronka-Pośpiech M. (2015b), *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie* [w:] T. Kraśnicka, C. Olszak (red.), „Studia Ekonomiczne", nr 212, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.

Wronka-Pośpiech M., Frączkiewicz-Wronka A., Tkacz M. i inni (2016), *Percepcja ryzyka w działalności przedsiębiorstw społecznych – badanie porównawcze Polska-Hiszpania*, „Ekonomia Społeczna", nr 1.

Young C.P., Tippins C.S. (2001), *Managing Business Risk: An Organization-Wide Approach to Risk Management*, American Management Association – AMACOM, New York.

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE 2017
Wydawnictwo SAN | ISSN 2543–8190

Tom **XVIII** | Zeszyt **11** | Część **III** | ss. **349–371**

Karolina Wysocka | karolina.wysocka@pg.gda.pl
Krzysztof Leja
Department of Management and Organization
Faculty of Management and Economics
Gdansk University of Technology

Internationalization Applied?

Abstract: Internationalization becomes no longer a fashion and set of activities conducted by some enthusiasts, but rather a leading topic either in terms of education and research, incorporated into the core missions and strategies of universities and influencing their management. So it is everywhere in the educational world, and so it is in Poland. Declaration of the official statements does not always result in real activities. This paper describes the issues relevant to the application of internationalization and outlines the analysis needed to prove to what extent some of technical universities in Poland adopted and what impact it had on their management.
Key words: internationalization, higher education management, university administration, technical universities in Poland

Introduction

Internationalization of universities has become a leading topic for Polish higher education institutions (HEIs). Yes, but what is it? Already a short insight in the literature of the subject shows gradual development and diversity of definitions and approaches.

Internationalization as defined by Jane Knight is a process of incorporating the international dimension into all processes connected with teaching and research at a university [Knight 2015b]. However, as there is a wide variety of institutions that can be grouped under the name of "university", there is also a diversity of processes and activities within each of them and a number of different approaches to their management [Hudzik 2014]. Internationalization is also a social issue [Antonowicz 2016] and in this context it is surrounded by and a is itself a source of myths and interpretations.

In case of Polish higher education institutions, the term "internationalization" is frequently used and apparent in most statutory documents. However, the reality of university campuses looks less international than the statutory documentation would suggest.

The aim of this paper is to identify the areas of a single HEI's management and administration issues, critical from the point of view of internationalization at Polish HEIs, as well as to design a research to evidence and name the imperfections of the processes and activities of internationalization as presented by the Polish HEIs. Further analysis of research outcomes and the recommendations for the institutions are beyond the scope of this article, but will be addressed in course of future research work of the author.

The first part of the paper will give a theoretical background regarding the internationalization itself, where the motion comes from and how it is influencing the overall management of HEIs. We will also consider some recent trends and developments in this area.

The second part of the paper with deal with the Polish edition of HEIs internationalization. We will identify the key issues and developments influencing and shaping the internationalization of Polish HEIs.

Finally, we will draw the outline of a research embracing a selected group of Polish universities. At this moment we already know that the entities selected for the research should be similar in terms of ownership and areas of scientific interest, hence this is most likely to affect their management and organization.

The concept of internationalization

Internationalization often appears in the context of globalization. Sometimes these concepts are used simultaneously or even worse – interchangeably. But globalization and internationalization should be clearly differentiated.

Globalization touches the HEIs as a reality shaped by an increasingly integrated world economy. It is a totality of changes relating to growing interrelationships, including the flow of information and communication, new technologies and other forces beyond the academic institutions [Altbach 2004, Teichler 2004]. If viewed as the result of (western) imperialism, it receives rather negative connotations as a kind of largely ungoverned threat [Yang 2002, Brandenburg and De Wit 2015]. But globalization can also be seen as a source of new challenges and opportunities: "flow of technology, economy, knowledge, people, values and ideas… across borders" [Knight 2015a]. All together globalization is rather to be seen as external condition, while internationalization is a process, a set of actions undertaken to take advantage of globalization and to react on it

and as such it is rather conscious. Knight argues that the relation between globalization and internationalization may be thought of as that of a catalyst and response, albeit a response in a proactive way [Knight 2004]. Later Altbach and Knight added that: "Globalization may be unalterable, but internationalization involves many choices" [Altbach and Knight 2007].

Current trends in (global) HE internationalization

Over the last 20–30 years HE appears as a politically, economically and socially important subject of consideration in the global agenda. Of the 17 goals included in 2030 Agenda For Sustainable Development of United Nations, the fourth states that the UN should "ensure inclusive and equitable quality education and promote lifelong learning opportunities for all". It clearly puts education on the very top of the international activities worldwide [United Nations 2015].

HE also increasingly becomes a commodity. As Altbach points out: "Current thinking sees international higher education as a commodity to be freely traded […] as private good, not a public responsibility" [Altbach 2015a]. And so internationalization is no longer merely related to as a policy of cultural exchange, but it is now a necessary marketing mechanism to keep the HEIs alive e.g. by increasing the number of students [Hazelkorn 2015]. In 2015, HE was included in the World Trade Organization's GATS [Altbach 2004, Altbach 2015b] and global capital is increasingly invested in knowledge industries worldwide, both in terms of education and training [Altbach and Knight 2011]. We can thus say that as the "knowledge society" expands, education is becoming an important investment asset.

It is worth noticing that in European context, along with the establishment of EHEA and in course of consequent legislative actions, mutual recognition, convergence of educational systems and numerous incentives for international cooperation followed, richly funded by the EU money. Even though the European internationalization (sometimes called Europeization[1]) is largely cooperative internally, it still acknowledges global market pressures and demographic trends that increase the global competitiveness in HE, which is clearly manifested in the Bologna Declaration [Education 1999] and the consequent Comuniques [De Wit 2015].

Hence, within the scope of HE institutional activities, new educational concepts based on international engagement are developed. An example can be "the incorporation of international and intercultural dimension into the content of the curriculum as well as

1 According to Teichler, Europeanisation is the regionally defined version of either internationalization or globalization.

the teaching and learning processes and support services of a programme" [Leask 2009] called the Internationalization of curriculum. Another example may be the transformative internationalization, meaning a holistic approach in which universities become internally-minded communities, not simply institutions with ever increasing numbers of international students [Robson 2011]. The conceptual development is followed by real investments in offshore and branch campuses in other countries and collaborative degree programs with universities and business enterprises abroad.

Last but not least, internationalization is strongly impacted by lasting trends in technology development of satellite communication and distance learning technologies, which enable HEIs to deliver parts or all of the educational program to distant learners worldwide [Altbach 2016]. Also the international research cooperation is increasingly based on satellite technology communication.

Clearly, the internationalization can no longer be seen as only the appearance of foreign students on campuses or the means of developing international mobility of students and staff. It is more a path to developing modern societies and setting necessary conditions for interactions and cooperation between them.

Internationalization from an institutional perspective

At contemporary universities, internationalization is no longer a fashion or set of spontaneous activities performed by a group of enthusiasts. Instead it is an overreaching concept or, as Knight and de Witt say: "a process of integrating international dimensions into teaching, research and service functions of a university. It embraces activities, competencies, ethos and processes of the university" [Knight and de Wit 1997].

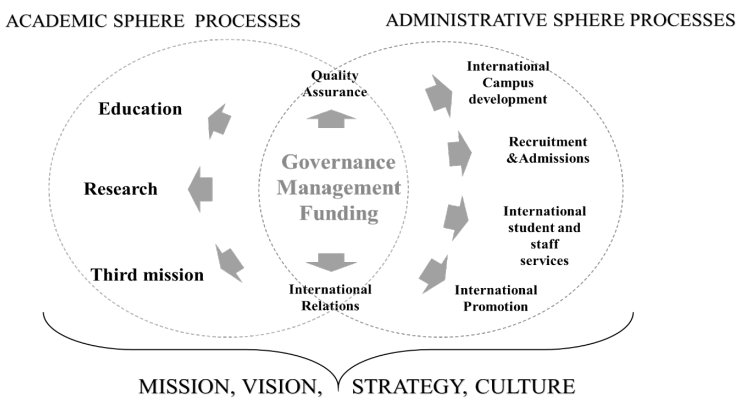
However, as Hudzik explains in his "Comprehensive Internationalization", it is difficult to describe precisely either the term itself or the particular approaches to the application of the internationalization [Hudzik 2014]. Therefore he stresses the concept of comprehensive internationalization as "aspirational", "a road without end" or "a long-term commitment to staying the journey". Depending on institution itself and its strategic priorities, internationalization can be understood in different way and include different actions and processes. The comprehensiveness of internationalization is achieved through the mainstreaming it and integrating into the very mission of the institution. From the organizational point of view, internationalization should be addressed by all institutional assets and participants from top, middle, and lower level leadership, to all academic units and staff and all administrative units.

According to Knight, impact of internationalization on HEI organization and management can be divided into two groups of strategies: academic and managerial. First referring to initiatives which are academic in nature (teaching, learning, training, research, advising or supporting activities) and the second including policies, procedures, systems and supporting infrastructures [Knight and Wit 1997].

There is a variety of approaches and attitudes towards systemizing and describing the complexity of interconnections and impacts generated by internationalization at different stages of organizational development of a university [Beelen, De Wit 2012, Enders 2004, Hudzik 2014]. They are strictly linked to the particular national system. The governance of university derives from the local legal regulations including financial, fiscal and statutory requirements. Hence we have a diversity of nationally specific approaches to HEI governance and organization.

For the purpose of this paper we will modify the Knight approach slightly and propose a blended construct applying a modified triple helix approach [Etzkowitz 2008] for the description of internationalization of academic processes under application of Hudzik's comprehensive Internationalization common aspirations concept [Hudzik 2014].

Figure 1. The circles of internationalization



Source: own elaboration.

The outcome would be the academic sphere processes and the administrative sphere processes based on common mission, vision and foremost organizational culture of a university. Such approach will be applied to systematize the research designed in further part of this paper.

On basis of the above definitions and approaches the institutional internationalization can be illustrated, as shown in figure 1.

The impact of internationalization starts from the governance where the international dimension for the whole organization is, or should be, placed into vision and mission of the university. This in turn has implications for organizational structure or is incorporated in the strategy. From this point on, the processes and activities of internationalization either of academic and administrative character can be designed.

Academic processes

The internationalization in academic sphere is reinforced by processes connected strictly with the three basic areas of HE tasks, namely the education, research and the so called "third mission".

Education

International education means primarily the development of international study programs or in other words – the educational offer. This includes issues such as: foreign language studies (mostly English taught programs), internationalized curricula or joint and double degree programs. These are required to attract international students and to enable domestic students to take part in international classrooms.

Main players here are the academic teachers who design the programs and teach them. The internationalization means also their cross-cultural training, as well as visiting lecturers and scholars who come to the university to enhance and enrich the domestic teaching. There is a lot of space for interaction and exchange of experiences and ideas regarding teaching and curriculum building.

Research

The effect of internationalization on research has been profound. It goes far beyond joint research projects, publications or international conferences and seminars. The use of a common language of research, English, and the ease of transfer, and dissemination of information facilitated by worldwide communication, has brought science and scientists together.

Through international cooperation, research is becoming more open, but at the same time more complex, and thus requiring more advanced infrastructure and specialized expertise. Also the funding of the research projects, increasingly granted to international consortia and organizations, requires international cooperation. Hence, there is a need for professional international management activities connected with research such as project writing, reconciliation, reporting, and disseminating.

Third mission

Professional international management is also needed in research-business cooperation. Here the processes include creating space for business ideas development, handling international property rights issues, supporting the start-ups and spin-offs and overall linking of community development projects with training activities, teaching and research.

Administrative processes

This area of activities embraces whole university administration, which – as supporting and facilitating organs – should facilitate the basic activities. Those processes when developed with international dimension in mind, can significantly improve the effectivity of education, research and teaching.

International Campus development

Under this common name we grouped both running management (e.g. of financial resources, campus infrastructure, human resources) and the organizational support to international research and teaching activities.

Internationalization is based on processes which facilitate effective and adequate financial support and resource allocation. Therefore, various management tools such as systems of planning, budgeting and quality assurance and review [de Wit, Knight 1999] should be designed and developed with the international dimension in mind.

International dimension in broadly understood campus infrastructure meaning: English language information and services delivered on campus such as translations of re-

levant legal documents and instructions, accesses, campus orientation, IT services and language proficiency of campus employees.

But the impact of internationalization reaches as far as the human resource development, where it affects recruitment and selection procedures in order to reorganize international and intercultural expertise, reward and promotion policies to reinforce faculty and staff contribution to internationalization, support for international assignments and sabbaticals and all professional development activities for Faculty and staff which facilitate international teaching as well as research cooperation.

Internationalization states the "raison d'être" for activities such as language training, curriculum development, library, and student support services.

Recruitment and admission of foreign students

One of the most apparent elements of internationalization and best measureable is the presence of foreign students at the campus. This starts with an increasingly costly process of candidate evaluation and admission. As the HE market itself becomes more and more competitive, universities are forced to invest more to support the international recruitment. This includes international staff support, marketing and promotion, agent commission, and sometimes even overseas representative offices.

What activities are constituting to this process? First of all the potential candidates have to be reached and attracted. This can be done in a variety of methods, either by engaging recruitment agents or directly marketing using the web-site. We have distracted the international promotion as a separate process, but it is basically the matter of promotion to get the candidate. Once a candidate applies, he has to be led through a process of evaluation and verification of his capacities to become a student. This process is crucial for the quality of teaching and highly demanding because of a diversity of education systems around the world and the risk of fraud and corruption present in many places of international students origin [Altbach 2015, Knight 2015]. But at the same time the candidates put under unnecessary and prolonged scrutiny may simply choose another university. Therefore the process must be both detailed and swift to be effective.

International Student and Staff Services

Once foreign students are recruited and arrive, a number of activities must be conducted to facilitate their accommodation, information and integration at HEI. Those are the tasks of institution-wide service units, including student housing, counselling, fund raising, designated for international students studying on campus and as well as domestic students going abroad, and include orientation and integration programs, student counselling and advisory services, cross-cultural training, etc.

International staff mobility, in order to bring the desired results in terms of cooperation development both in research and education field, requires organization and management efforts, starting up with the arrangements of itineraries and visit organization, through pick-up, welcoming, meetings, and summing up of arrangements, to final reconciliation of costs. International guests, just like students, represent a variety of cultures and their understanding and observance is of major importance from the point of view of internationalization.

Last but not least, the international student services should include alumni relations. The alumni can be best advocates or ambassadors of a university. They spread the information about the quality of services and education wherever they go. If addressed properly, this can be a source of feedback as well as a means of promotion.

International promotion

Nowadays the promotion of HEIs is mostly international. While neither education, nor research are limited to national scale, to be recognized and noticed internationally, HEIs must invest heavily in their international image. Probably most apparent and best known way of international promotion is the presence on international fairs. Another way to promote internationally is to cooperate with intermediaries – agents located in different parts of the world.

The first and most important source of information about the HEI is its internet site. Easily accessible, it is also an important means of international promotion. It is the first impression that counts, and from the point of view of international audience, internet site is the first element of the university to be seen. Therefore it must be up to date, informative, user friendly, necessarily in English but useful also in other languages.

New means of communication appear to take over the lead in international promotion. They are more cost effective, flexible and giving wider access than the traditional "face-to-face" promotion. These are the social media including various communication applications such as Facebook, Twitter, Instagram and their equivalents in different parts of the world.

Regardless which channel of communication will be chosen, crucial for the international promotion is the language and content. As English has become a lingua franca not only in HE, but also in business and politics, it is a must to communicate in good (understandable) English. It is also extremely important to know and address the cultural characteristics and diversity [Lumby, Foskett 2014, Sallis 2014].

When talking about international promotion of HEIs one should not forget to mention rankings. Albeit criticized and sometimes even negated by the universities, they clearly influence the international promotion thus reshaping the HE. Being on the top of a league table is the best way to attract candidates from distant countries as well as research partners [Grewal et al. 2012]. In addition, rankings are a means of measuring quality [Erkkilä 2013]. By comparing the HEIs according to a set of defined, common criteria and measures, they aim to give a comprehensive overview of the market to the stakeholders of HEIs. They also enforce managerial behavior, because the benefits which are expected to derive from being highly ranked, incentivizes the reorganization of structures and procedures, re-engineering of student recruitment and allocation of resources to fields of study and research which are internationally competitive [Hazelkorn 2015, Hazelkorn, Loukkola et al. 2014].

Mixed sphere processes

There are also processes that lie within both administrative and academic sphere, e.g. the Quality assurance [QA] or international relations management. Both are comprehensive concepts [Hudzik 2014], [Sallis 2014] embracing multiple (if not all) areas of HEI functioning.

Internationalization "made in Poland"

The internationalization as an issue for Polish universities in contemporary understanding is strongly related to the changes that occurred in Poland after 1990. After 60 years of soviet-style management of universities in Eastern Europe, Polish HEIs entered into

a new era. The major change was made by the law on Higher Education in 1990 which opened the HE system in Poland to commercialization by allowing for non-public institutions and the public universities to charge tuition fees to non-stationary students. In consequence both the number of students and HEIs rose sharply [Stec 2015]. Until the appearance of demographic downturn which limited the number of Polish students, there were scarcely any incentives or real attempts to bring internationalization to the main agenda.

But the impact of internationalization at Polish HEIs can be seen in the first place on staff and students mobility. It started with the mobility programs such as Socrates, Tempus in the early 1990s. Mobility programs, richly funded by the EU, significantly increased the interest of both groups in internationalization.

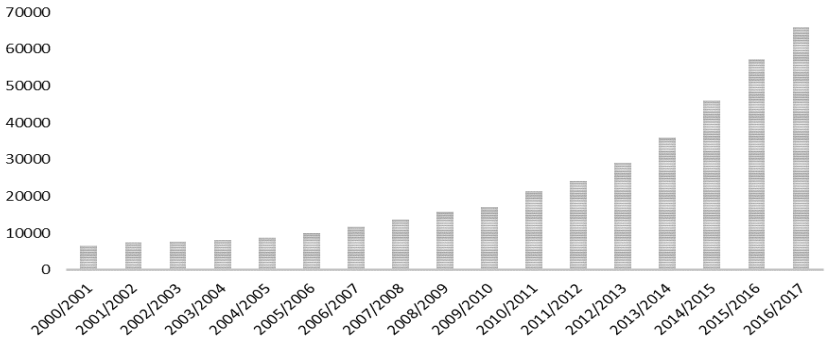
While the mobility programs prepared the ground for internationalization, a real breakthrough was the acceptance of Bologna Declaration and Poland's access to the EU and the EHEA in 2004. Bologna brought in fact the main impulse for managerial changes at Polish universities. It brought about the harmonization of educational systems and thus to certain extent supported the withdrawal of the nation state from the HE sector [Antonowicz 2016].

The second major aspect of internationalization in Poland is the commercialization and appearance of tuition students – full time foreign students. Of course, foreign students were present at Polish universities before, but they were never acknowledged as an important factor influencing the program offer or the administration of the university. Only the financial constraints and demographic changes forced Polish HEIs to gradually re-direct their activities and (albeit hesitantly) adjust their study offer to the needs of the employers, increase the quality and follow the international market trends.

In the period before 1990 nobody ever thought of creating English taught programs so foreign students had to learn Polish in order to study in Poland. Hence, Polish HEIs were not very motivated to develop their program offer in English until foreign students became desired as source of additional income. This new dimension of internationalization still states a challenge to the majority of Polish university teachers.

Foreign students as "own students" need a full range of administrative efforts starting with admission and recruitment, through the adjustment of legal and formal procedures and regulations to the counseling and guiding. The number of foreign students in Poland has been constantly growing since 2000s.

Figure 2. Growing number of foreign students at Polish universities from 2000 to 2016



Source: Perspektywy, Szkoły wyższe i ich finanse w 2016 r.

Finally, the internationalization has become an important element of state donation for Polish public HEIs. The state donation algorithm included elements of international impact such as: the numbers of foreign students, foreign academic staff, and number of mobilities.

The overall level of internationalization in Polish HE system is relatively low, but there is clear increase visible in course of last 5 years. The number of foreign students at Polish HEIs in 2017 reached 66 thousand, making some 5% of total number of students. It is still relatively low compared to the leaders of the educational market such as New Zealand, Australia, Great Britain (over 18%) or even OECD average of 8.4%. Compared to previous years however it has grown significantly (from 0.6% in 2008 and 3.1% in 2015) [Siwińska 2016].

But the major source of foreign candidates and students for Polish HEIs is Ukraine. The Ukrainians chose Poland because of its geographic and cultural proximity and the political turmoil which started in 2013. They study mostly in the Polish language, and currently (2015/2016) make over 50% of foreign students in Poland. So is this real internationalization in education?

In terms of research internationalization, the analysis of Polish scientific area from the perspective of European Union conducted by Kwiek et al. in 2015, showed that productivity of Polish scientists is strongly correlated with their international cooperation. Those who cooperate internationally evidence higher research productivity regardless of the scientific area. Unfortunately the level of international research cooperation is low compared to other European countries. Polish scientists are on average less international

research oriented, publish less internationally and are averse to English language publications [Kwiek 2015].

How to evaluate the internationalization

When discussing the level internationalization it is important to define measures to be applied for evaluation. These will be both qualitative and quantitative. On the one hand we can draw some numbers e.g. number of foreign students or programs, but on the other we should evaluate the effects of internationalization on organization and the perceptions of its stakeholders (students, staff).

Therefore mixed approaches should be used to research the internationalization depending on the context and area of HE activity.

Starting with quantitative measures, in educational context we usually take such as the number of international students or the proportion of international students in the overall student number. We can also compare the number of English taught programs and foreign academic staff employed. As far as the research activity is concerned, the best measures are the international research productivity evidenced in the number of international publications or publications in international cooperation. A good measure of internationalization is the number of international projects and grants.

Qualitative measuring of internationalization starts with the description of processes influenced by the internationalization and the level it impacts or even shapes the organization. It can be drawn out of formal and statutory documents such as mission, vision and strategy, often included in the statute of an HEI.

Qualitative would also be the analysis of opinions, attitudes and perceptions of particular groups of shareholders starting with the top level management (rectors, vice-rectors) through academic staff, administrative officers and students.

Design of research on internationalization

Focus – target group

There are 390 HEIs in Poland, out of which, 134 are public and 254 non-public.

In order to draw comparisons of internationalization, as organizational phenomenon, we should select a group of universities that would be similar and comparable in

terms of research and teaching fields and with similar balance of activities (i.e. research and teaching orientation). Here the comprehensive universities fall out as they operate on wide scope of disciplines and different disciplines would have different specifics in terms of management. This would make the analysis of a specific issue – here the management of internationalization – difficult if not impossible.

We have therefore decided to choose a group of HEIs that operate in a narrow scope of scientific disciplines with similar balance between the teaching and research activity. These are the technical HEIs. There were 19 public, technical universities in Poland operating in the analyzed period and their main features with regard to this research are presented in table 1.

Naturally, while analyzing the internationalization we would omit the universities without evidence of foreign students – being most apparent evidence of internationalization [No. 19].

Table 1 shows the level of research engagement of the university in terms of the level of income from the three major areas of activity, i.e. education, research and other. The average level of income from education is 76%, but the group is diversified. Therefore, further limitation was made extracting only the universities with significant research influence, i.e. those who have at least average level of their income generated by research activity. This brings us to the ultimate definition of research group of five technical universities:

- Politechnika Warszawska [Warsaw University of Technology]
- Politechnika Wrocławska [Wroclaw University of Technology]
- Politechnika Łódzka [Lodz University of Technology]
- Politechnika Gdańska [Gdansk University of Technology]
- Politechnika Rzeszowska [Resovia University of Technology]

Table 1. Selected data on the technical universities in Poland

No.	Name of HEI	total number of students	number of foreign students	level of income in 2015 (PLN)					structure of income in 2015 (PLN)	
				total	educational donation	research	other	educational donation	research	other
1	Politechnika Wrocławska	33 530	713	630 410	454 659	167 314	8 437	72%	27%	1%
2	Politechnika Warszawska	33 360	1 337	738 254	525 014	208 446	4 795	71%	28%	1%
3	Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	30 262	548	717 501	471 423	244 257	1 821	66%	34%	0%
4	Politechnika Gdańska	23 017	416	394 332	297 769	90 166	6 398	76%	22,87%	2%
5	Politechnika Śląska	22 923	112	470 123	366 522	102 683	919	78%	22%	0%
6	Politechnika Poznańska	20 052	166	337 777	268 876	67 031	1 870	80%	20%	1%
7	Politechnika Łódzka	18 697	454	429 394	305 223	111 519	12 651	71%	26%	3%
8	Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza	16 543	108	228 122	170 418	56 863	841	75%	25%	0%
9	Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	15 687	264	290 207	23 781	40 214	11 211	82%	14%	4%
10	Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	10 570	43	227 696	189 820	37 876	–	83%	17%	0%

11	Politechnika Białostocka	10 544	218	145 928	134 063	10 271	1 594	92%	7%	1%
12	Politechnika Lubelska	10 095	647	151 928	120 710	30 913	306	79%	20%	0%
13	Politechnika Świętokrzyska	9 003	34	101 184	92 948	7 262	974	92%	7%	1%
14	Politechnika Częstochowska	8 792	83	159 207	124 443	34 014	750	78%	21%	0%
15	Politechnika Opolska	7 579	236	109 929	100 481	9 448	–	91%	9%	0%
16	Akademia Techniczno--Humanistyczna w Bielsku-Białej	6 390	61	67 661	63 218	4 385	58	93%	6%	0%
17	Politechnika Koszalińska	6 124	34	83 599	77 741	5 858	0	93%	7%	0%
18	Uniwersytet Technologiczno--Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu	5 826	25	74 238	70 154	3 460	625	94%	5%	1%
19	Uniwersytet Technologiczno--Przyrodniczy im. Jana i Jędrzeja Śniadeckich w Bydgoszczy	n/a	–	128 034	103 986	20 584	3 464	81%	16%	3%
	Total	288 994	5 499	5 485 522	4 176 247	1 252 561	56 714	76%	22,83%	1%

Source: Ministry of Science and Higher Education, plan realization reports 2015.

The author proposes following research questions:

1) How are Polish universities addressing the issue of internationalization in their organization and management?

a) How did the organization and management of Polish HEIs in the area of internationalization change between 2005–2015?

b) How did the internationalization influence the management of universities?

2) What are the perceptions and attitudes of different groups of employees and management towards these changes and how do they impact the ultimate outcome of processes and activities?

a) Management (Rectors);

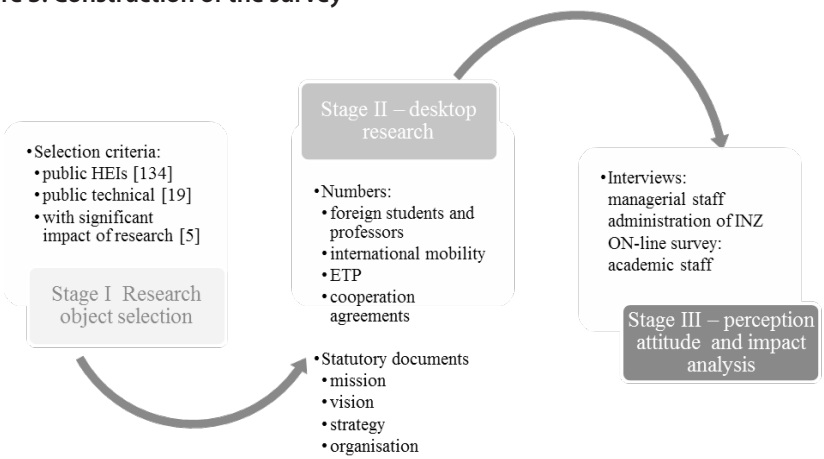
b) Administrative staff (Middle management);

c) Academic staff (scientists, teachers).

Mode of research

The construction of the survey is presented by the figure 3.

Figure 3. Construction of the survey



Source: own elaboration.

As implicated above, the impact of internationalization cannot be measured only in numeric terms. Moreover, when considering the research question 2 it becomes apparent that it will strongly rely on perceptions, opinions and attitudes. Therefore qualita-

tive methods will be dominating the research. However, in order to measure the effects of internationalization we will definitely need some numeric, quantitative data such as number of students, cooperations or English taught programs, which will be used in course of the research in order to support the qualitative evaluation [Creswell 2013].

The research will be divided in three stages: the definition and selection of research objects (as described in the previous section of this document), description of organization of internationalization and evaluation of level of defined parameters on basis of publicly available data, and research of perceptions and attitudes on basis of questionnaires and interviews. We will apply on-line questionnaires also to draw the picture of internationalization organization and processes as they usually are not described in detail in public documents.

The descriptive stage will focus on examination of impact of internationalization on the statutory documents such as the statutes, missions and strategies. Source of information is publicly available BIP as well as internet sites of the institutions themselves. The publicly available documents should also outline the organization of HEIs. What is of interest to us is how the international relations were organized.

The numeric parameters to be analyzed are:

- number of foreign students,
- numbers of staff and students mobility,
- number of programs in English, joint programs,
- number of cooperation agreements,
- number of foreign and visiting professors,
- international research projects,
- international joint publications (with researchers from other countries),
- international publications (in international journals).

On the basis of numeric and qualitative (descriptive) data we will be able to draw a picture of changes that took place in organizations in the analyzed time span (i.e. from 2005 to 2015).

The second part of the research will be qualitative, based on interviews which should give the picture of perception of changes. These will help us to understand the attitude towards internationalization and evaluate the impact of changes on the employees (academic and administrative staff) of the HEIs. First group of interviews will be conducted with the leaders of the HEIs (rector, vice-rector responsible for internationalization, chancellor). Then there will be open-end interviews with the administrative staff responsible for internationalization.

Parallel to the interviews which will be held with the managerial staff, on-line survey will be addressed to randomly selected representatives of academic staff. On-line survey will first require a declaration as scientist or teacher (or both) and then ask questions about participation in international projects, publications and English taught programs and subjective evaluation of these activities. The on-line survey will only ask closed questions.

Conclusions

The analysis described in this article shall deliver a picture of processes and practices connected with the internationalization at the chosen HEIs. Internationalization is necessary in globalizing reality of HE. We showed how complex and wide the nature of this adjustment is. Polish HEIs are relatively slow with this adaptation, albeit the number of foreign students in Poland is constantly growing and the importance of international cooperation is stressed by the researchers and incentivized by the regulator. To include internationalization in the statutes and documentation as declaration is one thing and having HEIs competing on integrational or global scene is another.

Therefore it is interesting to analyze the actual level of organizational (managerial) maturity of Polish HEIs and find out about the attitudes and obstacles hampering the introduction of internationalization in practical terms in the micro scale, which is the HEI itself.

The outcomes of the research will deliver knowledge as to the particular problems at the micro level. They are expected to serve as basis for practical recommendations. It is also assumed that the research will raise awareness of the problem among particular players on the scene of internationalization.

References

Altbach P. (2015a), *Corruption: Challenge to Internationalization*, "International higher education" No. 69, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8643, access date: 18.12.2017.

Altbach P. (2015b), *Higher Education and the WTO: Globalization Run Amok*, "International higher education", No. 23, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/6593, access date: 18.12.2017.

Altbach P., Knight J. (2011), *Higher education's landscape of internationalization*, Leadership for world-class universities: Challenges for developing countries, Routledge, New York.

Altbach P. (2004), *Globalisation and the university: Myths and realities in an unequal world*, "Tertiary Education & Management", Vol. 10, No. 1, pp. 3–25.

Altbach P. (2016), *Global perspectives on higher education*, John Hopkins University Press, Baltimore.

Altbach P., Knight J. (2007), *The internationalization of higher education: Motivations and realities*, "Journal of studies in international education", Vol. 11, No. 3–4, pp. 290–305.

Antonowicz D. (2016), *Internacjonalizacja jako zródlo legitymizacji reform szkolnictwa wyzszego w Polsce (2007–2012)*, „Przeglad Socjologiczny", Vol. 5, No. 3, pp. 131–155.

Beelen J., De Wit H. (2012), *Internationalisation Revisited: New Dimensions in the Internationalisation of Higher Education*, Centre for Applied Research on Economics and Management (CAREM), [online] https://research.hanze.nl/ws/portalfiles/portal/16170185, access date: 18.12.2017.

Bologna Declaration, [online] https://www.eurashe.eu/library/modernising-phe/Bologna_1999_Bologna-Declaration.pdf, access date: 18.12.2017.

Brandenburg U., De Wit H. (2015), *The end of internationalization*, "International higher education", No. 62, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8533, access date: 18.12.2017.

Creswell J.W. (2013), *Projektowanie badań naukowych, metody jakościowe, ilościowe i mieszane*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

De Wit H. (1995), *Strategies for the Internationalisation of Higher Education. A Comparative Study of Australia*, Canada, Europe and the United States of America, ERIC, [online] https://www.researchgate.net/publication/234724517_Strategies_for_the_Internationalisation_of_Higher_Education_A_Comparative_Study_of_Australia_Canada_Europe_and_the_United_States_of_America, access date: 18.12.2017.

De Wit H. (2015), *Internationalization misconceptions*, "International higher education", No. 64, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8556, access date: 18.12. 2017.

De Wit H. (2015), *The Road to a European Higher Education Area*, "International higher education", No. 25, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/6945/6162 access date: 18.12.2017.

De Wit H., Knight J. (1999), *Quality and Internationalisation in Higher Education*, Organisation for Economic Co-operation and Development, Paris, [online] http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/8999101e.pdf?expires=1513618224&id=id&accname=guest&checksum=94BB23246F8685AC228AA367BCB3254A, access date: 18.12.2017.

Enders J. (2004), *Higher education, internationalisation, and the nation-state: Recent developments and challenges to governance theory*, "Higher education", Vol. 47, No. 3, pp. 361–382.

Erkkilä T. (2013), *Global University Rankings: Challenges for European Higher Education*, Palgrave Macmillan, New York.

Etzkowitz H. (2008), *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge, New York.

Grewala R., Deardena J., Lliliena G. (2012), *The University Rankings Game. The American Statistician*, [online] https://docslide.com.br/documents/the-university-rankings-game.html, access date: 18.12.2017.

Hazelkorn E. (2015), *Rankings and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence*, Palgrave Macmillan, New York.

Hazelkorn E., Loukkola T., Zhang T. (2014), *Rankings in Institutional Strategies and Processes: Impact or Illusion?*, EUA Publications, Brussels, [online] http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/EUA_RISP_Publication, access date: 18.12.2017.

Hudzik J. (2014), *Comprehensive Internationalization, Institutional Pathways to Success*, Routledge, London & New York.

Kemp N. (2016), *The International Education Market: Some Emerging Trends*, "International Higher Education", No. 85, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/9238, access date: 18.12.2017.

Kirp D. (2005), *Shakespeare, Einstein, and the Bottom Line: The Marketing of Higher Education*, "ILR Review", Vol. 58, No 2.

Knight J. (2004), *Internationalization Remodeled: Definition, Approaches, and Rationales*, "Journal of Studies in International Education", Vol. 8, No. 1, pp. 5–31.

Knight J. (2015a), *Internationalization: A Decade of Changes and Challenges*, "International Higher Education", No. 50,, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/view/8001, access date: 18.12.2017.

Knight J. (2015b), *Updated Definition of Internationalization*, "International Higher Education", No. 33, [online] https://ejournals.bc.edu/ojs/index.php/ihe/article/viewFile/7391/6588, access date: 18.12.2017.

Knight J. et al. (2009), *New Developments and Unintended Consequences: Whither Thou Goest, Internationalization* [in:] *Higher Education on the Move: New Developments in Global Mobility*, [online] Institutional of International Education, AIFS, pp. 113–125, https://pdfs.semanticscholar.org/c968/30fbae1cf5dbee7ae9209c72c6e9d85c81f1.pdf, access date: 18.12.2017.

Knight J., Wit H. (1997), *Internationalization of Higher Education in the Asia Pacific Countries*, European Association of International Education (EAIE), Amsterdam.

Kwiek M. (2015), *Uniwersytet w dobie przemian: instytucje i kadra akademicka w warunkach rosnącej konkurencji*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Leask B. (2009), *Using formal and informal curricula to improve interactions between home and international students*, "Journal of studies in international education", Vol. 13, No. 2, pp. 205–221.

Lumby J, Foskett N. (2014), *Internationalization and Culture in Higher Education*, "Educational Management Adaministration and Leadership", Vol. 44., No. 1, [online] http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1741143214549978, pp. 95–111, access date: 18.12.2017.

Robson S. (2011), *Internationalization: a Transformative Agenda for Higher Education?*, "Teachers and Teaching", Vol. 17, No. 6, pp. 619–630.

Sallis E. (2008), *Total Quality Management in Education*, Routledge, London.

Siwińska B. (2016), *Studenci zagraniczni w Polsce 2016*, S. i. Poland, Warszawa.

Stec M. (2015), *Statystyczna ocena zmian w szkolnictwie wyższym w Polsce w latach 1999–2013*, „Kultura-Przemiany-Edukacja", Vol. 3, [online] http://repozytorium.ur.edu.pl/bitstream/handle/item/1952/18%20stec-statystyczna%20ocena%20zmian.pdf?sequence=1&isAllowed=y, access date: 18.12.2017.

Szulc T. (2016), *Dynamika przemian w szkolnictwie wyższym w Polsce a realizacja procesu bolońskiego*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe", Vol. 2(24), pp. 7–36.

Teichler U. (2004), *The Changing Debate on Internationalisation of Higher Education*, "Higher education", Vol. 48, No 1, pp. 5–26.

United Nations (2015), *Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development*, UN, [online] Department of Economic and Social Affairs, https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld, access date: 18.12.2017.

Yang R. (2002), *University Internationalisation: Its Meanings, Rationales and Implications*, "Intercultural Education", Vol. 13, No. 1, pp. 81–95.

SPOŁECZNA AKADEMIA NAUK

Studia I i II stopnia

(LICENCJACKIE, INŻYNIERSKIE, MAGISTERSKIE, JEDNOLITE MAGISTERSKIE)

SPOŁECZNE I HUMANISTYCZNE

- Bezpieczeństwo narodowe
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna
- Europeistyka
- Filologia angielska
- Japonistyka
- Pedagogika
- Pedagogika specjalna
- Pedagogika resocjalizacyjna
- Psychologia
- Socjologia
- Socjokryminologia
- Stosunki międzynarodowe
- Turystyka i rekreacja

EKONOMICZNE

- Finanse i rachunkowość
- Logistyka
- Zarządzanie
- Ekonomia

ARTYSTYCZNE

- Film i sztuki audiowizualne
- Grafika

MEDYCZNE

- Fizjoterapia
- Kosmetologia
- Zdrowie publiczne

PRAWNE

- Prawo
- Administracja

TECHNICZNE

- Architektura i urbanistyka
- Geodezja i kartografia
- Informatyka

Studia podyplomowe

www.podyplomowe.san.edu.pl

PAO: Studia przez internet

www.pao.pl

Studia III stopnia

(SEMINARIUM DOKTORANCKIE)

- Informatyka
- Zarządzanie
- Językoznawstwo

www.san.edu.pl

CLARK UNIVERSITY

Studia w języku angielskim:

* Bachelor & Master

- International Business Management
- International Business Communication
- International Tourism and Hospital Management
- IT Management

* American Master from Clark University

- Master of Science in Professional Communication
- Master of Public Administration
- Master of Science in Information Technology

* MBA@SAN z dyplomem Master Clark University Ma

www.clarkuniversity.eu

ISSN 2543-8190