

STUDIA i MONOGRAFIE
Nr 45

**AUTORYTETY W ROZWOJU
MŁODYCH PRACOWNIKÓW NAUKI**

Redakcja naukowa
Roman Pałora

Łódź 2013

Całkowity koszt wydania publikacji
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk

Monografia recenzowana

Skład, redakcja i korekta techniczna: Jadwiga Poczyczyńska

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by: **Społeczna Akademia Nauk**

ISBN: 978-83-62916-67-2

Wydawnictwo

Społecznej Akademii Nauk

ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź

tel. 42 67625 29 w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

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

Spis treści

<i>Wstęp</i>	5
Tadeusz Mazowiecki, <i>Rok 1989 i lata następne</i>	7
Stefan Niesiołowski, <i>Partie polityczne a demokracja</i>	15
ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM	27
Janusz Przybył, <i>ZZL w małym i średnim przedsiębiorstwie handlowym</i>	29
Jakub Bielikowski, <i>Main issues in woman career in the IT in Turkey</i>	40
Henryk Szyc, <i>Koncepcja zarządzania kapitałem ludzkim i jej wpływ na funkcje życiowe przedsiębiorstwa</i>	51
Janusz Przybył, <i>Style zarządzania – przywódca w południowej Wielkopolsce</i>	61
Edyta Lulewicz, <i>Techniki stosowane w doborze personelu</i>	81
Lidia Juszcak-Sapiecha, <i>Przywództwo na miarę dzisiejszych wyzwań</i>	90
MARKETING	101
Henryk Szyc, <i>Rola i znaczenie marketingu we współczesnym zarządzaniu przedsiębiorstwem</i>	103
Krzysztof Sławiński, <i>Public relations wyższych uczelni – kształtowanie i ewolucja definicji</i>	114
Bogdan Musznicki, <i>Marketing edukacyjny</i>	125
FINANSE	137
Małgorzata Wołosz, <i>Analiza powiązań jednostek składowych korporacji transnarodowych</i>	139
Maria Pawlak, <i>Charakterystyka stylu kierowania menedżerów finansowych w Polsce</i>	149
Edyta Lulewicz, <i>Ogólna charakterystyka systemu bankowego w Polsce</i>	157

SYSTEMY ZARZĄDZANIA.....	167
Małgorzata Ćwikła, <i>Realizacja koprodukcji teatralnych jako przykład zarządzania projektami</i>	169
Jarosław Patrzyk, <i>Poszukiwania nowej formuły biznesu – od strategii do chaosu</i>	179
Lidia Juszcak-Sapiecha, <i>Kaznodzieja Biznesu – wielka potrzeba organizacji.....</i>	189
Marzena Zdzymira, <i>System zarządzania bezpieczeństwem publicznym</i>	199

Wstęp

Niniejsza publikacja, wydana w serii „Studia i Monografie”, przedstawia dorobek naukowy słuchaczy seminarium doktoranckiego Społecznej Akademii Nauk. Tom ten ma zadanie zarówno wspierać naukowe aspiracje młodych pracowników, jak i umożliwić im wkład w rozwój nauki. Warto wspomnieć, iż Społeczna Akademia Nauk posiada uprawnienia do doktoryzowania w trzech dyscyplinach: nauk o zarządzaniu, informatyce i językoznawstwie. Wypromowano do tej pory 25 doktorów.

Zamieszczone w tym wydaniu prace doktorantów dotyczą różnych aspektów nauk o zarządzaniu, przed którymi stoi obecnie wiele wyzwań i które podlegają nieustannym zmianom, domagającym się omówienia, badań i analiz. Klasyfikacja prac pozwala wyodrębnić w niniejszej monografii cztery główne rozdziały, poruszające problematykę:

- zarządzania kapitałem ludzkim;
- marketingu;
- finansów;
- systemów zarządzania.

Szczególą inspirację dla autorów stanowiły **spotkania z autorytetami**: z legendarnym pierwszym Premierem III Rzeczypospolitej Tadeuszem Mazowieckim oraz Marszałkiem Sejmu Stefanem Niesiołowskim. Owocem wyżej wspomnianych spotkań są także dwa artykuły autorstwa wybitnych polityków, które otwierają niniejsze wydanie. Teksty te zwracają uwagę na rolę historii i myśli politycznej, na wyzwania demokracji i współczesnego świata, w którym funkcjonują organizacje i z którym mierzą się dzisiejsi zarządzający.

W pierwszej części (zarządzanie kapitałem ludzkim) zaakcentowano rolę kapitału ludzkiego w organizacjach. Omówiono takie zagadnienia, jak: ujęcie zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach, wpływ takiego sposobu zarządzania na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, czynniki determinujące karierę kobiet w sektorze informatycznym w Turcji, rolę kierującego przedsiębiorstwem menedżera. Wskazano także różne style zarządzania (na przykładzie badań przeprowadzonych w południowej Wielkopolsce), metody i techniki pozwalające dobierać odpowiedni personel do przygotowanych zadań.

Część druga podkreśla rolę marketingu w zarządzaniu firmą, prezentuje marketing edukacyjny i jego skuteczność w placówkach oświatowych, pokazuje, w jaki sposób można korzystać z *public relations* na uczelni wyższej.

Część trzecia kieruje uwagę czytelników na finansowe aspekty funkcjonowania organizacji, w tym na jednostki składowe korporacji transnarodowych. Wcześniej była już mowa o menedżerach i ich funkcji, tutaj nacisk został położony na menedżerów finansowych i wybierane przez nich style kierowania. Ostatnia w tej części praca stanowi próbę charakterystyki systemu bankowego w naszym kraju.

Czwarta część odwołuje się do systemów zarządzania, na przykładzie zarządzania bezpieczeństwem czy zarządzania projektami. Ta część jest też spojrzeniem z innej strony na rolę menedżera i próbą znalezienia nowej formuły biznesu.

Zaprezentowane prace, jak również publikacje wspomnianych autorytetów, mają nadzieję stanowić inspirację nie tylko dla wielu słuchaczy seminarium doktoranckiego, ale także dla pozostałych naukowców, chcących pogłębić swoją wiedzę z zakresu nauk o zarządzaniu. Redakcja dziękuje młodym naukowcom za przedstawienie teoretycznych i praktycznych zainteresowań badawczych, jak również autorytetom za słowa, które stały się bodźcem do rozwoju i pracy.

Tadeusz Mazowiecki

ROK 1989 I LATA NASTĘPNE

Słowo wstępne

Poniższy tekst, autorstwa Tadeusza Mazowieckiego, dotyczy książki zatytułowanej „Rok 1989 i lata następne”. Były premier udostępnił w niej wiele przeprowadzonych z nim do tej pory wywiadów i własnych wystąpień, dołączył również fragmenty nigdzie wcześniej niepublikowane. Do powstałego dzieła Tadeusz Mazowiecki dodał również teksty, które napisał specjalnie na potrzebę tego zbioru. Celem byłego premiera stało się danie świadectwa o historii oraz podsumowanie myśli politycznej, którą zawsze się kierował. W książce zamieścił ponadto wspomnienia o swoich przyjaciółach i innych ważnych dla niego, ale i dla Polski, osobach. Pierwszy rozdział, zatytułowany „Jak do tego doszło” przybliża sytuację, w której autor został premierem III Rzeczypospolitej. W rozdziale tym Tadeusz Mazowiecki odwołuje się do lat wcześniejszych, komentuje wprowadzenie stanu wojennego, działanie Solidarności, kryzys gospodarczy, w jakim znalazła się Polska, opisuje czasy Gorbaczowa. Powołuje się na najważniejsze wydarzenia, które miały wpływ na ukształtowanie się nowego rządu (jak powstanie Okrągłego Stołu, wybory do Sejmu i Senatu, powołanie rządu). Przedstawione w dalszych rozdziałach problemy mają układ chronologiczny.

Tak jak piszę we wstępie, na mnie bardzo wielu ludzi nalegało, żebym pisał. Ja w czasie, kiedy byłem premierem, oczywiście nie miałem żadnych warunków do pisania pamiętników i nie pisałem pamiętników, a potem nie pisałem notatek. Nie byłem też entuzjastą rozpowszechnionych w ostatnim okresie tzw. wywiadów rzek, bo jako człowiek piszący wiedziałem, że słowo się kształtuje pod piórem, i że słowo mówione a słowo pisane to zupełnie co innego. Ale udzieliłem bardzo wielu wywiadów, w tym również panu Urbańskiemu drugiego wywiadu, który miał być emitowany w polskim radiu. Pan Urbański pochodzi z Porozumienia Centrum, a więc nie z ugrupowania mojego czy mnie bliskiego, więc nie był to lukrowany wywiad, potem

Teresie Torańskiej, potem udzieliłem też różnych innych okazjonalnych wywiadów. Z tej ogromnej liczby wywiadów wybrałem kilkanaście, wybrałem je z pewnym zamysłem książki, który to zamysł pokazują początkowe jej rozdziały – „Jak do tego doszło”. Dopiero potem przychodzą dokumenty i te dwa duże wywiady Urbańskiego i Torańskiej, a potem inne dalsze materiały i dokumenty. Piszę też we wstępie tej książki, że nie publikując pamiętników ani takiej książki – wywiadu rzeki, chcę tą książką w pewnej mierze spłacić dług. Dług wobec ludzi, którzy oczekiwali ode mnie tego świadectwa; wybrałem rzeczy, które o tym świadectwie świadczą, wiele rzeczy już powiedziałem i zebrałem je w pewnej koncepcji, całościowej koncepcji, która idzie od początku, aż ku czasom współczesnym. Chcę spłacić dług i pokazać, jak to rzeczywiście było. Oczywiście każdy obserwował, kto żył w tamtym czasie, z własnej pozycji, ja też, z pozycji człowieka, na którego spadło zadanie, wielkie zadanie przeprowadzenia Polski przez ten trudny czas. I z tych pozycji to jest pisane. Czasem mamy do czynienia z daleko idącymi uproszczeniami, jak to przebiegało – łatwo się mówi, że tak musiało być, komunizm już się rozpadał, prędzej czy później by się rozpadł, tylko kłopot polegał na tym, czy prędzej, czy później. Po drugie, kłopot polegał na tym, w jaki sposób komunizm będzie się rozpadał. Nie należy zapominać, że my byliśmy pierwsi i jedyni przez kilka miesięcy, a w tamtym czasie dni, miesiące znaczyły bardzo wiele. Miesiące znaczyły tyle, co lata. Ja byłem 16 miesięcy premierem, ale zadanie, które myśmy wykonali, miało tak rozległą intensywność, że można mówić o latach, był to czas niezwykły. Nikt nam nie obiecał, że to się powiedzie i że długo nie będziemy sami. Czy te przemiany będą oddziaływać na sąsiadów naszych, na inne kraje, kraje, o których wiedzieliśmy, że tam ludzie też chcą wolności – w krajach, które przeszły przez podobne tragedie, jak my, jak choćby Czechosłowacja przez „praską wiosnę” – że istnieją mniej lub bardziej zorganizowane siły, wiedzieliśmy że tam również nastąpi zmiana, ale kiedy nastąpi, czy nastąpi i czy ten Związek Radziecki już nie Breżniewa, ale Gorbaczowa, ale wciąż jednak Związek Radziecki, pozwoli na te zmiany i jak dalece pozwoli – to była absolutna niewiadoma. Nie wiadomo było także, jak świat zewnętrzny, Zachód, do tego procesu się będzie ustosunkowywał. Istniała przemożna obawa o to, czy przemiany polskie nie wywrócą przemian gorbaczowych. To był główny motyw właściwie, pierwsza troska i pierwsze pytanie wszystkich moich wielkich rozmówców, czy my nie przewrócimy Gorbaczowa, żeby to nie przegrało, nie stało się czymś chwilowym tylko. Ja doskonale pamiętam, kiedy dochodziło do sprawy wycofania wojsk radzieckich – a przecież stały wojska radzieckie w Polsce i ogromna liczba ich stała w dawnej NRD. A NRD, jak żartowaliśmy, była od nas na zachodzie wprawdzie, ale politycznie na wschodzie. Byliśmy w kleszczach właśnie między NRD a Związkiem

Radzieckim. Jak doszło do tego, że przyszła wieść o tym, że po widzeniu Kohla i Gorbaczowa, Gorbaczow wydał zgodę na wycofanie wojsk radzieckich z NRD, pierwszą moją myślą była obawa wynikająca stąd, czy Związek Radziecki nie zagra tutaj wariantu austriackiego z roku 1955, tzn. wycofa się, ale jedynie częściowo, uwolni Austrię, ale nie uwolni naszego kraju czy nie uwolni NRD, a linia, która ma ograniczać obozy, nie stanie na Odrze. Nawet z moimi współpracownikami się nie podzieliłem tą obawą, ale przez pierwsze chwile, dopóki nie okazało się, że nie ma podstaw, pewną obawę tu nosiłem. Ta droga nasza powstawała w obawach, ale przede wszystkim znaczenie miało samo dojście do tej drogi. Przecież my byśmy nigdy do Okrągłego Stołu nie usiedli, gdybyśmy przedtem nie wywalczyli tego, że Solidarność jako ruch masowy zostanie przywrócona. To był warunek *sine qua non*, bez tego nie byłoby obrad Okrągłego Stołu. Obrady Okrągłego Stołu postawiły nas wobec sytuacji przywrócenia związku, ale i wzięcia współodpowiedzialności za dalszy rozwój kraju. Wyobrażaliśmy sobie wtedy tę współodpowiedzialność jako współodpowiedzialność ruchu, który będzie opozycją, a dopiero stopniowo będzie dochodził do władzy. Zdarzenia potoczyły się szybciej, powstał słynny artykuł Adama Michnika „Wasz Prezydent, Nasz Premier”, artykuł, z którym ja zresztą polemizowałem, nie tylko ja, nie wstydzę się tego, uważałem to wtedy za przedwczesne, ale historia biegła szybciej i zdałem sobie po dwóch tygodniach sprawę, że nie jest to już tylko publicystyczny ewenement. I tak doszło do mojego rządu.

W tej książce ja chcę pokazać, jak to wyglądało z pozycji człowieka, któremu powierzono wtedy kierowanie Polską, a którego najważniejszym zadaniem było to, ażeby przeprowadzić Polskę przez ten trudny czas, ażeby zacząć reformować, postawić pewne słupy milowe zmian, które już nie mogą być cofnięte, ale dokonać tego w sposób bezkrwawy, bo tylko taka perspektywa dawała Polsce szansę. Polska, gdyby dała się ponieść prowokacji albo uwikłała w krwawe walki, nie znalazłaby pomocy, zostalibyśmy sami w obliczu klęski. Polska, która szła naprzód i dawała przykład innym krajom, spokojnym, ale zdecydowanym postępowaniem zmian, budziła szacunek w świecie, zmieniała ten świat. I na to składają się trzy zasadnicze czynniki, bo często byłem pytany, zwłaszcza za granicą, co było ważniejsze: Solidarność, papież Jan Paweł II, Gorbaczow. Moja odpowiedź jest bardzo prosta: oczywiście te przemiany nie byłyby możliwe, gdyby nie było już epoki Gorbaczowa. W epoce Breżniewa wiadomo, jak się to zakończyło. Reagan postawił Związek Radziecki w sytuacji niemożliwości sprostanienia wyścigowi zbrojnemu. Jan Paweł II nie zawierał żadnych tajnych porozumień, ale był autorytetem. Oddziaływał siłą swojego autorytetu moralnego, zwracając się do narodów i pobudzając ich postawę wolności. I pozostał cały czas, zarówno w czasie stanu wojennego, jak i potem, ale zwłaszcza

w czasie stanu wojennego, kiedy wielu zwątpiło, również w kościele, czy warto podtrzymywać solidarność, Jan Paweł II nigdy nie zwątpił. Potrzeba było czwartego zasadniczego czynnika i ten czynnik pokazał się w 1980 roku, ten czynnik potem zszedł do podziemia, wyszedł z podziemia już słabszy, ale wiedzieliśmy, że bez przywrócenia tego czynnika zmian w Polsce nie będzie – tym czynnikiem była Solidarność.

Chciałem tą książką dać świadectwo tej niełatwej drogi, jak ta transformacja się kształtowała. A ona się kształtowała w sytuacji, kiedy świat nas podziwiał, ale oczekiwał rozwagi z naszej strony, oczekiwał, że nie wywrócimy pierestrojki. Świat nie miał jeszcze wyobrażeń tego, co będzie dalej. Perspektywa europejska, perspektywa atlantycka, a więc perspektywa NATO, Unii Europejskiej, była jeszcze daleka i nie taka prosta do połączenia z perspektywą krajów wyłaniających się z obozu komunistycznego. Najpierw musieliśmy pożegnać się z tymi systemami obozu komunistycznego, co też trzeba było robić spokojnie, aby nie wywoływać konfliktów. Tak wielu jest ludzi w Polsce, tak wielu piszących, którym się wydaje, że tak prosto poszło i że można było zastosować większe groźby, to by poszło szybciej itd. Ale Ci ludzie nie pamiętają ani o tych garnizonach, które stały w Polsce czy w NRD ani nie pamiętają o możliwych prowokacjach. Ja cały czas pamiętałem, że jeżeli w Polsce była możliwa prowokacja w postaci zabicia księdza Popiełuszki, to mogli również sprawić, żeby ten nasz rząd znalazł się w takich kłopotach, że musiałby się wyrwać. A równocześnie podejmowaliśmy dzieło niezwyklej wagi, takiej, jaką w historii mało kto podejmuje.

Były to trzy wielkie zadania, które trzeba było robić dla nas. Zmieniać, reorientować politykę zagraniczną Polski na Zachód. W stosunku do Wschodu deklarować się jako kraj przyjazny, ale kraj, w którym zapadają decyzje. I taka była moja pierwsza rozmowa z wysłannikiem KGB, który już kilka dni po desygnowaniu mnie pojawił się w Warszawie. Chciałem, żeby Gorbaczowowi przekazał proste, jasne, zadaniowe przesłanie ode mnie: będziemy krajem przyjaznym, ale decyzje będą zapadać tutaj. Druga rzecz to, żeby Zachód rozumiał, że musi nam pomóc, że nie może się tylko przyglądać, kiedy my utoniemy, że my nie chcemy nadzwyczajnych rzeczy, ale chcemy pomocy Zachodu i że zapewniamy go swoją rozumną, sensowną, ale konsekwentną polityką przemiany gospodarczej, że przemiany gospodarcze i przemiany demokratyczne w Polsce będą się dokonywać. Zachód obawiał się o losy Gorbaczowa, o powodzenie w Związku Radzieckim i trzeba było często dużego tłumaczenia politykom Zachodu, ażeby na Polskę, na kraje Środkowej Europy, patrzono nie tylko przez pryzmat Związku Radzieckiego, ale patrzono jako na samoistną wartość, która ma znaczenie dla polityki Zachodu. Taki sens miała moja rozmowa z ówczesnym prezydentem Bushem Seniorem. Rozmowa, która dotyczyła również innej sprawy, nie-

zwykle dla Polski ważnej, mianowicie sprawy zachodniej granicy Polski. Dążono już ku zjednoczeniu Niemiec, jak kanclerz Kohl znajdował się w Polsce, upadł mur, to kolejne po wydarzeniach w Polsce wielkie zdarzenie. Kanclerz wrócił do Berlina. Rozmawialiśmy wtedy, przygotowywaliśmy dokument, bo wtedy takie oświadczenie wspólnie Kanclerza i Premiera Polski powstało, które stanowiło podstawę do późniejszych traktatów, traktatu granicznego i traktatu o przyjaźni i współpracy. Namawiałem go bardzo, ażebyśmy wyraźniej poszli w kierunku jasnego stwierdzenia z ich strony o nienaruszalności zachodniej granicy Polski. Kanclerz obiecywał, ale przekładał to z powodu wyborów, trudności wewnętrznych itd. Ja również akcentowałem trudności, bo byłem przecież za zgodę dla mniejszości niemieckich atakowany w Polsce przez istniejącą wtedy jeszcze „Trybunę Ludu”, wspominałem, że Polakom nie będzie łatwo przyjąć do wiadomości to, że istnieje mniejszość niemiecka w Polsce i że tej mniejszości niemieckiej chcemy dać jakieś prawa i że musimy przez te trudności przejść. Zaistniał też zwrot w kierunku Zachodu i istotnym elementem tego zwrotu było ułożenie stosunków polsko-niemieckich – zawsze byłaby tutaj jakaś niepewność. Wewnątrz niepewność, a na zewnątrz element możliwy do podważania, czy wręcz grania na nim politycznie. Dlatego uważałem, że jest to sprawa niezwyklej wagi i że tak, jak rolą historyczną kanclerza Niemiec jest doprowadzenie do zjednoczenia Niemiec, tak rolą historyczną premiera Polski jest doprowadzenie do tego, aby Polska w nową Europę weszła z absolutnie ustabilizowanymi granicami. I ażeby nowej Polski w nowej Europie nie czekały konflikty. I wreszcie trzecia sprawa, to są sprawy polityki wewnętrznej. Stanęliśmy przed pytaniem, czy poprawiać gospodarkę, którą odziedziczyliśmy z inflacją, z pustymi sklepami. Stanęliśmy przed pytaniem, czy ją zasadniczo przebudowywać, czy tylko kłaść plastry na to, co jest. Zdecydowanie opowiedzieliśmy się za przebudową. Widzieliśmy w tej przebudowie gospodarczej zasadniczą perspektywę wyjścia Polski z takiego stanu niemożności, zacofania, bo nasi poprzednicy też już doszli do ściany, ale nie mieli siły, nie mieli poparcia społecznego, żeby do takiej przebudowy dojść. Ta przebudowa okazała się trudniejsza niż przypuszczaliśmy, dłuższa, trudniejsza i bardziej kosztowna społecznie, ale ktoś mógł to przewidzieć, ktoś przechodził tę drogę, od gospodarki centralnej planowanej do gospodarki wolnorynkowej. Społeczeństwo do tej gospodarki wolnorynkowej nie było zupełnie przygotowane. I ta wielka zmiana gospodarcza oraz reforma samorządowa to były dwa zasadnicze akty dekomunizujące Polskę, doszło do dekomunizacji systemowej. To system został zdekomunizowany poprzez dekomunizację polityczną, samorządową i gospodarczą. Jeśli chodzi o dekomunizację ludzi, obawialiśmy się, że to będą porachunki, nie dekomunizacja, lecz polowanie na czarownice. I tutaj dochodzi ten dodatkowy

istotny czynnik, a dla mojej polityki niesłuchanie istotny, dążenie do tego, ażeby jak najwięcej ludzi pociągnąć do tej nowej Polski. Powstała linia, którą właśnie określa się, jako linię grubej kreski. Ja powiedziałem: określamy grubą linią i literalnie biorąc to powiedzenie oznaczało, że odtąd zaczyna się coś nowego, że będziemy odpowiadać za to, co sami zrobimy, odtąd zaczyna się coś nowego. To zostało potem zniekształcone w okresie tzw. wojny na górze i jest zniekształcane do dzisiaj.

W tej książce znajduje się bardzo obszerny rozdział, gdzie ja omawiam ze wszystkich stron tę sprawę, zajmuję się argumentami nie tylko przeciwników, ale i przyjaciół, tych przyjaciół, którzy mieli wątpliwości czy krytycznie oceniali tę linię – i dziś inaczej bym nie postąpił. Uważam, że to linia odpowiedzialności, pociągnięcia innych ludzi (było 2,5 miliona członków partii w tym czasie w Polsce), a nietraktowania ich jak obywateli drugiej kategorii, ale zaoferowania im demokracji. Co nie oznacza, że zbrodnie, przestępstwa nie będą karane, ale to jest sprawa sądów, uczciwego przeprowadzenia przez sądy i to jest sprawa oceny historycznej, a nie rządowych dekrety w tym zakresie. Więc broniłem, bronię tej linii i chciałbym podkreślić trzy rzeczy. Pierwsza, że ta linia odpowiadała ideowemu etosowi Solidarności – bo nikogo, kto przychodził do „Solidarności”, nie pytano, skąd przychodzi i kim był przedtem – to aspekt moralny. Drugi aspekt stanowi to, że było to otwarcie dla wszystkich możliwości bycia w demokracji. Bez żadnej obietnicy, że błędy i zbrodnie nie zostaną rozliczone. I wreszcie aspekt trzeci, najbardziej pragmatyczny – to, że ta linia, inna wewnątrz i na zewnątrz, prezentowała jedną rzecz, chroniła nas przed prowokacjami wewnątrz i na zewnątrz. Gdyby takie prowokacje nastąpiły, gdyby nie było tej linii, z uporem idącej naprzód i realizującej faktyczną systemową dekomunizację Polski, gdyby się to w Polsce zmieniło w rodzaj bratobójczej wojny, to pucz Janajewa, który nastąpił 1,5 roku później, mógł nastąpić wcześniej. Siły twarde w obozie komunistycznym jeszcze dobrze funkcjonowały. Jesieni ludów by nie było, a przynajmniej o kilkanaście lat by się ona opóźniła. I dlatego broniłem i będę bronił zawsze tej linii i uważam, że ona dała Polsce bardzo wiele. Oczywiście nie twierdzę, że nie popełniliśmy błędów, że można było może coś zrobić wcześniej czy lepiej czy wyraźniej, że nie było takiego jasnego dnia święta, w którym byśmy się cieszyli z tej odzyskanej wolności. To wszystko osłabiało tę naszą argumentację. Może za bardzo byliśmy tu pełni rozwagi i obawy, by nie spowodować prowokacji. Od tej strony można krytykować, ale nie od strony generalnej linii, tej broniłem i zawsze będę bronił.

Demokracja rozpoczęta w 1989 roku potoczyła się dalej, przyszły rządy także krytyczne, co było dowodem, że demokracja w Polsce jest silna, bo mogą inni przejąć władzę, ale kursu generalnego nie zmieni i to jest nasz

sukces, że kursu generalnego ani politycznego, ani gospodarczego nie zmieni. Nie zmieni go żadna religia smoleńska ani inne tego typu tezy, prowadzące do sugerowania Polakom, że polska zmiana, polska rewolucja, ta ewolucyjna Polska rewolucja, to jedna wielka klęska. Nie, to nie jest jedna wielka klęska, to bardzo duże zwycięstwo. Polska nigdy w takiej sytuacji przez wiele setek lat nie była. Chodzi o to, by ją dalej wykorzystać, by rozeznaczyć drogi, po których możemy się wznosić. Myślę, że te drogi to Unia Europejska i nasze w niej uczestnictwo. Uczestnictwo takie, które dawać będzie nam poczucie, że jesteśmy tam szanowanym i współkształtującym partnerem. Istotne staje się rozwiązywanie wewnątrz trudnych problemów, np. trudnym problemem jest to, co mamy zapisane w Konstytucji, a co nie zawsze przekłada się na życie: ażeby państwo dążyło nieustannie do zapewniania równych szans wszystkim ludziom. Jest blisko 14% bezrobocie, nie mają szans dzieci z gorszych i mniejszych ośrodków. Dokonuje się pewien proces wyrównawczy przy pomocy Unii – to ma wielkie znaczenie – ale ciągle ta równość szans jest bardziej na papierze niż w rzeczywistości. Trzeci czynnik ja opisuję w takim krótkim rozdziale „Otwarte sprawy Polaków”, tam tylko zaznaczam pewne problemy. Trzeci czynnik to jest problem chrześcijaństwa i pluralistycznego społeczeństwa. Kościół, który tak ogromną rolę odegrał w dojściu do tej wolności, ma wielkie kłopoty z zaadaptowaniem się do *novum* demokracji. Przeżywalismy niedawno wielki wstrząs w kościele, jakim stała się abdykacja papieża. To nie tylko ten wstrząs, to wstrząs uświadomienia sobie, jak wielkie problemy ma kościół, również kościół w Polsce. A jeden z tych wielkich problemów stanowi zdolność do adaptacji życia w społeczeństwie pluralistycznym, zróżnicowanym światopoglądowo, składającym się z różnych ludzi. Wreszcie istotnym czynnikiem jest kultura polityczna, która pozostawia tak wiele do życzenia w Polsce. I umiejętność przemieniania się Polaków – co następuje, ale ta gotowość przemieniania się Polaków nie powinna być porzucaniem naszej polskości, ale dostosowaniem się do czasów, w których żyjemy. Tą książką chciałem przekazać świadectwo, że rzeczy nie były tak proste, jasne, z góry wiadome, lecz skomplikowane i to skomplikowanie chciałem w tej książce pokazać. I po drugie, chciałem ukazać myśl polityczną, która mną kierowała w tym czasie i po trzecie, chciałem wyrazić przekonanie, że ta myśl polityczna w swoich generalnych zarysach ma nadal rację bytu.

Stefan Niesiołowski

PARTIE POLITYCZNE A DEMOKRACJA

Na wstępie pierwsza uwaga jest taka, że nigdzie na świecie nie udało się zbudować systemu demokratycznego bez partii politycznych. Można to porównać do medycyny bez lekarstw czy chirurgii bez nacinania, przecinania skóry czy jakiegoś zabiegu bardziej bolesnego. Partie polityczne są nielubianymi instytucjami we wszystkich krajach, we wszystkich krajach demokratycznych i niedemokratycznych. Na ogół istnieje pewna taka tendencja do przeciwstawiania partii politycznych Państwu i interesu partyjnego interesowi Państwa i przedstawianie partii, jako przyczyny wszelkiego zła. Każda próba budowania demokracji bez partii politycznych kończy się dyktaturą.

Nie będę przekonywał do przewagi systemu demokratycznego nad systemem dyktatorskim, chociaż okazuje się, przynajmniej sądząc z ostatnich wydarzeń w Polsce, nie brakuje ludzi, którzy demokrację krytykują, otwarcie formułują postulaty antydemokratyczne. Wydaje się, że Ci ludzie się świetnie mają, zdobyli zwolenników, występują, ich hasło odejścia od demokracji wcale nie wydaje się zupełnie absurdalnym. Tak jak wydawało się, że po Holokauście, po drugiej wojnie światowej, antysemityzm na zawsze zostanie wyeliminowany, jednak – do czego doprowadzili naziści – nie zniknął, ma się dobrze. Tak samo się wydawało, że po zbrodniach stalinowskich, po zbrodniach Pol Pota, Mao Tse-tunga, nie będzie komunistów na świecie. Tymczasem także w Polsce są podnoszone sztandary z portretami niewiarygodnych zupełnie zbrodniarzy, nie jest to zupełnie proste. Ale myślę, że w tym miejscu uzasadnianie przewagi systemu demokratycznego nad dyktaturą jest zbyt łatwe.

I kwestia druga, jestem z wykształcenia biologiem od już dość dawna, od kilkunastu lat praktycznie nie prowadzę działalności jako biolog, czasem recenzuję jakąś pracę, coraz z tym trudniej, bo należy dysponować wiedzą z aktualnej literatury, także już właściwie mój kontakt z naukami biologicznymi się sprowadza tylko do dyskusji na przykład o GMO czy o *in vitro*, wtedy wiedza biologiczna jest przydatna, ale te spory mają charakter poli-

tyczny, a jestem politykiem czynnym i jednym z tych ludzi, którzy wprowadzili w Polsce system demokratyczny, więc nie muszę zdawać egzaminu ze swoich demokratycznych przekonań. Bo te demokratyczne przekonania zostały zapisane na mojej skórze i przez 25 ostatnich lat broniłem tej Polski demokratycznej.

Jest bardzo wiele systemów partii politycznych, jest system dwupartyjny w krajach anglosaskich, w Stanach Zjednoczonych klasyczny, nie wszyscy o tym wiedzą, tam jest w gruncie rzeczy bardzo wiele partii politycznych. Nie zakazano tam tworzenia partii. Funkcjonuje tam kilkanaście partii, w wyborach prezydenckich startuje kilkunastu kandydatów, także praktycznie liczą się dwie partie i system jest tak skonstruowany, że każda próba budowania poważnej partii silnej się nie udaje. Były takie ruchy, próby i ona się stała w sumie frakcją partii republikańskiej i mamy z drugiej strony system partyjny, nazwijmy go włoskim, gdzie partii jest kilkanaście, tworzą one różne koalicje, zmieniają nazwy. Polska początkowo, kiedy odzyskana odbudowana została demokracja, była bliska systemu włoskiego, w pierwszym w pełni demokratycznym Sejmie. Pierwsze wybory w pełni demokratyczne odbyły się w roku 1991 i w Sejmie istniało wtedy 18 struktur politycznych o mniej lub bardziej charakterze partii. Dzisiaj jest ich 6, ponieważ został wprowadzony próg wyborczy i mamy bardzo wiele sposobów, ja ich wszystkich nie będę omawiał, bo chcę naszkicować pewien sposób funkcjonowania demokracji i pewien sposób funkcjonowania partii demokratycznej. My się wzorujemy właściwie na ordynacji, jeśli chodzi o system wyborczy, niemieckiej, z tym że my mamy system w pełni proporcjonalny. U nas nie ma okręgów jednomandatowych, z wyjątkiem Senatu. W wielu Państwach istnieje system mieszany, ale w zasadzie można powiedzieć, że po 24 latach funkcjonowania demokracji w Polsce osiągnięto pod tym względem właściwie to, do czego inne kraje dochodziły przez dziesiątki lat. Liczba partii w parlamencie jest niewielka, istnieją dwie, trzy partie największe, kilka mniejszych i istnieje powtarzalność tych samych partii przez kilka kadencji co najmniej. To jest o tyle ważne, że w krajach o stabilnej demokracji, francuskiej, włoskiej, brytyjskiej, amerykańskiej, niemieckiej trwa dziesiątki, a nawet setki lat. Partie o podobnych nazwach istnieją w Wielkiej Brytanii kilkaset lat, w Stanach Zjednoczonych 2 partie – kilkaset lat. We Francji system uległ przebudowie, ale kilka partii istnieje kilkadziesiąt lat. A w Niemczech partia socjaldemokratyczna i partia chadecka, dawne Centrum, zostały przez Hitlera w dużej mierze zniszczone. Jak wiadomo, działacze zostali wymordowani w obozach koncentracyjnych, ale te partie się odrodziły i można powiedzieć, że funkcjonują w Niemczech od co najmniej 100–150 lat. Socjaldemokratyczna partia chrześcijańska, Centrum, dawna

partia Centrum, potem Adenauera CDU, partia, która obecnie, pod kierownictwem pani Merkel, sprawuje władzę.

W Polsce mamy pewne elementy właściwie stabilnej demokracji. Demokracja wymaga kilku rzeczy. Władza pochodzi z wyborów, istnieje kadencyjność – to jest łamane na przykład w Rosji. Prezydent zostaje Premierem, Premier Prezydentem albo Prezydent – jak na Białorusi – ogłasza referendum, które fałszuje i gdzie naród się wypowiada, żeby przedłużyć kadencję. Żelaznym warunkiem demokracji jest to, że sprawujący władzę nie może pełnić jej dłużej niż 2 kadencje. Kiedy to jest naruszone, to z demokracją nie jest najlepiej – jak w Niemczech i we Francji.

Inna trochę jest sytuacja tam, gdzie występuje monarchia. To oczywiście trudno odwoływać króla, ale czym innym jest oczywiście władza, czym innym sytuacja posła. Chociaż i tu słychać głosy takie, żeby kadencje posłów i samorządowców redukować. To jest kwestia sporna. Poza tym, że władza pochodzi z wyborów, z kalki wyborczej, to jest zupełnie elementarna rzecz. Wybory są uczciwe, wybory nie mogą być manipulowane, także nie wymaga to dyskusji. Muszą wystąpić dwa elementy jeszcze: niezależne sądy, wolne media, czyli musi nie być cenzury i musi być to system poszanowany, gdzie szanowane są podstawowe prawa człowieka, których pilnuje instytucja pozaparlamentarna. Dlatego, że można sobie wyobrazić taką sytuację, że znajdzie się większość w parlamencie (a mieliśmy taki system, to był system hitlerowski, niemiecki), gdzie w drodze demokratycznej Parlament przegłosował, że odbiera prawa Żydom i również innym ludziom, Parlament ustanowił dyktaturę. Aby tak się nie stało, na straży wtedy stoi Trybunał Konstytucyjny, który stwierdza, że taka ustawa jest niezgodna z konstytucją. Każdy atak na Trybunał Konstytucyjny, na niezależność sądów, na wolność mediów (pod różnymi hasłami formułowane są te ataki, ale one wszystkie prowadzą do ograniczenia albo łamania demokracji) będzie zablokowany. I to jest jakby istota tego systemu i tego systemu się nie udało nikomu zbudować bez partii politycznych.

Politycy mogą budzić niechęć, mogą być ośmieszani. Parlament w Polsce jest przedstawiany jako w ogóle symbol wszelkiego zła, głupoty. Politycy są opluwani, zniesławiani, szkalowani, zwłaszcza w tabloidach, codziennie i właściwie bez przerwy. To jest bezmyślne działanie, uważam, że generalnie szkodliwe, do niczego nie prowadzi. Bo ono sugeruje, że w Polsce istnieje inna opinia publiczna, że istnieje inna rzeczywistość, że z niewiadomych powodów Polacy wybrali do Parlamentu niewłaściwych ludzi, różne tutaj są kategorie – i robią to od 20-u lat. Istnieją inni Polacy, inni politycy, którzy z niepojętych powodów nie mogą być wybrani i to sugeruje, że Parlament nie jest przedstawicielem odbicia społeczeństwa albo ten naród można

określić jako głupi, to bardzo niebezpieczny wniosek. Często ci, którzy formułują krytyczne oceny Parlamentu i partii, powołują się na mądrość narodu, którą rzekomo reprezentują. To jest bardzo powszechne. W Polsce mamy też taki zabieg polityczny, że wielu polityków, którzy przegrali z jakimś względów, nie istnieje w polityce albo zakłada nową partię, ocenia to w sposób następujący: tylko 40% Polaków chodzi na wybory. Zależy, na jakie wybory, ale powiedzmy 50% Polaków uczestniczy w wyborach – taka informacja jest bliska prawdy. Ja reprezentuję te 50%, które nie chodzi – i do nich się odwołuję, to jest mój lektorat. Czyli na wstępie deklaruję poparcie ok. 50%. Tyle tylko, że weryfikacją tej postawy są wybory i tego nigdy żadnemu politykowi nie udało się potwierdzić, mieliśmy wiele partii, które się odwołują, to jest bardzo łatwy zabieg. Ja nie chcę w żadnym razie wypowiadać się negatywnie o kobietach, ale Partia Kobiet też zastosowała taki zabieg, mówiąc: 50% społeczeństwa to są kobiety, Partia Kobiet w takim razie ma zagwarantowane poparcie co najmniej 50%, tyle tylko, że kobiety nie udzieliły tego poparcia i ta partia dostała, zdaje się, 1% czy 1,5% poparcia. Istnieje też polityk, który głosi, że nie jest ważny głos większości, większość nie ma znaczenia, bo może się mylić, tylko ważne okazuje się to, kto ma rację. Jeden człowiek może mieć rację, a cała większość, cały Sejm, może nie mieć racji – wiele razy w historii większość się myliła. To prawda, większość się myliła, tylko kto ma ogłosić w takim razie, na jakiej podstawie, jaką miarą zmierzyć, że ten akurat człowiek wbrew całej większości ma rację. To jest polityk, którego nazwiska nie chcę wymieniać, który startuje w każdych wyborach, począwszy od prezydenckich, a skończywszy na wyborach lokalnych, na ogół uzyskuje stabilne poparcie w granicach 2%. I to jest efekt tego rodzaju zabiegów, które nie mają uzasadnienia. Teza, że wybory w Polsce wyłaniają niewłaściwych ludzi, jest także tezą, przede wszystkim tezą fałszywą, bo nie ma żadnego dowodu, że jakakolwiek inna ordynacja, jakikolwiek inny zabieg pozwoli wyłonić lepszych ludzi. Teza, że okręgi jednomandatowe pozwolą wyłonić ludzi lepszych niż okręgi wielomandatowe nie sprawdza się na przykład w Senacie. Senat jest wybierany według jednomandatowych i to nawet zmniejszyliśmy, żeby nie było zarzutów, że te okręgi są za duże i utrudnia to kampanię. Istnieją jednomandatowe okręgi, w Łodzi dwa, w wielu miastach trzy, cztery nawet w Warszawie, na Śląsku także są niewielkie okręgi, one dają możliwość startu kandydatom, którzy nie mają partyjnego poparcia. Na ogół się nikomu nie udało z małymi wyjątkami: senatora Kutza na Śląsku i senatora Cimoszewicza na Białostocczyźnie. Lecz twierdzenie, że Senat to oaza mądrości, kultury, elegancji politycznej, to teza fałszywa. Senat reprezentuje ten sam intelektualnie polityczny poziom co Sejm – nie mówię, że on jest niski, on jest taki sam. Ja odrzucam tezę, że Sejm w Polsce można ocenić jako gorszy od Sejmów w innych krajach, jest

taki sam, a nawet lepszy od wielu krajów. Kiedy czytam stenogramy posiedzeń innych Parlamentów, zauważam, że dyskusje w innych Parlamentach niczym się nie różnią od dyskusji w naszym Parlamencie. Przestrzegam w związku z tym przed potrzebą posypania głowy popiołem i przepraszania za poziom demokracji w Polsce. Mogę tu podać przykład byłego premiera Włoch – takiego kazusu w Polsce raczej nie mieliśmy albo przykład prezydenta Czech, który się obraził, jak wiadomo, na Parlament i odchodząc w przedostatnim dniu, ogłosił amnestię dla złodziei i malwersantów finansowych, za co trafił teraz przed Trybunał Stanu z zarzutem współnictwa, co być może jest krzywdzące. Instytucja amnestii jest pomyślana jako akt ułaskawienia raczej dla pojedynczego przypadku. On to zinterpretował tak, że może wszystkim udzielić amnestii – i udzielił. Takich przypadków w Polsce nie mamy, ostrzegam przed łatwą i dość lekkomyślną i jałową w sumie krytyką demokracji w Polsce i systemu partyjnego. Mieliśmy bardzo wiele prób, kiedy władza dyktatorska próbowała uczynić z Parlamentu jakąś instytucję, z jednej strony chcąc, żeby ten Parlament był posłuszny i nie krytykował władzy oraz żeby uniknął tego wszystkiego, co jest rzeczywiście w demokracji irytujące (ataki wzajemne, pyskówki, długie debaty, wnioski formalne, zrywanie obrad, wychodzenie z głosowań, wszystkie mechanizmy demokracji, które mogą irytować. Zajmowanie się drobiazgami lub trzeciorzędnymi sprawami, a pomijanie spraw zasadniczych istotnych). Władza dyktatorska chce z jednej strony tego uniknąć, ale z drugiej strony jak ognia boi się Parlamentu, który tę władzę krytykuje. To jest zadanie niewykonalne. Można to porównać do osoby, która chce być jednocześnie bardzo młoda i mieć doświadczenie, wszystkie plusy, jakie daje wiek. Albo osoby, która chciałaby jednocześnie być bardzo bogata, ale w taki sposób, żeby nikt o tym nie wiedział, to się na dłuższą metę udać nie może. Takie próby konstruowania Parlamentu jako instytucji fasadowej podejmowali zawsze komuniści, to były różne fronty jedności narodu, patriotyczne ruchy odrodzenia narodowego i tak dalej, Parlament jako instytucja doradcza, demokracja kierowana w Indonezji, Parlament jako funkcja doradcza w Monachium, w Arabii Saudyjskiej, w Kuwejcie. Oczywiście, ale najważniejsze, gdzie jest realna władza. Realna władza wtedy zawsze istniała gdzie indziej. To był albo król, szejk, cesarz, dyktator. Najczęściej dyktator i jego otoczenie, którego nikt nie wybierał. Nikt nie wybierał Stalina, on doszedł do władzy w drodze nawet nie zamachu stanu, machinacji intryg i niezwyklej biegłości w intrygach, nikt nie wybierał Mao Tse-tunga itd. Prawicowych dyktatorów nikt nie wybierał, np. generała Franco – on wygrał wojnę domową, czy nikt nie wybierał Mussoliniego. W niektórych próbach uczynienia z Parlamentu instytucji autentycznej mamy do czynienia z groteską. Pułkownik Kaddafi to bardzo ciekawy przypadek, z dwóch powodów. Był to jedyny, chyba jedyny

znany mi wojskowy, który z takim stopniem, z jakim zdobył władzę w drodze zamachu stanu, sprawował ją 40 lat i nie awansował. Był całe życie pułkownikiem i to podawano jako przykład niesłychanej demokracji, gdyż np. cesarz był sierżantem, a później marszałkiem. Stalin w ogóle nie posiadał stopnia wojskowego, kończył jako generalissimus, a pułkownik Kaddafi był pułkownikiem i podano to jako przykład demokracji. Trzeba powiedzieć, że ofiary pułkownika Kaddafiego nie podzielały raczej poglądu o demokracji pułkownika. I drugi powód – pułkownik Kaddafi był jednocześnie jak wiadomo szefem rządu i także szefem opozycji. Osiągnął stan idealny, stał na czele opozycji wobec własnego rządu i przemawiał jako szef rządu, a potem krytykował. W tej krytyce zazwyczaj atakował jakiegoś ministra czy konkretnego urzędnika, którego los zwykle był godny ubolewania. To są zabiegi, które byłyby groteskowe i można by je do pewnej farsowej części najnowszej historii zapisać, gdyby nie to, że jednak wiążą się ze śmiercią i okrucieństwem. Generalnie przestrzegam przed takim myśleniem i w Polsce pojawiają się takie głosy, że system demokracji się w Polsce zużył, że system demokracji jest nieudolny, że demokracja nie rozwiązuje problemów i potrzebny byłby dyktator. Pewna tęsknota jest bardzo widoczna, widać to w manifestacjach, awanturach, marszach, hasłach, pewnych tęsknotach za uporządkowaniem demokracji. Demokracji się uporządkować w takim sensie nie da, demokracja ma szereg irytujących obszarów zjawisk, bardzo irytująca jest powolność wymiaru sprawiedliwości, wiele innych działań. Ją oczywiście można poprawiać. Irytujący jest poziom tabloidów. Można ich nie kupować, ale wkraczanie i poprawianie demokracji i próba wkroczenia władzy politycznej to co innego. Bardzo irytujące są niektóre wyroki sądów – przykład człowieka, który za okrutne zabójstwo po trzech latach wyszedł z więzienia. Po pierwsze trzeba by te sprawy dokładnie znać, ale z całą pewnością niektóre przypadki decyzji sądów są bardzo irytujące i społecznie potępiane. Np. sprawa Amber Gold i wszelako pojętych odroczeń i zawieszek, które dopiero zostały wyeliminowane, kiedy media się włączyły. Ale taka alternatywa, że władza polityczna – jako lepsza, rozumniejsza i doskonalsza – wkracza w wymiar poprawy władzy sądowniczej – to najgorsze rozwiązanie. I przed tym przestrzegam.

Jeżeli chodzi o partie polityczne – samo słowo oczywiście pochodzi z łaciny. Ono w Polsce ma dodatkową jeszcze złą konotację, bo kojarzy się z Polską Zjednoczoną Partią Robotniczą i stąd właściwie nie ma dzisiaj ani jednego ugrupowania, które używa słowa partia w Polsce. Oczywiście każdy woli używać słowa stronnictwa. Twierdzenie, że ktoś jest pracownikiem partii, funkcjonariuszem partyjnym, że partia gdzieś zaprasza, ciągle budzi w Polsce złe skojarzenie, będzie tak przez wiele lat. Partie istnieją od bardzo dawna, od czasów Rzymu, Aten, z jednej strony mieliśmy system niewolnic-

twa, były okrutne egzekucje, a z drugiej strony funkcjonowała tam demokracja. Ale od razu w zapisach ta demokracja była tylko dla części obywateli. System demokratyczny bardzo głęboką ewolucję przeszedł w Europie, ale mniej więcej od wieku XIX-go możemy mówić, że znaczna część Europy stała się już demokratyczna. Jesteśmy tym miejscem, gdzie demokracja powstała. Ona powstała w Europie i jesteśmy tym miejscem, skąd demokracja była eksportowana na cały świat. Oczywiście nie obyło się bez okrutnych nadużyć. Są one po pierwsze powszechnie znane, a po drugie ten eksport demokracji oczywiście służył chyba rozwojowi świata, ale to jest kwestia dyskusyjna, czy w ogóle kolonializm, czy eksportowanie europejskich wzorów do Afryki, Azji, Ameryki Południowej, było dobre czy złe. Ja tylko przypomnę, że cywilizacja Majów, Inków w Ameryce, których zniszczyli Hiszpanie, opierała się na publicznych egzekucjach, ofiarach z ludzi, wyrzucaniu serc bijących jeszcze, składaniu bogom, że w Afryce z jednej strony handlowano niewolnikami, co było ludobójstwem, ale tych niewolników dostarczali miejscowi władcy. To nie było tak, że ktoś porywał ludzi, ci byli dostarczani i płacili miejscowym głowom państw czy plemion. Okrucieństwo występowało po obydwu stronach. Faktem jest, że gdziekolwiek dzisiaj jest demokracja, ma pochodzenie europejskie, nie ma innego źródła demokracji. To wielki spór, który na naszych oczach się toczy i bardzo trudno odpowiedzieć na pytanie, czy to jest w ogóle rozstrzygnięcie, w demokracji europejskiej innego modelu nie mamy. On oczywiście ulega modyfikacjom, ale Ameryka Północna przecież wzoruje się na Europie. Przecież oni tam stworzyli państwo i ustanowili system demokratyczny, chociaż też ten system demokratyczny przez 50 lat współdziałał z niewolnictwem. Pod tym względem było tak, jak w starożytnym Rzymie i w Atenach. Z jednej strony były demokratyczne wybory, wolność słowa i dyskusja, a z drugiej strony mieliśmy okrutne egzekucje, polowania na ludzi, specjalne psy tresowane do chwytania i zagryzania ludzi i okrucieństwa systemu niewolnictwa. To jest czarna – w znaczeniu dosłownym i w przenośnym, czarna część historii demokracji, innej demokracji nie ma. A pytanie, na które nasza cywilizacja, być może teraz, być może później, odpowiada na razie odpowiada dość nieudolnie, to jest pytanie takie, czy ten model europejski, który na początku tutaj scharakteryzowałem bardzo ogólnie, czy ten model jest uniwersalny. Czy istnieją inne cywilizacje, kultury, państwa i narody, gdzie ten model po prostu nie pasuje. I mamy na naszych oczach próbę zaszczepienia tego modelu na Bliskim Wschodzie, mamy próbę przeniesienia tego modelu do Azji i widać sukcesy są bardzo umiarkowane. Na to pytanie nie ma odpowiedzi, przynajmniej tej odpowiedzi ja nie znam. Być może są jakieś analizy, które tę sprawę wyjaśniają, ale one są mi nieznane. Ja nie znam analiz, które by potrafiły, nie ma metody chyba, która by potrafiła zbadać i precyzyjnie od-

powiedzieć na to pytanie, czy europejski model demokracji jest uniwersalny. Przywódcy islamscy twierdzą, że absolutnie nie, islam odrzuca europejską demokrację, odrzuca prawa kobiet. Tych, którzy demonstrują, którzy traktują Polskę, Europę, papieża jako głównych oprawców kobiet, którzy mówią, że tu się dokonuje gwałtów (mieliśmy niedawno manifestację o piekle kobiet w Polsce), ja odsyłam do Iranu, do Arabii Saudyjskiej. To oczywiście nie jest do naśladowania, tylko rzeczywiście łatwo protestować w Warszawie, kiedy to niczym nie grozi czy obrażać papieża. I to jest oczywiście bardzo łatwe, ale próba takiej demonstracji w Teheranie czy w Arabii Saudyjskiej skończyłaby się krwawą egzekucją. Pod tym względem istnieją ogromne różnice na świecie i pytanie, czy je się uda wyrównać, czy wyrównanie byłoby możliwe i czy tamte społeczeństwa chcą w ogóle europejskiego modelu demokracji, moim zdaniem jest pytaniem otwartym i pytaniem, na które dzisiaj odpowiedzi nie ma. W Polsce mamy przedziwną historię, byliśmy państwem, gdzie pojawiły się powszechne wybory już w wieku XVI-y, to były wybory króla, właściwie odpowiednik naszych wyborów prezydenckich, wybory powszechne, Parlament i mieliśmy ten parlamentaryzm do wieku XVIII-go, najbardziej demokratyczny w Europie. Byliśmy różni, w innych krajach funkcjonowały krwawe monarchie, wymienię Francję, Anglię, egzekucje publiczne, król był pomazańcem, wtedy dokonywał rzezi na wszelki wypadek np. w Szwecji, w Rosji. Natomiast u nas były powszechne wybory króla, ale ten system się załamał i potem właściwie myśmy demokracji nie mieli w ogóle. Byliśmy podzieleni na trzy części i przez ponad 100 lat Polska kurczyła się etnicznie, język zanikał, wydawało się, że problem zniknie, że Polska nie powstanie. Był to głównie wewnętrzny problem Rosji, Niemiec i można powiedzieć, że oczywiście o żadnej demokracji się nie śniło. I nagle Polska odrodziła się jako państwo demokratyczne i również wszystkie prawa człowieka, wszystkie wolności obywatelskie w tamtym wymiarze myśmy od razu sobie wywalczyli. Byliśmy wzorem, jeśli chodzi o prawo głosowania kobiet w XVIII. wieku, pierwsze wybory były w styczniu 1919 roku. Połowa kobiet w Europie nie mogła jeszcze głosować. W Polsce mogliśmy głosować, w Anglii homoseksualizm był przestępstwem, a u nas nie traktowano go jako problemu. Przyznano w tamtym okresie pełne prawa, nie mamy żadnego powodu do kompleksów. Myśmy mieli niebywałe pod tym względem osiągnięcia, tylko że demokracja w Polsce funkcjonowała w sposób kaleki. Pierwszy prezydent został zamordowany, a po sześciu latach doszło do krwawego zamachu stanu, o tym już można dzisiaj mówić, bo mówienie o zamachu Piłsudskiego w czasach komunistycznych było objawem pewnego przypodobania się komunistom i nigdy tego nie odważyłbym się powiedzieć, bo uchodziłbym za człowieka, który szkaluje niepodległą Polskę. Ale dzisiaj, w czasach pełnej wolności, można:

to był krwawy zamach, zginęło 400-u ludzi, żołnierzy, młodych ludzi, więcej niż we wszystkich manifestacjach ulicznych w całej Polsce Ludowej. I następnie demokracja w Polsce była bardzo kaleka, a później nastąpiło, już nie mówię o okupacji niemieckiej i na wschodzie sowieckiej, 45 lat dyktatury, wprowadzie coraz łagodniejszej – gdyż to nieprawda, że 45 lat komunizmu było takie same. Początkowe czasy, kiedy torturowano ludzi i zabijano, były krwawe, a w ostatnich latach władza co parę miesięcy przyzwalała na amnestię. Ja miałem przyjemność – „w cudzysłowie” – 5 lat spędzać w więzieniu, doświadczałem na sobie, jak łagodniał ten system więzienny. Ale oczywiście to nie była demokracja. Właściwie myśmy nie praktykowali demokracji, przeszliśmy odwrotną drogę niż wszystkie inne kraje europejskie, które zaczynały od krwawych monarchii i systemów jedynowładztwa, a zbudowały system demokratyczny, który funkcjonuje. U nas zaczęło się od systemu powszechnej na tamte czasy, szlacheckiej demokracji, mniej więcej 10% szlachty wybierało króla, chłopci nie mieli praw – jak w całej Europie. Nie oceniam tego, ale tak było w całej Europie. I myśmy zafundowali sobie system, nam zafundowali system niedemokratyczny i nagle w roku 1989 Polska stała się krajem demokratycznym i ten egzamin zdaliśmy bardzo dobrze.

Partie polityczne wpisują się w sposób absolutnie typowy, jak wszędzie, w ten system demokratyczny. Istnieje problem pewnego wyzwania, przed którym stanęła demokracja w Polsce po prawie 25 latach funkcjonowania. Tak jak Chiny stanęły wobec pewnego wyczerpania się modelu Teng Siao-pinga. Funkcjonowały dwa modele: komunistyczny, krwawej dyktatury Mao Tse-tunga, prymitywnej i w gruncie rzeczy prowadzącej do degradacji gospodarczej oraz rozwoju Teng Siao-pinga, bez demokracji, ale z rozwojem gospodarczym i Chiny stały się potęgą gospodarczą – ten system się wyczerpuje. Rezerwy, powstałe z taniej siły roboczej i miast, wyczerpują się i Chiny stają wobec pewnego dalszego wyzwania.

Czy możliwe jest funkcjonowanie dalszego rozwoju gospodarczego bez demokracji? To pytanie fascynujące, pytanie przyszłego świata. My takiego pytania nie zadajemy, bo mamy 38 milionów ludzi, jeszcze ciągle rośnie ta liczba, ale to jest dramat, który polega na tym, że jeszcze za parę lat, jak się nie poprawi demografia, zacznie zmniejszać się liczba ludzi w Polsce. Natomiast dla nas istnieje problem taki, czy ta demokracja w Polsce, wobec tego modelu klasycznego, partyjnego, może dalej funkcjonować, czy dochodzimy do pewnego momentu zadyszki systemu demokratycznego, pewnego kryzysu. Moim zdaniem da się zauważyć pewne tego elementy. To jest przede wszystkim bardzo ostry charakter sporu politycznego w Polsce.

Spór demokratyczny zakłada wzajemne uznanie stron i uznanie wyników wyborów. Jeżeli w sporze politycznym jedna strona uważa, że rządzą zdrajcy, którzy usunęli swoich poprzedników i odsunięcie ich od władzy jest patriotycznym obowiązkiem, jeżeli ta strona śpiewa „Ojczyznę wolną racz nam wrócić, Panie” i porównuje władzę do nazistów i komunistów, to nie jest już spór demokratyczny, to właściwie wojna domowa. Zresztą taki język nie występuje tylko w Polsce. W Stanach Zjednoczonych pewna część społeczeństwa uważa, że Obama nie urodził się w Ameryce, jest muzułmaninem i agentem islamskim i że jego obalenie, czyli nieprzestrzeganie praw, które on ustanowił, to patriotyczny obowiązek, a zamach z 11 września był zamachem, który CIA wykonała na własnych obywatelach. To pewne wyczerpanie się modelu demokracji, który polega na tym, że szanuje się wynik wyborów, że nie można nie uznać prezydenta. Demokracja zmaga się dzisiaj nie z lewicowym zagrożeniem, ale z nacjonalizmem. Lewica używa takiego argumentu: demokracja nie rozwiązuje problemów socjalnych i ten argument oczywiście ma pewną nośność, ale jest o tyle słaby, że problemy socjalne są rozwiązywane (lepiej lub gorzej). Twierdzenie, że społeczeństwo, że Europa to kontynent nędzy i kryzysu, jest absurdalne, a twierdzenie, że w Polsce dokonuje się Holokaust, zagłada narodu – również jest absurdalne. Moim zdaniem lewica nie ma argumentów mocnych pod tym względem, natomiast nacjoniści mają argument mocniejszy. Uznają oni demokrację za wymagające uporządkowania oszustwo, uważają, że trzeba się odwołać do patriotycznych wartości i odejść na jakiś czas od demokracji, ponieważ ludzie, którzy tę demokrację – władzę sprawują, nie zasługują na szacunek. Nie proponują oni niczego w gruncie rzeczy racjonalnego. Wszędzie, gdzie tego typu partie dochodziły do władzy (to była Austria Haidera, Holandia), następował w pewnych obszarach chaos i te partie traciły poparcie. Ale problem oczywiście jest, problem podstawowy to taki, czy w Polsce liczba ludzi wykluczonych, żyjących w biedzie, bez pracy, z różnych powodów w trudnej sytuacji, czy ona będzie na tyle duża, że stworzy pewne paliwo polityczne dla radykalistów. To jest pytanie nie tylko polskie. To pytanie, czy radykalizm, który czerpie i żywi się biedą, poniżeniem, wykluczeniem, zawiedzionymi możliwościami, ubóstwem, czy ten radykalizm uzyska na tyle mocne wsparcie, że zagrozi stabilizacji. Na szczęście w Polsce nigdy radykalizm nie doszedł do władzy poza komunizmem, ale komunizm był sprowadzony z zewnątrz, tu nie było żadnej dyskusji. Komuniści nie wygrali żadnych wyborów w 1945 roku, po prostu zdobyli władzę z nadania Stalina. Czy radykalizm w Polsce może zagrozić demokracji? Na razie wydaje się, że obszary, od których rozpoczyna się nacjonalizm, są wzmacniane pewnym paliwem politycznym, jak katastrofa smoleńska. Też bardzo negatywną rolę odgrywa tu część kościoła, który zdaje się nie widzieć tego, że kościół nie

może bronić kłamstwa. Kościół nie może bronić takiej tezy, że w Polsce się dokonuje zagłada narodu i wzywać do obalenia rządu, to nie jest rola kościoła. Ale to mimo wszystko nie jest jeszcze ciągle zjawisko na tyle groźne, żeby można było mówić o wyzwaniu dla demokracji, o zastąpieniu innym modelem. Demokracja musi się bronić cały czas, polega ona na aktywności obywateli. Demokracja polega też wreszcie na tym, że doświadczenie poprzednich pokoleń powinno być przekazywane następnym. Nie może dojść do przerwania tradycji, łączności, stąd się bierze na przykład radykalizm młodego pokolenia. Z tego, że część ludzi zupełnie nie rozumie, że hasło „gestapo” wypowiedziane do policjanta jest przejawem bezmyślności i głupoty. Podobnie jak używanie pewnych słów czy malowanie sztandarów Polski walczącej przez kibiców na przykład, posługiwanie się tego typu retoryką – ludzie często nie wiedzą, co mówią. Hasło „Żydzi do gazu” nie jest niewinnym hasłem. Obniża to wrażliwość na okrucieństwo innych ludzi i to są problemy, które codziennie obserwujemy wokół siebie, to są problemy, z jakimi młode pokolenie, które nie zna innej Polski niż demokratyczna, będzie musiało się zmierzyć.

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM

Janusz Przybył
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Prezydenta S. Wojciechowskiego w Kaliszu

ZZL W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE HANDLOWYM

HRM in small and medium enterprise trade

Abstract: Small and medium enterprises seem to be managed in the same way like family ones. What is more, it is very crucial to mention about the methods of recruitment and gaining the labor power. The phenomena of small and medium enterprises is more and more interesting issue of the market because they are the most important part of the market in the developed countries. It is also necessary to mention that more and more people are employed in such enterprises so it is quite possible to consider such companies as a future of the global market and global business.

Key words: HRM, small enterprise, medium enterprise, family business, economic activity, candidates.

Wstęp

Przedsiębiorstwa rodzinne to specyficzna forma działalności gospodarczej. W Polsce zazwyczaj to małe firmy, prowadzone przez rodzinę i mające na celu przynieść określone dochody wyłącznie dla osób ją prowadzących. Zwykle to przedsiębiorstwa, zatrudniające wyłącznie osoby „z rodziny”. Tylko w nielicznych przypadkach firmy rodzinne zatrudniają dodatkowych pracowników. Zwykle uzależnione jest to od wielkości firmy i jej obrotów. Jeśli właściciele stać na zatrudnienie dodatkowego personelu przyjmuje do pracy osoby spoza rodziny. Bardzo często jest tak, że firma zatrudnia przede wszystkim osoby z rodziny, izolując tym samym działalność i możliwości. Wszystko to sprawia, że zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym jest trudne i różni się od metod przyjętych w małych i średnich firmach.

Niniejsza publikacja ma na celu przedstawienie zasad i specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi na przykładzie handlowego przedsiębiorstwa rodzinnego. Przeanalizowany zostanie konkretny przypadek, dzięki czemu można będzie omówić mechanizmy rządzące firmą, a także ustalić jej priorytety i cele, strategię zarządzania zasobami ludzkimi. Analiza opiera się na przedstawionej wcześniej teorii, służącej, jako baza wyjściowa do wyciągnięcia konkretnych wniosków na temat specyfiki zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Dzięki praktycznemu i teoretycznemu ujęciu problemu ZZL w małej firmie rodzinnej, możliwe będzie udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

1. W jaki sposób firma rodzinna zarządza zasobami ludzkimi?
2. Czy podejście do ZZL w firmie rodzinnej różni się od strategii ZZL w innych firmach?
3. Jakie czynniki wpływają na skuteczność/brak skuteczności takiego działania?

Definicja przedsiębiorstwa rodzinnego

Zdefiniowanie rodzinnego przedsiębiorstwa nie jest proste. Mimo tego, że pojęcie to pojawia się w języku potocznym nie jest jednoznaczne i oficjalne. Okazuje się, że nie ustalono dotychczas jednolitych kryteriów za pomocą, których możliwe byłoby określenie, jakiego typu przedsiębiorstwa do nich zaliczyć. Dlatego też, terminem tym określa się firmy o różnych formach prawnych, zróżnicowanej wielkości, własności oraz zarządzania.

W zagranicznej literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji przedsiębiorstwa rodzinnego. Dzięki nim można wyjaśnić dokładniej, na czym polega specyfika tego rodzaju działalności. Do najważniejszych definicji, które warto tutaj przytoczyć zaliczyć należy przede wszystkim:

- „o firmie rodzinnej możemy mówić w przypadku, kiedy przynajmniej dwa pokolenia z jednej rodziny wpływały w znaczący sposób na cele oraz na ogólną politykę przedsiębiorstwa” [Safin 2002, s. 28].
- „o firmie rodzinnej możemy mówić wówczas, gdy zatrudnionych w nim jest, co najmniej dwóch członków rodziny, którzy mają wpływ i kontrolę nad zarządzaniem oraz nad finansami. Dodat-

kowo, firma powinna przejść w ręce kolejnych członków rodziny [Safin 2002, s. 29].

Jak zostało powiedziane wcześniej, przedsiębiorstwo rodzinne może mieć dowolną formę prawną. Warunkiem koniecznym jest jednak to, by większość albo całość majątku znajdowała się w rękach rodziny lub jednego jej członka, dzięki czemu ma on decydujący wpływ na jej losy.

W zagranicznej literaturze przedmiotu pojawiają się następujące kryteria definicyjne, jeśli chodzi o przedsiębiorstwa rodzinne: własność albo zarządzanie. To ze względu na te nie określa się ogólny charakter firmy. Rzadziej można spotkać się z kryteriami takimi jak: struktura, subiektywizm, funkcjonalność czy transfer międzypokoleniowy [Safin 2002, s. 1–2].

Polska przestrzeń gospodarcza za firmy rodzinne uważa jedynie te podmioty, które tworzą sektor małych i średnich przedsiębiorstw [Sułkowski 2001, s. 13]. Wynika to z faktu, że firmy rodzinne (podobnie jak i inne formy prywatnej działalności) nie mają w Polsce długiej przeszłości. Co więcej, firmy te zazwyczaj nie mają w planach wejścia na giełdę papierów wartościowych, a cały interes skupia się w rękach rodziny i pozostaje w niej [Sułkowski 2005, s. 14].

Badania nad tym zagadnieniem wykazały, że kojarzenie firm rodzinnych wyłącznie z sektorem MŚP jest złym założeniem [Ward (red.) 2005, s. 10]. Każda firma, niezależnie od rodzaju swojej działalności, od systemu własności czy zarządzania może być firmą rodzinną. Jedynym warunkiem jest to, że jej właścicielem jest rodzina, a osoba (lub osoby) odpowiedzialne za kierownictwo firmą decyduje się pozostawić firmę rodzinie. Na tej podstawie można uznać, że firma rodzinna to przedsiębiorstwo, którego własność kontrolowana jest przez jedną rodzinę, a w działanie angażuje się więcej niż jeden członek [Popczyk, Winnicka-Popczyk 2004, s. 19].

Jedną z ważniejszych cech firmy rodzinnej jest mocne powiązanie i zależność pomiędzy biznesem, a rodziną. Nie ma tutaj możliwości oddzielenia sytuacji i relacji rodzinnych od tego, w jaki sposób kształtują się relacje biznesowe i w jaki sposób prowadzona jest dana firma. Specyfika tego rodzaju przedsiębiorstwa polega, więc przede wszystkim na tym, że emocje, uczucia a także kwestie intelektualne w mniejszym lub większym stopniu determinują sposób prowadzenia biznesu i wpływają na ogólny charakter firmy i zakres jej działalności. Dodatkowo również określają, w jaki sposób firma będzie funkcjonować na

zewnątrz i jakie są jej najważniejsze cele i priorytety [Sułkowski 2001, s. 16].

Literatura przedmiotu, jeszcze niedawno, zakładała, że istnieją mocne powiązania pomiędzy sferą emocjonalną a charakterem prowadzonej działalności. Często przyczyniało się to do występowania licznych problemów i zakłóceń w sposobie funkcjonowania firmy, a także wywoływało zachowania destrukcyjne lub osłabiające zarząd i całą strukturę firmy [Sułkowski 2001, s. 96].

Jedną z zalet przedsiębiorstwa rodzinnego jest budowanie długookresowej strategii, która nastawiona jest na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Okazuje się, że firma rodzinna jest o wiele bardziej stabilna, a właścicielom nie chodzi wyłącznie o zysk, ale o zdobycie ugruntowanej pozycji na rynku, dzięki czemu firma przetrwa dłuższy okres czasu, tak by dzieci właścicieli mogli czerpać z niej zyski. Z tego też względu, można uznać, że firmy rodzinne są nastawione na ciągłość i stabilność [Sułkowski 2001, s. 96]. Chociaż oczywiście zysk jest także ważny ponieważ to od prosperowania firmy i od generowanych przez nią zysków zależy pozycja i status materialny rodziny. Wszystko to powoduje, że firmy rodzinne nie poddają się presji realizowania wyłącznie korzyści krótkookresowych, dzięki którym mogą zwiększyć chwilowo swoje zyski jednak w dłuższej perspektywie może się okazać, że rozwiązania te nie będą korzystne dla firmy i przyniosą jej straty lub obniżą jej dotychczasową pozycję.

Zatem, definicja przedsiębiorstwa rodzinnego nie jest definicją na wskroś jednoznaczną. Wystarczy przytoczyć słowa Safina [2002], który zwraca uwagę na trzy typy problemów o charakterze definicyjnym w kontekście przedsiębiorstwa rodzinnego. Pierwsza z kontrowersji dotyczy się względów metodologicznych, bądź bardziej epistemologicznych. Rodzina, bowiem bywa opisywana jako instytucja, które podwaliny mają swoje miejsce w antropologii i socjologii, zaś samo sformułowanie organizacja można ująć jedynie w kontekście nauki o zarządzaniu czy ekonomii.

Inne zagadnienie jest bardziej lokalne. W Polsce, odwrotnie niż w większości krajów rozwiniętych, nie miał miejsca proces bardzo szybkiego rozwoju rodzinnych przedsiębiorstw. Ze względu na zaślności historyczne, Polskę ominęła szerokim łukiem era rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej, tak charakterystyczna w XIX wieku oraz w okresie powojennym. Kolejnym, trzecim problemem jest zanik szeroko pojętych prac badawczych nad rozwojem przedsiębiorstw rodzinnych na terenie Polski. Co więcej, brak jest także naprawdę obiek-

tywnych prac badawczych odnośnie partycypacji rodzinnych firm w sektorach działalności. Szczególnie te ostatnie dwa problemy wydają się być dostatecznym powodem rozpoczęcia na większą skalę działań względem rodzinnych przedsiębiorstw, którymi będą chociażby bardziej szczegółowe badania.

Jest tak, dlatego iż Polska pod wieloma względami jest krajem, w którym roi się od paradoksów, szczególnie, jeżeli mowa o przedsiębiorstwach rodzinnych. Wszelkie prace badawcze jednoznacznie wskazują, iż funkcja i zadania rodziny, jakie spełnia ona w całokształcie życia społecznego oraz sferze wartości ponadczasowych nie mają sobie równych. Można, zatem orzec, iż familizm to ważny element rzeczywistości społecznej. A jednak, powstaje obawa, w jaki sposób ów familizm może wpływać na rozwój przedsiębiorstw rodzinnych, a odpowiedzi na to pytanie wciąż jeszcze nie uzyskano. Przedsiębiorstwo rodzinne, bowiem może być definiowane w charakterze podmiotu gospodarczego, gdzie struktura własności, tak samo jak i funkcja zarządzania całością podmiotu jest cały czas w gestii członków jednej rodziny.

Specyfika ZZL w firmie rodzinnej

Wyszukiwanie parametrów systemu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym nie należy do łatwych zadań. Metody zarządzania personelem zależą, bowiem głównie od wielkości oraz typu działalności przedsiębiorstwa. Tym niemniej, możliwe jest wyróżnienie wielu ważnych właściwości, jakie dotyczą funkcji personalnej przedsiębiorstw rodzinnych.

Inferencja funkcji kadrowej w przypadku przedsiębiorstw rodzinnych może być wykonana na podstawie kilku typów procesów, które wiążą się z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Są to:

- motywowanie personelu,
- strategia personalna i sukcesja,
- proces kierowania,
- rozwój pracowników.

Analiza opiera się głównie na pracach badawczych „family business”, jakie były wykonywane pod kątem projektu „Rozwój przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce” w 2004 oraz 2005 roku. Próbą było tutaj czterdzieści różnych podmiotów gospodarczych, działających na terenie Polski. Prace badawcze polegały na technikach:

- analizy aktów i dokumentacji,
- wywiadów swobodnych z reprezentantami kadry kierowniczej,
- obserwacji [Sułkowski, Haus, Safin, 2005, s. 78].

Procedura personalna przedsiębiorstwa rodzinnego, wraz z fundamentalną rolą wiążącą się z całością procesu analizy oraz projektowania potrzeb o charakterze personalnym, wiąże również rozwój przedsiębiorstwa z rozmaitymi promocjami przedstawicieli rodziny dominującej. Wynika z tego, iż plany kadrowe w takich firmach są zmuszone do uwzględniania wpływu więzi rodzinnych na funkcjonowanie danego przedsiębiorstwa. Generalnie w przedsiębiorstwach rodzinnych strategia personalna polega głównie na projektowaniu rzeczywistego balansu między biznesem rodziny, a dobrem całej firmy. Swoiste programowanie rekrutacji, zachęcania oraz rozwoju pracowników musi pomagać w dokonywaniu zwiększenia skuteczności przedsiębiorstwa, aczkolwiek równocześnie zapewniając potencjalność osiągnięcia sukcesu członkom rodziny.

Z kolei planowanie sukcesji wymaga i w pewnym stopniu gwarantuje właściwe relacje w dominującej w przedsiębiorstwie rodzinie [Churchill, Hatten 1987, s. 51, 64]. Szczególnie ważne dla skutecznej sukcesji jest to, w jakim stopniu dany sukcesor otrzyma autonomię decyzyjną, jak wysokie są jego kompetencje, a także jak bardzo pewny siebie pozostaje [Goldberg, Woolridge, 1993, s. 55–73].

Naukowcy badający zjawisko przedsiębiorstw rodzinnych wskazują, iż szybkie wdrażanie sukcesorów do przedsiębiorstw umożliwia ich lepsze przygotowanie do przejęcia interesu w przyszłości [Barach, Gantisky, Carson, Doochin, 2002, s. 531–537]. Na samym początku ma to oczywiście charakter pracy czy pomocy dorywczej pomocy albo w okresie letnim. Dopiero później następuje podjęcie przez sukcesora pracy systematycznej, jako wykonawca (może być tzw. terminowanie albo staż), w końcu, po latach wędrowania wśród rozmaitych komórek firmy, sukcesor jest gotowy na awans. Co więcej, ważna jest także rola adekwatnego, właściwego wykształcenia, najlepiej kierunkowego. Kolejne pokolenie zarządzających interesem rodzinnym może, bowiem zostać profesjonalnym menedżerami, także ze względu na kierunkowe wykształcenie zawodowe. W związku z tym, często podkreślana jest w branżowej literaturze potrzeba jak szybszego startu w przygotowaniu sukcesora do przyszłej pracy.

Trzeba jednakże również nadmienić, iż spora grupa naukowców widzi konieczność wystawiania przyszłego sukcesora na walkę w biznesie innym niż własny. Przykładowo, B.S. Hollander [2002,

s. 538–539] stwierdza, iż sukcesor musi przepędzić pierwsze lata kariery zawodowej nie w biznesie rodzinnym, ale poza nim, lecz jeżeli jest to wykonalne, w podobnej branży. Wielu badaczy zjawiska, sugeruje, iż czas pracy poza biznesem rodzinnym jest ważny w celu pozyskania uczucia autonomii i niezależności, a także wiary w swoje możliwości. Istotne jest także zdobywane doświadczenia zawodowe, jak również praca w innym niż rodzinne środowisku społecznym. Jeszcze innym niebezpieczeństwem, jakie może być udziałem sukcesora, jest to, które nosi miano syndromu „zepsutego dziecka”. Rodzic, który prowadzi interesy, przeważnie jest to ojciec, zazwyczaj oddaje cały swój czas firmie, znacznie tym samym ograniczając go żonie i dzieciom. Potem usiłuje to zrekompensować ze strony materialnej, chcąc „przekupić” rodzinę i jednocześnie stłumić swoje poczucie winy poprzez ofiarowanie kosztownych prezentów. „Zepsute dzieci” cechują się bardzo roszczeniową postawą, a także oczekują w życiu dorosłym takich samych prezentów jako władzy, majątku, czy własności w biznesie rodzinnym, a niekiedy i prestiżu. Co gorsza, nie mają one świadomości, jaka jest faktyczna wartość pracy i nie mają ochoty na wysiłek, by rozwijać się zawodowo [Kets de Vries, 2002, s. 338]. Przykładowo, R.G. Zarago [2002] sugeruje, iż ludzie młodzi, dziedziczący spore majątki bywają równocześnie obciążeni różnymi problemami psychicznymi i społecznymi. Wszelkie kłopoty są wówczas związane z:

- samotnością,
- brakiem motywacji do pracy,
- brakiem motywacji do szukania własnych ścieżek rozwoju,
- niską samooceną,
- brakiem samodzielności i autonomii.

Probierze anomalii, do których zalicza się: rozwody, samobójstwa, uzależnienie od narkotyków [Bork 2002, s. 67], choroby psychiczne (głównie depresja) okazują się być w tej grupie bardzo częste.

Problemy związane z sukcesją cechują, się zatem także znaczącymi własnościami społecznymi i stanowią przedmiot zainteresowania pedagogów, psychologów i socjologów. Co gorsza, nie sposób wymyśleć prostej recepty na udaną, skuteczną sukcesję. Dzieje się tak, dlatego iż proces ten jest długotrwały, który ma charakter zarówno biznesowy, jak i wychowawczy. Czemu? Odpowiedź jest prosta – żaden menedżer bądź szkoła nie są w stanie zwolnić zarządzającego firmą od tego, by wychował własne dziecko. Analizowane na potrzeby niniejszej pracy, badania są w stanie dopomóc w zrozumieniu nie tylko

inwestorom biznesowym, ale i sukcesorom ich firm, w jaki sposób należy zwiększać możliwości i potencjał sukcesji.

Zdecydowanie najważniejszą barierą dla prawidłowo wykonanej sukcesji w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego jest:

- kiepska więź w rodzinie,
- konflikty w rodzinie,
- zła struktura własności,
- kłopoty w komunikowaniu się w organizacji [Hubler 2002, s. 67–70].

Problemy, jakie pojawiają się z sukcesją to dość powszechny przedmiot wielu prac badawczych w „family business”, jakie przynoszą efekty cechujące się znaczeniem praktycznym i teoretycznym. Stopień planowania sukcesji współgra z wielkością interesu, z porażkami i sukcesami oraz z ramami wykorzystania zarządzania strategicznego [Malone, 2002, s. 36–37].

Analiza literatury przedmiotu, jak również analiza rezultatów badań, jakie przeprowadzono w Polsce na czterdziestu podmiotach może narzucać konkluzję, iż konieczne okazuje się być wyposażenie zarządzających biznesem rodzinnym w Polsce w wiedzę oraz umiejętność zaplanowania potencjalnej sukcesji.

Rekrutacja pracowników w przypadku przedsiębiorstwa rodzinnego jest wykonywana na bazie trzech schematów:

- szukania w kręgu rodziny,
- szukania w kręgu znajomych,
- szukania w kręgu obcych.

Indykatorami, które decydują o zatrudnieniu kandydatów bywają najczęściej: zdecydowanie na akceptację kultury organizacyjnej firmy rodzinnej, uprawnienia, przynależność do grupy osób zaufanych.

Nabór i odsiew obsługi można rozumieć w charakterze procesu szukania osób, których system wartości jest silnie zbliżony do całości kształtu kultury formy bądź, choć w małym stopniu jego częścią. Rekrutacja siły roboczej, jaka charakteryzuje się tożsamy do firmowego układem wyznawanych wartości, reguł oraz wzorców kulturowych, stanowi proces zazwyczaj wykonywany na bazie intuicji. Odbywa się ona zazwyczaj w kilku częściach, gdzie początkiem jest opis stanowiska pracy, zaś finiszem zatrudnienie danej osoby na stanowisko, na jakie się ubiega. Każda z tych faz jest częścią większej całości, a klamrę spinającą stanowi kultura organizacji oraz fundamentalny

dla całości rekrutacji dezyderat szukania osób, które po prostu „pasują” do danej kultury organizacyjnej.

Zasadniczo, z natury rzeczy, kandydatem idealnym wydaje się być osoba z rodziny. Dzieje się tak, dlatego iż uważa się ją za najbardziej godną zaufania. Jednakże, w kontekście praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, należy mieć świadomość, iż znalezienie balansu pomiędzy zaufaniem, a kompetencjami danego kandydata to zadanie bardzo skomplikowane.

Nie jest, bowiem czymś rzadkim problem zatrudnienia osoby, wydawałoby się godnej zaufania, rzecz jasna z rodziny, na stanowisko wymagające naprawdę wysokich kompetencji. Wówczas ma miejsce tzw. sytuacja beznadziejna. Członek rodziny poprzez swój brak zdolności i kompetencji jest czynnikiem znacznie ograniczającym rozwój firmy, lecz osoby zarządzające nie chcą odwoływać go z tego stanowiska z uwagi na rozliczne więzi rodzinne. Tak patowa sytuacja ma jednak rozwiązania. Jednym z nich jest pozostawienie takiego człowieka na zajmowanym stanowisku, ale jednocześnie silne ograniczenie władzy, faktycznie przez nich dzierżonej. Niestety, z punktu widzenia ekonomicznego, rozwiązanie to pozostaje nie do końca skuteczne, gdyż zakres obowiązków osoby niekompetentnej z rodziny musi być w końcu wypełniany przez kogoś innego. Jeszcze innym typem praktyki społecznej, jakie wiążą się z rekrutacją siły roboczej firmy rodzinnej jest chociażby niezatrudnianie osób spoza rodziny, a niekiedy również zwolnienia „obcych” w celu zatrudnienia członków rodziny.

Wykonane analizy studiów przypadków firm rodzinnych wskazują, iż w przypadku małych przedsiębiorstw rodzinnych, rekrutacja przede wszystkim z kręgu rodzinnego może stanowić źródło dobrych korzyści, aczkolwiek w przypadku średnich czy dużych zbytnie wybieranie członków rodziny nie jest działaniem sprzyjającym zatrudnianiu pracowników kompetentnych i zazwyczaj jest powodem porażek.

Zarządzanie siłą roboczą to dowództwo i przewodzenie z jednej strony, ale i administrowanie, które celem jest efektywna i skuteczna praca osób nadzorowanych. Spośród rozmaitych względów nadzoru i kierownictwa, możliwe jest rozważenie problematyki wyboru sposobu administrowania w firmach rodzinnych, gdyż o ile przedsiębiorstwa te rodziły się, a następnie rozwijały, jako małe, administrowane przez jedną osobę, to przeważnie cechują się tendencją do jednoosobowej metody nadzoru. Badania sugerują, iż w fazie zarządzania przedsiębiorstwem, zdecydowanie najmodniejszy wydaje się być styl konsultacyjny bądź paternalistyczny. Identyfikuje to firmę, jako taką,

w której zarządzający jednoosobowo decyduje za pracowników, ale uwzględnia przy tym dobro i firmy i pracowników.

Przedsiębiorstwa rodzinne wykazują dość często tendencję do zarządzania konsultacyjnego z elementami stylu paternalistycznego. Osoby zarządzające zanim podejmą decyzję, zasięgają porady ze strony członków rodziny.

Analiza przypadku

Mechanizm działania przedsiębiorstwa rodzinnego można przedstawić na przykładzie Spółki E-Energo S.A., zarejestrowanej 7 sierpnia 2007 roku przez Sąd Rejonowy w Białymstoku, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod numerem KRS 0000286062. Skład zarządu firmy to:

- Prezes Zarządu,
- Przewodniczący Rady Nadzorczej,
- czterech członków Rady Nadzorczej.

Spółka E-Energo S.A. to małe przedsiębiorstwo, notowane na rynku NewConnect. Branża przedsiębiorstwa E-Energo S.A. w Łomży ma charakter czysto usługowy, zaś bazowa działalność to nabywanie akcji bądź udziałów i papierów wartościowych.

W szeregach firmy na początku jej działalności próżno było szukać osób spoza rodziny, która ją założyła. Władza oraz majątek przedsiębiorstwa znajdował się w gestii osób, które zainicjowały istnienie firmy i prowadziły ją w formie jednoosobowego decydenta. Z biegiem czasu firma zaczęła się rozrastać o nowe działy, cały czas utrzymując jednak procedurę zatrudniania jedynie członków rodziny. Później, w szeregi firmy zaczęły wstępować osoby, które w życiu prywatnym wiązały się z członkami firmy, a zatem nadal pozostawała ona typowym przedsiębiorstwem rodzinnym.

Obecnie, firma wciąż jest kontrolowana i administrowana przez jedną rodzinę, aczkolwiek na niższych szczeblach można już zaobserwować nieco gwałtowniejsze fluktuacje personalne, również dopuszczające osoby spoza rodziny dominującej.

Zakończenie

Dokonując podsumowania, w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie rodzinnym, zawsze należy mieć świa-

domość, iż istnieje możliwość istnienia zarówno wysokiego zaangażowania, jak i kompletnego jego braku, wielkiej motywacji do pracy, jak i upominania się jedynie o wynagrodzenie oraz lojalności od członków rodziny zatrudnionych w firmie, jak i „zdrad” z ich stron. Tak rozsądne podejście do zagadnienia zatrudniania członków rodziny bez względu na to, czy posiadają niezbędne kwalifikacje czy też nie, może być najoptymalniejszym rozwiązaniem kłopotów z rekrutacją pracowników.

Bardzo ważne jest także adekwatne i sprawiedliwe korzystanie z istniejących narzędzi do motywacji oraz rozwoju w stosunku do pracowników z oraz spoza rodziny.

Literatura

- Bork D. (2002), *Drug Abuse in the Family Business* [w:] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Wards J.L., (red.) *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Churchill N.C., Hatten K.J. (1987), *Non-Market-Based Transfers of Wealth and Power*, A Research Framework for Family Business, *American Journal of Small Business*, 11 (3).
- Goldberg S.D., B. Woolridge (1993), *Self Confidence and Managerial Autonomy*, *Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms*, *Family Business Review*, (6) 1.
- Hollander B.S. (2002), *Silver Spoon Syndrome*, [w:] Aronoff C.E., Astrachan J.H., Ward J.L. (red.) *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Hubler T. (2002), *Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning*, [w:] C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, (red.) *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers Georgia.
- Kets de Vries M...R. (2002), *The Dynamics of Family Controlled Firms*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Malone S.C. (2002), *Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Company*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Popczyk W., Winnicka-Popczyk A. (2004), *Przedsiębiorstwo rodzinne. Funkcjonowanie i rozwój*, Difin, Warszawa.
- Safin K. (2002), *Przedsiębiorstwo rodzinne – organizacja i funkcjonowanie, przegląd koncepcji* [w:] Lichtarski J., Nowosielski S., (red.), *Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Agencja Wydawnicza Wrocławskiej Rady FSNT NOT, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.
- Sułkowski Ł., Haus B., Safin K. (2005), *Raport z badań przedsiębiorstw rodzinnych w Polsce*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Determinanty rozwoju przedsiębiorstw rodzinnych*, TNOiK, Toruń.
- Ward J.L. (red.) (2005), *Family Business Sourcebook*, Family Enterprise Publishers, Georgia.
- Zarago R.G. (2002), *Family Companies*, *Family Business Review* (6) 2.

Jakub Bielikowski
University of Social Sciences

MAIN ISSUES IN WOMAN CAREER IN THE IT IN TURKEY

Abstract: The objective of the article is to discuss the phenomena of Turkish females choosing IT career and the preliminary identification of factors influencing such a choice.

Statistical data shows, that although woman labor force participation in Turkey is low, there is an increasing trend for females to seek higher education as frequently as men, enabling their employment and taking professional and managerial positions. Author has observed relatively high percentage of professional woman in the IT companies he worked with. To uncover factors influencing choosing of IT career number of interviews were conducted with IT professional women. First identified issues such as: financial attractiveness of IT and employment stability, perception of work and education as appropriate mean of social advancement and independence, acceptance of woman in IT, particularly in sales jobs, the high quality of mathematics education chosen by woman and prestige of computer science faculties, also shown in some literature on woman in the engineering in Turkey, points to the direction of future research.

Key words: woman career, woman in IT, woman in ICT, woman employment in Turkey.

The observation

Since the 1999 the author has worked with the IT industry in several countries. The eye evidence proved that IT industry is heavily male-dominated, with some exception in Scandinavia. For example in Sweden the percentage of females in IT ranges between 20–35% [Statistic Sweden, 2012] – an observable participation. Actually according to Hozer-Kocmiel and Zimoch [2012] research Sweden had highest percentage of all females (1.5% of females, vs 4.8% of overall population) working in computing activities in Baltic region countries. From the author first trip to Turkey, the visible high female participation in the IT business was therefore surprising. Women in Turkish IT play also significantly managerial roles, quite contrary to the stereotyping of the country being male-dominated. Therefore it was interesting to start the research into the reasons for apparent female progress in the IT.

The subject warrants further research, as even most recently one of influential industry forums – Tech Republic published on a front page the Gray [2013] blog article, which on case of firing of star female developer, pointed to overall problem with IT juvenile “boys club” – an attitude which prevents the industry known to reward merit, brains and hard work from attracting qualified woman. It could be also argued [Winkler, 2005] that resulting increased diversity in IT workforce would lead to increased creativity, better decision making and business elasticity as observed in other businesses.

Up to date, comprehensive and detailed statistics for female career progression in Turkish IT is difficult to locate. The Turkish Statistical Institute [2011] provides some interesting insight into female employment and education in Turkey.

Table 1. Key statistics for females in Turkey

Ratio	Value	Comment
Woman in employment	28.8%	Increase from 23.3% in 2004, men in employment 71.7% increase from 70.3%. However as much as 42.2% of females work in agriculture vs. only 18.7% men. 35.5% of women are unpaid family business workers, but only 4.9% of men. Own business is run by 11.7% of females and 22.6% of men, males dominate in “employer” category with 6.8% vs 1.2% females. 61.2% of females not employed are housewives. Only 5.6% state that are able to work, but not seeking work vs. 11.4% males.
OECD woman labor force participation	62%	According to World Bank and Turkey State Planning Organization [2009] study
Woman with higher education in employment	Above 80%	In urban areas in the age group 25-39 in 2009 according to Aran, Capar, Husamoglu, Sanalmis and Uraz [2009]
Percentage of female teachers	52%	Practically all pre-primary teachers are females, 52.9% in primary education and 42.3% in secondary and higher education
Share of woman in academia	40.9%	According to Healy, Ozbilgin & Aliefendioglu [2005], this places Turkey just above median in Europe, but 27.6% of woman professors represents highest percentage in Europe
Percentage in local politics	0.9–4.2%	Depending on the position. Local elected positions are considered first step in the politics. Women participation in politics is very low

Tab. 1. etc.

Illiteracy ratio	9.9%	Vs. only 2.2% of males. That dropped from 19.4% in 2000 and 45.3% back in 1980
Percentage in higher education	32.7%	Vs. 33.4% for males
Completed university education and higher	8.6%	Vs. 13.2% for males, increase from only 5.4% in 2000, men increase from 10.2%. In the same period number of females starting higher education more than doubled vs. increase of 50% for males and number of graduates now differs by less than 10%
Master studies enrollment growth for females 2000-2010	164%	And 147% for doctorate studies. For males growth was 58% and now the gap is less than 20%
Percentage of female students in technical science	27.9%	
Percentage of female students in mathematics and natural science	53.3%	
Faculty with highest percentages of female students	64.5%	The language studies have highest percentage, followed by 55.8% in health science, however by absolute numbers the most popular are applied social science, which is chosen by more than 40% of females
Percentage of urban females using computers	45%	Vs. 64.6% of male. Internet was used by 43.4%
Woman percentage in professional jobs	Approx 36%	But only 10% in the management

Source: Turkish Statistical Institute [2011]; Healy, Ozbilgin & Aliefendioglu [2005]; World Bank and Turkey State Planning Organization [2009], Own calculations.

Higher education and professional development seems to play increasingly important role for Turkish women. Smith and Dengiz [2010] research shows that in general in Turkey the percentage of females in engineering is significantly higher (27%) than in the US (approx. 11%) and Galpin [2002] states that 20% of computing students are female. Author decided to commence research into the perceived woman success in Turkish IT, which can give interesting insight into potential for higher woman participation in the IT business.

Initial Research

Sułkowski [2009] discussed that for such initial investigation penetrating to potential influence of culture and meaning, the qualitative method stemming from interpretative approach coming from humanistic roots seems to be most appropriate. Certainly as there is no initial hypothesis, the investigation objective was to uncover perceptions and human drivers we have to understand people's feelings and their interpretation of reality, therefore applied method has to allow for freedom of expression and interaction with subjects.

Because of limited access to successful IT female professionals, four phone in-depth interviews were conducted with women employed in Turkish subsidiaries of international companies. The objective to indentify whether there any common issues affecting women choice of IT career, its perceived value and potential problems.

The interviewed professionals were representing:

1. Senior Professional – person responsible for own work, formally recognized as professional in own company and on the market
2. Manager – person managing others, reporting within the company management chain
3. Director – person managing other managers, reporting only to highest-ranking person in the Turkish subsidiary or to mother company

Table 2. Interviewed woman professionals

Person	Position type	Experience
Woman 1	Senior Professional, IT Consulting	10+ years experience. Experienced in the research in the US, in Turkish software company in Turkey, presently in an international IT company. Business Administration Bachelor degree and Master in Computer Engineering
Woman 2	Senior Professional, IT Pre-Sales	20 years experience, most in an international IT company and also in research. Started in support then in pre-sales. Computer Engineering education (Master level)
Woman 3	Manager, IT Consulting	15+ years experience, developer background in various Turkish companies, for last 12 years in international IT company. Computer Engineering education (Master level)
Woman 4	Director, IT Consulting	15+ years, single company experience, international IT company, played different roles including country consulting leader. Computer Engineering education (Master level)

Source: Own work.

The questionnaire was loosely built with the objective to get understanding:

1. Why interviewed woman has chosen IT career? And what factors influenced that choice?
2. What impact education had for the choice?
3. What in interviewed opinion is the perception of IT appropriateness as choice for woman? What was their family view?
4. Does the gender make a difference in choosing co-workers, subordinates and managers?
5. How the choice of IT has influenced this person life outside work?

As the in-depth interviews were conducted question topics were added and interlocutors were contacted again to answer those additional questions. Generally the interview followed the free-format allowing for expression of interviewee perceptions and experience

The types of questions used in the interview itself can be found in Appendix 1.

Interview Results

Those initial interviews pointed to a few common themes supporting IT as job choice in Turkey:

1. Relative attractiveness of IT employment – higher pay, ease to find job, merit-based promotion, industry dynamics creating new opportunities. All interlocutors pointed to financial independence and good financial standing associated in their opinion with IT industry.
2. High regard for engineering jobs in Turkey – getting a job in IT and engineering is considered in interviewees' opinion a social elevation, or at least a socially acceptable career.
3. Interesting experience in the IT – they all showed genuine interest in new things, changing environment, interacting with people (their roles are actually working with others, not of programmer). Half of them selected IT because of their genuine mathematical and scientific interest. All of them considered IT work rewarding, at least up to certain level.
4. Acceptance of their career choice by family – they were all supported by their family in choosing IT as occupation, even sometimes over their initial desire to follow parents footsteps in different business.
5. Quality mathematical education, especially in secondary/higher school – which was solid preparation for university and gave analytical capa-

bilities needed in the industry. All interlocutors claimed that in their high school females were as represented in scientific classes as males.

6. Possibility for female to get into independent or managerial position – this thesis was formed in different ways as “men are only interested in programming, so we can take business-facing positions”, “females are preferred as software sales as it is more difficult to say no to a woman”, “employees know that we work harder and treat their company as our own business, so we are likely to become managers”. There is a common theme of woman being seen as “suitable” for IT career.
7. Possibility to carve up independent position which will enable to have kids and be able to decide how time at work is used – it is perceived that professional or managerial position gives more flexibility in deciding working hours, which is important from family life perspective.
8. Ability to “delegate” housework to hired help. In Turkish tradition among better-doing families they employ even permanent house help – doing cleaning, cooking and taking care of kids at early age. Such decision is even made by non-working woman and made easier in last 20 years because of abundance of cheap (female) workers from the former Soviet Union countries. While Turkish men is unlikely to participate in house chores he is happy for wife to “delegate” it to the hired person and for wife to pursue her career and earn second salary.
9. Interesting theme was pointing to overall perception of females in official Turkish tradition, which from Turkish revolution time gives high regard to woman leadership and work. It was stated that because women enter job market very late (after Turkish revolution in the 20's) they immediately assumed same roles as men. Such state support for woman development in the past government policies is even called by Healy, Ozbilgin and Aliefendioglu [2005] state feminism, however it seems to extend to common perception of “Turkish Mother, not only taking care of home, but actually sustaining and leading family” (as per one of interviewees).

At the same time interlocutors mentioned some barriers:

1. In their opinion employers having choice of equally competent male and female in IT will still select male, unless this is a sales job. However, it is stressed that choice is mostly made on merit.
2. It is still perceived that certain types of IT jobs are more for men – like programming.
3. Females are perceived by employees as worse managers – so in interviewee opinion it is better to work for a man. They pointed to issue of woman being “too demanding” and “moody”, “too aggressive” so “more

difficult” as managers. It is interesting perception, because at the same note some mentioned positive experience working for a woman.

4. IT influences personal and family life – they mentioned either their own or their colleagues problem with adopting to work after marriage (when husband demanded more presence at home and taking care of home rather than job) and especially after having children. In their opinion that usually requires work re-adjustment and is interestingly a reason why woman fight for managerial or professional position when they are more independent. However interlocutors also pointed to required trade-off between further career progression and spending more time with kids.

External view, conclusions and next steps

There are some interesting trends identified in worldwide IT and generally in engineering. First from Galpin [2002] looking at woman in computing it can be noted that the following countries have relatively high participation of females taking graduate computing courses, though the numbers in the study are quite dated.

Table 3. Top countries with woman participation in computing activities

Country	Percentage	Comment
South Africa	32.1%	Increase from non during the apartheid era
Zimbabwe	40.7%	
Nigeria	From 30% to 32.6%	
Malaysia	51.4%	
Singapore	>50%	
Thailand	55%	The South-East Asia countries have highest woman participation in IT
Sweden	approx. 30%	Similar numbers for Norway and Sweden have been reported more recently by Hozer-Kocmiel and Zimoch [2012]
Norway	24% – 32%	
Iceland	24% – 28%	
Mexico	39.2%	
Guyana	54.5%	
Bolivia	34.1%	
Brazil	20% – 34.8%	
USA	26.7%	There is no data to students’ ethnic background
Turkey	20.4%	In 2001, increase from 18% in 1997

Source: Galpin [2002].

It is clearly visible that with the exception of Scandinavia the high participation of woman in computing is characteristic for developing countries, and in developed Europe it is closer to 10%. The study also states that this trend is not really justified by cultural differences as same trends and attitudes can provide different results in different countries.

In Turkey the Kusku, Ozbilgin and Ozkale [2007] and Smith and Dengiz [2010] research focused quantitative analysis on women careers in engineering with several interesting factors noted:

1. High status attributed to engineering education in Turkey coupled with completely anonymous entrance examination system in Turkey – university entry in Turkey is solely based on exam results, examination papers are anonymised and scored as such, highest scores get university place. Traditionally engineering required top results and women achieving them are treated same as men. Women pursue engineering to gain this respect.
2. Republican and secular history of the country “the ideology of the state has upheld the admittance of women into technical and engineering professions as a key priority of its modernization and westernization process” [Kusku, Ozbilgin and Ozkale, 2007]. One can quote characteristic remark of Turkish Republic founder Mustafa Kemal Ataturk “Everything we see in the world is the creative work of women”.
3. Parents and relatives have weak influence on career selection, even if engineering alongside medicine is considered a good career and people choosing it reported their families support.
4. Women perceive engineering as right subject of study and right career, they believe that there are many successful female engineers. They often consult other women before choosing engineering study.
5. Most engineering students, independent of sex, confirm their strong interest in science subjects associated with engineering. In responses to Smith and Dengiz [2010] questionnaires they state that “enjoying concepts” and “being good in concepts” was one of the major reason of choosing engineering equally with good job or financial aspects.
6. The respondents in those surveys also mentioned that they did not feel any discrimination from university staff towards females.

However there are also noted barrier:

1. Despite high women participation in engineering jobs more men doubt women capability to become good engineer and in particular think that working conditions in some professions make it unsuitable for woman.

From that perspective Computer Engineering is considered a “clean”, “office” profession (e.g. as opposite to civil engineering).

2. Rural migration makes it more difficult for females. Rural families are more traditional and parents rather discourage their daughter from seeking professional career. At the same time sons of those families have more negative attitude towards their female colleagues capabilities.
3. After the first child birth even educated woman are still likely to cease working (drop of 15% in employment rate according to Aran, Capar, Husamoglu, Sanalmis and Uraz [2009]).

Based even on these limited material there are interesting factors influencing woman IT career in Turkey. Some of them may be country-independent – like financial attractiveness of the IT industry and merit-based progression, but the general attitude towards female engineers in Turkey seems to be quite different with factors like:

- Perception of IT and generally engineering career as suitable and “progressive” for woman;
- High mathematical education standard, openness of engineering education to women and keen interest of Turkish women in science;
- Perception that the IT career can be aligned with family life and enables them to choose and sustain progression in the IT ranks.

That warrants further research into the subject to collect more information about factors influencing women IT career in Turkey and more important look for the patterns, which could act as models for other countries.

The following further research steps are considered at the moment:

1. Widen scope of structured interviews to validate, which patterns actually repeat. The interviewees will still be chosen on access and participation willingness basis – IT professionals known to the author or referred to.
2. Anchor opinions from females by interviewing some of male managers/directors – as the industry is still predominantly masculine, men opinions and perceptions are actually very important.
3. Contrast information collected in Turkey with similar information collected in a country with low female IT participation, such as Poland [Hozer-Kocmiel, Zimoch, 2012].
4. Look, based again on qualitative techniques only, for information in other country with higher woman ICT participation – such as Sweden and developing country such as South Africa.
5. Widen literature research.

6. There is a potential for more wide questioning using some like techniques such as Internet questionnaires. That would enable to contact unrelated professionals and maybe therefore get a different insight. However, such activity should be postponed until more qualitative information is collected, which could enable hypothesis formation and building specific questionnaire.

Decisions whether these or alternative actions are suitable will be based on information collected from next interviews and its potential significance or practical use.

Bibliography

- Aran M., Capar S., Husamoglu M., Sanalmis D., Uraz A. (2009), *Recent Trends in Female Labor Force Participation in Turkey*, World Bank and Turkey State Planning Organization, Ankara.
- Galpin V. (2002), *Women in computing around the world*, „ACM SIGCSE Bulletin - Women and Computing”, p. 94-100, Volume 34, Issue 2, June 2002, New York.
- Gray P. (2013), *Does IT have a problem with women?*, „Tech Republic” [online], downloaded from http://www.techrepublic.com/blog/tech-manager/does-it-have-a-problem-with-women/8257?tag=nl.e101&s_cid=e101&ttag=e101, 24 April 2013.
- Healy G., Ozbilgin M. Aliefendioglu H. (2005), *Academic Employment and Gender: A Turkish Challenge to Vertical Sex Segregation*, „European Journal of Industrial Relations”, Vol. 11, No. 2, London.
- Hozier-Kocmiel M., Zimoch U. (2012), *Statistical Portrait of Women in ICT in BSR Countries*, Winnet8 Research and Development publication, „Winnet8 Research and Documents” [online], <http://www.winnet8.eu>, downloaded 10 April 2013.
- Kusku F., Ozbilgin M., Ozkale L. (2007), *Against the Tide: Gendered Prejudice and Disadvantage in Engineering*, „Gender, Work and Organization”, Vol. 14, No. 2.
- Smith A., Dengiz B. (2010), *Women in engineering in Turkey – a large scale quantitative and qualitative examination*, „European Journal of Engineering Education”, Volume 35, Issue 1.
- Sułkowski Ł. (2009), *Interpretative Approach in Management Sciences*, „Argumenta Oeconomica”, Vol. 2 (23), Wrocław.
- Statistics Sweden (2012), *Women and men in Sweden, Facts and Figures 2012*, Orebro.
- Turkish Statistical Institute (2012), *Women in Statistics 2011*, Publication number 3660, Cankaya-Ankara, Turkey.
- Winkler R. (2005), *Zagadnienia kadrowe w kontekście internacjonalizacji rynków pracy*, [w:] Najlepszy E. (red.) *Biznes międzynarodowy a internacjonalizacja gospodarki narodowej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- World Bank and Turkey State Planning Organization, (2009), *Female Labor Force Participation in Turkey: Trends, Determinants and Policy Framework*, Report number 48508-TR, Washington

Appendix – Interview Questions

How you have selected the IT career?

What factors did you help to select IT?

What was your family attitude to selecting IT?

How did your education prepared you for the IT?

Which class you attended at high school? What was the females proportion?

In Turkey – is IT perceived as appropriate for female? Do you feel any advantage/disadvantage?

Why do you think women choose IT?

What sector you feel give best career opportunity for a woman in Turkey?

Will you choose female as co-worker? Will you choose female as subordinate? Why so?

Will you choose female as your boss? Why so?

So why females succeed? Why do you think companies hire and promote them?

Did a choice of IT affected your personal life?

Do you consider yourself successful?

Do you think you have further career perspectives?

Please describe your career so far and professional background.

Henryk Szyc
Społeczna Akademia Nauk

KONCEPCJA ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM I JEJ WPŁYW NA FUNKCJE ŻYCIOWE PRZEDSIĘBIORSTWA

The idea of managing human capital and its influence upon company vital function

Abstract: Nowadays companies seek to improve both, the quality of their products and the image of the company in the competitive market. This also refers to the work people do for the given company. Organizations expect employees to commit and dedicate to company objectives achievement. To make employees feel engaged in the work they do, it is crucial to create the right conditions for the employees participation as to ensure the achievement of the goals in the company. The actual participation of workers aiming at realization of the mission of the company is connected with attitude and manner that result from ongoing operations. Each employee has to be aware of purposefulness of his or her work. People who work should feel responsible, both for the work they do, and for its effects. The meaning and the influence of human resources on the company vital functions and the impact of contributory factor on the effectiveness of the work has been analyzed in this article. Employee teams should strive to maintain constant cooperation with each other in order to achieve better results and higher levels of productivity. The role of the company, in this case, is to ensure a job satisfaction for the human factor and to secure the possibility of implementation of innovation and creativity.

Key words: managing, human resources, human factor, staff, human capital, motivating.

Wstęp

Wszystkie przedsiębiorstwa dążą do tego, by w jak najkrótszym okresie czasu zrealizować postawione przed sobą cele. Realizacja konkretnych celów ma za zadanie przynieść zyski i podnieść wartość organizacji, zarówno w sferze materialnej jak i niematerialnej. Za realizację poszczególnych zadań odpowiedzialni są ludzie, a przedsiębiorstwo dąży do tego by ich pozyskać. Gdy firma posiada już zasoby ludzkie, dąży do tego by ich praca w jak największym stopniu przyczyniała się do realizacji misji przedsiębiorstwa. Czynniki ludzkie poddawany jest ciągłemu procesowi, w którym się go szkoli, ocenia, nagradza lub kara za wykonaną pracę. Gdy nie spełnia on swojej

funkcji lub użyteczności – wypowiada się umowę. Wszystkie te działania pełnią rolę funkcji personalnej organizacji. Występuje ona w sąsiedztwie pozostałych funkcji takich jak: finansowa, handlowa i produkcyjna. Za wszystkie te elementy i funkcje, które dotyczą zasobów ludzkich odpowiedzialny jest sam człowiek oraz system metod zarządzania nim. Jest wiele nauk dotyczących metod zarządzania. W każdej z nich występuje czynnik ludzki. W zależności od rodzaju i funkcji danej metody, wskaźnik udziału występującego w nim czynnika ludzkiego ma inną wartość.

Analiza wartości pracowniczej, jako istotny czynnik w strukturze organizacji

Nie można w sposób jednoznaczny określić, jaką wartość dla przedsiębiorstwa stanowi potencjalny pracownik. Definiując samo zjawisko wartości pracowniczej, można je porównać do sumy wszystkich korzyści danego przedsiębiorstwa lub organizacji, jakie wykonuje na jej rzecz konkretny pracownik. Wyznacznikiem korzyści płynących z wykonywanej pracy przez kapitał ludzki, mogą być zarówno wartości bieżące, jak i te przyszłe. Odnosząc się do aspektu teoretycznego, wartość pracownika można również zdefiniować, jako efekt zachodzącej różnicy pomiędzy zyskami wynikającymi z jego pracy a poniesionymi w tym okresie kosztami. Ten rodzaj równania wiąże się niewątpliwie z dużymi trudnościami, albowiem sama wycena rezultatów pracy jednostki nie posiada osobowości uniwersalnej. Według [Cascio 2001, s. 19] rachunkowe ujęcie zasobów ludzkich polega na przypisaniu konkretnych wartości pieniężnych poszczególnym zachowaniom danego pracownika w firmie. Brane są pod uwagę takie czynniki jak: sposób i metoda wykonywanej pracy, jej koszt, ilość i długość absencji pracowniczej oraz fluktuacja. Sam proces oraz warunki doboru odpowiedniego personelu w trakcie selekcji pracowniczej, tworzą podstawy wartości w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Etap selekcji odgrywa istotną rolę, w której stosuje się wskaźniki pożyteczności [Szczepańska 2010, s. 166].

Wskaźnik przydatności, pożyteczności podczas selekcji pracowniczej zależny jest w dużej mierze od zróżnicowania, charakteru i rodzaju danego obszaru, na którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Wskaźniki znajdują swoje odzwierciedlenie podczas selekcji w zależności od określonego udziału potencjalnego pracownika w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Organizacja lub instytucja zatrudniająca pracowników, zainteresowana powinna być tylko i wyłącznie kapitałem ludzkim, wykazującym się krótkoterminową perspektywą aktywności zawodowej, która jest silnie zróżnicowana pod kątem wolnych stanowisk pracy zdominowanych przez skalę otrzymywanego wynagrodzenia. Pracownik oraz jego wartość dla firmy oceniana jest

w perspektywie długiego okresu czasu. Ze względu na rodzaj zatrudnienia, rolę pracowników w przedsiębiorstwie sklasyfikować można według następujących kryteriów:

- operacyjne;
- strategiczne;
- zaangażowane.

Kryteria te, pozwalają zwrócić uwagę na umiejętność określania elementów, które mają zasadniczy wpływ podczas dokonywania wyboru pracowników na odpowiednie stanowiska pracy oraz pełnione przez nich funkcje. Wszystkie determinanty mają szczególne znaczenie, które w sposób bezpośredni lub pośredni mają wpływ na skalę wzrostu wartości przedsiębiorstwa w określonym czasie [Szczepańska 2010, s. 168].

Zasoby ludzkie – element kapitału przedsiębiorstwa oraz jego funkcje

Rozważając kwestię wartości pracownika dla przedsiębiorstwa oraz elementów i wskaźników, jakimi dana firma sugeruje się przy jego wyborze, należy odnieść się do funkcji, jaką pełni kapitał ludzki. Składa się on z trwale ze sobą związanych ludzi, którzy dążą do jednego celu, jakim jest misja i wartość kultury organizacyjnej firmy. Kapitał ludzki zdefiniować można, jako obszar, do którego zalicza się: kompetencje, umiejętności, zakres wiedzy, energię i zdrowie pracowników w danym przedsiębiorstwie i w ściśle określonych warunkach. Pracownicy, jako kapitał ludzki, dążą do rozwijania zakresu swoich kompetencji i kwalifikacji poprzez inwestycje związane z kształceniem się na różnych poziomach. Dążą do wcielania w życie idei związanej z uczeniem się przez całe życie (Long Life Learning), by być elastycznymi względem zmieniających się trendów na rynku pracy oraz podnoszenia zakresu swojej wiedzy. Inwestując w siebie, liczą na zwrot poniesionych kosztów wraz z zyskiem w najbliższej przyszłości [Sławecki 2005, s. 320].

Kluczowymi elementami, które pozwalają zdefiniować kapitał ludzki są czynniki takie jak:

- umiejętności i wiedza,
- nabyte doświadczenie,
- potencjał,
- wartość pracownicza oraz jej koszt.

Według [Miądowicz, Szafrński 2009, s. 288] wiedza, jako element kapitału ludzkiego cechuje się zbiorem czynników takich jak: doświadczenie, umiejętność wykorzystania posiadanej informacji, a także wnikliwość, która pozwala przyswoić nowe doświadczenia i daje podstawę do subiektywnej oceny. Z kolei umiejętność, jest elementem, który w przeciwieństwie do wiedzy, jest czynnikiem unikalnym, nierozłącznie związanym z pracownikiem. Doświadczenie jest jednym z rodzajów wiedzy, które zostało nabyte poprzez liczne próby i praktyki. Jest to ogół informacji zdobytych poprzez wcześniejszą pracę, obserwacje i dokonania konkretnej osoby, jej dotychczasowe przeżycia oraz znajomość rzeczy i ludzi. Potencjał z kolei, stanowi siłę do działania, stwarza możliwości do funkcjonowania w danej dziedzinie lub branży. Elementem kapitału ludzkiego jest również, tak ważna dla przedsiębiorstwa wartość pracownicza, która związana jest z ideą, iż człowiek w sposób pośredni lub bezpośredni może zaspokoić potrzeby danej firmy w aspekcie finansowym; podnosi jej wartość. Ostatnim z elementów jest koszt, który finansowo odzwierciedla zużyte zasoby. Wszystkie te elementy znajdują swoje odniesienie w teorii kapitału intelektualnego. Jest on połączeniem zarówno umiejętności w danej branży, wiedzy z konkretnego obszaru, zdolności poszczególnych pracowników oraz innowacyjności [Antczak 2010, s. 39–40].

Zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie kapitału ludzkiego, jest rozumiane, jako zbiorowość cech oraz ich właściwości, którymi dysponują ludzie, jako pracownicy przedsiębiorstw lub instytucji. Mają one swoją wartość oraz są źródłem dochodów dla pracodawcy jak i samego pracownika [Oleksyn 2006, s. 19–20].

W praktyce gospodarczej czasów współczesnych, poruszając temat kapitału ludzkiego, nawiązuje się coraz częściej do kapitału intelektualnego. Wartości stanowiące ten kapitał, występują w organizacjach i są one różnie interpretowane przez wielu autorów literatury światowej. Niezależnie od definicji i terminologii, oznaczają niematerialne zasoby organizacji, które mają na celu przynoszenie korzyści mających istotny wpływ na podnoszenie wartości materialnej przedsiębiorstwa [Król, Ludwiczynski 2006, s. 92].

Aktywa majątkowe przedsiębiorstwa składają się z wartości materialnych, do których zaliczyć można rzeczowe i finansowe aktywa – ujmowane w bilansie i zmniejszone o zobowiązania, a także wartości niematerialne i prawne, które stanowią rynkową nadwyżkę elementów przedsiębiorstwa. Te natomiast wynikają ze sposobu i metodyki zarządzania firmą. To właśnie czynniki niematerialne przyczyniają się do wzrostu wartości firmy, zawyżając jej wartość składników majątkowych. Najlepszym przykładem takiego czynnika jest np. reputacja na rynku konkurencyjnym. Pomimo wielu wy-

stępujących substytutów danego produktu, przedsiębiorstwa zawyżają cenę danego towaru lub usługi. Dzięki wieloletniej reputacji i budowie marki własnego towaru – w dalszym ciągu jest ono bezkonkurencyjne [Grudziewski, Hejduk 1999, s. 203–2010].

Umiejętność wykorzystywania wartości pracowniczych w zarządzaniu przedsiębiorstwem – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi

Dawniej za czasów A. Smitha, uważano, iż do prowadzenia działalności gospodarczej, niezbędne są jedynie zasoby takie jak: bogactwa naturalne, kapitał oraz praca. W czasach współczesnych zasoby te nie są już wystarczające. Zostały one uzupełnione o nowoczesną technologię, dostęp do źródeł wiedzy i informacji, efektywną przedsiębiorczość, lepszą organizację oraz właściwe i umiejętne wykorzystanie posiadanego czasu. Współcześni przedsiębiorcy, osoby prowadzące własne działalności gospodarcze – niemalże na każdym szczeblu i w prawie każdej branży gospodarczej, doszli do porozumienia, iż niemożliwym jest bycie elastycznym względem rynku konkurencyjnego, bez dostępu do wiedzy i informacji. Same zasoby takie jak: praca, ziemia, kapitał – są już niewystarczające i mało efektywne. Należy jednak pamiętać, że za wgląd do informacji oraz do wiedzy również odpowiedzialny jest człowiek i to od niego i jego kwalifikacji zależy ilość oraz szybkość dostępu do danych oraz możliwość szybkiego zareagowania na zmieniające się trendy rynku. Definicja pojęcia zasobów ludzkich, podkreśla rolę pracowników w trakcie funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, czynnik ludzki odpowiedzialny jest za umiejętne wykorzystanie pozostałych zasobów (materialnych i niematerialnych) w czasie [Król, Ludwiczynski 2006, s. 54].

Według A. Pocztowskiego ludzkim zasobem można nazwać zbiór cech ludzkich, które w pełni umożliwiają wykonywanie poszczególnych zadań w danej organizacji. Pracownicy sami w sobie nie są zasobem, jednak są oni odpowiedzialni za umiejętne gospodarowanie pozostałymi środkami i czynnikami wytwórczymi organizacji. Rolę, jaką odgrywają poszczególni pracownicy w trakcie wykorzystywania dostępnych surowców stanowi istotne odniesienie do funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nazwą powszechną, jaką są zasoby ludzkie, można również zastąpić określeniami takimi jak: personel, kadra, potencjał ludzki, potencjał społeczny, aktywa ludzkie, pracownicy i zatrudnieni. W zależności od rodzaju wykonywanej czynności, określenia te mogą się różnić. Pracownicy, są to osoby, które za odpowiednim wynagrodzeniem wykonują daną pracę. Należy jednak podkreślić, że w zależ-

ności od rodzaju zatrudnienia (umowa o pracę, umowa zlecenia, umowa o dzieło), nie zawsze nabywają oni prawa pracownicze. Wedle prawa pracownikiem jest tylko i wyłącznie osoba będąca w stosunku pracy. Z kolei określenia takie jak personel i kadra pozwalają określić obszar grup pracowniczych danej organizacji. Osób, które nie są pracownikami nie można nazwać ani kadrą ani personelem. Kadra, to grupa pracowników charakteryzująca się wysokimi kwalifikacjami, które w głównej mierze sprawują funkcję na stanowiskach kierowniczych; są one samodzielne. Personel z kolei, to osoby pełniące funkcję, które wymagają nieco niższych kwalifikacji zawodowych. Znajdują się na niższych szczeblach w hierarchii zarządzania firmy. Definicja czynników ludzkich, swoim określeniem odwołuje się do czynników ekonomicznych (praca, ziemia, kapitał). Pierwszy z czynników produkcji (praca) związany jest z czynnikiem ludzkim. To właśnie człowiek odpowiedzialny jest za pracę, którą wykonuje oraz jej wymierne efekty. Definicje określeń takich jak potencjał – ludzki, społeczny, pracy – stanowią istotny element funkcjonowania przedsiębiorstwa, który poprzez czynnik zasobów ludzkich można zmierzyć. Aktywa ludzkie są elementem, który wymaga zastosowania zabiegów w procesie wykorzystania. To właśnie ludzie stanowią główny składnik majątku firmy poprzez zdobyte przez siebie kwalifikacje i kompetencje. Ostatni z elementów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi stanowi kapitał ludzki. Rozumiany jest on, jako zbiór wszelkiej wiedzy, kwalifikacji, energii i zdrowia, które jest niezbędne do wykonywania określonej pracy. Kapitał ludzki odpowiedzialny jest za przynoszenie dochodów dla przedsiębiorstwa pod warunkiem właściwego i umiejętnego korzystania z jego zasobów [Pawlak 2011, s. 22–25].

Motywowanie, jako czynnik dążący do wzrostu wartości przedsiębiorstwa w określonym czasie

Motywowanie jest elementem, który ma za zadanie przynosić efektywniejsze wyniki w pracy zawodowej poszczególnych jednostek zasobów ludzkich. Jest to system zarówno nagradzania jak i karania, który towarzyszy ludziom przez cały okres ich życia. Narzędzie to pozwala, poprzez nagradzanie pracownika, zmusić go do wydajniejszej pracy i z pomocą emocji społecznych zmobilizować pozostałych pracowników do postępowania w sposób podobny jak osoba nagradzana. Motywowanie wywołuje pozytywne nastawienie w stosunku do wykonywanych zadań, mających służyć realizacji celu przedsiębiorstwa. System kar eliminuje zachowania negatywne, które są niezgodne i niewłaściwe z założoną misją przedsiębiorstwa. Narzędzie, jakim jest system kar i nagród, należy stosować w sposób bardzo ostrożny albowiem może on doprowadzić do efektów przeciwnych niż

oczekiwane rezultaty. Dotyczy to w szczególności systemu kar, które powodują zmniejszenie atrakcyjności podczas wykonywania konkretnego zadania. Poprzez niewłaściwe stosowanie tego systemu, dany pracownik, który jest często poddawany karom, zamiast skupiać się na bardziej wydajnej pracy poszukuje rozwiązania, które pozwoli mu znaleźć nowe miejsce zatrudnienia. By system nagradzania i karania, jako czynnik motywacyjny, był skuteczny, należy zapoznać wszystkich pracowników danego przedsiębiorstwa ze strukturą stosowania tego systemu. System ten powinien być zaprojektowany w taki sposób by nagrody były jak najbardziej atrakcyjne dla czynnika ludzkiego, a kary zmuszające do bardziej efektywnej pracy. Każda z jednostek ludzkich ma inny wymiar emocji, zachowań i osobowości względem wykonywanej przed siebie pracy. System motywacyjny ma za zadanie osiągać lepsze i większe wyniki [Kisielnicki 2011, s. 225–227].

Podczas wykorzystywania systemu motywacyjnego należy zwracać szczególną uwagę na fakt, iż kapitał ludzki jest kapitałem mobilnym. W chwili obecnej realizując cele przedsiębiorstwa, dysponować można kadrą o bardzo wysokich kwalifikacjach zawodowych. Jednakże nieumiejętne i niewłaściwe wykorzystanie systemu motywacyjnego może spowodować zjawisko, w którym to w najbliższej przyszłości zasoby kadry oraz ich umiejętności mogą odejść. By system ten był stabilny i kompetentny, zespół ludzi zaangażowanych w realizację celów firmy powinien odczuwać efektywne rezultaty stosowania strategii motywacyjnej. Każda jednostka swoje zadanie może wykonywać na dwa sposoby. Pierwszy z nich dotyczy wykonywania pracy w sposób jak najlepszy i z wielkim oddaniem. Natomiast drugi sposób dotyczy wykonywania powierzonych zadań w sposób niedbały i mało wydajny. Wszystko to zależy od systemu i strategii motywacyjnej danej organizacji. Na osiągnięcie określonych rezultatów podczas realizacji celów, wykorzystywane są trzy elementy, które dotyczą pracownika. Są nimi motywacje, możliwości oraz otoczenie. Najtrudniejszym elementem, który można zmienić są motywacje. Samą jednostkę ludzką można zmienić lub podnieść jej kwalifikacje. Z kolei otoczenie jest niezależne od przedsiębiorstwa. Źle skorygowany system motywacyjny wywołuje skutek, w którym to pracownik nie dąży do realizacji postawionych mu celów lub realizuje je w sposób niezgodny z oczekiwaniami osób zarządzających przedsiębiorstwem. W zależności od rodzaju przedsiębiorstwa, branży, w której funkcjonuje, otoczenia (zarówno wewnętrznego jak i zewnętrznego) firmy oraz rynku konkurencyjnego; stosowane są różne rodzaje systemów motywacyjnych [Kisielnicki, 2011, s. 220–221].

Zależność funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym czasie względem mobilności kapitału ludzkiego

Przedsiębiorstwa funkcjonujące we współczesnej gospodarce, zmuszone są do akceptowania elementów rynku, które są im dyktowane. Proces globalizacji i kryzysu gospodarczego motywuje przedsiębiorstwa oraz ludzi w nich pracujących do poszukiwania rozwiązań, które pozwolą zwiększyć wartość przedsiębiorstwa względem konkurencji. O sukcesie danej branży i gałęzi rynku decydują zasoby – zarówno te materialne jak i niematerialne. W zależności od umiejętności ich wykorzystania przez ludzi przyczyniają się do dynamicznego rozwoju we wciąż zmieniającym się otoczeniu. Przedsiębiorstwo, jest systemem otwartym, na który bezpośredni wpływ mają elementy takie jak: psychologia, socjologia, technologia oraz zdarzenia ekonomiczne. W czasach współczesnych jednostka ludzka jest elementem, który stanowi główną wartość dla organizacji. Jest ona odpowiedzialna za nadzorowanie współdziałania pozostałych elementów systemu [Koźmiński, Zawisławski 1982, s. 57].

Czynnik ludzki odpowiedzialny jest za skuteczność i wydajność jego pracy. Dąży do tego by jego działania przynosiły wymierne korzyści. To właśnie człowiek odpowiedzialny jest za system produkcyjny jego zorganizowany i zaprojektowany układ elementów materialnych i informacyjnych, który jest wykorzystywany podczas zaspokajania potrzeb społeczeństwa. Ważnym elementem jest rozpoznanie potrzeb socjologicznych i psychologicznych, które mają istotny wpływ na elastyczną zmianę warunków pracy. Na samo funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku, niebłahy wpływ mają czynniki zewnętrzne, takie jak: relacje z kontrahentami i konkurentami, polityka państwa oraz infrastruktura. W otoczeniu wewnętrznym przedsiębiorstwo może wytworzyć przewagę konkurencyjną. Poprzez metody i techniki realizacji celów organizacji może ono zoptymalizować czynniki, które są odpowiedzialne za efektywność i koszty poniesionych nakładów. Poddając analizie zasoby ludzkie w przedsiębiorstwie, należy odnieść się również do ich dostępu na rynku pracy, stopy bezrobocia, polityki socjalnej oraz kryzysu gospodarczego. Nie można jedynie stosować mierników, które mają charakter ilościowy lub wartościowy. Czynniki ludzkie w wielu przypadkach jest samym w sobie źródłem informacji, które można wykorzystać podczas rozpoznania dysfunkcji, np. możliwość samorealizacji, odczucie monotonii lub zadowolenie z pracy. Sam system motywacyjny można zoptymalizować poprzez zarządzanie czasem, szkolenia, komunikację, poprawę organizacji pracy lub jej warunków. Myślenie w sposób kreatywny osób zarządzających przedsiębiorstwem powinno mieć istotny wpływ na reorganizację funkcji przedsiębiorstwa. Niezbędne jest tworzenie idealnych

warunków, które pozwolą w sposób długookresowy wprowadzać zmiany. [Łukasiński 2010, s. 47–50].

Podsumowanie

Element sprawnego zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwie, odgrywa główną rolę w rezultatach i wynikach finansowych firmy. Stworzenie działającego systemu, odpowiedzialnego za przepływ rzetelnych informacji wewnątrz przedsiębiorstwa, przyczynić się może do lepszego wykorzystania pozostałych zasobów materialnych organizacji. Za realizację celów firmy odpowiedzialny jest również w dużym stopniu system zarządzania oraz system motywowania ludzi. Jego nieumiejętne lub niewłaściwe wykorzystanie może w krótkim okresie czasu doprowadzić do upadku przedsiębiorstwa na rynku konkurencyjnym. Zarówno w odniesieniu do otoczenia wewnętrznego, błędy wynikające z zarządzania personelem mogą znaleźć swoje odzwierciedlenie w otoczeniu zewnętrznym organizacji. Efekt tego zjawiska, może w dużym stopniu odbić swoje piętno na wizerunku zewnętrznym przedsiębiorstwa wobec potencjalnych klientów, którymi w zależności od gałęzi gospodarczej są również sami pracownicy. Nie można jednoznacznie określić wymiaru i przedziału w stosunku do ogółu gospodarki, znaczenia czynnika ludzkiego w firmie. Rola pracownika oraz jego wartość dla danego przedsiębiorstwa, może być zróżnicowana w zależności od dziedziny i branży, dla której wykonuje on odpłatnie pracę. Można jedynie stwierdzić, iż umiejętne wykorzystanie zasobów ludzkich podniesie z pewnością wartość firmy i jej rangę na rynku konkurencyjnym.

Bibliografia

- Antczak Z. (2010), *Kapitał ludzki*, Politechnika Łódzka, Łódź.
- Cascio W.F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Grudziwski W. M., Hejduk I.K. (1999), *Restrukturyzacja firmy, jako kierunek wzrostu jej wartości*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Kisielnicki J. (2006), *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Wydawnictwo JAK, Warszawa.
- Koźmiński A. K., Zawiślak A. M. (1982), *Pewność i gra – wstęp do zachowań organizacyjnych*, Polskie wydawnictwo ekonomiczne, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Łukasiński W. (2010), *Komunikacja i jakość w zarządzaniu, tom I*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

- Miądowicz M., Szafrński M. (2009), *Wartość i koszt kształtowania jakości kapitału ludzkiego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, Katowice.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Pawlak Z. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo POL-TEXT, Warszawa.
- Sławecki B. (2005), *Kapitał społeczny organizacji a koszty transakcyjne*, Akademia Ekonomiczna, Poznań.
- Szczepańska K. (2010), *TQM w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.

Janusz Przybył
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa
im. Prezydenta S. Wojciechowskiego w Kaliszu

Style zarządzania – przywódca w południowej Wielkopolsce

Styles of management- a leader in the Wielkopolska

Abstract: On the operation of any business, institution, organization, or country consists of leadership and management processes, consists of leadership and management processes, which are complementary. The implementation of the organization's objectives requires appropriate management staff leadership competencies. In this context, it should not only have an appropriate professional background to his position, but also to know and use the appropriate methods of management team. Properly selected management style seriously affect on the success of the organization. The aim of this study is to analyze the leadership styles of managers of enterprises southern Wielkopolska. Analysis were 106 people at all managements. The study attempts to identify the most common styles of management in enterprises of southern Wielkopolska, depending on gender, age, level of education of respondents and the amount of business they represent. For this purpose, respondents were asked to complete a anonymous questionnaire, which was developed based on the results. Consequently, the various elements of the structure of the research can be seen dependencies that affect the application of different leadership styles in organizations.

Key words: Leader, management, styles of management, managerial grid.

Wstęp

Obecna rzeczywistość, a także nadchodząca przyszłość dla organizacji, przedsiębiorstw jest niepewna i pomimo wielu szans oraz możliwości, zawiera również szereg utrudnień i zagrożeń. W związku z tym stosowane dotychczas systemy i metody, nowoczesne techniki i technologie oraz szereg innych instrumentów, nie są wystarczające do właściwego funkcjonowania i odnoszenia sukcesu przez organizację. Nieodłącznym czynnikiem jest czynnik ludzki i złożone z niego grupy i zespoły, od których zależy właściwe wykorzystanie i zagospodarowanie pozostałych elementów. Globalizacja, złożoność procesów gospodarczych i technicznych, szereg zmian

w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym, stawia przed zarządzaniem coraz większe wymagania. Pojawia się potrzeba stworzenia systemu i stylu zarządzania odpowiedniego do naszych czasów. Pojawiające się nowe modele zarządzania, które zwracają szczególną uwagę na element ludzki, na człowieka posiadającego wiedzę, umiejętności oraz możliwości rozwoju, co bezpośrednio przyczynia się do odniesienia przez firmę sukcesu.

Skuteczne zarządzanie, czy kierowanie to efektywne i konstruktywne myślenie ogarniające cały system organizacji. To sztuka osiągania wysokich efektów za pośrednictwem innych ludzi. Celem niniejszego opracowania jest analiza empiryczna stylów kierowania w świetle badań kadry zarządzającej regionu południowej Wielkopolski. W opracowaniu wykorzystano badania, przeprowadzone metodą sondażu diagnostycznego, przy użyciu ankiet, kadry zarządzającej wszystkich szczebli przedsiębiorstw w południowej Wielkopolsce. Analiza wyników badań pozwoliła na sformułowanie wniosków w świetle literatury przedmiotu.

Siatka kierownicza

Wybór stylu kierowania oraz decyzja o byciu przywódcą zależą od kierownika i podwładnych oraz od czynników sytuacyjnych. W teorii zarządzania miękkie elementy kierowania pracownikami zwykło się określać mianem przywództwa i zakładać, że kierownicy powinni zachowywać się w stosunku do podwładnych w określony sposób. Najbardziej tradycyjne ujęcie tych zachowań zyskało określenie style kierowania w ramach, których stosunkowo łatwo daje się określić przeciwstawne, a szczególnie skrajne sposoby zachowań. Jak wskazuje Griffin [1996, s. 409–410] siatka kierownicza jest metodą oceny stylu kierowania, a jej celem jest nauczanie menedżerów działalności z zakresu doskonalenia organizacji tak, by koncentrowali się jednocześnie na potrzebach ludzi i produkcji, czyli potrafili wybierać idealny sposób zachowania. Istotą postrzegania stylów kierowania (jestem przywódcą – nie jestem) jest przedstawienie nastawień kierowniczych na dwu osiach podzielonych na dziewięć odcinków, co zostało przedstawione na rysunku 1.

Taki sposób przedstawienia stylów kierowania ma kilka interesujących zalet:

1. Obrazuje spore zróżnicowanie stylów kierowania – 81 różnych możliwości zachowań kierowniczych i przywódczych.
2. Każdy styl jest opisany dwoma cyframi, z których jedna określa nastawienie na zadania, a druga nastawienie na ludzi.
3. Wyraźnie widać tradycyjne style kierowania/przewodzenia: demokra-

tyczny (jego skrajnym przypadkiem jest styl 1.9), autokratyczny (ze skrajnym przypadkiem 9.1), nieingerujący (skrajny przypadek 1.1). Pojawia się również styl zwany zintegrowanym (skrajnym przypadkiem jest wówczas styl 9.9), określany jako idealny. To właśnie do stosowania takiego stylu powinni dążyć kierownicy, jeśli uda im się zlokalizować swoje dotychczasowe nastawienie na *Siatce kierowniczej* i w takim właśnie stylu pracują przywódcy.

4. Niekiedy styl usytuowany dokładnie w środku *Siatki kierowniczej* nazywany jest w literaturze przedmiotu stylem zrównoważonym.

Rys. 1. Siatka kierownicza

NASTAWIENIE NA LUDZI	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tokarski [1996, 2006].

Ta ogólna prezentacja grup stylów kierowania i przewodzenia, z propozycją ich jednoznacznego nazywania wcale nie ułatwia zrozumienia zachowań kierowniczych/przywódczych, choć oczywiście wskazuje na pewną ich charakterystykę. I dlatego właśnie, żeby nie mylić ze sobą rodzajów znanych i opisanych w literaturze stylów, można przypisać do nich klasyczne nazwy – również dla bardziej jednoznacznego usytuowania poszczególnych typów stylów kierowania i przewodzenia. W chwili opisanego każdego z prezentowanych w *Siatce* stylów widać jedynie proporcje nastawień do wypełniania roli i funkcji. Jeśli kierownikowi, przy pomocy testu lub innej metody

samoobserwacji, udaje się określić własne miejsce na tej siatce, to w zależności od tego może on, a nawet powinien, uzupełnić swoją wiedzę i umiejętności o to, czego mu brak. W ten sposób może on nauczyć się być bardziej dojrzałym menedżerem, uwzględniającym w swej pracy zarówno nastawienie na ludzi, jak i na zadania. Z kolei dla badających zjawisko, wyniki badań uzyskane dzięki Siatce są doskonałym, bo prawie jednoznacznym narzędziem pozwalającym odpowiedzieć na pytanie: czy badani są już przywódcami, czy jeszcze tylko kierownikami? Dobry kierownik, człowiek wykazujący zachowania przywódcze, to taki, którego styl sytuuje się w prawej, górnej części Siatki.

Rys. 2. Siatka kierownicza z opisem grup stylów kierowania

1. 9 Zarządzanie klubowe Przemysłana dbałość o potrzeby ludzi i utrzymanie zadowalających relacji. Efekt? Prowadzi do powstania w organizacji przyjemnej, przyjacielskiej atmosfery i pracy w dogodnym tempie.	9. 9 Zarządzanie zespołowe Wyniki osiągane w pracy są wynikiem zaangażowanej postawy ludzi. Współzależność poprzez traktowanie celu organizacji jako wspólnej sprawy sprzyja powstawaniu stosunków nacechowanych zaufaniem i szacunkiem.
5. 5 Zarządzanie zrównoważone Odpowiednie wyniki organizacji są możliwe poprzez wyważenie potrzeby egzekwowania pracy i utrzymania morale na zadowalającym poziomie.	
Zarządzanie zubożone Poprzestanie na minimum wysiłku potrzebnego do wykonania pracy. Efekt? Wystarczy, by utrzymać przynależność do organizacji. 1.1	Zarządzanie autorytarne Wydajność pracy jest rezultatem takiej organizacji jej warunków, że rola czynnika ludzkiego jest minimalna. 9. 1

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tokarski [1996, 2006].

Rys. 4. Siatka kierownicza – pełen opis wszystkich stylów

NASTAWIENIE NA LUDZI	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tokarski [1996, 2006].

Rys. 5. Niejasne określenie stylu kierowania/przewodzenia – na środkowych ośiach

NASTAWIENIE NA LUDZI	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tokarski [1996, 2006].

Rys. 6. Style zrównoważone – w różnym stopniu

NASTAWIENIE NA LUDZI	1.9	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9
	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8	9.8
	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7	9.7
	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6	9.6
	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	5.6	5.7	5.8	5.9
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4	9.4
	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3	9.3
	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2	9.2
	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1	9.1
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tokarski [1996, 2006].

Metodologia badania

Biorąc pod uwagę możliwość wystąpienia dużej różnorodności interpretacji stylów kierowania, także w ramach teorii Siatki kierowniczej, przeprowadzono badania, które mogą pomóc określić, czy kadra kierownicza reprezentuje określoną grupę stylów kierowania, a w konsekwencji określone nastawienie do ludzi i zadań, czy też mamy do czynienia z tak przeróżnymi stylami kierowania/przewodzenia, że być może są one wynikiem określonej sytuacji. Właściwa wersja *Siatki kierowniczej* ma skalę 1–9. Badania przeprowadzane w Polsce dowiodły, że narzędzie o tak dużej rozdzielczości (9 na 9 czyli 81 stylów) jest niefunkcjonalne [Tokarski 2006, s. 230]. Dlatego w analizie badań została wzięta pod uwagę skala 8:8. Poza nieco mniejszą liczbą stylów kierowania ma jeszcze jeden walor – granica przebiega pomiędzy określonymi stylami, wśród których jedno z nastawień ma poziom 5, a pozostałe są już przypisane do konkretnej grupy, a nie znajdują się „pomiędzy” nimi. W dalszym ciągu jednak, a może w tym przypadku wyraźniej widać, że istnieje większa różnica w charakterystyce stylu kierowania w ramach tej samej grupy, np. między stylem 1.6 i 4.6 (style demokratyczne), niż pomiędzy stylem 4.6 – demokratycznym a stylem 5.6 – zintegrowanym.

Rys. 7. Siatka kierownicza w skali 8:8

NASTAWIENIE NA LUDZI	1.8	2.8	3.8	4.8	5.8	6.8	7.8	8.8
	1.7	2.7	3.7	4.7	5.7	6.7	7.7	8.7
	1.6	2.6	3.6	4.6	5.6	6.6	7.6	8.6
	1.5	2.5	3.5	4.5	5.5	5.6	5.7	5.8
	1.4	2.4	3.4	4.4	5.4	6.4	7.4	8.4
	1.3	2.3	3.3	4.3	5.3	6.3	7.3	8.3
	1.2	2.2	3.2	4.2	5.2	6.2	7.2	8.2
	1.1	2.1	3.1	4.1	5.1	6.1	7.1	8.1
NASTAWIENIE NA ZADANIA								

Źródło: opracowanie własne na podstawie Tokarski [1996, 2006].

Przeprowadzona przez autora niniejszego opracowania analiza objęła 106 osób zajmujących kierownicze stanowiska w południowej Wielkopolsce. W związku z faktem, że reprezentują oni wszystkie szczebla kierownicze i bardzo zróżnicowane rodzaje organizacji, specjalizacji, można uznać, że jest to grupa reprezentatywna. Badania dokonano metodą testu – został wykorzystany test Stefana Tokarskiego dotyczący siatki kierowniczej [Tokarski 1996, s. 54–55]. Test miał charakter anonimowy, przeprowadzony został na dobranych metodą wyrywkową kierownikach w przedsiębiorstwach regionu południowej Wielkopolski. Badanie przeprowadzono w 2011 roku. Wszyscy badani wykazali się wykształceniem wyższym, o różnych profilach. Nie odrzucono żadnej ankiety, wszystkie były poprawnie wypełnione. Z całą pewnością test wskazuje określone tendencje zjawiska. Test – o niskim stopniu komplikacji – wymagał od badanego jedynie wyboru stosownej odpowiedzi na każde z 16 pytań (test stanowi załącznik 1). Dane badanej grupy prezentują poniższe tabele.

Tab. 1. Dane badanej grupy – mężczyźni

Wykształcenie	Liczba osób	%
Techniczne	42	63,6
Ekonomiczne	12	18,2
Humanistyczne	2	3,0
Zarządzanie	10	15,2
Suma	66	100,0
Wiek kierownika		
do 25	2	3,03
26-30	12	18,18
31-35	14	21,21
36-40	16	24,24
41-45	8	12,12
46-50	7	10,61
51-55	6	9,09
56-60	1	1,52
powyżej 60	0	0,00
Suma	66	100,00
Liczba zatrudnionych osób w firmie		
do 9	2	3,03
10-49	29	43,94
50-249	35	53,03
Suma	66	100,00

Źródło: badanie własne.

Tab. 2 Dane badanej grupy – kobiety

Wykształcenie	Liczba osób	%
Techniczne	9	22,5
Ekonomiczne	21	52,5
Humanistyczne	2	5,0
Zarządzanie	8	20,0
Suma	40	100,0
Wiek kierownika		
do 25	2	5,0
26-30	4	10,0
31-35	6	15,0
36-40	9	22,5
41-45	9	22,5
46-50	6	15,0
51-55	2	5,0
56-60	2	5,0
powyżej 60	0	0,0
Suma	40	100,0

Tab. 2 cd.

1	2	3
Liczba zatrudnionych osób w firmie		
do 9	6	15,0
10-49	15	37,5
50-249	19	47,5
Suma	40	100,0

Źródło: badanie własne.

Tab. 3. Dane badanej grupy: mężczyźni i kobiety

Wykształcenie	Liczba osób	%
Techniczne	51	48,1
Ekonomiczne	33	31,1
Humanistyczne	4	3,8
Zarządzanie	18	17,00
Suma	106	100,0
Wiek kierownika		
do 25	4	3,8
26-30	16	15,1
31-35	20	18,9
36-40	25	23,6
41-45	17	16,0
46-50	13	12,3
51-55	8	7,5
56-60	3	2,8
powyżej 60	0	0,0
Suma	106	100,0
Liczba zatrudnionych osób w firmie		
do 9	8	7,5
10-49	44	41,5
50-249	54	50,9
Suma	106	100,0

Źródło: badanie własne.

Rys. 8. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	12	4	2					
	7	9	4	2	2	2	1		
	6	7	3	3	3	3	2		
	5	6	2	1					
	4	5	1	1			1	2	
	3	4	3	2		1	2	4	
	2	1	2	3		1	2	2	
	1			1					
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: badania własne.

Analiza przeprowadzonego badania

1. Wśród badanej kadry kierowniczej dominują mężczyźni – 62%, kobiety – 38%. W prezentowanej analizie płeć była brana pod uwagę, jako element różnicujący styl kierowania/przewodzenia, choć nie wszystkie otrzymane wyniki to wskazały.
2. Test wykazał, że wykształcenie badanej grupy kierowników jest zróżnicowane. Dominują osoby z wykształceniem technicznym – 48% ogółu badanych; w tej grupie dominują mężczyźni, stanowią oni 83% badanych osób z wykształceniem technicznym. Drugim, dominującym profilem jest wykształcenie ekonomiczne – 31% wszystkich badanych ma taki profil wykształcenia. Wśród tych osób dominują kobiety – 63%. Następną grupę stanowią osoby z wykształceniem z zakresu zarządzania – 17% wszystkich badanych; większość w tej grupie to mężczyźni – 55%. Najmniejszą grupą są osoby w wykształceniu humanistycznym – niecałe 4% badanej grupy, w niej 50% to kobiety i 50% to mężczyźni.
3. Zróżnicowanie wieku badanej kadry jest bardzo duże, choć biorąc pod uwagę pewne, charakterystyczne dla określonych grup wiekowych za-

leżności, zauważymy następujące:

- mężczyźni kierownicy do 40 roku życia stanowią 66% ogółu mężczyzn kierowników;
- kobiety do 40 roku życia 52% ogółu kobiet kierowników.

Uzasadnionym jest więc wniosek, że mężczyźni wcześniej rozpoczynają karierę zawodową na stanowiskach kierowniczych, niż kobiety. Potwierdzeniem może być również fakt, że w grupie wiekowej od 41 do 50 lat wśród mężczyzn odsetek wynosi 22%, a wśród kobiet (w tej samej grupie wiekowej) odsetek ten wynosi 37%. Grupa wiekowa powyżej 51 lat – zarówno mężczyzn, jak i kobiet – stanowi około 10% ogółu badanej grupy.

4. Połowa badanej grupy to osoby zatrudnione w średnich firmach – 64% mężczyzn i 36 % kobiet; większa liczba badanych kobiet kierowników pracuje w mikro firmach – 75% ogółu badanych; w małych firmach pracuje 41% ogółu badanych kierowników – 65% mężczyzn i 35% kobiet.
5. Jak wyraźnie widać – na rysunku 8 – większość kierowników reprezentuje styl demokratyczny (*demokraci*) – stanowią oni 56% badanej grupy; kierownicy nie integrujący stanowią 21%, autokraci 15%, a zintegrowani tylko 7% wszystkich badanych. Wśród *demokratów* przeważają *demokraci skrajni*, czyli tacy, którzy mają maksymalne nastawienie na ludzi, a minimalne na zadania 56% *skrajnych demokratów* jest w grupie stylów demokratycznych.

Rys. 9. Style kierowanie mężczyźni – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	11	3	2					
	7	7	2	1		1			
	6	5	2	1	1	1	1		
	5	4	1						
	4	3	1					1	
	3	4	2	1			1	3	
	2	1	2	1			1	2	
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 10. Style kierowania kobiety – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	1	1						
	7	2	2	1	2	1	1		
	6	2	1	2	2	2	1		
	5	2	1	1					
	4	2		1			1	1	
	3		1	1		1	1	1	
	2			2		1	1		
	1			1					
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

Analizując odpowiedzi kierowników mężczyzn i kierowników kobiet można zauważyć następujące zjawiska:

- badani mężczyźni w 60% to *demokraci*; w tej grupie *skrajni demokraci* to 67%;
- kobiety to w 50% *demokratki*; w tej grupie *skrajne demokratki* stanowią 35%;
- mężczyźni w 22% to kierownicy *nie integrujący*;
- 20% kobiet reprezentuje styl *kierownik nieingerujący*;
- *autokraci* mężczyźni przeważają nad *zintegrowanymi* (zaledwie 4%) i stanowią 12% badanych mężczyzn kierowników;
- kobiety *autokratki* to 17% badanych; również przeważają nad *zintegrowanymi* 12%.

Rys. 11. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów do 40 lat – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	5	2	2					
	7	4	1	1	2	2	1		
	6	3	2	2	2	1	2		
	5	3	2	1					
	4	2		1			1	1	
	3	4	3			1	2	3	
	2	1	1	3		1	1	2	
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne

Rys.12. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów powyżej 40 lat – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	7	2						
	7	5	3	1		2			
	6	4	1	1	1				
	5	3							
	4	3	1					1	
	3			2				1	
	2		1				1		
	1			1					
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku porównania odpowiedzi kierowników do 40 lat i powyżej 40 lat można zauważyć następujące zjawiska:

- w obu grupach dominują demokraci – w grupie do 40 lat jest ich 49% wśród badanych, w grupie powyżej 40 lat zdecydowanie więcej – 68%. Wśród nich *skrajni demokraci* w grupie do 40 lat stanowią 46% spośród *demokratów*, natomiast w grupie powyżej 40 lat *skrajni demokracji* stanowią 67% spośród *demokratów*;
- *nie integrujący* w grupie do 40 lat stanowią 23% badanych; w grupie powyżej 40 lat 19%.
- *autokraci* w grupie do 40 lat to 18% badanych, w grupie powyżej 40 lat 7% badanych. Nasuwa się jednoznaczny wniosek: ludzie młodzi, którzy piastują funkcje kierownicze, częściej stosują ten styl. Zapewne może to wynikać z braku umiejętności i braku doświadczenia w zakresie kierowania ludźmi.
- kierownicy prezentujący styl *zintegrowany* (w tym badaniu) to grupa 9% w przypadku kierowników do 40 lat i 4% wśród kierowników powyżej 40 lat.

Rys. 13. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów z wykształceniem technicznym – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	5	3	1					
	7	6	1	1					
	6	3		2	1				
	5	4	1						
	4	1		1				1	
	3	4		1		1	2	3	
	2	1	1	2		1	2	2	
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 14. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów z wykształceniem ekonomicznym – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	6	1	1					
	7	2	1	1	2	1			
	6	3	2	1		1			
	5	2							
	4	2	1					1	
	3		2	1					
	2		1						
	1			1					
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 15. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów z wykształceniem humanistycznym – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8								
	7	1							
	6						1		
	5			1					
	4								
	3							1	
	2								
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

Rys. 16. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów z wykształceniem z zakresu zarządzanie – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	1							
	7		2			1	2		
	6	1	1		2	2			
	5		1						
	4	2					1		
	3		1						
	2			1					
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: opracowanie własne.

W przypadku porównania odpowiedzi, z uwzględnieniem wykształcenia badanych, zauważone zostały następujące zjawiska:

- zdecydowana większość *demokratów* występuje w grupie osób, które wykazały w badaniu wykształcenie: techniczne – 54%, ekonomiczne – 66%, humanistyczne – 50%. Zaskakującym okazał się wynik w przypadku zarządzania: 44% osób z tym wykształceniem wskazało na styl *demokratyczny*, a najbardziej liczna grupa *skrajnych demokratów* występuje wśród kierowników z wykształceniem technicznym – 64%;
- styl *nieintegrujący* deklaruje w swoich odpowiedziach: 21% kierowników z wykształceniem technicznym, 24% kierowników z wykształceniem ekonomicznym i 22% z wykształceniem z zakresu zarządzania; w przypadku humanistów odsetek wynosi 0;
- największa grupa *autokratów* to kierownicy z wykształceniem humanistycznym – 25% badanych (choć należy zaznaczyć, że w badaniu wzięło udział czterech kierowników z wykształceniem humanistycznym). W następnej kolejności są osoby z wykształceniem technicznym – 23%, z zakresu zarządzania – 5% i ekonomiści – 3%;
- styl *zintegrowany* deklaruje 27% badanych z wykształceniem w zakresie zarządzania, 25% humanistów, 6% ekonomistów. Natomiast żaden kierownik z wykształceniem technicznym nie wskazał tego stylu kierowania.

Rys. 17. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów zatrudnionych w mikro firmach – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	1							
	7	1	1				1		
	6			1		2	1		
	5								
	4								
	3								
	2								
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: badanie własne.

Rys. 18. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów zatrudnionych w małych firmach – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	6	2	2					
	7	4		1	2	1			
	6	2	2		2				
	5	2		1					
	4	3					2		
	3	3	1			1	2		
	2	1	1	1		1			
	1			1					
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: badanie własne.

Rys. 19. Style kierowania wszystkich badanych menedżerów zatrudnionych w średnich firmach – liczbowo

NASTAWIENIE NA LUDZI	8	5	2						
	7	4	3	1		1			
	6	5	1	2	1	1	1		
	5	4	2						
	4	2	1	1			1		
	3	1	2	2		2	1	2	
	2		1	2			1	2	
	1								
		1	2	3	4	5	6	7	8
NASTAWIENIE NA ZADANIA									

Źródło: badanie własne.

W przypadku porównania odpowiedzi – gdy kryterium była wielkość firmy, w której są zatrudnieni – zauważyć można następujące zjawiska:

- w mikro firmach nie występuje styl nie zintegrowany i autokratyczny, natomiast w równych proporcjach – po 50% udziału – rozkładają się style na *demokratów* i *zintegrowanych*;
- w małych i średnich firmach dominują *demokraci* – odpowiednio 59% i 55%, w tym *skrajni demokraci* odpowiednio 53% i 60%;
- *nieintegrujący* w małych i średnich to odpowiednio 25% i 22%; *autokraci* stanowią w małych 13%, a w średnich 16%, natomiast *zintegrowani* 2% – w małych i 5% w średnich.

Zakończenie

Każdy kierownik kształtując sytuację organizacyjną poprzez swoje zachowanie czerpie, mniej lub bardziej świadomie, z różnych stylów. Istnieją zależności między wiekiem, płcią, wykształceniem kadry zarządzającej, a stosowanymi przez nich stylami kierowania. Należy również zwrócić uwagę na związek między stosowanym stylem kierowania, a wielkością przedsiębiorstwa. Na podstawie przeprowadzonych badań widoczne jest, że

stylem dominującym wśród kadry zarządzającej przedsiębiorstw południowej Wielkopolski jest styl demokratyczny, należy jednak podkreślić, że w literaturze przedmiotu i w świetle przeprowadzonych badań brakuje przekonujących argumentów, na istnienie uniwersalnego stylu kierowania.

Literatura

Griffin R. W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.

Tokarski S. (2006), *Kierownik w organizacji*, Wydawnictwo Diffin, Warszawa.

Tokarski S. (1996), *Samoocena efektywności kierowania*, Wydawnictwo Gdańskie, Gdańsk.

Edyta Lulewicz
Społeczna Akademia Nauk

TECHNIKI STOSOWANE W DOBORZE PERSONELU

Techniques used in the selection of staff

Abstract: The paper presents the process of recruitment, which is one of the key elements of personnel policy. It is noteworthy that the most popular technique used in the selection of candidates is usually a compilation of traditional and modern techniques.

Key words: personnel, recruitment, employment, human resources.

Wstęp

W ostatnich latach okres recesji wśród wielu niedogodności niesie za sobą również wiele nowych możliwości. Mogłoby się wydawać, że w czasach, gdy przedsiębiorstwa zajmują się głównie redukcją liczby zatrudnionych, dobór i selekcja nowych pracowników zejdzie na drugi plan. Tymczasem, nawet, gdy zaczyna dominować polityka ostrych cięć i oszczędności, nie zanika potrzeba rekrutacji, co więcej, te właśnie oszczędności wymuszają stosowanie takich metod doboru personelu, które zagwarantują wybór rzeczywiście odpowiedniego kandydata.

Kryteria i techniki doboru personelu

Pozyskiwanie pracowników jest procesem, na który składa się ogół czynności, mających na celu zapewnienie odpowiedniej liczby kompetentnych pracowników, których praca powinna efektywnie przyczyniać się do realizacji misji i celów organizacji. W procesie obsadzania stanowiska organizacyjnego nowym pracownikiem chodzi o maksymalne dopasowanie człowieka do pracy, którą ma wykonywać, przy jednoczesnym zapewnieniu zadowolenia z nowo powierzonej mu roli organizacyjnej. Celowe wydaje się również wyższego opłacania pracowników mających większy wkład w efekty organizacji, w jej rozwój [Czajka 2009, s. 255]. Dlatego proces doboru personelu jest działaniem wieloetapowym, na który składają się:

- rekrutacja,
- selekcja kandydatów,
- oraz adaptacja nowo zatrudnionych pracowników.

Celem rekrutacji jest zebranie dostatecznie dużej grupy kandydatów, spośród których kierownicy będą mogli wybrać potrzebnych im pracowników. Na pytanie, w jaki sposób organizacja poszukuje odpowiednich osób starających się o pracę można odpowiedzieć, że jest wiele możliwości w tym zakresie. Są to:

- centra zatrudnienia – oferują darmowe usługi, reklamują wolne stanowisko pracy i pomagają w sporządzeniu listy odpowiednich kandydatów;
- agencje rekrutacyjne – są w posiadaniu listy odpowiednich kandydatów w swoich bankach danych, pobierają za swe usługi pewien procent pensji oferowanej na stanowisku, które ma być obsadzone. Reklamują wolne stanowisko i sporządzają listę kandydatów;
- agencje poszukujące wysoko wyspecjalizowanej kadry (ich pomoc może być wysoce przydatna przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych, czy poszukiwaniu specjalistów wysokiej klasy);
- przyjaciele lub krewni obecnych pracowników;
- szkoły i uniwersytety;
- reklamy – czyli ogłoszenia umieszczane w krajowych czy lokalnych gazetach lub w specjalistycznych czasopismach.

Na rodzaj i sposób przeprowadzenia procedury doboru oraz stosowanych technik i narzędzi wpływają takie elementy jak: stadium rozwoju organizacji, typ firmy, wartości, normy, styl zarządzania, branża, znaczenie danego stanowiska dla strategii firmy oraz usytuowania w strukturze organizacyjnej firmy miejsca pracy, a także rozwój rynków usług firm doradztwa.

Zatrudnianie pracowników stanowi wstępny etap tworzenia zespołów ludzkich, zdolnych do osiągnięcia celów organizacji. Niestety dotychczasowe doświadczenia wskazują na duże dysproporcje między oczekiwaniami i wymaganiami pracodawców a umiejętnościami osób bezrobotnych [Brodecki 2004, s. 48]. Pamiętać przy tym należy, że pracownik jest kreatorem samego siebie, rozwija go organizacja w której pracuje, on rozwija organizację. Pomiędzy jednostkami pracownicy – organizacja (firma) musi zaistnieć, wzajemne dopasowanie, wspólne realizowanie misji, celów, strategii, wspólne przystosowanie się do zmiennych wymagań otoczenia.

Dobór personelu polega na zebraniu jak najwięcej informacji o danym kandydacie, zapoznaniu się z nimi oraz na przeprowadzeniu rozmów kwalifikacyjnych. W dobrze działających organizacjach o sprawdzonej, stabilnej

strukturze, bieżąca polityka kadrowa służy głównie do uzupełniania tej struktury i utrzymywania jej w ruchu. Ważną aktywną funkcją jest stałe rewidowanie struktury firmy, projektowanie zmian, nowych stanowisk menedżerskich i pracowniczych.

Plany zatrudnienia powinny obejmować takie kwestie, jak:

- rekrutacja – określenie liczby kandydatów, umiejętności, wymaganych postaw oraz metod pozyskiwania kandydatów,
- utrzymanie – wzbudzanie poczucia przywiązania do firmy w celu zatrzymania cennych pracowników,
- redukcja zatrudnienia – która powinna być przeprowadzona w sposób bardzo umiejętny,
- szkolenia i kursy – organizowane w celu doskonalenia już posiadanych umiejętności lub nabycia nowych.

Proces rekrutacji możemy podzielić na dwa rodzaje, w związku z czym wyróżniamy:

- rekrutację ogólną – jest najbardziej odpowiednia, gdy chcemy przyciągnąć kandydatów na operacyjne stanowiska pracy. Procedury są tu standardowe i stosunkowo proste,
- rekrutację segmentową – która służy przyciągnięciu kandydatów z segmentu rynku pracy, czyli specjalistów, procedury są tu często bardzo wyszukane.

Wyróżnia się następujące etapy budowania strategii personalnej:

- analiza i ocena sytuacji wyjściowej,
- sformułowanie założeń strategii,
- opracowanie strategii personalnej,
- ustalenie wymiaru finansowego strategii personalnej – plan wdrożenia strategii,
- monitoring przebiegu realizacji strategii, ewentualna modyfikacja strategii.

Określenie celu strategii personalnej wynika z misji, istotne jest ustalenie kluczowych obszarów strategii personalnej. Opracowanie strategii personalnej to opracowanie strategii wejścia (rekrutacja i selekcja, wprowadzenie do pracy, marketing personalny). Powinna ona obejmować efektywność:

- finansową (wyniki mierzone wskaźnikami);
- rynkową (stopień zaspokojenia potrzeb klientów (udział w rynku, zadowolenie itp.);
- rozwojową (tempo rozwoju firmy);
- operacyjną (zwiększenie wydajności, zmniejszenie kosztów, redukcja błędów itp.).

Czynniki, od których zależy wielkość zatrudnienia w przedsiębiorstwie to:

- czynniki zewnętrzne: sytuacja gospodarcza np. recesja,
- czynniki wewnętrzne: wielkość produkcji, pracochłonność, poziom specjalizacji produkcji, zakres kooperacji, poziom techniczny produkcji w przyszłości, znajomość przepisów, zmian w prawie pracy. Należy wywnioskować, co robić samemu, a co zlecić, czy zatrudniać na umowy-zlecenia czy na godziny nadliczbowe, czy zmienia się struktura organizacji oraz jakie będą tendencje w strukturach zawodowo-kwalifikacyjnych pracowników.

Wyróżniamy następujące techniki rekrutacji:

- mobilizacja kadry kierowniczej,
- polecenia pracowników,
- angażowanie byłych pracowników,
- rejestr nieprzyjętych kandydatów,
- współpraca ze szkołami, giełdy pracy,
- albumy i rankingi absolwentów szkół wyższych, agencje doradztwa personalnego,
- ogłoszenia w masmediach,
- pośrednictwo pracy, plakaty i reklamy,
- zastępcza służba wojskowa,
- ochotnicze hufce pracy, werbunek,
- kontakty z organizacjami zawodowymi, zorganizowane brygady (wojsko, więźniowie).

Istnieją dwa główne podejścia do realizacji funkcji zarządzania potencjałem społecznym organizacji: model sita i model kapitału ludzkiego. Model sita – wskazuje na selekcję pracowników, jako podstawową działalność komórek personalnych. Opiera się na założeniu, iż człowiek jest, jaki jest i nie sposób go zmienić. W związku z tym firma powinna wybierać najlepszych spośród najlepszych kandydatów i stopniowo pozbywać się gorszych pracowników. Główną rolę odgrywa rekrutacja. Najlepsi zostają przyjęci, a sprawdza się ich w codziennym działaniu i następuje dalsza selekcja. Najlepsi powinni być awansowani, a najsłabsi zwalniani. Na ich miejsce przyjmowani są nowi itd. Model sita dostosowany jest do rynku pracodawcy. Generalnie taki system nie sprzyja poczuciu bezpieczeństwa, lojalności, integracji z firmą i jest wykorzystywany głównie tam gdzie realizowana jest strategia obniżki kosztów i nie jest wskazany tam gdzie konkuruje się marką, jakością produktów lub usług. Formuła sita nie sprawdza się także tam gdzie agresywność i krańcowy indywidualizm nie są dominującymi cechami kulturowymi. Dotyczy to większości krajów Europy.

Model kapitału ludzkiego – oparty jest na założeniu, że człowiek uczy się i zmienia. Przywiązuje się emocjonalnie do swojego miejsca pracy i jest lojalny. Jeżeli firma przyjmie tę formułę za własną stawia na zatrudnianie długookresowe i traktuje swój personel, jako zasób, w który należy inwestować. Model ten może być stosowany w dowolnych warunkach rynku pracy nawet wtedy, gdy jest to zdecydowanie rynek producenta, a firma ma ograniczone możliwości rekrutacji kandydatów to zawsze można pozyskać ludzi zainteresowanych rozwojem o wystarczająco wysokich aspiracjach. Model kapitału ludzkiego jest szczególnie efektywny, gdy firma konkuruje wysoką jakością produktów i usług oraz marką. Podstawowe znaczenie ma osobowość kandydata. Powinniśmy przyjmować osoby o dużym potencjale rozwojowym, osoby lojalne, skłonne do współpracy, niekonfliktowe i zintegrowane pozytywnie.

Korzyści płynące z planowania potrzeb personalnych są pomocne w kształtowaniu elastyczności przedsiębiorstwa, plany umożliwiają redukcję kosztów firmy, planowanie zapobiega zjawiskom niedoboru i nadmiaru pracowników, następnie plany pozwalają optymalizować wiedzę i kompetencje pracowników.

Strategia personalna określa jacy ludzie będą potrzebni w przedsiębiorstwie w przyszłości i co trzeba zrobić, by uzyskać przewagę konkurencyjną, jakie inwestycje będą niezbędne.

Procesy doboru personelu powinny być zgodne ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa. W doborze kadr należy brać pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwu potrzebni są różnorodni pracownicy. Nie powinni oni być wszyscy dobierani zgodnie z wizerunkiem firmy, bo prowadzi to do nadmiernego ujednolicenia, schematycznego myślenia i działania, a wtedy „odmieńcy” działają na zasadzie „adwokata diabła”. Istotna jest kompleksowość oceny, standaryzacja wywiadów selekcyjnych (strukturyzacja, ukierunkowanie na wymagania stanowiska pracy, prowadzenie wywiadu na bazie wcześniej ustalonych kryteriów oceny, dobre przygotowanie prowadzących wywiad), doskonalenie metod testowych, podnoszenie wiarygodności stosowanych technik oraz wartości predykcyjnej np. przez formalizację procedur selekcyjnych, zwiększanie efektywności doboru, także poprzez właściwą adaptację oraz analizę poszczególnych etapów i technik rekrutacji z punktu widzenia relacji między nakładami i efektami rekrutacji

W wyniku procesu rekrutacji powinno się uzyskać listę odpowiednich kandydatów, których doświadczenie i potencjał są w zgodzie z wizerunkiem zawartym w specyfikacji pracy. Bardzo istotne jest opracowanie przed samym naborem pracowników wymagań dotyczących potencjalnego pracownika. Przy dużej liczbie osób starających się o pracę może to okazać się pro-

cesem pracochłonnym. Zespolenie zasad zatrudnienia i zasad strategii ekonomicznych staje się możliwe, gdy wszystkie strony znają kierunek rozwoju firmy oraz związane z tym potrzeby w odniesieniu do takich kwestii, jak: liczebność personelu w powiązaniu z planowymi działaniami, kwalifikacje niezbędne do dokonania zmian technologicznych i opracowania nowych produktów oraz planów poprawy jakości i redukcji kosztów, skutki restrukturyzacji, zmian związanych z racjonalizacją, decentralizacją, fuzją lub wprowadzeniem nowej technologii w produkcji, np. system produkcji „komórkowej”; planowanie przemian kultury przedsiębiorstwa w takich dziedzinach jak standardy pracy, jakość, obsługa klienta, praca zespołowa i elastyczność, które skazują na konieczność zatrudnienia osób o zróżnicowanych poglądach, przekonaniach i osobowościach.

Odnosnie selekcji kadr wyróżniamy:

- kryteria selekcji – pochodzą z ilościowo-jakościowego zestawienia potrzeb kadrowych oraz mogą być kwalifikacyjne, osobowościowe, efektywnościowe, behawioralne;
- techniki selekcji to – analiza dokumentów (list motywacyjny, cv, świadectwa, dyplomy, itp.), sprawdzanie referencji, wywiad nie zorganizowany, wywiad zorganizowany, testy umiejętności zawodowych (sprawdziany praktyczne), wiedzy zawodowej, zdolności umysłowych, osobowości, wydolności fizycznej, badania medyczne, testy fizjologiczne, formularze aplikacyjne, *assessment center* (ocena zintegrowana), grafologia, astrologia oraz analiza danych biograficznych.

Wymogi stawiane technikom selekcji to:

- wiarygodność – technika nie podlega wpływom zbyt wielu czynników losowych, a rezultaty jej wielokrotnego zastosowania wobec tej samej osoby powinny być zbieżne,
- wartość predykcyjna – stopień, w jakim wnioski wyciągnięte z danej selekcji są prawdziwe, dokładne, poprawne (współczynnik Pearsona $r = 0,15$ – wartość niska, $r = 0,40$ średnia, $r = 0,65$ wysoka).

Aby osiągnąć wysoką efektywność procesu rekrutacji należy dokonać analizy dokumentów przedstawionych przez kandydatów, przeprowadzić profesjonalną rozmowę kwalifikacyjną i wzbogacić proces doboru poprzez zastosowanie różnorodnych technik [Krause 2000, s. 12–15]. Nie należy ulegać wrażeniu, że najlepszy jest kandydat, który przedstawił najbardziej obszerną dokumentację. Ważne jest również, aby podkreślił fakty, które są ważne z punktu widzenia stanowiska, o które się ubiega, a mianowicie doświadczenie zdobyte w poprzednich firmach oraz informację o przebytych szkoleniach.

Rozmowa kwalifikacyjna pozwala na uzyskanie osobistego wrażenia o kandydacie. By informacje te były wiarygodne, należy jak najmniej czasu poświęcać na dywagacje, co kandydat „zrobiłby, gdyby ...”. Ten sposób prowadzenia rozmowy powoduje, bowiem zbytnią gadatliwość ekstrawertyków. O wiele ważniejsze jest to, czego kandydat dokonał. W rozmowie kwalifikacyjnej w mniejszym stopniu liczą się dyplomy, znajomość fachu czy referencje. Istotne jest okazanie własnej indywidualności. Niestety rozmowa kwalifikacyjna uznawana jest przez psychologów za mało trafne narzędzie, ponieważ oceny formułowane na jej podstawie cechuje duża subiektywność. Wywiady z kandydatami obciążone są również innymi wadami, wśród których trzy podstawowe to: nierównowaga gdzie mało doświadczony kandydat czuje się skrępowany i spięty w rozmowie z doświadczonym i swobodnym potencjalnym pracodawcą, sztuczne zachowanie gdzie kandydat przedstawia swoją osobę w sposób odpowiadający prowadzącemu wywiad, nieużyteczne pytania gdzie prowadzący przejawia skłonność do zadawania pytań, które nie wnoszą żadnych istotnych informacji. Rozmowa kwalifikacyjna ma również o wiele niższą efektywność prognostyczną (prognozowanie przydatności kandydata o przyszłej pracy) od innych wykorzystywanych podczas selekcji metod. Aby zwiększyć efektywność rozmów kwalifikacyjnych należy zaplanować przed jej rozpoczęciem fazy jej prowadzenia.

W tym miejscu warto przedstawić nowoczesną metodę doboru personelu stworzoną w Wielkiej Brytanii – jest to tzw. metoda rozmowy kwalifikacyjnej opartej na epizodach. Punktem wyjścia powstania tej metody było spostrzeżenie, że kandydatom bardzo często zadaje się pytania warunkowe: „co zrobiłby pan, gdyby...”. Tymczasem okazuje się, że to, co ludzie deklarują, jako swoje zachowania w przyszłości, podlega różnym pomyłkom związanym z selektywnością pamięci, fantazjowaniem czy wręcz świadomym fałszowaniem, w celu lepszego efektu. W związku z tym odpowiedzi na tego typu pytania nie dają gwarancji ani określonego zachowania się jednostki, ani posiadania przez nią pożądanych cech charakteru. Prowadząc rozmowę kwalifikacyjną opartą na epizodach, jesteśmy w stanie ważne zdarzenia z życia kandydata (określone jako „epizody”) analizować pod kątem występowania pewnych powtarzalnych zachowań, czyli wzorców zachowań. Na tej podstawie budujemy obraz charakteru i cech osobowości kandydata [Krause 2000, s. 14]. Obraz ten pomoże nam w przyszłości świadomie kierować pracownikiem, ponieważ w trakcie „odgrywania” przez kandydata epizodów poznajemy jego mocne słabe strony pracownika, zachowanie w stosunku do współpracowników, reakcję w sytuacjach stresujących. Wiedza ta będzie nieoceniona przy wyznaczaniu zadań przyszłemu pracownikowi.

Równie interesującą metodą jest metoda Assessment Center (AC). Powstała ona w firmie American Telephone Telegraph, która to już od 1956 ro-

ku udoskonalą technikę doboru kadr, zwłaszcza menedżerskich. Ostatecznie wypracowaną metodę nazwano Assessment Center (centrum oceny, ośrodek ocen, seminarium ocen, centrum sprawności). Najistotniejsze w tej metodzie są ćwiczenia symulacyjne. Dzięki takim technikom, jak ćwiczenia analityczne, projekty, gry dotyczące umiejętności współpracy, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, podejmowanie decyzji na podstawie opisu sytuacji, ćwiczenia w planowaniu zadań, na bazie których trwają około pięciodniowe ćwiczenia wyłania się idealnego kandydata [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 25–26]. Metoda Assessment Center ma swoje zalety i wady. Do zalet należą: powiązanie technik oceniania kandydatów z wymaganiami przyszłej pracy gdzie kandydaci dowiadują się o swoich słabościach, zaletach, mogą zaplanować własny rozwój, przedstawiciele firm poszukujący kandydatów aranżują swoich specjalistów w charakterze ekspertów do oceny kandydatów (tzw. assesorzy), ci z kolei przygotowują zadania w oparciu o konkretny, z życia firmy wzięty materiał. Do ujemnych zaś stron tej metody należą [Zbiegień-Maciąg 1996, s. 27]: pracochłonność i czasochłonność metody, wysokie koszty analiz pracy i stanowisk pracy, opracowanie kryteriów ocen, zgromadzenie zestawu testów itp., brak gwarancji, że kompetencje obserwatorów są w pełni zobiektywizowane, specyfika ćwiczeń faworyzuje kandydatów elokwentnych, skłonnych do wywierania dobrego wrażenia.

Bardzo istotne jest opracowanie przed samym naborem pracowników wymagań dotyczących potencjalnego pracownika. Wobec nacisku na elastyczność w posługiwaniu się siłą roboczą, rekrutacja i selekcja muszą być przystosowane do zmieniających się warunków na rynku. Rekrutacja i selekcja powinny być poprzedzone solidnymi przygotowaniem dotyczącymi analizy pracy i przygotowaniem opisu zadań na danym stanowisku oraz specyfikacji pracy. Od odpowiedniego personelu zależy wydajność pracy i pozycja firmy na rynku. Dobór pracowników zależy również od sztabu kierowniczego (menedżerskiego) i od tego, jaką uwagę przywiązują oni do potencjału ludzkiego. „Osoby które przypisują niskie znaczenie temu potencjałowi a znacznie wyższe czynnikom technologicznym czy finansowym, z reguły mniej interesują się doskonaleniem polityki kadrowej. Menedżerowie o takich przekonaniach uważają, że kadrę (ludzi) łatwo zastąpić (wymienić), zaś inwestowanie w dobór, czy kształcenie kadry rezerwowej nie jest zbyt istotne w sprawnym zarządzaniu. Z reguły też tak jednostronny styl charakterystyczny jest dla osób preferujących szybki zysk i eksploatorski stosunek do ludzi” (tzw. strategia „krótkich kroków”) [Nosal 1997, s. 18]. Rozwój i kształcenie kadr jest zadaniem perspektywicznym („strategia długiego marszu”). „Jeśli firma tworzy lub zasadniczo zmienia swą strategię globalną (długoterminową), to zmiana ta implikuje nową politykę kadrową, a jeśli w firmie nie dostrzega się konieczności poważniejszych zmian kadrowych, to nie

ma ona jasnej strategii globalnej, lub też nie ma poważniejszych problemów strategicznych” [Nosal 1997, s. 19]. Oceniając politykę kadrową firmy otrzymujemy ważną informację o strategii, kto wie czy nie jest to informacja znacznie ważniejsza (strategicznie) niż o aktualnym stanie jej finansów.

Podsumowanie

W opracowaniu przedstawione zostały najważniejsze problemy związane z pozyskiwaniem personelu. Wymienione zostały metody i rodzaje procesu rekrutacji oraz techniki selekcji pracowników, które w ślad za zachodnimi organizacjami adoptowane są przez polskie przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, iż staranny i odpowiedni dobór pracowników jest kluczem do sukcesu każdej organizacji. W ostatnim latach mówi się wręcz, że największym kapitałem firmy są ludzie. Nie można również podważyć stwierdzenia, iż rekrutacja i selekcja ma charakter dwustronny, w którym ocenie podlega po pierwsze firma a po drugie kandydat.

Literatura

- Brodecki Z., Duszczyk M., Hołub O., Krzemiński M., Łasak K., Machnikowska, A., Majkowska S., Stępnia A., Tomaszewska M., Zieleniecki M. (2004), *Zatrudnienie i ochrona socjalna*, Wydawnictwo Prawnicze Lexis Nexis, Warszawa.
- Czajka Z. (2009), *Zarządzanie wynagrodzeniami w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa.
- Krause G. (2000), *Szkoda gadać? Rekrutacja i selekcja personelu w nowoczesnych organizacjach*, [w:] „Personel”, nr 9.
- Nosal Cz. S. (1997), *Psychologia decyzji kadrowych*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Zbiegiem-Maciąg L. (1996), *Marketing personalny, czyli jak zarządzać pracownikami w firmie*, Wydawnictwo Business Press, Warszawa.

Lidia Juszcak-Sapiecha
Społeczna Akademia Nauk

PRZYWÓDZTWO NA MIARĘ DZISIEJSZYCH WYZWAŃ

Today's challenges of leadership

Abstract: In recent years the concept of leadership in organizations has become one of the most intriguing issues in the field of organization and management. The success of today's organizations largely depends on how it is managed by the leaders, "attractiveness" of vision and skills of its implementation. The purpose of this article is to present a model of leadership in a slightly different light than the commonly adopted in the literature. Today's leader cannot be an individualist with extraordinary features, which are shining at the flashes or self-centered about dictatorial inclinations, should be a driver of changes, a combination of willpower, but also personal modesty. "Human" face of leadership proves its credibility, inspires action and makes the team want to follow in implementation of the vision. Example of Wojciech Inglot, which I quote in this article, shows that today's successful organizations are guided by this type of leaders.

Key words: Leadership, leader, the leader's characteristics, vision.

Wprowadzenie

Współcześnie coraz więcej przedsiębiorstw działa w otoczeniu burzliwym o wysokim stopniu nieprzewidywalności, czego przykładem mogą być globalne kryzysy i turbulencje, które w ostatniej dekadzie dotykały gospodarkę światową. Te burzliwe czasy potrzebują przywódców, którzy są w stanie skierować swoje organizacje na właściwy tor i spowodować, aby przetrwały one najtrudniejsze zawirowania i trwały w przyszłości. Dzisiaj to nie tylko kapitał, technologia, czy know-how lecz zdolności przywódcze kierownictwa stanowią o przewadze konkurencyjnej firmy. Mówi się wręcz, że przedsiębiorstwa przestały konkurować ze sobą w sferze produkcji czy technologii, a zaczęły na poziomie przywódców, bo właśnie przywódcy stanowią ich unikalny zasób.

Obraz w wyobraźni – Wizja

Bycie przywódcą to ogromna odpowiedzialność, to ciągłe zmaganie się z wyzwaniami i przeciwnościami, to prowadzenie organizacji wyboistą ścieżką do celu. Ponieważ przywódca nie staje sam do walki z tymi wyzwaniami, a przewodzi grupie, podstawowym jego zadaniem jest mobilizowanie zespołu. Szczególnie jest to kluczowe, gdy organizacja znajdzie się w trudnej sytuacji, a zespół szuka oparcia w swoim liderze. Dlatego ważne, by był on autorytetem, któremu można zaufać i dać się poprowadzić. Aby sięgał wzrokiem dalej niż inni, po prostu był wizjonerem.

Nowoczesne przywództwo wymaga wizji, którą trzeba stworzyć, uzgodnić w całej organizacji, rozpropagować i kultywować. Oprócz ustalania celów, mądry przywódca powinien nie tylko umieć delegować zadania i powierzać odpowiedzialność, ale jednocześnie zagwarantować swojemu zespołowi swobodę działania i dać do zrozumienia, że od ich inwencji i rzetelności zależy sukces przedsięwzięcia.

Taki lider – wizjoner dzięki zdolności kreowania porywających wizji posiada dużą zdolność inspirowania swoich podwładnych, pozytywnie oddziałując na ich emocje. Zamienia zniechęcenie w gotowość do działania a niepewność w waleczność. Jedynym warunkiem jest to, by sam w nią wierzył i był w tym autentyczny i szczery.

Wizjonerzy gorączkowo pracują nad udoskonaleniem swoich produktów, szukając nowatorskich rozwiązań, które pozwolą im stać się niepokonanymi liderami rynkowymi. Bardzo szybki postęp techniczny, wzmożona konkurencja międzynarodowa, jak i zmieniający się profil demograficzny siły roboczej nie ułatwiają tego zadania. Jednak świat opanowany obsesją wdrażania innowacji, wymaga od przywódców nieco szerszego spojrzenia na przyszłość.

Dyskretny przywódca

Znaczna grupa przedsiębiorców marzy, aby w prowadzonym biznesie zdobyć czołową pozycję na rynku i wyjść ze swoimi produktami na świat. Tymczasem wzrastająca chwiejność otoczenia powoduje, że tylko nielicznym się to się udaje.

Wojciech Inglot to magnetyczna osobowość, wizjoner o niekonwencjonalnym podejściu do prowadzenia biznesu, chemik, kreator i właściciel marki Inglot. Laureat wielu prestiżowych wyróżnień, w tym nagrody Polskiej Rady Biznesu im. Jana Wejcherta w kategorii „Sukces”. Co przyczyniło się do jego sukcesu? On sam niejednokrotnie podkreślał, że Ameryka i kobiety. Inni,

że wielka pasja, intuicja i niebywała skromność [www.biznes.onet.pl, 18 kwietnia 2012].

Od zawsze pasjonowała go chemia, już w latach wczesnej młodości przeprowadzał eksperymenty i wiedział, że będzie sławnym chemikiem. Swoją firmę założył 1983 roku w Przemyślu. Wówczas nie zajmowała się ona jeszcze tworzeniem kosmetyków, tylko produkowała płyn do czyszczenia głowic magnetofonowych. To był jedynie okres „na przetrwanie”. Niemniej jednak był to doskonały sposób na zgromadzenie funduszy, a tym samym na dalszy rozwój swojego przedsiębiorstwa [www.forsal.pl, 31 grudnia 2011]. Wkrótce wprowadzono na rynek pierwszy produkt kosmetyczny, dezodorant VIP, który był alternatywą dezodorantu marki Fa – dobra luksusowego, nieosiągalnego cenowo dla Polaków. W ten oto sposób wizjoner z Przemyśla zarobił pierwsze poważniejsze pieniądze. Mimo niesamowitego sukcesu, wciąż myślał o konkurencji, szukając dla siebie miejsce, które pozwoli mu wyprzedzić innych uczestników rynku. Postanowił wyjechać do Nowego Jorku na kongres Amerykańskiego Stowarzyszenia Chemików i Kosmetyków. Niemal wszystkie swoje oszczędności zainwestował w podróż i zakwaterowanie w elitarnym hotelu Waldorff Astoria. Wszystko po to by znaleźć się wśród najlepszych w branży. I to zapracowało. Poznał ludzi, dzięki którym zdobył cenne wskazówki, dowiedział się skąd pozyskiwać surowce. Nowe kontakty, znane nazwiska bez wątpienia ułatwiły mu dalszą drogę. Sam powtarzał po wielokroć, że podróż za ocean to najlepsza decyzja w jego życiu, gdyż wszystkiego nauczył się właśnie w laboratoriach amerykańskich firm. Wiedza ta pomogła Inglotowi wprowadzić na polski rynek lakier do paznokci według amerykańskiej receptury [www.polityka.pl, 19 kwietnia 2008].

Pomimo osiągnięcia spektakularnego sukcesu entuzjazm Inglota był nadal umiarkowany, rodził się bowiem wówczas wolny rynek i związana z nim nieograniczona obfitość rozmaitych towarów. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom kobiet, firma Inglot stała się pionierem testerów i darmowego makijażu w Polsce, do tej pory zapewnianego jedynie przez znane marki kosmetyczne. Dopiero wtedy klientki mogły zobaczyć, że nawet światowi potentaci nie mają tak szerokiego wachlarza produktów, co Inglot. Powodzenie było ogromne, firma zaczęła rozwijać się w zawrotnym tempie. Jednak w głowie biznesmena, rodziły się kolejne rewolucyjne rozwiązania. Wycofał sprzedaż z drogerii i zdecydował się na samodzielne wyspy w centrach handlowych, redukując tym samym koszty. Wkrótce uruchomił także własne sklepy i sam dyktował warunki [www.sukcesmagazyn.pl, 27 czerwca 2012].

Mimo nowatorskich rozwiązań wielkim zaskoczeniem okazał się jego sukces. Rozwinął swoje imperium na światową skalę, właściwie w ogóle się nie reklamując. Był znany z ogromnej niechęci do marketingu i reklamy, zawsze podkreślając, iż fundusze jakie na to przeznacza, to okrągłe zero. Dla niego sama lokalizacja sklepów na lotniskach czy w głównych ciągach galerii handlowych oraz innowacyjne podejście do klientek budowało markę. A oszczędności z reklamy przeznaczał na nieustanne wzbogacanie oferty kolorów i ich odcieni oraz na wytwarzanie nowych produktów. W ten sposób stworzono lakier do paznokci przepuszczający powietrze, który uznano za innowacyjny produkt na skalę światową [www.nowiny24.pl, 5 marca 2013].

Obecnie firma Inglot ma swoje lokalizacje na 6 kontynentach w 46 krajach. Jako pierwszy Polak Wojciech Inglot otworzył swój sklep w Nowym Jorku przy ekskluzywnym Times Square. Wciąż nie brakuje osób, które są zdumione, że za tak dynamicznie rozwijającą się firmą stoi człowiek z Przemysła. Z niczego wykreował ogólnoswiatową firmę, pozostając skromnym człowiekiem, konsekwentnym w swojej pasji [www.polskatimes.pl, 25 lutego 2013].

Atrybuty przywódcy XXI wieku

Ponieważ fundamentalnym zadaniem współczesnego lidera jest motywowanie i inspirowanie ludzi, nadawanie sensu ich pracy, pokazywanie ścieżek ich rozwoju oraz pobudzanie do działania, powinien on posiadać pewien zespół cech, które pozwalają mu te fundamentalne funkcje realizować. Jedną z takich cech jest na pewno poczucie własnej wartości. Czyli świadomość swojej wyjątkowości, niepowtarzalnej drogi w życiu, pewnych talentów i zdolności oraz poczucie siły mimo posiadanych przywar [Majewska-Opiełka 1998, s. 28].

Dobry lider powinien być pewny siebie, przekonany o własnej wiedzy, doświadczeniu, możliwościach. Przywódca, który sam jest niepewny, nie odniesie sukcesu. Ludzi w naturalny sposób magnetyzują ludzie z pozytywnym nastawieniem, dlatego też szef w każdej sytuacji powinien wpływać na kadrę dając im to, co najważniejsze, czyli poczucie bezpieczeństwa. Dobry wódz powinien sprawić by jego ludzie byli pewni siebie. Równocześnie jednak powinien umieć słuchać innych i przyznać się do błędu, bądź niewiedzy. Dzięki temu współpracuje z zespołem i cały czas się uczy.

Niestety ogromnym problemem Polaków jest niskie poczucie własnej wartości. Dzieci rodzą się pod każdym względem zadowolone i dumne z siebie. Dopiero sposób, w jaki je wychowujemy, poprzez permanentne poprawianie, udoskonalanie, ośmieszanie lub wręcz sugerowanie, że sobie nie

poradzą, skutkuje tym, że zaczynają myśleć i wierzyć w to, że nie są dostatecznie dobre. Dlatego sposób, w jaki byliśmy i nadal jesteśmy wychowywani nie sprzyja tworzeniu pozytywnego obrazu siebie i powoduje niską samoocenę. Być może w szkole i domu nie dawano nam zbyt wielu możliwości na to, by czuć się osobami wartościowymi, osiągającymi sukcesy. Często w szkołach zdarzało się, że wychowawcy koncentrowali się na wchłanianiu przez nas wiedzy i dokładnym wykonywaniu poleceń zamiast na budowaniu naszego poczucia własnej wartości, bez której ludziom brakuje odwagi w podejmowaniu decyzji a przez to naturalnie trudniej osiągają sukcesy. Może dlatego wielu zdolnych, inteligentnych Polaków dokonuje samo-wykluczenia z udziału w życiu społecznym i ekonomicznym tylko dlatego, że nie wierzą we własne możliwości.

Zupełnie inaczej postrzegamy Amerykanów. Co prawda wychowanie przez rodziców i szkołę jest w tym kraju nastawione na tworzenie pozytywnego wizerunku, niemniej jednak Stany Zjednoczone, jako państwo przestały już być „ziemią obiecaną”. Czasy radykalnych zmian w otoczeniu jak na przykład kryzys ekonomiczny głęboko zweryfikowały zdolności adaptacyjne do zmian. Okazuje się, że wielki globalny kryzys dokonał spustoszenia zarówno w życiu prywatnym jak i zawodowym. Tysiące Amerykanów straciło źródło dochodów i szanse jakiegokolwiek „powrotu” do normalności. Ponadto począwszy od lat sześćdziesiątych, spada zafascynowanie Amerykanów swoim krajem z uwagi na niepowodzenia ekonomiczne, błędy swoich liderów jak chociażby druga wojna w Zatoce Perskiej (2003) i nie zawsze chlubnej roli na arenie międzynarodowej. Amerykanie, którzy dość mocno identyfikują się ze swoim krajem, przez wszystkie ówczesne uchybienia zdecydowanie tracą na poczuciu własnej wartości.

To ukazuje, jak niezmiernie istotny jest wpływ wizerunku państwa na własną postawę. Dlatego najważniejszym wyzwaniem, jakie stoją przed naszym krajem jest kształtowanie pozytywnego obrazu państwa i jego obywateli, tworzenie poczucia własnej wartości w swoich oczach i w oczach świata.

W odróżnieniu od rozpieszczonych społeczeństw dobrobytu, do których niewątpliwie zalicza się Stany Zjednoczone czy Europę Zachodnią, Polacy mają wiele pozytywnych atrybutów, które są niezmiernie potrzebne w świecie globalnych zmian. Jesteśmy przedsiębiorczy, pracowici, pomysłowi. Dzięki trudnym losom historii zyskaliśmy dużą zdolność adaptacyjną do wszelkich warunków, uodporniliśmy się, i co ważne liczymy się z otoczeniem.

Proaktywność to kolejna istotna cecha, o której zrobiło się dość głośno za sprawą prac Stephena Coveya. Wielokrotnie podkreślał on, że ludzie proaktywni ulepieni są z zupełnie innej gliny. Są to ludzie, którzy inaczej myślą, inaczej funkcjonują i inaczej podchodzą do wyzwań i problemów. Samo pojęcie proaktywności znaczy o wiele więcej niż przejmowanie inicjatywy. Jest to postawa, w której przyjmuje się, że człowiek odpowiedzialny jest za własne życie poprzez dokonywanie wyborów. Należy zatem pamiętać, że nasze postępowanie czy też sposób w jaki żyjemy jest funkcją naszych decyzji, a nie okoliczności. Powinniśmy założyć sukces nawet w najbardziej przegranych sprawach by wykrzesać z siebie dodatkowe pokłady energii fizycznej i psychicznej. Wobec tego ludzie proaktywni, czyli działający efektywnie, zdają sobie sprawę z własnej odpowiedzialności. Dobry przywódca odpowiada zarówno za swoje postępowanie, jak i za innych.

Niestety nie możemy powiedzieć, iż nasi politycy kultywują ową zasadę. Premier to obszerne słowo, w którym zawarte jest też pojęcie lidera. Można więc zaryzykować stwierdzenie, że dobrym premierem może być tylko ktoś kto jest dobrym przywódcą. Co prawda, pomaga mu szereg ministrów, wiceministrów, doradców, jednak powinien mieć świadomość tego, że wszelkie decyzje zależą tylko od niego. Mimo to, w naszym państwie jest tak, iż cała masa „ekspertów” jest i owszem po to, by doradzić, ale też i po to by, w razie potrzeby mieć kogo obwinić. Można więc z przekąsem stwierdzić, że w polityce każdy może być wszystkim.

Zgłębiwszy pojęcie proaktywności, przyjrzyjmy się jednemu z najistotniejszych pytań, a mianowicie czy owa proaktywność może być pomocna w momencie zawirowań gospodarczych lub różnych nieprzewidywalnych kryzysach? Osoba proaktywna nie będzie czekać na to, co przyniesie jej następny dzień, będzie miała natomiast, co najmniej jeden wariant alternatywny. Dzięki proaktywnym decyzjom stajemy się bardziej skuteczni w działaniu. To, kim jesteśmy dzisiaj, zawdzięczamy swoim wczorajszym wyborom [Covey 2007, s. 71].

Dla kontrastu przedstawię kolejną cechę, którą większość polskich polityków z pewnością posiada, jest nią pozytywne myślenie. Objawia się ono, w patrzeniu na przyszłość, a nie rozpamiętywaniu dotychczasowych błędów, daremnym jest więc usprawiedliwianie się i tłumaczenie, lepiej zastanowić się co można zrobić w przyszłości. Wiele osób przyczyniło się do rozwoju pozytywnego myślenia. William James, rozwinął system myślowy zwany pragmatyzmem. Zgodnie z ideą pragmatyzmu, liczą się rezultaty. James niejednokrotnie pisał, aby nie bać się życia, tylko uwierzyć, że jest ono warte przeżycia. Gorliwie sprzeciwiał się on negatywnemu myśleniu, po wielokroć powtarzał, iż napawa ono ludzi zwątpieniem. Według filozofa,

ludzie mogliby być doskonalsi, gdyby tylko otworzyli oczy i postarali się odnaleźć siłę umysłu, którą noszą w sobie. James wierzył, że każdy z nas decyduje o swojej przyszłości. Ludzie mogą zmienić zewnętrzne aspekty swojego życia, o ile odmieniają wewnętrzne podejście swojego umysłu. Wiele osób szanowało jego teorie, dlatego też znalazł on wielu naśladowców.

Każdy lub większość z nas, przynajmniej podświadomie, dąży do osiągnięcia sukcesu na różnych płaszczyznach, aby to osiągnąć z pewnością niezbędne jest optymistyczne spojrzenie na rzeczywistość. Niestety bardzo często, na rewolucyjne idee, ludzie reaguje z dużą dozą pesymizmu. A nie ulega wątpliwości, iż o wiele skuteczniejsze byłyby działania, gdyby ludzie myśleli bardziej optymistycznie. Dlatego tak bardzo istotne jest pozytywne postrzeganie sytuacji przez osoby, które kierują innymi. Czarnowidztwo lidera zawsze udziela się jego podwładnym, którzy natychmiast zaczynają wykonywać swoje zadania bez wiary w sukces. Nie chodzi o to by nie antycypować trudności, bo rzecz jasna należy je przewidywać, by być w pełnej gotowości, gdy one nadejdą. Jednak istotne jest to, by nie postrzegać ich, jako zła, bowiem w każdej sytuacji można dostrzec coś pozytywnego, nawet jeśli wyłącznie pozytywem, będzie lekcja, jaką otrzymamy w „szkole życia”.

W świetle literatury z zakresu psychologii sportu czy też psychologii społecznej ukazano zależność pomiędzy pozytywnym myśleniem, co wyraża się pewnością siebie, a skutecznością działania sportowego. W celu zbudowania tak potrzebnej pewności siebie, niezbędny jest trening pozytywnego myślenia. Ażeby zawodnik uwierzył, że może zwyciężyć, bezsprzecznie musi mówić bardzo wiele dobrego na swój temat, znać swoją wartość i wierzyć we własne możliwości, tak by w pełni wykorzystać swój potencjał.

Dziś poziom techniczny sportowców jest na bardzo wyrównanym poziomie. Osiągają owszem doskonałe wyniki podczas treningów, ale niestety nie na zawodach. Dlatego, że właśnie nie wierzą w siebie. Dlatego o osiągnięciu pozycji medalowej decyduje czynnik psychologiczny. Istota ludzka jest w stanie bardzo dużo zrobić, lecz jedyną przeszkodą są myśli, które wynurzają się w sytuacji stresu czy też kryzysu. Wiara z pewnością napędza pozytywne myślenie i jest siłą, która w wielu przypadkach daje możliwość przetrwania chwil zwątpienia i zdecydowanie blokuje napływ negatywnych myśli, które napotykamy na swoich ścieżkach życia.

Wszystkie wymienione wyżej cechy są niezbędne do urzeczywistnienia stawianych przed sobą celów czy też podejmowania ważnych decyzji. Dlatego w wielu przypadkach, ludzi, którzy posiadają owe cechy, mylnie nazywamy liderami. Nierzadko jednak okazuje się, że nie potrafią oni współpracować z innymi. A pierwszą przyczyną może być brak rozwiniętego poczucia współzależności.

Zatem czym jest współzależność? Jest etapem, na którym samodzielny, niezależny człowiek zdaje sobie sprawę, że znacznie lepsze efekty zyskuje się, pracując zbiorowo, zatrudniając do wykonania różnych rzeczy odpowiednich ludzi, a także łącząc wysiłki umysłowe [Majewska-Opiełka 1998, s. 47].

Ludzie z poczuciem współzależności, dostrzegają, że są fragmentem większej całości, czy to zespołu w pracy, społeczności czy też w rodzinie. Zawsze starają się myśleć kategoriami – my. Wprawdzie niezależność i związana z tym samodzielność to sprawa kluczowa dla rozwoju człowieka, gdyż dzięki temu w pełni może realizować postawione przez siebie cele, niemniej jednak w pewnym momencie może stanowić pokaźną przeszkodę w osiąganiu wspólnych celów grup. Toteż bardzo istotne jest to, by dawać z siebie wszystko, co najlepsze, ale uzupełniając własną wiedzę, doświadczenie i umiejętności, kompetencjami innych.

Innym niezwykle ważnym atrybutem jest spójność wewnętrzna. To wyjątkowa uczciwość, która opiera się zarówno na przestrzeganiu kodeksu moralnego, jak i kierowaniu się w życiu zasadami uczciwego postępowania w stosunku do siebie i innych. Zgodność słów z myślami i czynami sprawia, że dotrzymujemy nie tylko obietnic danych innym, ale także danych sobie. Sprawia też, że ów lider, w ramach uczciwości nie sięga po manipulacje, by kosztem drugiej osoby osiągnąć cel.

W zamierzczłych czasach, nie zawsze kładziono duży nacisk na ten aspekt. Niejednokrotnie radzono, by przy zdobywaniu klienta posługiwać się nieszczerością. W wielu przypadkach uczono sztucznego rozbudzania entuzjazmu, słowami, które w rzeczywistości nie miały pokrycia. Jednak obecnie większość menedżerów i innych liderów, podkreśla, że to właśnie spójność wewnętrzna w największym stopniu, pomogła im w zjednaniu sobie ludzi, klientów. Dziś zdecydowana większość ekspertów, kształcąca kadry kierownicze naucza zgodnie z zasadami etyki charakteru. Podkreśla, że w celu zdobycia zaufania ludzi, które jest podstawą skutecznego kierowania, trzeba być spójnym wewnątrz, dzięki temu inni wierzą w nasze umiejętności, obietnice i dane słowo. Stajemy się bardziej przewidywalni, co w relacjach w społeczeństwie ma istotne znaczenie.

Współczesne realia zmieniają się tak szybko, że aby czuć się swobodnie, jesteśmy zobligowani do tego by się doksztalać. Zdolność ciągłego uczenia się to również atrybut efektywnego przywódcy. W Polsce przez wiele lat uważaliśmy, że kończymy szkołę po to, by mieć wystarczającą wiedzę do wykonywania określonego zawodu, a potem nieraz całe życie pracowaliśmy w tym samym miejscu. Rozwój gospodarczy i techniczny był wystarczająco powolny, byśmy spacerkiem, bez poświęcania zbyt dużo czasu przyswajali

nowości. Jednak dzisiejsza rzeczywistość, stawia firmom pretendującym do miana organizacji przyszłości, wymóg ciągłego uczenia. Zdobyta dotychczas mądrość, szybko się dezaktualizuje. Dlatego kluczowym jest uczenie się języków, poszerzanie swoich zawodowych kompetencji, rozwijanie się intelektualnie i duchowo.

Jest jeszcze jedna cecha, bez świadomości źródła – intuicja. Niedostrzegalny przez nikogo pomocnik, który żywi przywódcę najrozmaitszymi pomysłami. Przebieg myślowy, w którym dostrzegamy możliwość rozwiązania problemu lub reakcje na trapiące nas pytanie. Zatem wydawałoby się, że posiadanie takiej cechy przynosi same korzyści. Jednak nie zawsze znajduje to swoje odzwierciedlenie w życiu. Poniższy przykład Janusza Palikota, obazuje ciemniejszą stronę intuicji.

Milioner, który od zera doszedł do fortuny i przez wiele lat był bywalcem listy 100 najbogatszych Polaków. Pierwszy milion zarobił na produkcji drewnianych palet do transportu, nie był to może pomysł innowacyjny, ale okazał się strzałem w dziesiątkę. Mimo, iż firma rozwijała się dość prężnie, przedsiębiorca postanowił ją sprzedać i zainwestować uzyskane pieniądze w biznes alkoholowy. Jak wielokrotnie podkreślał to intuicja i „nos do interesów” podpowiadały mu, że podobnie jak poprzedni projekt, ten także zakończy się pomyślnie. Ulokował więc pokaźne środki w winiarnię, i w roku 1990 założył firmę Ambra. Choć z początku, nie było łatwo, szybko osiągnął pozycję lidera na rynku w swoim segmencie. Bardzo ważnym etapem było przejęcie przez Palikota jednego z głównych wówczas jego konkurentów, firmy Cin-Cin, transakcja ta umocniła jego silną pozycję. W roku 2001 sprzedał wszystkie swoje udziały firmie Schloss Wachenheim, jednak pozostał w biznesie spirytusowym. Kontrolował m.in. Polmos Lublin, do którego należała dosyć znana marka Wódka Żołądkowa. Palikot ponadprzeciętnie kierował firmą, jednak nie zważając na to, sprzedał wszystkie posiadane akcje firmy po uprzednim wprowadzeniu jej na warszawską giełdę. Po raz kolejny postanowił zaufać intuicji i postawił na działalność wydawniczą. Wiele osób odradzało mu tego kroku, jednak nie zważając na to zainwestował w nowy tygodnik „Ozon”. Pomimo przekonania, że odniesie sukces, wejście na ten rynek okazało się kolosalną pomyłką. Po roku, gdy sprzedaż osiągnęła zaledwie 43 tysięcy egzemplarzy, przy zakładanych 150 tysiącach, wydawca uznał tygodnik za trwale nierentowny i złożył wniosek o upadłość. Janusz Palikot po raz pierwszy musiał przełknąć gorzki porażki. Sam jednak przyznał, że choć była to bolesna nauczka to z pewnością nauczyła go pokory i tego, że także w biznesie człowiek musi uczyć się całe życie.

Janusz Palikot to postać niezwykle intrygująca. Jego biznesowe losy oraz życiorys mogłyby być tematem na niejedną książkę. Nie miał żadnego wsparcia, a jednak mu się udało. Do sukcesu w biznesie nie potrzebne mu

też było wykształcenie ekonomiczne. Wszystko, co osiągnął zawdzięcza ciężkiej pracy i czemuś czego nie można się nauczyć – niezwykłemu „nosowi do interesów”. Wystarczyły zapał, determinacja i przedsiębiorczy instynkt by zostać jednym z najbogatszych Polaków.

Zakończenie

„Przewodzić” to znaczy dać ludziom poczucie pewności, że nic ich nie ogranicza, wyprowadzić ich poza granice niemożliwości, gdzie ograniczeniem jest tylko wyobraźnia. Lider, który tkwi przy tym, co bezpieczne i znane, nie starając się spojrzeć z perspektywy i obiektywnie na stojące przed nim wyzwania, ma niewielkie szanse zainspirować innych i sprawić, żeby za nim podążali. Problemem dzisiejszych organizacji nie jest brak talentów, lecz poważny niedobór osób, które wiedzą, jak je wykorzystywać, mobilizując ludzi do osiągania ponadprzeciętnych wyników. To nie przywódcy grają w organizacji tzw. pierwsze skrzypce, tylko cały zespół ludzi, którzy tworzą dobrze „zestrojoną” orkiestrę. A lider-dyrygent pokazuje im jedynie jak grać, żeby dźwięki były piękne i harmonijne.

Bibliografia

- Błaszczak A. (2012), *Kolorowy instynkt Ingłota*, „Sukcesmagazyn”, <http://www.sukcesmagazyn.pl/artukul/896704.html?p=2> dostęp: 27 czerwca 2012, [online].
- Covey S. (2007), *7 nawyków skutecznego działania*, Wydawnictwo REBIS
- Gawęda M. (2012) *Znamy laureatów Nagrody Polskiej Rady Biznesu im. Jana Wejcherta*, „Biznes.onet”, [online], <http://biznes.onet.pl/znamy-laureatow-nagrody-polskiej-rady-biznesu-im-j-18490,5108295,news-detaj> dostęp: 18 kwietnia 2012
- Grzegórska L., (2011), *Wojciech Ingłot - twórca kosmetycznego imperium*, „Forsal”, [online], http://forsal.pl/artykuly/580248,wojciech_inglot_tworca_kosmetycznego_imperium.html dostęp: 31 grudnia 2011.
- <http://www.nowiny24.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20130305/WEEKEND/130309740> dostęp: 5 marca 2013
- Majewska-Opiełka I. (1998), *Umysł lidera*, Wydawnictwo Medium, Warszawa
- Solska J., (2008), *Wojciech Ingłot: Cienie i błyski branży kosmetycznej*, „Polityka”, [online], <http://www.polityka.pl/rynek/ludzie/274351,1,wojciech-inglot-cienie-i-blyski-branzy-kosmetycznej.read> dostęp: 19 kwietnia 2008.
- Strzyga L., (2013), *Wojciech Ingłot. Człowiek, który od zera zbudował kosmetyczne imperium*, „Polskatimes”, [online], <http://www.polskatimes.pl/artikul/769553,wojciech-inglot-czlowiek-ktory-od-zera-zbudowal-kosmetyczne-imperium,id,t.html?cookie=1> dostęp: 25 lutego 2013
- Ziętał N., (2013), *Wojciech Ingłot – wielki wizjoner, wielki człowiek*, „Nowiny24”, [online],

MARKETING

Henryk Szyc
Społeczna Akademia Nauk

ROLA I ZNACZENIE MARKETINGU WE WSPÓŁCZESNYM ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWEM

The role and the meaning of the marketing in the modern company management

Abstract: Nowadays companies seek to magnification of the profit while making the most efficient use of available resources and at the lowest possible cost. Both marketing and management play an important role in this case. Currently, the ability to manage the process of goods or service distribution and promotion is an extremely important element in order to keep up in a competitive market. The company must acquire the ability to be flexible in order to changing trends in the market. The comparison of occurring dependence between the marketing area and its meaning with regard to company functioning in the competitive market has been made in this article. At any time the company must be ready to instantaneously respond to the potential consumers needs. Depending on the profile and the type of business, it is necessary to adjust in an optimal way the marketing management process elements to achieve the biggest possible profits in the shortest time. Methods and techniques used in managing sales ability are both important in private and public sectors. Recently, one can see changing orientation focused on the customer, also in the public sector. The best example is the New Public Management (NMP).

Key words: management, marketing, sale, organization, company, profit.

Wstęp

W języku polskim, słowo „marketing”, nie znajduje swojego odzwierciedlenia, ze względu na brak jakiegokolwiek odpowiednika. Nie można również podać jednej konkretnej definicji, która w sposób jednoznaczny potrafiłaby określić funkcję i rolę marketingu. W literaturze znajduje się wiele interpretacji tego słowa. Wspólną cechą wszystkich definicji marketingu jest jedynie wspólne określenie działalności, poprzez jej rozpoznanie, kształtowanie i próbę zaspokojenia potrzeb odbiorców dzięki wytworzeniu odpowiednich produktów i usług. Ich wymiana pomiędzy podmiotami rynku, w każdym przypadku musi być satysfakcjonująca dla obu strony. Dążą one do osiągnięcia „złotego środka”.

Istotną rolę odgrywa tu również sam proces zarządzania oraz zachodzące wraz z upływem czasu w nim zmiany. Marketing, jako proces powinien być elastyczny względem rynku, na którym funkcjonuje. W niektórych przypadkach zachowania rynku są nieprzewidywalne, w związku, z czym ważną rolę odgrywa zarządzanie, które jest odpowiedzialne za panowanie nad zachodzącymi zmianami oraz możliwość przekształcania potencjalnych konfliktów we współpracę. Zarządzanie w połączeniu z marketingiem umożliwia bardziej efektywne wykorzystanie dostępnych zasobów, jakimi są: ludzie i zachodzące między nimi relacje, pomysły na innowacyjne wykorzystanie dotychczas stosowanej technologii produkcyjnej lub sprzedażowej. Wszystko to ma diametralny wpływ na osiągnięcie założonego przez przedsiębiorstwo celu.

Koncepcje teorii nauk w obszarze zarządzania

Współczesne zarządzanie odnosi się do wielu nauk i obszarów związanych z pozostałymi gałęziami wiedzy, np. takimi jak socjologia czy psychologia. Sama nauka o zarządzaniu nie stanowi jedynie połączenia wiedzy ekonomicznej, lecz odnosi się również do wiedzy humanistycznej [Rosa 2012, s. 13].

Według Ł. Sułkowskiego [2012, s. 13] zarządzanie jest wynikiem rozwoju wielu kultur, z kolei część teoretyczna zarządzania ma swój początek w starożytnej Grecji. Rozwój dziedziny zarządzania w głównej mierze powiązany jest wraz z rozwojem społeczeństwa w danym kraju.

W czasach obecnych zarządzanie można określić, jako proces, w którym to konkretni ludzie w danym miejscu i czasie oraz w ściśle określonych warunkach, dążą do jednego, wspólnego – wyznaczonego przez siebie celu. Tworzą tak zwaną organizację. Zachodzące pomiędzy współpracującymi ze sobą ludźmi procesy, podzielić można na instytucjonalne zarządzanie oraz zarządzanie funkcjonalne. Pierwsze z nich; zarządzanie instytucjonalne, dotyczy procesów zachodzących pomiędzy podmiotami kierującymi a podwładnymi lub pozostałymi członkami organizacji. Wszystko to związane jest z prawidłowym funkcjonowaniem danej grupy, jej struktury, wzajemnych relacji oraz hierarchii. Z kolei funkcjonalne zarządzanie dotyczy podejmowania określonych wytycznych w procesie zarządzania, które są wymagane, aby osiągnąć jeden lub kilka założonych, przez grupę ludzi, celów, działających w tej samej organizacji. Do wytycznych należy zaliczyć: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Rosa 2012, s. 20].

Planowanie polega na określeniu sposobów oraz celów, jakie należy przedsięwziąć w trakcie pełnienia funkcji kierowniczej. Określenie jedynie

celów, bez konkretnego wskazania możliwości, co do ich wykonania oraz instrumentów dostępnych do ich realizacji, nie posiada charakteru wykonawczego. Podczas planowania, przedsiębiorstwo dąży do prób zrozumienia i przewidywania tego, co może wydarzyć się w przyszłości i co najważniejsze, jak móc temu zapobiec. Organizacja, polega na właściwym wyborze osób realizujących dany cel w grupie. Jest to umiejętne i przemyślane wykorzystanie dostępnych środków (informacyjnych, rzeczowych i finansowych), które są niezbędne do osiągnięcia celu w danym miejscu i czasie. Organizacja, polega na właściwym doborze jednostek oraz przydzielania im konkretnych narzędzi do wykonania określonego zadania. Głównym celem jest zachęcenie uczestników grupy i wywołanie w nich bodźców, które w jak najszybszym czasie przyczynią się do osiągnięcia założonego wcześniej celu organizacji. Ostatnim elementem w procesie zarządzania jest kontrolowanie. Ma ono za zadanie, zapewnić prawidłowy przebieg realizacji poprzednich zadań by osiągnąć wyznaczony cel. Dąży do tego by popełnione wcześniej błędy nie zostały powielone. Proces ten pozwala odnaleźć i w szybkim czasie usunąć nieprawidłowości, które powstały w trakcie planowania [Rosa 2012, s. 21].

H. Fayol definiuje zarządzanie, jako optymalną alokację zasobów, w której organizacja dąży do osiągnięcia celu poprzez uzyskiwanie maksymalnych możliwości ze wszystkich dostępnych zasobów. Z kolei W. H. Newman określa zarządzanie, jako celowe kierowanie zespołami członków organizacji, w której to przedsiębiorstwo realizuje praktykę nadawania kierunku oraz kontrolowania i kierowania wysiłkami grup, które dążą do realizacji dowolnego celu. Natomiast W. F. Taylor określa zarządzanie, jako kierowanie ludźmi w taki sposób, aby osiągnęli oni zamierzone cele organizacyjne. Odnosi się to do szczegółowego poznania tego, czego oczekuje się od ludzi, a w następnej kolejności dopilnowanie by jednostka ludzka wykonała to w sposób jak najbardziej dokładny i przy jak najniższych nakładach finansowych. W literaturze światowej zarządzanie zostało również określone, jako celowa alokacja zasobów podczas procesu uzyskiwania i unowocześniania, a także wykorzystywania zasobów, które są niezbędne do osiągnięcia celów danej grupy. Do zasobów zaliczają się ludzie oraz środki finansowe i rzeczowe, które są w posiadaniu danego przedsiębiorstwa lub organizacji. Taką definicję przedstawili autorzy tacy jak L. R. Brummet, C. W. Pyle oraz E.G. Flamholtz [Sułkowski 2012, s. 36].

Marketing, jako jeden z elementów zarządzania

Marketing w głównej mierze odpowiada za etapy poznawcze i możliwość zaspakajania potrzeb ludzkich i społecznych. Rozróżnia się dwa rodzaje marketingu: społeczny i menedżerski. Marketing społeczny wskazuje na to, jaką rolę odgrywa on w społeczeństwie. Poprzez swoją podaż potrafi zaspokoić popyt społeczeństwa na dany towar bądź usługę. Gwarantuje swobodną wymianę pomiędzy towarami i usługami, które mają jakąkolwiek wartość. Grupy społeczne otrzymują to, co jest im potrzebne lub to, co pragną nabyć. Marketing społeczny tworzy i oferuje możliwość wymiany tych towarów. Z kolei marketing menadżerski potrafi i jest w stanie wywołać popyt na dane dobro lub usługę w określonym czasie i miejscu. Jest on odpowiedzialny za wywołanie u potencjalnych konsumentów chęci nabycia konkretnego produktu na dany cel. Wyróżnić można dziesięć przedmiotów marketingu: usługi, towary, miejsca, doświadczenia, osoby, organizacje, idee, informacje oraz wartości materialne i niematerialne. Wymieniając przedmioty marketingu należy odnieść się również do jego podmiotów, takich jak: popyt negatywny (konsumenty nie preferują produktu, a nawet gotowi są płacić, aby go uniknąć), popyt nieistniejący (klienci nie wiedzą lub się nie interesują danym produktem), popyt utajony (konsumenty mają silną potrzebę, jednakże nie może ona zostać zaspokojona żadnym produktem), popyt zanikający (konsumenty coraz mniej zwracają uwagi na dany produkt), popyt nieregularny (występuje sezonowy popyt), popyt pełny (potencjalni klienci wykupują wszystko, co jest możliwe w kategorii danego produktu), popyt nadwyżkowy (popyt przewyższa podaż), popyt niezdrowy (konsumenty nabywają produkty, które powodują zagrożenia społeczne). [Kotler, Keller, 2012, s.5-8]. Zarządzanie marketingowe, jak i jego proces, jest w prostej postaci umiejętnością zarządzania popytem przy wykorzystaniu instrumentów takich jak: planowanie, wdrażanie, badania marketingowe i kontrola [Kotler 1994, s. 32].

Nawiązując do zarządzania marketingowego, należy odnieść się również do pierwszych narzędzi stosowanych w kategoriach marketingowych (Tabela 1). Przed ewolucją i rozpowszechnieniem teorii marketingu, wyróżnić było można tylko cztery podstawowe narzędzia, (tzw. „4P”). Miały one znaczący wpływ na złożoność funkcjonowania tego systemu.

Produkt (*product*), jako narzędzie marketingowe odpowiedzialny był za zróżnicowanie towaru lub usługi, jego, jakość oraz sam projekt wykonania. Towar powinien posiadać osobliwe dla siebie cechy, mieć rozpoznawalną na rynku markę, posiadać charakterystyczne dla niego opakowanie – wyróżniające go spośród pozostałych produktów z danej gałęzi handlu lub usługi. Dany produkt powinien mieć konkretne z góry zaplanowane wymia-

ry oraz być objętym serwisem lub gwarancją. Wszystkie te czynniki, mają istotny wpływ na narzędzie, jakim jest produkt. Pozwalają by potencjalny konsument bezproblemowo rozpoznawał go na półce i miała pewność, iż dokonując transakcji jest pewien tego, co kupuje.

Tabela 1. „4P”, miksu marketingowego

Miks marketingowy – "4P" product, price, promotion, place			
<u>Produkt</u>	<u>Cena</u>	<u>Promocja</u>	<u>Dystrybucja</u>
• Zróżnicowanie produktu	• Cena katalogowa	• Promocja sprzedaży	• Kanały
• Jakość	• Rabaty	• Reklama	• Pokrycie rynku
• Projekt	• Bonusy	• Personel sprzedaży	• Asortyment
• Cechy	• Termin płatności	• Public relations	• Lokalizacja
• Nazwa marki	• Warunki kredytowania	• Marketing bezpośredni	• Zapasy
• Opakowanie			• Transport
• Wymiary			
• Serwis			
• Gwarancja			
• Rękojmia			

Źródło: [Kotler, Keller 2012, s. 27].

Kolejnym narzędziem stosowanym jest cena (*price*). Wykorzystywana jest ona przez marketingowców w celach przedłużenia życia produktu. Najczęściej stosowane praktyki dotyczą udzielania różnego rodzaju rabatów, katalogowania produktów według danej określonej ceny, przedłużania terminu płatności na wystawianych fakturach oraz możliwości określonego kredytowania. Narzędzie takie jak promocja (*promotion*) jest odpowiedzialne w głównej mierze za samą promocję sprzedaży danego towaru lub usługi, reklamę w środkach masowego przekazu, oraz personel sprzedaży. Dana firma lub przedsiębiorstwo może promować się również poprzez „public relations”, czyli pozytywne budowanie wizerunku w otoczeniu zewnętrznym. [Targalski, Francik, 2009, s. 250–251]. Dystrybucja (*place*) ma za zadanie zapewnienie logistyczno-spedycyjnego kierowania ruchem danego produktu. Jest odpowiedzialna za lokalizację, transport zapasów, asortyment i pokrycie rynku. Wszystkie te narzędzia mają względem siebie znaczący wpływ. Wykonywane działania i możliwość korzystania z nich, ma za zadanie

osiągnięcie zamierzonego celu przez organizację – przedsiębiorstwo [Pomykański 2005, s. 163].

Nowym rozwiązaniem jest stosowanie nowoczesnego zarządzania marketingowego, które poprzez swoją ewolucję w większym stopniu pozwala zaspokoić rynek. Wymienione narzędzia zostały uzupełnione przez kolejne cztery nowe czynniki, które mają niezbędny wpływ na sam proces marketingowy. W skład nowoczesnego zarządzania marketingowego należy dodać ludzi (*people*), procesy (*processes*), programy (*programs*) oraz dokonania (*performance*), wedle przedstawionej kolejności w tabeli 2.

Tabela 2. „4P” nowoczesnego zarządzania marketingowego

Nowe narzędzia stosowane w marketingu miks.
Ludzie
Procesy
Programy
Dokonania

Źródło: [Kotler, Keller 2012, s. 27].

To właśnie ludzie, jako czynnik ewolucji zarządzania, decydują o sukcesie marketingowym. Ich wpływ w pracę wewnątrz firmy znajdzie odzwierciedlenie w wizerunku zewnętrznym danego przedsiębiorstwa. Na podstawie ich zachowań konstruowane są plany działań sprzedaży danych towarów lub usług. Z drugiej strony wpływ na sprzedaż mają ludzkie emocje i zachowania w społeczeństwie. Nie można traktować samej sprzedaży, jako matematycznego wzorca, gdzie z jednej strony są sprzedający, a z drugiej kupujący. Należy wykorzystać cechy zachowań społecznych, emocji oraz nawet intuicji. Procesy natomiast są kreowane według konkretnej dyscypliny i hierarchii, które cechuje zarządzanie marketingowe. Osoby z branży marketingu są odpowiedzialne za nadążanie za panującym trendem sprzedaży. Muszą cechować się kreatywnością, by nie pozostać w tyle. Są odpowiedzialni za to by sam proces sprzedaży był elastyczny względem zmieniających się trendów rynku [Knecht 2008, s. 51]. Kolejne narzędzie, jakim są programy, obejmuje swym charakterem „stare 4P” oraz pozostałe zadania marketingowe. Zadania te muszą być ze sobą powiązane i zastosowane w sposób, który przyczyni się do osiągnięcia wielu celów firmy w tym samym czasie lub nawet ich zwiększania. Ostatni element z nowoczesnego zarządzania marketingiem – dokonania – jest odpowiedzialny za to, by w sposób całościowy sklasyfikować mierniki implikacji finansowych i niefinansowych oraz te, które wychodzą poza firmę [Pierścionek 2003, s. 50–53].

Zarządzanie marketingowe we współczesnym przedsiębiorstwie

Proces zarządzania marketingowego polega na planowaniu i kształtowaniu produktów, jego cen, a także promocji i dystrybucji, które dążą do zrealizowania misji i celów danej firmy. Samą istotą zarządzania w tym przypadku jest bezpośredni wpływ na możliwość modelowania popytu na towary i usługi. Celem przedsiębiorstwa jest uzyskanie takiego poziomu produkcji i sprzedaży by odpowiadał on w pełni zdolnościom przedsiębiorstwa do zaspokajania popytu na rynku. Samo zarządzanie marketingowe jest nauką normatywną, która skutecznie obejmuje kreowanie i oferowanie wartości w celu uaktywnienia transakcji [Prymon 1994, s. 27–28].

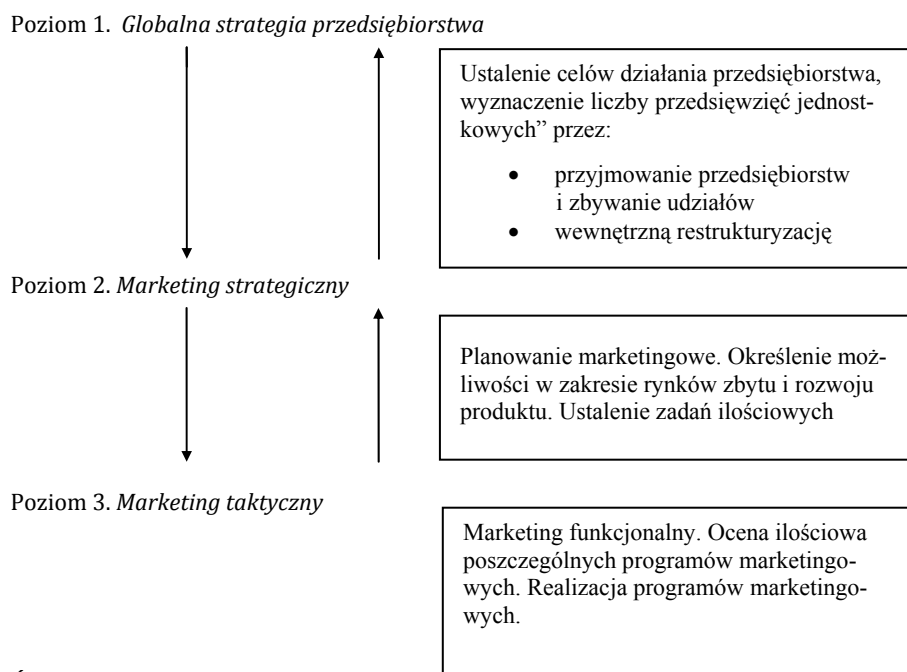
Proces zarządzania marketingowego określany jest przez:

- strategiczne planowanie marketingowe;
- umiejętność osiągnięcia przewagi nad konkurencją;
- ponoszenie odpowiedzialności społecznej za sposób i rodzaj zarządzania firmą;
- posługiwanie się narzędziami miks-marketingu;
- umiejętność różnicowania produktów, promocji i dystrybucji w poszczególnych gałęziach rynku;
- misję przedsiębiorstwa;
- badanie potrzeb nabywców oraz ich orientację.

Proces kontrolowania i koordynowania działalności marketingowej ma miejsce na wszystkich szczeblach organizacyjnych firmy. Etap, w którym firma realizuje proces zarządzania, opiera się na globalnej strategii przedsiębiorstwa. Swym zakresem obejmuje wszystkie aspekty jego działalności: ustala struktury oraz cele przy pomocy, których będą one realizowane. Łączy w sobie akcje, które są odpowiedzialne za podejmowanie konkretnych decyzji na poszczególnych szczeblach, dzięki czemu zapewnia ich spójność i czytelność. Proces zarządzania marketingowego jest odpowiedzialny za dwa poziomy (rys. 1). Przedstawiony schemat dotyczy marketingu strategicznego, który jest odpowiedzialny za funkcjonowanie na granicach strategii globalnej przedsiębiorstwa. Z kolei marketing taktyczny znajduje się w granicach strategicznego marketingu. Podział wynikający z zarządzania marketingowego na strategiczny i taktyczny powstał w wyniku różnicowania w otoczeniu decyzji związanych z marketingowym planowaniem, krótko- i długofalowym [Niestrój 1999, s. 175]. Marketing strategiczny jest to perspektywiczna ocena działalności, natomiast taktyczny to aktualne zarządzanie poszczególnymi produktami.

Organizacja obszaru marketingu w firmie wywiera istotny wpływ na opracowanie planów taktycznych i strategicznych przedsiębiorstwa. Różnić można dwie wielkości: organizacja dotycząca całej firmy, która wyznacza pole działania marketingu w ogólnej hierarchii, a także sam obszar funkcjonowania pola marketingu. Wydział marketingu może pełnić funkcję zarówno na poziomie zarządzania w sposób równorzędny z innymi podstawowymi funkcjami, co przedstawia tabela 3.

Rysunek 1: Marketing taktyczny i strategiczny



Źródło: [Davies, Pardey 1995, s. 31].

Tabela 3. Schemat struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa

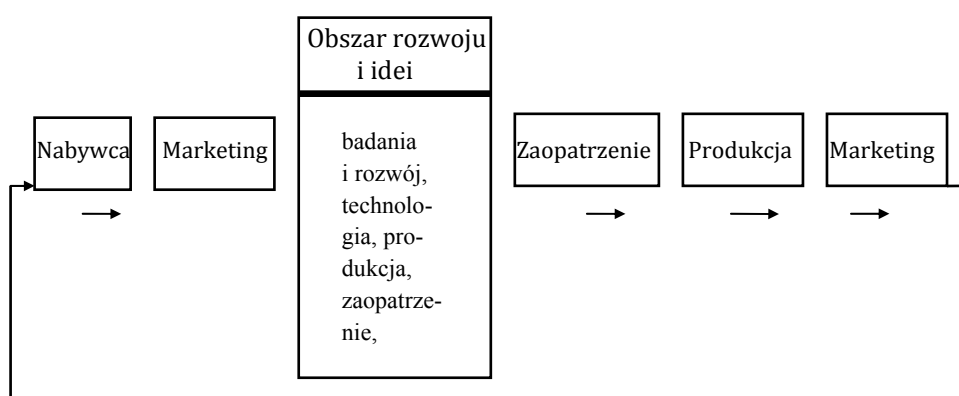
Dyrektor przedsiębiorstwa							
Badania i rozwój	Zaopatrzenie	Księgowość	Finanse	Produkcja	Marketing	Technologia	Kadry

Źródło: [Kłeczek 1996, s. 312].

Kolejny schemat funkcjonowania wydziałów w przedsiębiorstwie nadaje obszarowi zajmującemu się marketingiem rolę wyznaczającą i planującą cele działania danego przedsiębiorstwa względem rynku.

Sekcja do spraw marketingu jest w większości przypadków członem doradczym (rys. 2), który powinien posiadać umiejętność przekonywania, a także utrzymywać zrównoważone stosunki z pozostałymi obszarami funkcjonującymi wewnątrz przedsiębiorstwa. Istotnym elementem jest umiejętność współpracy między komórkami, która ustala cele i umożliwia bezwzględną wymianę informacji. By przedsiębiorstwo w pełni korzystało z umiejętności poszczególnych komórek, niezbędny jest sprawny przepływ informacji między nimi. Komórki odpowiedzialne za marketing powinny zajmować stanowisko na najwyższych szczeblach, które są odpowiedzialne za planowanie. Proces zarządzania marketingowego występuje w pobliżu zarówno zarządzania finansowego jak i zaopatrzeniowego – nie jest samowystarczalny. Niedopuszczalne jest by usytuowanie w hierarchii organizacyjnej było zbyt wysoko lub zbyt nisko. W każdej organizacji lub przedsiębiorstwie musi zajmować opcjonalne miejsce, w którym będzie ono zauważalne.

Rys. 2. Organizacja działań przedsiębiorstwa zorientowana na rynek



Źródło: [Kłeczek 1996, s. 312].

W ostatnim czasie w Polsce zaczęto obserwować zjawisko, w którym przedsiębiorstwa dokonują przekształceń funkcjonowania wydziałów związanych z marketingiem. Schemat przekształcenia w pierwszym etapie polega na utworzeniu zwykłego działu sprzedaży, który jest odpowiedzialny za takie funkcje jak: sprzedaż, produkcja, finanse i rachunkowość. W kolejnym etapie tworzony jest dział sprzedaży, któremu podporządkowane są funkcje marketingowe. W dziale tym, firma zatrudnia osoby odpowiedzialne za planowanie, reklamę oraz badanie rynku. W trzecim etapie zostaje stwo-

rzony samodzielny dział marketingu, który w sposób bezpośredni odpowiada przed właścicielem przedsiębiorstwa [Kłeczek 1996, s. 318].

Ewolucja obszaru marketingu pozwala na bardziej szczegółowe zarządzanie marketingowe, które jest obecne we współczesnych przedsiębiorstwach. Wraz ze wzrostem zatrudnienia specjalistów do spraw marketingu zwiększona została lista zadań, które bezpośrednio są związane ze sprzedażą, co w pierwotnej wersji wykonywali pracownicy w ramach ich dodatkowego zadania. Wszystkie osoby zaangażowane w kształtowanie się procesu zarządzania marketingowego, dążą do tego by ukształtować popyt w taki sposób by osiągnąć zamierzony cel [Stabryła 2007, s. 320–321].

Podsumowanie

Proces marketingu nie ogranicza się jedynie do reklamy. Skupia on uwagę na rzeczach lub usługach, które zostały wyprodukowane lub zaofiarowane nabywcom. Jest on ideą, która ma na celu zaspokojenie potrzeb klienta poprzez wykorzystanie całego zespołu skorygowanych ze sobą działań. Do tego celu niezbędnym narzędziem jest umiejętność zarządzania, która pozwala przewidzieć zarówno zachowania rynku jak i pojedynczych jednostek konsumenckich. Zarządzanie marketingowe jest odpowiedzialne za cały proces związany z tworzeniem, dostarczeniem, a także ostatecznym skonsumowaniem produktu. Celem przedsiębiorstwa jest nabycie umiejętności ustalania potrzeb i wymagań potencjalnych konsumentów na rynku docelowym, a także przystosowanie mechanizmu funkcjonowania przedsiębiorstwa w sposób efektywniejszy i skuteczniejszy od konkurencji. Umiejętność właściwego kierowania marketingiem, pozwala w sposób znaczący umocnić pozycję firmy na rynku a przestrzeganie jej fundamentalnych zasad zgodnie z etapami procesu w zarządzaniu w dużym stopniu może przyczyniać się do szybszego osiągnięcia założonych celów w czasie.

Bibliografia

- Davies P., Pardey D. (1995), *Marketing w praktyce*, Ośrodek Usług Informatycznych KomSoft, Rzeszów.
- Kłeczek R. (1996), *Strategiczne planowanie marketingowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Knecht Z. (2008), *Zarządzanie marketingiem*, C. H. Beck, Warszawa.
- Kotler P. (1994), *Marketing, analiza planowania, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa.
- Kotler P., Keller K. L. (2012), *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań.
- Niestrój R. (1999), *Zarządzanie marketingiem. Aspekty strategiczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Pierścionek Z. (2003), *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Pomykański A. (2005), *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prymon M. (1994), *Marketingowe zarządzanie firmą*, Wydawnictwo Educator, Wrocław.
- Rosa G. (2012), *Zarządzanie marketingowe*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.
- Stabryła A. (2007), *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Polskie Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Targalski J., Francik A. (2009), *Przedsiębiorczość i zarządzanie firmą. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa.

Krzysztof Sławiński
Społeczna Akademia Nauk

PUBLIC RELATIONS WYŻSZYCH UCZELNI – KSZTAŁTOWANIE I EWOLUCJA DEFINICJI

Public relations in higher education- the formation and evolution of the definition

Abstract: The article presents the evolution of understanding of the concept and definitions of public relations as an interdisciplinary area which covers a huge scope of knowledge from philosophy, linguistics, economics to sociology and psychology. It is science and art at the same time. In next chapters the public relations activities at universities in Poland have been presented.

Key words: public relations, corporate image, identity, higher education.

Wstęp

Budowanie wizerunku, wzajemnych pozytywnych relacji z otoczeniem w dobie kryzysu gospodarczego, niżu demograficznego oraz przy zmniejszającej się liczbie zainteresowanych podjęciem studiów, a co za tym wpływów jest niezbędne dla każdego podmiotu oferującego usługi edukacyjne. Uczelnie wprowadzają działania z zakresu public relations by stawać się widocznymi i wybieranymi przez klientów. Chodzi nie tylko o realizację krótkookresowych celów, związanych z rekrutacją w danym roku, ale także o systematyczne budowanie pozytywnego wizerunku szkoły wyższej [Ciechomski 2004, s. 261].

Celem artykułu jest przedstawienie i usystematyzowanie oraz analiza definicji public relations oraz opis działań public relations w uczelniach wyższych. Artykuł zbudowany jest z dwóch części: pierwszej, przedstawiającej rozwój definicji pojęcia oraz drugiej opisującej praktykę public relations w sferze szkół wyższych.

Historia kształtowania się pojęcia public relations

Zagadnienie jest dosyć trudne. Wynika to z bardzo dynamicznego charakteru pojęcia, który powoduje, iż Public Relations przekształca swoje znaczenie wraz ze zmianami, jakie zachodzą w otoczeniu uczelni wyższej. Uważa się potocznie, że to jest działalność służąca budowaniu pozytywnego wizerunku oraz więzi z otoczeniem. Na celu ma pozyskanie akceptacji działań podmiotu, tworzenie, a następnie utrzymanie pozytywnych warunków jej funkcjonowania. Dzięki tym posunięciom wytwarza się „właściwy klimat” sprzyjający rozwojowi i wzmacnianiu pozycji. PR zmierza do przekonania instytucji otoczenia, iż organizacja postępuje zgodnie z jego interesem, czyli jest użyteczna społecznie. Jeżeli funkcjonariusze PR mają bezpośredni wpływ na sposób zarządzania pilnują, by przedsiębiorstwo uwzględniło w swojej polityce nie tylko potrzeby społeczne, ale również, aby angażowało się w rozwiązywanie wielu problemów z tego zakresu. Analiza etymologiczna pojęcia relations to w szerokim tego słowa znaczeniu: stosunki, układy i powiązania natury psychologicznej i materialnej między stronami. Słowo public zaś oznacza, iż relacje te są upublicznione, czyli podlegają publicznej ocenie i kształtowaniu oraz dotyczą wielu grup osób lub całej społeczności [Cenker 2000, s. 14].

Pionierem public relations uznawany jest Edward Bernays, który już w 1923 roku stworzył pierwszą systematyczną definicję problemu. Według niego public relations to „PR to dostarczanie (społeczeństwu) informacji, perswadowanie skierowane na zbliżenie postaw i działań organizacji do nastawienia klientów, klientów postaw klientów do nastawienia instytucji” [Wójcik 2001, s. 22].

W roku 1976 systemowo zagadnieniu przyjrzał się Rex Harlow. Przeanalizował 472 definicji PR – jego zdaniem najważniejszych, by stworzyć jedną uniwersalną. Jego analiza dała taki oto rezultat: „Public relations to dająca się wyróżnić funkcja zarządzania, która służy stworzeniu i utrzymaniu obopólnych powiązań komunikacyjnych, akceptacji i współpracy pomiędzy organizacją i jej otoczeniem. Uwzględnia zarządzanie problemami i kwestiami spornymi, wspiera zarząd w dotrzymywaniu kroku zmianom i w skutecznym ich wykorzystywaniu; służy jako wczesny system ostrzegania w przewidywaniu trendów; korzysta z badań, jak i zdrowych oraz etycznych technik komunikowania jako głównych instrumentów” [Rozwadowska 2002, s. 38].

Kolejnym spojrzeniem na public relations była podana w 1978 roku Definicja Deklaracji Meksykańskiej, którą podpisało przez ponad trzydzieści krajowych i regionalnych stowarzyszeń public relations o treści „Praktyczne działania w ramach public relations to dziedzina sztuki i gałąź nauki spo-

łącznej pogłębiająca na analizie tendencji, przewidywaniu ich konsekwencji, doradztwie dla kierownictwa różnych organizacji oraz wdrażaniu zaplanowanych programów działań, które będą służyć zarówno danej organizacji, jak i interesowi ogółu” [Black 2003, s. 15].

Tą definicję naukowcy krytykowali za to, że odwołuje się do wielu pojedynczych aspektów zagadnienia i dlatego nie może być traktowana, jako uniwersalna. Następne próby sprecyzowania, na czym polega istota PR podjęło International Public Relations Association (IPRA) Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations tworząc definicję: „Public relations jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie ich opinii w organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć – poprzez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skuteczniej realizować swoje interesy” [Dereń 1999, s. 16].

Definicja J. Gruniga i T. Hunta z 1984 roku mówiła, iż: „PR to zarządzanie komunikowaniem pomiędzy organizacją a jej publicznością” [Wójcik 2001, s. 22]. Brytyjski Institute Public Relations w 1987 roku przedstawił kolejną definicję: „Public relations to świadome, planowe i ciągłe wysiłki, mające na celu ustanowienie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między daną organizacją a jej otoczeniem” [Dereń 1999, s. 16].

W definicji pojawiły się po raz pierwszy „wysiłki”, które interpretowane są często jako oddziaływanie organizacji poprzez informowanie otoczenia w postaci dźwięku, informacji itp., biorąc pod uwagę tzw. działanie zwrotne podczas przygotowywania informacji, czyli informację przekazywane przez otoczenie. W następstwie ukazały się definicje narodowych stowarzyszeń public relations między innymi Niemieckiego Stowarzyszenia Public Relations: „PR to zarządzanie procesami komunikacyjnymi między organizacją i osobami a ich grupami odniesienia przez świadome, celowe i systematyczne kształtowanie tych procesów”. oraz Amerykańskiego Stowarzyszenia Public Relations opisującego PR: „Jako funkcji zarządzania PR obejmuje następujące zadania: wnioskowanie (przewidywanie), analiza i interpretacja opinii publicznej, nastawienia i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji; doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli (poziomów) organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów oraz społecznej i obywatelskiej odpowiedzialności własnej organizacji” [Wójcik 2001, s. 24].

Ewolucja definicji

Webster New International Dictionary zawiera inną tym razem trzypunktową definicję. Pod uwagę wzięto tym razem nie tylko słowo „działanie” bardzo często pojawiające się w innych definicjach, ale także podjęto próbę rozpatrywania Public Relations jako stan i profesję: „Public relations to:

- 1) działalność przedsiębiorstwa przemysłowego (związku, korporacji, grupy zawodowej, rządu lub innej organizacji) w dziedzinie budowania i utrzymania dobrych i produktywnych stosunków z ich otoczeniem, która ma na celu przystosowanie się organizacji do jej otoczenia;
- 2) stan tej działalności lub stopień jej powodzenia w procesie uzyskiwania zrozumienia ogółu dla ekonomicznego i społecznego przystosowania się organizacji do jej otoczenia, określane jako dobre lub złe public relations;
- 3) sztuka lub umiejętności zawodowe organizowania i prowadzenie tej działalności” [Budzyński 2000, s. 10].

Sam Black precyzując pojęcie skupił się na określeniach: działalność dobra, powszechnie akceptowana zdobywanie uznania za czynienie dobra; godzenie interesów prywatnych i publicznych; tworzenie mostu między instytucją a światem zewnętrznym. Wynikiem jest najbardziej poetycka definicja PR: „Public relations to sztuka i nauka osiągnięcia harmonii z otoczeniem poprzez wzajemne porozumienie oparte na prawdziwej i pełnej informacji” [Black 2001, s. 15.].

Wojciech Budzyński uważa, iż konsekwencją różnego definiowania Public relations są rozbieżności w ocenie liczby osób zajmujących się zawodowo tą działalnością. Twierdząc, że: „Public relations jest to planowa, ciągła i prowadzona z uwzględnieniem wyników systematycznych badań działalność, polegająca na przekazywaniu przez przedsiębiorstwo specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji, w celu stworzenia w podmiotowym otoczeniu tego przedsiębiorstwa jego pożądanego obrazu, pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z tym otoczeniem oraz ułatwiającego realizację podstawowych celów przedsiębiorstwa. Działalność ta może być prowadzona także przez inne organizacje, w tym nienastawione na osiągnięcie zysku” [Budzyński 2002, s. 11].

Ta definicja akcentuje szczególnie trzy główne cechy PR: planowość, ciągłość i prowadzenie działalności z uwzględnieniem wyników badań prowadzonych w sposób systematyczny. A także zalicza następujące działania: media relations, corporate identity, sponsoring, zarządzanie sytuacją kryzysową, lobbying, tworzenie wydawnictw własnych, a także reklamy wizerunkowe, których celem jest tworzenie wizerunku przedsiębiorstwa, a nie tylko oferowanych usług czy produktów.

Kolejnym etapem ewolucji definicji Public relations było dostrzeżenie roli komunikacji w kontaktach zarówno z otoczeniem zewnętrznym jak i do wewnątrz organizacji. Obrazują to definicje:

- „public relations to zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się z otoczeniem, mające wywołać pożądane postawy i działania” [Garbarski, Rutkowski, Wrzostek 1992, s. 329];
- „planowe, perswazyjne komunikowanie się zmierzające do wywołania wpływu na znaczenie grupy społecznej lub też umiejętne przesłanie idei do rozmaitych grup społecznych w celu wywołania pożądanego rezultatu” [Zemler 1992, s. 15.];
- „system zarządzania komunikacją między organizacją, a jej otoczeniem (publicznością)” [Dereń 1999, s. 23];
- „sztuka robienia i mówienia tego, co spowoduje, że ludzie będą mieli dobre zdanie o organizacji” [Zemler 1992, s. 15].

Najbardziej rozpoznawalną i jako najpełniejszą uważa się definicję Scotta M. Cutlip’a, Allen H. Centera, Glena M. Burooma: „Public Relations jest funkcją zarządzania o charakterze ciągłym i planowym, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – przez badanie ich opinii o organizacji w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, dla osiągnięcia – przez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszej współpracy ze społecznością oraz skuteczniejszej realizacji swoich interesów” [Wójcik 2001, s. 24].

Tą myśl rozwija prof. John Marston, który w skonstruował model zwany formułą RACE zaproponował by public relations analizować w kategoriach: badanie (*research*), działanie (*action*), komunikowanie (*communications*) oraz ocena (*evaluation*). Denna Griswold zaś w Public Relations News opublikowała definicję, według której: „Public relations to funkcja zarządzania, która bada nastawienie otoczenia, określa strategię i procedury jednostek lub organizacji wobec interesu publicznego oraz planuje i wykonuje program działania w celu uzyskania zrozumienia i akceptacji otoczenia” [Wójcik 2001, s. 22].

Naukowcy przedstawiają PR bądź, jako funkcję zarządzania bądź komunikacji. Pewne elementy są zbieżne, choć różnią się w szczegółach, ukazując tym samym złożoność tematyki, można jednak zauważyć, że w definicjach powtarzają się pewne kluczowe pojęcia:

- pomysł (inwencja),

- plan,
- działanie,
- komunikacja,
- interes społeczny.

Public relations w uczelniach wyższych

Uczelnie są bardzo charakterystycznymi instytucjami użyteczności publicznej. Zaliczają się do instytucji świadczących usługi, lecz tylko niektóre z tych usług wymagają opłat bezpośrednio przez odbiorców – pozostałe są oczywiście też płatne, ale ich koszty opłacane są z budżetu, czyli finansowane są przez społeczeństwo. Jednakże nie wszyscy członkowie społeczeństwa korzystają z tych usług w jednakowym stopniu. Podstawowymi typami usług, jakie świadczy szkoła wyższa to:

- edukacja,
- badania naukowe,
- badania i prace na rzecz gospodarki i regionu.

Warto zaznaczyć, iż ten rodzaj działań charakterystyczny jest raczej dla uczelni publicznych niż prywatnych. Zatem te rodzaje aktywności mieszczą się w tzw. działaniach statutowych jednostki, wynikają z jej istoty, natomiast większość badań naukowych – w niektórych dziedzinach wszystkie – są prowadzone przez publiczne szkoły wyższe. Usługi, jakie oferuje uczelnia, nie są jedynymi aktywnościami uczelni. Naturalne jest przeświadczenie o działaniach daleko wykraczających poza ramy statutowych uczelni – funkcjonujących w sferze tworzenia postaw, zachowań, poglądów. Uczelnie, które nie tylko doskonale kształcą, korzystając w procesie kształcenia z najnowszych osiągnięć nauki i technologii, ale też i dają swym absolwentom w kompetencje pozwalające łatwo przystosować się do zmieniających się realiów rynkowych, są uważane za dobre. Najlepsze to te, które dbają nie tylko o wysoki poziom merytoryczny

Uczelnie w Polsce oferują edukację w bardzo podobnych – jeśli nie identycznych – dyscyplinach, np. praktycznie każda uczelnia kształci w mniejszym lub szerszym zakresie specjalistów z dziedziny zarządzania, marketingu czy ekonomii. Czym różni się kierunek zarządzanie w uniwersytecie od zarządzania w politechnice? W jakie umiejętności – specyficzne czy raczej pożądane na rynku pracy lub choćby modne – wyposaża swoich absolwentów uniwersytet w mieście X w odróżnieniu od uniwersytetu w mieście Y? [Hope 2005, s. 284].

Dialog z kandydatami na studia możliwy jest zarówno w warunkach indywidualnych kontaktów pracowników uczelni z osobami z otoczenia jak i prowadzenia relacji publicznych. W ramach public relations istnieją trzy obszary koncentracji:

- komunikacja zewnętrzna,
- komunikacja wewnętrzna,
- komunikacja w sytuacjach kryzysowych.

W komunikacji zewnętrznej odbiorcami aktywności public relations są osoby niebędące pracownikami uczelni, czyli: kandydaci na studia, mieszkańcy społeczności lokalnej, organizacje pozarządowe, założyciele i inni. Uczelnia tworzy swój wizerunek komunikując się z każdą grupą wymienionych elementów otoczenia. Ważnym jest również tworzenie pozytywnego wizerunku wobec obecnych i potencjalnych studentów. To właśnie studenci szkoły wyższej współtworzą jej wizerunek oceniając rzeczywiste jej funkcjonowanie, ale również wartość programów nauczania, sposób prowadzenia zajęć i weryfikacji umiejętności, a także organizację procesu kształcenia, oraz możliwości znalezienia zatrudnienia po skończeniu procesu edukacji. Najważniejszą grupę odniesienia tworzą potencjalni klienci. Do tej grupy targetowej można doskonale docierać za pomocą przygotowywanych wcześniej przekazów w różnych formach:

- informacji prasowych,
- konferencji prasowych,
- briefingów,
- wydarzeń prasowych,
- wypowiedzi reprezentantów uczelni,
- eventach,
- sponsoringu,
- netPR.

W komunikacji wewnętrznej grupę odbiorców działań tworzą pracownicy uczelni wyższej, których można podzielić na dwie podstawowe grupy: pracowników naukowo-dydaktycznych oraz pracowników administracyjnych. Komunikacja formalna opiera się na spotkaniach, zebraniach, zarządzeniach pisemnych, a czasem gazetkach ściennych czy biuletynów informacyjnych. Komunikacja w sytuacjach kryzysowych wiąże się z jednej strony, z informowaniem i motywowaniem do działań pozwalających rozwiązać kryzys bądź osłabić jego oddziaływanie, z drugiej natomiast skuteczne komunikowanie się z otoczeniem [Patora 2012, s. 188].

Tożsamość a wizerunek uczelni

Jeżeli jednym z głównych wymogów dobrego marketingu jest posiadanie łatwo identyfikowalnego produktu, to jak odróżnić, jak wyróżnić „inność” grupom otoczenia tak jednolitej wydawałby się usługi, jaką jest wykształcenie? Trzeba zatem podjąć takie działania, które będą miały na celu stworzenie pozytywnego wizerunku uczelni, którego kreacja musiałaby być poprzedzona zbudowaniem spójnej tożsamości: jedynej, niepowtarzalnej, swoistej tylko dla tej uczelni. Niezwykłą więc uwagę władze każdej uczelni powinny zwrócić na konsekwentne i stałe budowanie tożsamości uczelni, w której skład wchodzi: historia, strategia, sposób zarządzania, reputacja, kultura, filozofia oraz postawy pracowników.

Głównymi elementami precyzyjnie określonej, zdefiniowanej tożsamości uczelni są: najważniejsze formy i rodzaje studiów, główne kierunki badań naukowych, dbałość o jakość prowadzonych zajęć dydaktycznych, tworzenie postaw etycznych i systemów wartości (nie tylko w obszarze zainteresowań zawodowych), jasna organizacja zajęć dydaktycznych oraz innych form aktywności studenckich, stworzenie metody zarządzania i skuteczne kanały komunikacyjne, wypracowana rola oraz miejsce w środowisku lokalnym. Tworząc wizerunek uczelni, jej władze powinny skupić uwagę na między innymi na następujące zagadnienia: akademickość czy nowoczesność, nauka zawodu czy wyposażenie w umiejętności i kompetencje ułatwiające zmiany zawodu, większa liczba studentów kosztem obniżenia jakości kształcenia czy studia elitarne, szybkie dostosowywanie się do wymogów rynku czy preferowanie tradycyjnych form, metod, kierunków edukacji, stosunki partnerskie ze studentami czy relacja mistrz – uczeń, pracownik dydaktyczny jako nauczyciel przedmiotu czy przewodnik intelektualny, pracownicy naukowo – dydaktyczni jako pracownicy najemni czy współtwórcy wydziału, uczelni i jego image’u, duża liczba zajęć czy w większości praca własna studenta, badania naukowe w dziedzinie nauk podstawowych czy stosowanych, uczelnia jako animator życia społeczno-kulturalnego w regionie czy outsider. Wyborem nie musi rządzić zasada albo-albo. Kreowana tożsamość powinna być jednak spójna, wyrazista, a prowadzone działania konsekwentne, tak, aby całość – uczelnia – była odróżnialna od podobnych instytucji, jednoznacznie identyfikowalna przez otoczenie, również dzięki przyjętemu na tej podstawie systemowi identyfikacji wizualnej? [Hope 2005, s. 284]. Ogólnie przyjmuje się, iż na uczelniach spoczywa obowiązek edukacyjny w najszerszym tego słowa znaczeniu – nie tylko przekazanie absolwentowi wiedzy merytorycznej, ale również kreowanie etycznych postaw moralnych, przyzwyczajzeń kulturowych, typów zachowań, tworzenia systemów wartości. To jest – od wieków tak postrze-

gana, tradycyjna – społeczna funkcja uczelni, instytucji będącej nierozłącznym elementem regionu, narodu, grupy społecznej współtworzącej jego kulturę. Funkcja twórcy postaw jest jedną z najważniejszych nie tylko ze społecznego punktu widzenia. Uczelnia, która preferuje, nagradza i tworzy pewne rodzaje zachowania, wartości i potrafi to sprawnie przekazać otoczeniu, jest postrzegana jako uczelnia, chętniej wybierana przez kandydatów. Przykładem takiego postępowania może być Uniwersytet Harvarda, Uniwersytet Oxfordzki czy paryska Sorbona. Wielka dbałość o wszystkie elementy tożsamości wizualnej, które są przełożeniem elementów tożsamości uczelni na elementy wizualne, graficzne, „materialne”, jest raczej typowa dla uczelni prywatnych. Uczelnie publiczne dość rzadko decydują się na ich zmianę lub na dopracowanie do takiego stopnia, by stanowiły jeden spójny przekaz. Na każdej uczelni znaleźć można dużą liczbę wszelkiego rodzaju materiałów promocyjnych, gadżetów – od zwykłych długopisów, przez kurtki, bluzy uczelni, do materiałów drukowanych – lecz niestety te elementy nie są konsekwencją realizacji spójnej strategii PR a raczej przypadkowym zbiorem materiałów reklamowych.

Ważnym elementem budowania działań PR jest informacja. Pamiętać należy, iż to nie tylko przekaz ustny, ale również grafiki, zdjęcia, materiały rzeczowe, aż po gadżety – odpowiednia budowa folderów, informatorów uczelnianych i wydziałowych, sposób obsługi studentów przez panie w dziekanacie i biurze informacji. Każda z grup otoczenia oczekuje innych informacji i jest zainteresowana innym rodzajem aktywności uczelni. Przekazywanie wszystkim – przedstawicielom lokalnej władzy, biznesu, dyrektorom szkół średnich, dziennikarzom, wizytującym profesorom, oraz kandydatom – takiego samego informatora o uczelni jest błędem. Każda z grup powinna otrzymać informacje, na której jej zależy, skierowaną i zredagowaną dokładnie dla nich. Nieco inaczej do tematu podchodzą uczelnie niepubliczne i niestety traktują swoją działalność, jako sprzedawanie produktu, jakim są studia, natomiast uczelnie publiczne – w większości – koncentrują się na misji społecznej, którą jest niesienie przysłowiowego „kaganka oświaty”, a więc tradycyjnie, choć trzeba zauważyć, iż w tej dziedzinie jest postęp. Największe uczelnie zamawiają usługi public relations w profesjonalnych agencjach by to one prowadziły część działań wizerunkowych. Pamiętać trzeba jednak, że większość prowadzonych badań naukowych – zarówno w naukach podstawowych, jak i stosowanych – odbywa się w uczelniach publicznych. Uczelnie publiczne oferują więc dwa rodzaje usług – edukację oraz badania naukowe, które też są traktowane dwojako – jako usługa np. dla przemysłu, firm, agencji, przynosząca dochód uczelni i jako aktywność wiedzotwórcza, nie mająca celów sprzedażowych. Większość uczelni publicznych – z wyjątkiem uczelni zawodowych – chce być

postrzegana, jako duże ośrodki naukowo-badawcze, traktując sprawy dydaktyczne, jako drugorzędnie. Dlatego kładzie duży nacisk na zdobywanie stopni naukowych, które są konsekwencją pracy naukowo-badawczej. Polskie uczelnie publiczne niestety budują swój prestiż przede wszystkim poprzez pracę naukową, osiągnięcia i sukcesy badawcze swoich profesorów.

Podsumowanie

Rozumienie pojęcia public relations jest bardzo różnorodne, to wiedza interdyscyplinarna, obejmująca olbrzymi zakres od filozofii, lingwistyki, ekonomii, do socjologii i psychologii. Jest jednocześnie nauką i sztuką. Zasady i techniki, można się nauczyć jednak, jako sztuka jest domeną subiektywną i osobistą, wymagającą inicjatywy, właściwej oceny, a także inspiracji. Z tych właśnie powodów, nie można pełnego znaczenia Public relations opisać w jednej definicji, zatem rozwiązaniem jest skoncentrowanie się na funkcjach i celach tej nauki, wzbogacając ją uwagami własnymi. Próby zdefiniowania public relations związane są z eksponowaniem znaczenia jednego aspektu działalności przy całkowitym pominięciu czy ignorowaniu innych są z góry skazane na niepowodzenia. Dla zobrazowania zakresu działań podejmowanych w ramach public relations, przy uwzględnieniu różnych punktów odniesienia, przytoczono powyżej niektóre, znane definicje tej dziedziny nauki. Mimo tego, iż według Tomasza Gobana-Klasa istnieje już ponad 2000 definicji public relations, pamiętać trzeba, iż ta dyscyplina wciąż bardzo szybko się rozwija i z pewnością postrzeganie jak i definicje będą ewoluować. Natomiast praktycy PR w uczelniach wyższych definicje mają traktować jako swoisty drogowskaz, i szukać najlepszych rozwiązań dla swoich organizacji.

Bibliografia

- Black S. (2003) *Public relations*, Kraków Budzyński W. (2002) *Public relations zarządzanie reputacją firmy*. Warszawa.
- Cenker E. M. (2007), *Public Relations*, Poznań.
- Dereń A.M. (1999) *Prawne uwarunkowania PR w Polsce*, Bydgoszcz.
- Garbarski L, Rutkowski J, Wrzostek W. (1992), *Marketing*, Warszawa.
- Goban-Klas T. (1997), *Public relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Warszawa.
- Hope E. (2005), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Gdańsk
- Patora R. (2012), *Szkoła wyższa niepubliczna – wizerunek i PR*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” z. 12, ss.189-203.
- Rozwadowska B. (2002), *Public relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Warszawa 2002.

Seitel Fraser P. (2003), *Public Relations w praktyce*, Warszawa.

Sławiński K. (2011), *Efektywność i pomiar działań wizerunkowych wyższych uczelni w Polsce*, „Zeszyty naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” z. 26, ss. 277-288.

Wójcik K. (2001), *Public Relations. Analiza sytuacji wyjściowej. Planowanie działalności*, Warszawa.

Zemler Z. (1992), *Public Relations-kreowanie reputacji firmy*, Warszawa.

Bogdan Musznicki
Społeczna Akademia Nauk

MARKETING EDUKACYJNY

Educational Marketing

Abstract: The article 'Educational Marketing' concerns marketing strategies in educational institutions. It includes the review of marketing definitions formed in the late XX century and devised by different authors. It distinguishes factors affecting the consumer's behavior and distinctive fundamental marketing implements. It also refers to marketing strategies, both offensive and defensive which are used on the international markets.

The author of this article points out definitions, methods and marketing strategies practiced in contemporary education. The school is defined as an efficiently acting enterprise ruled with its own principles and functioning in various areas such as didactic, educational, tutelary and servicing.

According to the article, educational marketing is perceived to be the quality of school relationships with the surroundings, including students, parents, graduates, cooperative and monitoring institutions, governing bodies, labor market. The relations are considered to be physical and intellectual bonds affecting the proper functioning of the school.

Key words: Marketing, education, marketing strategies, school, head teacher, school segmentation, educational offer, school marketing activity.

Wstęp

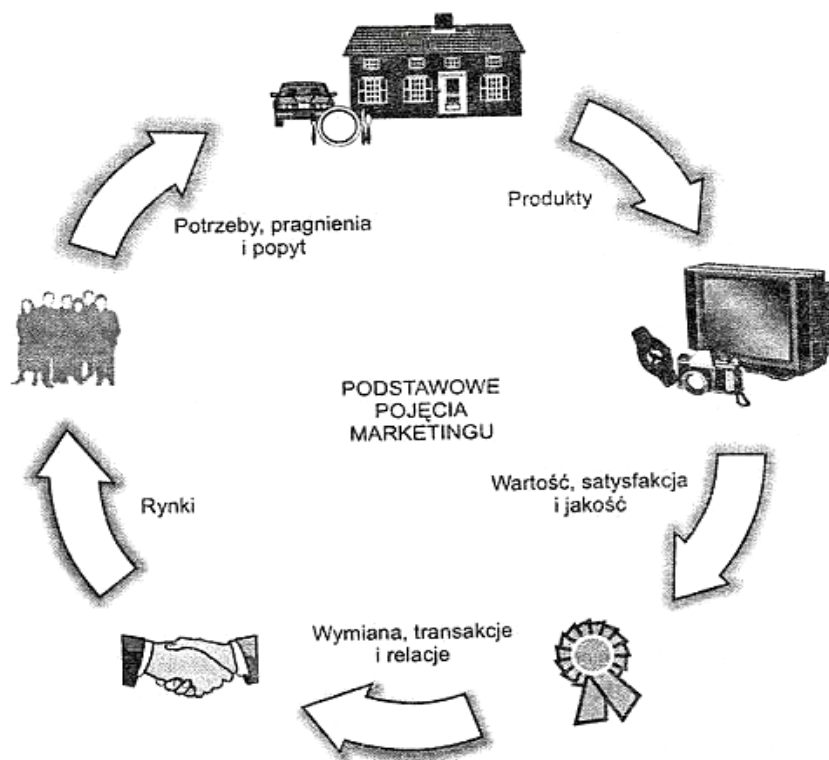
Każda organizacja ukierunkowana jest na stabilny rozwój i sukces. Każda też posługując się pewnymi narzędziami oraz opierając się na pewnych strategiach dąży do nawiązania trwałych więzi z klientami, konsumentami, odbiorcami usług, jakie proponuje. Współcześnie marketing wyszedł poza ramy organizacyjne przedsiębiorstw i na dobre zadomowił się w każdej sferze życia człowieka. Stał się specyficzną formą komunikacji pomiędzy usługodawcą a usługobiorcą. Każda informacja, którą odbieramy (co kupić, gdzie wybrać się na zakupy, gdzie wyjechać na wakacje) lub przekazujemy jest współcześnie marketingiem. Marketing zatem jest działalnością zmierzającą do zaspokojenia pewnych potrzeb. Celem artykułu jest ukazanie

i zdefiniowanie strategii marketingowych w edukacji. Wskazanie relacji placówki oświatowej z otoczeniem zewnętrznym w różnych sferach jej działalności.

Definicje marketingu wg różnych autorów

Zdaniem Philipa Kotlera [2011, s. 11–12] marketing to proces zarówno społeczny jak i zarządczy, dzięki któremu istnieje możliwość zaspokajania potrzeb tak jednostkowych jak i grupowych poprzez wytwórstwo usługowe jak i produktowe oraz wymianę dóbr i usług.

Rys. 1. Podstawowe ujęcie marketingu według Ph. Kotlera



Źródło: Ph. Kotler, *Marketing. Podręcznik europejski*, s. 12.

Z kolei K. Rorodziński [2000, s. 9] podaje, że marketing obejmuje wszystkie działania, które wychodzą naprzeciw oczekiwaniom odbiorców usług i konsumentów. Jego nadrzędnym celem jest kształtowanie oferty dla

klientów opracowanej na podstawie ekonomicznej, psychologicznej oraz socjologicznej analizy rynku i panujących na nim aktualnych trendów

Tabela 1. Przegląd klasycznych ujęć definicyjnych marketingu według różnych autorów

Autor	Definicja marketingu
American Marketing Association 1941	Prowadzenie działalności gospodarczej dotyczącej przepływów towarów i usług od producenta do konsumenta.
Bielecki, Borowski 1975	Zespół zintegrowanych działań przedsiębiorstw mających na celu kształtowanie produkcji, obrotu towarowego i usług z punktu widzenia potrzeb rynku krajowego i zagranicznego.
R.S. Butler	To kombinacja czynności, które należy brać pod uwagę przy podejmowaniu czynności o charakterze sprzedaży lub działalności mającej na celu popieranie sprzedaży
Ph. Kotler 1967	Marketing jest "procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę posiadających wartość produktów". Motywem wszystkich działań jest potrzeba rozumiana jako pewien stan odczuwania, subiektywne uczucie braku czegoś lub kogoś.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.scribube.com/limba/poloneza/Pojcie-marketingu-Definicje-na13521131824.php>

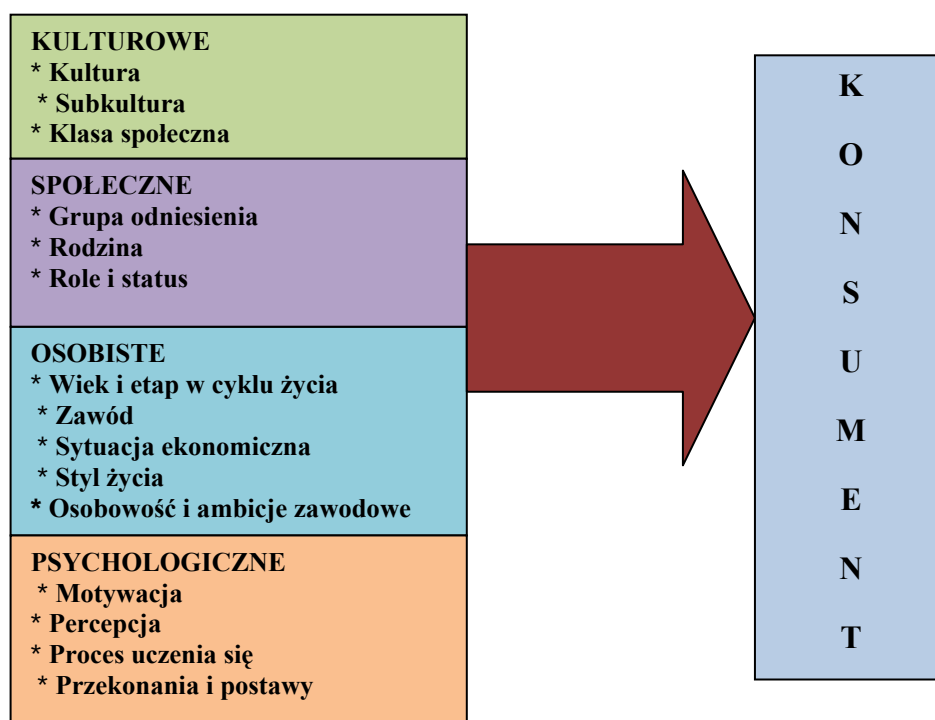
Tabela 2. Przegląd współczesnych ujęć definicyjnych marketingu według różnych autorów

Autor	Definicja marketingu
Kotler 1999	Marketing jest to zaspokojenie potrzeb z zyskiem. Proces zarządczy, którego celem jest wymiana produktów na konkurencyjnym rynku, zapewniająca wzajemne korzyści sprzedającym i kupującym.
Kotler 1984	Działalność zmierzająca do zaspokojenia potrzeb nabywców przez proces wymiany.
T. Sztucki	Zbiór praktycznych działań polegających na stosowaniu odpowiednich metod i technik; jest przede wszystkim sposobem myślenia o rynku i przedsiębiorstwie, o jego roli i zadaniach zapewniających przetrwanie i rozwój.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: <http://www.scribube.com/limba/poloneza/Pojcie-marketingu-Definicje-na13521131824.php>

U źródła marketingu leżą potrzeby jednostkowe i społeczne oraz sposoby i możliwości ich zaspokajania. Potrzeby i ich zaspokajanie wpływa na zachowanie jednostki w społeczeństwie, które generowane jest przez kilka głównych czynników społecznych.

Rys. 2. Czynniki wpływające na zachowanie konsumenta według Ph. Kotlera



Źródło: [Marketing. Od pierwszego..., 2011, s. 2].

Marketing MIX

Marketing posługuje się czterema podstawowymi narzędziami (marketing mix). Są to: produkt, cena, dystrybucja, promocja. Produkt to inaczej wszystkie dobra i usługi, jakie dana organizacja oferuje konsumentom na rynku docelowym. Dystrybucja to natomiast wszystkie działania firmy, które mają na celu maksymalne udostępnienie go dla konsumenta (dostępność). Z kolei promocja obejmuje ogół działań, których celem jest informowanie społeczeństwa o wszystkich zaletach produktu i korzyściach z jego zakupu. Biorąc pod uwagę cenę natomiast, musi być ona elementem prze-

wagi konkurencyjnej firmy, jednocześnie pozostając jednym z elementów budowania wizerunku marki produktu czy usługi.

Różne rodzaje strategii marketingowych

Sukces organizacji uwarunkowany jest jej potencjałem strategicznym. Ph. Kotler [1994, s. 14] strategię marketingową definiuje, jako wybór pewnych określonych celów, zasad postępowania i reguł, których podstawowym celem jest nadawanie kierunku w określonym czasie wszystkim działaniom przedsiębiorstwa jednocześnie wyznaczając ich rozmiary, kierunek, kombinacje oraz lokowanie środków finansowych.

Według E. J. Mc Carthy [Sznajder 1995, s. 12] strategia marketingowa to inaczej pewien plan marketingowy, koncepcja działania na rynku niezbędna do racjonalnego działania organizacji na rynku i jej stabilnego rozwoju.

A. Sznajder uważa [1995, s. 12], że wszystkie strategie marketingowe dzielą się na dwa główne rodzaje: ofensywne i defensywne. Strategie ofensywne mogą stosować przedsiębiorstwa, które posiadają ustabilizowaną pozycję na rynku, które na rynku już zaistniały i posiadają swoich odbiorców i przewagę konkurencyjną lub też przedsiębiorstwa, które chcą opłasnować rynki już sprawdzone. Natomiast strategię defensywną stosują przedsiębiorstwa, które chcą wykorzystać słabość konkurencji lub też własne silne strony. Tutaj bardzo pomocna jest analiza SWOT.

Wśród strategii ofensywnych najciekawsza jest koncepcja H.I. Ansoffa i P.F. Druckera [Niestrój 1996, s. 139], którzy przekonywali, że każde przedsiębiorstwo przed podejmowaniem jakichkolwiek działań rynkowych powinno dokonać wyboru własnej strategii postępowania w oparciu o pozycję strategiczną na rynku, do jakiej chce dążyć i do jakiej aspiruje. W opracowaniu swojej celowej pozycji strategicznej należy posługiwać się macierzą strategii produktowo-rynkowych. Ansoff i Drucker wyróżnili w niej cztery główne strategie: penetracji rynku, rozwoju rynku, dywersyfikacji, rozwoju produktu. Zestawienie strategii ofensywnych oraz ich charakterystykę prezentuje tabela 3.

Według P.F. Druckera [Penc 1995, s. 43] istnieją cztery inne strategie ofensywne w marketingu. Pierwszą z nich tworzy zasada: być najpierwszym i najsilniejszym. Zasada ta oznacza inaczej atak, tworzenie czegoś nowego, krewne zaspokajanie potrzeb klientów, odmienne od dotychczasowych, funkcjonujących na rynku. Tutaj efektem finalnym zastosowania takiej strategii jest albo sukces firmy, ale jej totalne niepowodzenie. Jest to więc strategia oparta na wysokim potencjalnym ryzyku. Drugą strategią ofensywną według P.F. Druckera jest postępowanie zgodne z zasadą: uderzyć w nich

tam, gdzie ich nie ma [Penc 1995, s. 44]. Jest to twórcze naśladownictwo polegające na wprowadzeniu na rynek produktów lub usług w oparciu o lepszą dystrybucję i dostępność.

Tabela 3. Strategie ofensywne według koncepcji H.I. Ansoffa i P.F. Druckera

Rodzaj strategii	Charakterystyka
Strategia penetracji rynku	Przyjmuje się, iż przedsiębiorstwo dąży do rozwoju, wykorzystując w pełni możliwości, jakie dają dotychczasowe produkty i rynki. Strategia penetracji zakłada zwiększenie udziału w rynku przez zachęcenie dotychczasowych nabywców do zwiększenia zakupów oferowanych produktów. Zainteresowanie i stymulowanie zakupów przez potencjalnych nabywców, dzięki utrzymaniu stosunkowo niskich cen na towary i usługi. Może być ona stosowana przede wszystkim w warunkach rynku nasyconego i ustabilizowanego
Strategia rozwoju rynku	Oznacza, że rozwój przedsiębiorstwa następuje poprzez wzrost sprzedaży dotychczasowego produktu przez rozszerzenie rynku następującymi działaniami: wejście i opanowanie nowych rynków poprzez ekspansję na rynek regionalny, krajowy a nawet zagraniczny; „wniknięcie” w rynki dodatkowe poprzez znalezienie nowych zastosowań dla wytwarzanych produktów zdobycie nowych segmentów rynku, dzięki radykalnej zmianie sposobów sprzedaży i promocji produktów.
Strategia rozwoju produktu	Rozwój przedsiębiorstwa dokonuje się poprzez oferowanie na dotychczasowym rynku, produktów nowych lub zmodernizowanych, jednak wciąż spełniających swoje podstawowe przeznaczenie na danym rynku. Rozwoju produktu dokonuje się poprzez następujące działania: wynalezienie nowych właściwości i zastosowań produktu; produkowanie zróżnicowanych pod względem jakości odmian wyrobu.
Strategia dywersyfikacji	(Poszerzania, wzbogacania) Przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki i oferuje nowe produkty. Ten rodzaj strategii oznacza nie tylko wzrost, ale także zmianę kierunku działalności przedsiębiorstwa. Wyróżnia się trzy modele: dywersyfikacja pozioma , która polega na wprowadzaniu na rynek nowych produktów przeznaczonych dla dotychczasowych klientów, dywersyfikacja pionowa , która polega na rozwinięciu produkcji zespołów i części, a także materiałów niezbędnych do wytwarzania określonego wyrobu; dywersyfikacja lateralna (równoległa), jednoznaczna jest z wprowadzeniem nowego produktu nie związanego z dotychczasowym asortymentem rynkowym i adresowanym do całkiem nowych grup nabywców.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Penc [1995, s. 39–41].

Kolejne strategie to: strategia nisz rynkowych polegająca na opanowaniu jednego małego rynku w całości dzięki wprowadzeniu na niego ważnego lokalnie, lecz jak dotąd powszechnie nie używanego produktu lub usługi. [Penc 1995, s. 44] oraz strategia polega na zmianie ekonomicznych właściwości wyrobu, produkcji oraz rynku [Penc 1995, s. 45]. Wiąże się ona bezpośrednio z: produkcją i wytwórstwem dóbr i usług o coraz lepszej jakości i wyższej wartości ekonomicznej; ustalaniem cen; elastycznym dostosowywaniem się wszystkich społecznych i indywidualnych potrzeb klienta; dostarczanie konsumentowi właśnie tego, co w jego oczach jest wartościowe.

Kolejnym rodzajem strategii marketingowych są strategie defensywne. Najbardziej znaną jest klasyfikacja M.E. Portera. Ich zestawienie oraz charakterystykę prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Strategie marketingowe defensywne według M.E. Portera

STRATEGIA	CHARAKTERYSTYKA
Strategia „lidera” (przywództwa w branży)	Polega na tym, że firma zmierza do tego, aby być jedynym albo jednym z niewielu pozostałych w danej branży. Stara się uzyskać przywództwo <i>nie poprzez inwestowanie</i> , które jest ryzykowne, lecz <i>poprzez nakłady w sferze cen, marketingu itp.</i> , prowadzące do zwiększenia jej udziału w zysku i szybkiego wycofania się z rynku innych firm. Mając pozycję dominującą, może zapewnić kontrolę nad procesem kurczenia się danej branży.
Strategia „niszy”	Celem jest wykrycie w kurczącej się branży segmentu, w którym <i>popyt najprawdopodobniej utrzyma się na stałym poziomie lub będzie zanikał powoli</i> , co pozwoli na odpowiednią stopę zwrotu zaangażowanego kapitału. Firma, opanowując ten segment, może wycofać się z innych segmentów danej branży a także zastosować w tym segmencie strategię „lidera”.
Strategia „żniw” (zbierania plonów)	Sprowadza się do maksymalizowania przychodów firmy, przy jednoczesnym <i>obniżaniu wydatków na nowe inwestycje</i> , badania, promocję produktów i wszystkie inne cele nie prowadzące w krótkim czasie do wzrostu przychodów. Najczęściej w jej ramach stosuje się takie działania taktyczne, jak: zmniejszenie liczby produkowanych modeli danego wyrobu, wykorzystywanych kanałów dystrybucji, rezygnację z mało znaczących klientów, ograniczenie nierentownych usług itp.
Strategia szybkiego „rozinwestowania” (wycofania się)	Opiera się na przekonaniu, że firma może uratować większość swoich aktywów w danej branży, <i>sprzedając je w okresie fazy schyłku, a nawet wcześniej</i> . Odpowiednio wczesna sprzedaż umożliwia łatwiejsze znalezienie nabywców i uzyskanie korzystniejszej ceny. <i>Swoje zobowiązania wobec klientów w zakresie dostaw wyrobów lub części może ona ułokować u swoich dotychczasowych konkurentów, nadal pozostających w danej dziedzinie produkcji.</i>

Źródło: Opracowanie na podstawie: Penc [1995, s. 45–46].

Podstawowym warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa na rynku jest jego rozwój oraz wzrost dochodów. Dlatego też wybór strategii musi być uzależniony od sytuacji ekonomicznej danej organizacji, ewentualnego popytu na produkt lub usługę jaką proponują konsumentom, środowiska lokalnego i regionalnego oraz zamierzonego celu, jaki dana organizacja chce osiągnąć.

Odniesienie definicji, metod i strategii do edukacji

Wraz z nadejściem gospodarki rynkowej w Polsce w 1989 roku wzrosło zainteresowanie marketingiem. Staje się on współcześnie nieodłącznym elementem funkcjonowania i rozwoju wszystkich organizacji. Dlatego też nie dziwi przenikanie marketingu do szkół.

„(...) W biznesie najbardziej liczy się dokonanie transakcji i związany z nią przepływ pieniędzy, a podpisanie kontraktu fetowane jest bankietem. W przypadku szkoły akt wpisania dziecka na listę uczniów jest mało znaczącym epizodem w porównaniu do wieloletniego zobowiązania, jakie bierze na siebie szkoła (...)” [Falagić 2003, s. 92]. Rodzice powierzają szkole to, co mają najcenniejsze – swoje dziecko, które kiedyś, w przyszłości może stać się skarbem dla całego społeczeństwa [Falagić 2003, s. 91].

Z marketingowego punktu widzenia szkoła to organizacja, która świadczy pewne usługi. Ma także swój target zróżnicowany demograficznie, kulturowo, religijnie i wiekowo. Współcześnie edukacja i oświata nie stanowią już jedynie działalności o charakterze pożytku publicznego. Oświata bowiem coraz częściej to biznes. Tezę tę doskonale obrazuje powstanie sektora szkół prywatnych, edukacji niepublicznej dotyczącej kilku szczebli, najczęściej jednak wyższego oraz średniego.

Jednakże w odróżnieniu od marketingu dotyczącym przedsiębiorstw marketing szkoły pomija koncentrację tylko i wyłącznie na zysku, a podąża wokół koncentracji wartości, zarówno tych emocjonalnych, jak i społeczno-kulturowych. Jest on budowany na etosie i zasadach humanizmu, i to jest jego największą wartością oraz determinantem budowania marki, bowiem tylko tego rodzaju marketing ma szansę na sukces, gdyż inne, oportunistyczne strategie budowane w oparciu o pozorne wartości zostają dość szybko zdemaskowane przez rynek i jego uczestników [Falagić 2003, s. 92].

Marketing szkoły jest sposobem komunikowania się jej z odbiorcami jej propozycji edukacyjnych. Polega on na pewnych skonkretyzowanych działaniach, wynikających z przyjętych strategii działania.

Marketing odnosi się do działania organizacji na danym rynku. Szkoła jako organizacja funkcjonuje na sześciu głównych rynkach, z których żadnego nie można lekceważyć zarządzając nią. Rynki określone są [Falazagiewicz 2003, s. 91] jako rynek: potencjalnych uczniów, rodziców, instytucji i sponsorów, wewnętrzny, dostawców, absolwentów.

Tabela 5. Elementy marketingu szkolnego (edukacyjnego)

Elementy	Charakterystyka w odniesieniu do szkoły
Odbiorcy propozycji wiedzą dokładnie czego mogą się spodziewać	Część uczniów wybiera daną szkołę z uwagi na pewność, że po jej ukończeniu zdobędą odpowiednie wykształcenie, dzięki któremu mogą się dostać na wymarzoną uczelnię, inni na przykład, że szkoła organizuje wymianę uczniowską i stypendia zagraniczne dla najlepszych uczniów.
Specyfika promocji	W promocji szkoły podkreśla się jej długą tradycję, osiągnięcia edukacyjne, wysoki poziom kadry nauczycielskiej, jakość usług edukacyjnych
Żywe dowody	Szkoła wykorzystuje często dla celów marketingowych sylwetki uczniów, którzy odnieśli sukces życiowy, są postaciami znanymi w Polsce lub w regionie

Źródło: Opracowanie na podstawie: Falazagiewicz [2003, s. 92].

W placówce edukacyjnej, podobnie jak w organizacji dochodzi do segmentacji rynku. Tutaj dyrektor szkoły, jako osoba nią zarządzająca, wyodrębnia przede wszystkim dwie grupy społeczne wiążące się jednocześnie z rynkami, do których chce dotrzeć. Jest to rynek uczniów i rodziców. W szkole w zakresie rynku uczniów dokonuje się kolejnej segmentacji w oparciu o kryterium wiekowe. Stąd też funkcjonuje podział według klas. Jak podaje Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, w szkole segmentacja rynku opiera się na następujących kryteriach, określonych przez A.J. Falazagiewicza [2003, s. 97] – kryterium predyspozycji, aspiracji, geograficzne.

Zastosowanie segmentacji w marketingu edukacyjnym nie tylko pozwala na obniżenie kosztów dotarcia do grup docelowych, ale także pozwala na sprecyzowanie oferty edukacyjnej, eliminację zbędnych i nieprzydatnych działań, usprawnia komunikację wewnętrzną placówki oświatowej oraz pozwala na opracowywanie oferty konkurencyjnej w stosunku do innych szkół i zdominowanie rynku. Marketing edukacyjny obejmuje także cykl aktywności danej szkoły, której celem staje się współcześnie dynamiczne i elastyczne dostosowywanie się do potrzeb konsumentowi jej usług.

Tabela 6 przedstawia cykl aktywności marketingowej szkoły

Faza cyklu	Aktywność ucznia	Aktywność szkoły
Faza przedsprzedażowa	Dojrzwienie decyzji o podjęciu nauki. Poszukiwanie informacji o szkołach, gromadzenie danych, surfowanie w Internecie, „testowanie” wizerunku wśród znajomych i w rodzinie.	Właściwy moment na przeprowadzenie badań marketingowych, promocja szkoły, przygotowanie zaplecza, przeprowadzenie szkoleń, zakup odpowiednich materiałów.
Faza Nabywania	Zbieranie informacji z pierwszej ręki, wizyta w szkole, rozmowa z absolwentem, rozpracowywanie zawartości („Co to znaczy, że szkoła ma profil informatyczny?”), udział w „drzwiach otwartych”, ocena szans na przyjęcie, rachunek zysków i strat („Czy warto się uczyć hiszpańskiego?”), analiza potencjalnych korzyści („Czy dostanę się do liceum po skończeniu tej szkoły?”)	Rejestracja zgłoszeń duża rola personelu w nawiązywaniu pierwszych kontaktów, uzgadnianie szczegółowych warunków konfrontacja oferty z oczekiwaniami
Faza świadczenia i konsumowania	Podjęcie nauki w szkole, sprawdzenie, czy obietnice zostały dotrzymane, ocena nauczycieli.	Uruchomienie systemu wczesnego ostrzegania, kontrola jakości, modyfikacje, komunikacja z uczniem w celu wyjaśnienia nieporozumień, bezkonfliktowy dialog.
Faza posprzedażowa	Wydłużone w czasie konsumowanie efektów świadczenia, tzn. korzystanie z wiedzy nabytej w szkole na dalszych etapach rozwoju ucznia, ewentualne reklamacje, formułowanie opinii o szkole, dzielenie się spostrzeżeniami z innymi uczniami; ewentualne powstanie klubu absolwentów – miłośników szkoły (przyszłych sponsorów?).	Obsługa „pogwarancyjna”, pomoc w przygotowaniu do następnego etapu edukacji, oddziaływanie na uczniów po to, aby zachęcali swoich młodszych kolegów do reklamowania szkoły, odnajdywanie wśród absolwentów „gwiazd” – nagradzanie ich, zapraszanie absolwentów do dalszej współpracy ze szkołą.

Źródło: Opracowano na podstawie: Rogoziński [2000, s. 95–96].

Zakończenie

Strategia marketingowa szkoły oparta jest o planowanie, implementację i kontrolę. Do opracowania właściwej strategii szkoła musi właściwie rozpoznać szanse jak i zagrożenia dla jej funkcjonowania na rynku edukacyjnym oraz mocne i słabe strony. Dlatego też najczęściej strategia marketingowa szkoły opiera się o analizę SWOT. Z wyborem sposobów i warunków realizacji celów marketingowych szkoły wiąże się nierozzerwalnie kształtowanie odpowiedniej strategii marketingowej, opartej o plan marketingowy. Marketing edukacyjny, marketing szkoły to inaczej jakość relacji szkoły z jej otoczeniem, z którym łączy ją relacje fizyczne, emocjonalne oraz intelektualne. Dlatego też strategię marketingową szkoły koncentrują się na jej otoczeniu oraz relacjach z klientami jej usług [[Falagić 2003, s. 105].

Szkoły nie posiadają opracowanych planów marketingowych. W swojej działalności realizują politykę oświatową państwa, poprzez opracowanie i wdrażanie planów wychowawczych, profilaktycznych i realizację treści podstawy programowej.

Szkoły publiczne w porównaniu do szkół niepublicznych nie potrafią dostosować się do zmieniającej się rzeczywistości (m.in. niżu demograficznego, zapotrzebowania rynku pracy, dostosowania metod nauczania), nie opracowują strategii marketingowych, co w konsekwencji powoduje mniejszy nabór do klas pierwszych, powolną likwidację oddziałów, zarówno w szkołach podstawowych, gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych. Powodem tego stanu rzeczy jest między innymi brak umiejętności menadżerskich, dyrektorów szkół (w szkole funkcjonuje dyrektor – nauczyciel, a nie dyrektor – menadżer), brak dostosowania oferty edukacyjnej do zainteresowań dzieci i młodzieży oraz niedostrzeganie faktu, że uczeń i rodzic to klient szkoły, mający prawo do oceniania i wyrażania opinii na temat jakości usług edukacyjnych, a nie tylko do bezkrytycznego ich przyjmowania.

Bibliografia

- Falagić A.J. (2003), *Marketingowe zarządzanie szkołą*, CODN, Warszawa.
- Korodziński J.(2009), *Marketing edukacyjny. Jak budować wizerunek szkoły?* WSiP, Warszawa.
- Kotler Ph. (1994), *Marketing, Analiza, Planowanie, Wdrażanie, Kontrola*. Gebethner i Ska. Warszawa.
- Kotler Ph. (2002), *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa.
- Marketing. Od pierwszego etatu do własnej firmy* (2011), Fundusz Inicjatyw Obywatelskich Ministerstwa Pracy i polityki Społecznej, Warszawa.
- Niestrój R. (1996), *Zarządzanie marketingiem*, PWN, Warszawa.

Penc J (1995), *Strategie zarządzania*, PWN, Warszawa.

Rogoziński K (2000), *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Sznajder A (1995), *Strategie marketingowe na rynku międzynarodowym*, PWN, Warszawa.

FINANSE

Małgorzata Wołosz
Społeczna Akademia Nauk

ANALIZA POWIĄZAŃ JEDNOSTEK SKŁADOWYCH KORPORACJI TRANSNARODOWYCH

Analysis of links between TNCs' compositional units

Abstract: Data concerning enterprises established as a result of foreign direct investments allow to state that they are dominated by transnational corporations (TNCs). These corporations alone, realize the major part of exchange trade in the world. Economic relations are created within their structures, beyond countries' borders, Network of links is formed as a result of transactions between particular companies of the same corporation – headquarter and affiliates or affiliates. Other links are formed through external enterprises' co-operation. The article presents kinds of relations, which may appear in TNCs' activity. Local and international definitions of related parties are presented. Basic types of transactions within the company, which occur in the activity of associated enterprises, especially problems connected with their pricing, are also shown.

Key words: transnational corporations (TNCs), related parties, associated enterprises.

Wstęp

Pojęcie „globalizacja” w literaturze naukowej przedstawiane jest na wiele sposobów. Wiodące podejścia odnoszą się wprost do przedsiębiorstw lub do gospodarki światowej. Według A. Zorskiej [2007, s. 17] globalizacja działalności gospodarczej to „dokonujący się na świecie długofalowy proces integrowania coraz większej liczby krajowych gospodarek ponad ich granicami, dzięki rozszerzaniu oraz intensyfikowaniu wzajemnych powiązań (inwestycyjnych, produkcyjnych, handlowych, kooperacyjnych) w wyniku czego powstaje ogólnoswiatowy system ekonomiczny o dużej współzależności znaczących reperkusjach działań podejmowanych/toczących się nawet w odległych krajach”. Integracja gospodarek dokonuje przede wszystkim dzięki przedsiębiorstwom, a zwłaszcza korporacjom transnarodowym (KTN). Poprzez silne zaangażowanie w transakcje w różnych krajach są one główną siłą napędową procesu globalizacji. Zasadnicze powiązania, w tym stale

postępującym procesie, opierają się na przepływach towarów, kapitałów i technologii. Korporacje dążąc do uzyskania przewagi konkurencyjnej w skali międzynarodowej, wykorzystują wewnętrzne transakcje między własnymi oddziałami. Celem opracowania jest analiza powiązań i transakcji występujących w ramach KTN.

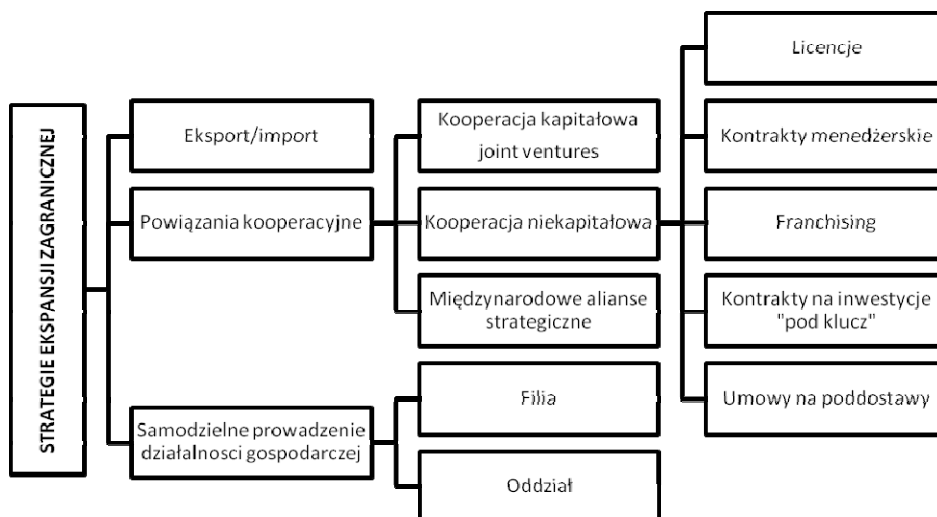
Powiązania kapitałowe i niekapitałowe przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo, które chce działać w skali międzynarodowej stoi przed wyborem sposobu wejścia na zagraniczne rynki. Strategie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw definiują różnorodne formy rozwijania działalności poza granicami kraju.

Niektórzy autorzy dzielą te formy na: eksport, kooperacja, samodzielne prowadzenie działalności. Preferencja określonej formy przyszłego działania związana jest z powstaniem przyszłych powiązań – związków gospodarczych [Gorynia 2007, s. 109–135].

Schemat na rysunku 1. prezentuje strategie wchodzenia na rynki zagraniczne. Jednocześnie stanowi wyczerpującą specyfikację miejsc powstawania powiązań między przedsiębiorstwami. Powiązania kapitałowe powstają przy prowadzeniu własnej działalności gospodarczej oraz kooperacji kapitałowej.

Rysunek 1. Strategie wejścia na rynki zagraniczne



Źródło: [Gorynia 2007, s. 110].

Eksport uważany jest za tradycyjną metodę wejścia na zagraniczne rynki. Oznacza bezpośrednią lub przez pośrednika sprzedaż towarów i usług za granicę. Powiązania kooperacyjne związane z obsługą rynku zagranicznego mogą mieć formę:

- kooperacji kapitałowej,
- kooperacji niekapitałowej,
- aliansów strategicznych.

Kooperacja kapitałowa to tworzenie wspólnych przedsięwzięć (joint ventures). Polega na utworzeniu nowego przedsiębiorstwa przez co najmniej dwóch kooperantów pochodzących z dwóch krajów.

Kooperacja niekapitałowa nie oznacza, że nie będzie konieczne zaangażowanie kapitału. Termin ten świadczy jedynie o tym, że nie powstanie wspólne przedsiębiorstwo z udziałem w kapitale kooperujących przedsiębiorstw. Kooperacja niekapitałowa przyjmuje najczęściej postać umowy: licencji, franchisingu, kontraktów menedżerskich, kontraktów na inwestycje pod klucz, kontraktów na poddostawy.

Alians strategiczny polega na utworzeniu dobrowolnych, lecz najczęściej umownych powiązań gospodarczych dwóch lub więcej firm, które podejmują współpracę pozostając odrębnymi podmiotami. W literaturze spotyka się dwa podejścia klasyfikujące alianse. A. Zorska [2007 s. 221] prezentuje pogląd, że wszystkie formy kooperacji oprócz eksportu i bezpośrednich inwestycji zagranicznych należy rozumieć jako alianse. M. Gorynia [2007, s. 128] wyodrębnia alianse strategiczne od pozostałych form kooperacji i przyjmuje węższe rozumienie tego pojęcia jako sojusz, koalicja przedsiębiorstw zawiązana w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Cechą takiego związku jest luźny charakter i łatwość wycofania się ze współpracy. Do najczęściej spotykanych należą: koalicje w dziedzinie B+R, produkcyjne i logistyczne, handlowe i usługowe, wielodziałaniowe.

Samodzielne prowadzenie działalności gospodarczej wiąże się z bezpośrednim inwestowaniem w kraju lokaty (bezpośrednie inwestycje zagraniczne – BIZ). Literatura przedmiotu wyróżnia dwie formy inwestowania: poprzez fuzję i przejęcia (*brownfield investment*) oraz poprzez założenie przedsiębiorstwa od podstaw (*greenfield investment*).

Zagraniczne inwestycje korporacji mogą występować w kraju lokaty w następujących formach organizacyjnych [Rynarzewski i Zielińska-Głębocka 2006, s. 210–211].

- **Filia** (*subsidiary*) lub przedsiębiorstwo/spółka zależna – zagraniczny inwestor posiada od 51% do 100% udziałów lub głosów. Jest to

dominująca forma organizacyjna filii. Filia ma osobowość prawną i może aktywnie prowadzić działalność gospodarczą na własny rachunek. Podlega prawu kraju goszczącego.

- **Przedsiębiorstwo stowarzyszone** (*associate*) – zagraniczny inwestor posiada od 10% do 50% udziałów/głosów, ale posiada efektywny wpływ na zarządzanie.
- **Oddział** (*branch*) – jednostka nie posiadająca osobowości prawnej, w której całość majątku ruchomego i nieruchomego stanowi własność inwestora zagranicznego. Może występować w formie zakładu tzw. *permanent establishment*, biura *representative office* lub agencji. Oddział pozostaje całkowicie zależny od firmy macierzystej.

Ze względu na sposób powiązania z działalnością inwestora bezpośredniego wśród inwestycji bezpośrednich można rozróżnić inwestycje horyzontalne (lub poziome) i wertykalne (lub pionowe) i konglomeraty. Inwestycja horyzontalna występuje wtedy, gdy przedsiębiorstwo inwestuje w ten sam rodzaj działalności co na rynku rodzimym, co oznacza, że spółka córka wytwarza ten sam rodzaj lub podobny produkt lub usługę co spółka macierzysta. Inwestycja wertykalna występuje wówczas, gdy inwestycja dotyczy działalności innej niż podstawowa i wiąże się z fragmentaryzacją procesu produkcji i rozmieszczeniem kolejnych etapów produkcji w różnych krajach. W literaturze wyróżnia się tę trzecią odmianę: konglomeraty. Jest to rodzaj inwestycji dotyczący firm wieloproduktowych, gdzie występuje zdywersyfikowana działalność w niepowiązanych ze sobą dziedzinach [Cieślik 2005, s. 27].

Rozmiary zagranicznej ekspansji KTN pokazują, że angażowanie się w bezpośrednie inwestycje zagraniczne stanowi istotną sferę ich działania. Poza inwestowaniem za granicą w międzynarodowej ekspansji KTN wykorzystywane są również inne formy kooperacji oparte na porozumieniach i współpracy. Rosnąca liczba aliansów umożliwia realizację zadań korporacji bez inwestycji kapitałowych lub z niewielkim nakładem. Jest to forma bardziej elastyczna i mniej ryzykowna od inwestycji zagranicznych [Zorska 2007, s. 221].

Podmioty Powiązane

Przedsiębiorstwa transnarodowe lokalizują swoje filie za granicą w celu poprawy pozycji konkurencyjnej bądź pozyskania nowych rynków zbytu. Kierują się do krajów o niskich kosztach wytwarzania oraz niskich stopach podatkowych.

Przedsiębiorstwa takie mają strukturę dywizjonalną, ukształtowaną według określonych kryteriów np. międzynarodowego, funkcjonalnego, produktowego czy geograficznego. Odpowiednio do przyjętego wariantu rozdzielane są uprawnienia i zadania dla filii [Sojak 2001, s. 137–138]. Wśród podmiotów grupy występują opisane wcześniej powiązania poziome i pionowe oraz konglomeraty. Powiązania mogą mieć charakter krajowy lub międzynarodowy oraz powstawać poprzez udziały w kapitale przedsiębiorstw (powiązania kapitałowe), bądź poprzez osoby (powiązania osobowe). Niniejsze opracowanie koncentruje się przede wszystkim na międzynarodowych powiązaniach kapitałowych.

Podmioty powiązane posiadają w literaturze jedynie definicję legalną, sformułowaną na użytek określonych aktów prawnych. Określenia podmiotów powiązanych występują w międzynarodowych i krajowych regulacjach w dwóch odrębnych aspektach: bilansowym i podatkowym.

Międzynarodowa definicja pojęcia przedsiębiorstw powiązanych (*associated enterprises*) została sformułowana przez OECD – Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (*Organisation for Economic Co-operation and Development*). Według niej przedsiębiorstwa są względem siebie powiązane, jeśli spełniają warunki art. 9 ust 1a lub 1b Modelowej Konwencji OECD w sprawie Podatku od Dochodu i Majątku. Przedsiębiorstwa są powiązane, jeśli jedno z nich bierze udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu, kontroli lub w kapitale drugiego przedsiębiorstwa albo jeśli te same osoby biorą udział bezpośrednio lub pośrednio w zarządzaniu, kontroli lub w kapitale obu przedsiębiorstw [OECD 2005, s. 32; OECD 2012, s. 30].

Podobne podejście wzorowane na określeniu OECD zawierają polskie przepisy podatkowe [Ustawa o podatku dochodowym od osób prawnych, art. 11]. Wykorzystywanie transakcji między podmiotami powiązanymi do obniżania podatków znane jest chyba wszystkim administracjom podatkowym na świecie. Wskazane definicje w ogromnym stopniu determinują stosowanie regulacji dotyczących cen transferowych, czyli szczególnych zasad wyceny transakcji pomiędzy przedsiębiorstwami powiązanymi i zostały sformułowane w celu identyfikacji powiązań dla potrzeb fiskalnych.

Przytoczone określenia są bardzo szerokie, mówią o wpływie na zarządzanie, udziałach w kapitale albo kontroli. Nie określają natomiast wielkości tych udziałów (czy np. dotyczy to jednostek dominujących czy znaczących inwestorów) czy rodzajów wzajemnych stosunków [Baćkowski 2002, s. 23–32].

Ponieważ powiązania mogą mieć wpływ na kształtowanie sytuacji finansowej przedsiębiorstw, zdefiniowano je również dla celów obowiązkowych ujawnień w sprawozdaniach finansowych. Międzynarodowy Standard

Rachunkowości nr 24 „Informacje ujawniane na temat podmiotów powiązanych” (MSR 24) definiuje podmioty powiązane (*related parties*). Stosownie do uaktualnionej w 2010 roku definicji [Rozporządzenie Komisji, 2010], podmiot powiązany jest osobą lub jednostką związaną z jednostką, która sporządza sprawozdanie finansowe (nazywaną jednostką sprawozdawczą). W sytuacji, gdy podmiot jest powiązany z jednostką sprawozdawczą poprzez inną jednostkę, musi być spełniony warunek, że podmiot sprawuje kontrolę nad jednostką lub podlega kontroli przez jednostkę albo podlega kontroli przez tę samą jednostkę albo podmiot posiada udziały w jednostce dające mu możliwość znacznego wpływania na jednostkę albo podmiot sprawuje współkontrolę nad jednostką. Kontrola jest to zdolność do kierowania polityką finansową i operacyjną jednostki w celu osiągnięcia korzyści ekonomicznych z jej działalności. Znaczący wpływ jest to prawo do uczestniczenia w podejmowaniu decyzji z zakresu polityki finansowej i operacyjnej jednostki; nie oznacza on jednak sprawowania kontroli nad tą polityką. Znaczący wpływ można uzyskać na podstawie posiadanych udziałów, statutu lub umowy.

Krajowa ustawa o rachunkowości uważa za powiązane, grupę jednostek obejmującą jednostkę dominującą lub znaczącego inwestora oraz jednostki podporządkowane (zależne, współzależne, stowarzyszone). Jednostka dominująca według ustawy to jednostka będąca spółką prawa handlowego lub przedsiębiorstwem państwowym, sprawująca kontrolę nad inną jednostką. Znaczący inwestor to jednostka będąca spółką handlową lub przedsiębiorstwem państwowym, wywierająca znaczący wpływ na inną jednostkę.

Porównując obydwa akty prawne, należy zwrócić uwagę, że MSR 24 określa podmioty powiązane w szerszy sposób niż ustawa o rachunkowości. W definicji ustawowej podmiotów powiązanych pominięte są wszelkiego rodzaju powiązania osobowe, wspólne przedsięwzięcia czy kluczowy personel, które uwzględnione są w standardzie.

Na powyższych definicjach opiera się koncepcja grup kapitałowych i jednostek powiązanych oraz wynikających stąd obowiązków krajowych w zakresie ujawniania transakcji z podmiotami powiązanymi w sprawozdaniach finansowych oraz obowiązków skonsolidowanej sprawozdawczości finansowej. Zasadniczym elementem tych pojęć jest celowość środków podporządkowania sobie innych jednostek – osiągania korzyści ekonomicznych z działalności jednostek podporządkowanych [Ignatowski 2009, s. 158–160].

Regulacje podatkowe dotyczące przedsiębiorstw powiązanych mówią o wpływie na zarządzanie, o kontroli i udziałach w kapitale. Nie zawierają jednak żadnych wskazówek, co do wielkości udziałów, co czyni tę definicję

najbardziej ogólną. Nieco inne podejście prezentują sformułowania w regulacjach bilansowych, które w kwestii podmiotów powiązanych kładą nacisk na sprawowanie kontroli i wywieranie wpływu. Tutaj udział kapitałowy został określony bardziej precyzyjnie, na przykład w przypadku spółki dominującej, jako większość ogólnej liczby głosów.

Brak spójności założeń w zakresie wskazanych pojęć dla celów bilansowych i podatkowych i to zarówno w skali międzynarodowej, jak i krajowej stanowi istotne utrudnienie praktyczne. Definicja dla celów podatkowych, najmniej precyzyjna, daje duże możliwości interpretacyjne administracji podatkowej.

Główne typy transakcji występujących w działalności przedsiębiorstw powiązanych

W działalności podmiotów niepowiązanych, czyli niezależnych, warunki transakcji zawieranych pomiędzy nimi ustalane są przez rynek. Natomiast w przypadku podmiotów powiązanych, gdzie jedno przedsiębiorstwo ma wpływ na zachowanie drugiego, warunki transakcji są kształtowane przez inne czynniki. Transakcje między przedsiębiorstwami powiązanymi nazywane są transakcjami kontrolowanymi, w odróżnieniu od transakcji niekontrolowanych, które zawierane są między dwoma niezależnymi podmiotami [Sojak 2001, s. 29].

Działalność przedsiębiorstw transnarodowych sprowadza się do wykorzystywania powiązań kapitałowych i przeprowadzania podstawowych dla swojej działalności grup transakcji wewnątrz swojej struktury. Transakcje wewnątrzkorporacyjne mogą dotyczyć zakupów i sprzedaży dóbr i usług. Ponadto transakcje te mogą finansować wzajemną działalność centrali i przedsiębiorstw afiliowanych. Podstawowe typy transakcji kontrolowanych dotyczą zakupu aktywów obrotowych i trwałych oraz zakupu usług. Należą do nich [Sulik-Górecka 2010, s. 53–54]:

- Zakup składników aktywów obrotowych: surowców, półproduktów, wyrobów gotowych, towarów;
- Zakup rzeczowych aktywów trwałych;
- Zakup wartości niematerialnych:
 - o patenty, know-how, wynalazki,
 - o znaki towarowe, nazwy handlowe,
 - o licencje,
 - o franszyzy,
 - o programy, systemy, bazy klientów;
- Udzielanie pożyczek (w tym *cash-pooling*);

- Finansowanie różnych projektów;
- Zakup usług:
 - o administracyjne (zarządzania),
 - o finansowe,
 - o produkcja i logistyka,
 - o informatyczne IT,
 - o zarządzania personelem,
 - o inne (marketing).

Największą grupę stanowią transakcje dotyczące zakupu wartości niematerialnych oraz zakupu usług, w głównej mierze również niematerialnych. Wycena transakcji wewnętrznych stwarza przedsiębiorstwom ogromne problemy. Dywizjonalizacja KTN prowadzi do decentralizacji decyzyjnej. Wyodrębnione oddziały usamodzielniają się i funkcjonują, jako niezależne przedsiębiorstwa, jednocześnie są odpowiedzialne za efekty swojej działalności. Kierownictwo poszczególnych filii dąży do maksymalizacji wyników swojego ośrodka. Z kolei zarząd korporacji, mając na uwadze wyniki całej grupy, określa często kierunki i zasady, które ograniczają autonomię poszczególnych spółek. W wielu przypadkach cena zależy od uprawnień decyzyjnych stron transakcji. Dodatkowym czynnikiem jest minimalizacja obciążeń podatkowych.

Niezależnie od rodzaju transakcji powinna obowiązywać norma ich wyceny na warunkach rynkowych. Do wyceny transakcji dla celów podatkowych jest stosowana w większości krajów zasada wartości rynkowej (*arm's length principle*) znana również jako zasada pełnej konkurencji lub zasada wolnego rynku. Oznacza ona konieczność stosowania ceny w transakcjach między podmiotami powiązanymi na takim poziomie, jaki osiągnęłyby w transakcjach zawieranych przez podmioty niezależne. Zasada ta jest uważana przez niektórych za wadliwą, ponieważ nie zawsze uwzględnia oszczędności wynikające ze skali operacji i wzajemne powiązania między różnymi rodzajami działalności, które są wynikiem integracji przedsiębiorstw. Nie istnieją jednak powszechnie akceptowane obiektywne kryteria dotyczące podziału oszczędności wynikających ze skali działania lub korzyści z integracji. Praktyczną trudnością w stosowaniu zasady pełnej konkurencji stanowi to, że przedsiębiorstwa powiązane mogą uczestniczyć w transakcjach, których nie podjęłyby przedsiębiorstwa niezależne. Takie transakcje nie zawsze muszą być motywowane chęcią uniknięcia podatków. Mają one miejsce ponieważ członkowie grupy wielonarodowej otrzymują inne warunki handlowe niż przedsiębiorstwa niezależne [OECD 2012, s. 36]

Finansowanie wzajemnej działalności podmiotów powiązanych to jeden z skutków transakcji kontrolowanych. Zdarza się, że transakcje wewnętrzne

stają się drogą ukrytego transferu zysków czy przerzucania dochodów między oddziałami.

E. Najlepszy [2013, s. 262] zwraca uwagę, iż rozwinięte przedsiębiorstwa transnarodowe wykorzystują wiele dostępnych kanałów transferu funduszy i zysków. Do podstawowych czynników mających wpływ na wybór kanałów transferu środków w skali międzynarodowej zalicza:

- liczbę powiązań finansowych z zagranicą,
- wielkość obrotów wewnątrzkorporacyjnych,
- typ własności filii,
- zakres standaryzacji dostarczanych przez filie produktów i usług,
- lokalne regulacje prawne.

Spośród wielu możliwości transferu zysków najczęściej wykorzystywane są płatności dywidend, opłaty licencyjne i usługi menedżerskie, manipulowanie terminami płatności, pożyczki fasadowe, przymusowe reinwestycje, ceny transferowe.

Pozostaje kwestia reakcji kraju goszczącego na takie praktyki. J. Różański [2010, s. 93–94] stwierdza, że upowszechnia się przekonanie o bezradności rządów krajów lokaty wobec coraz bardziej wyrafinowanych manipulacji, przede wszystkim o charakterze finansowym, stosowanych przez KTN. Jest to, obok pozytywnych, istotny efekt negatywny wyróżniany w badaniach wpływu BIZ na gospodarkę kraju przyjmującego.

Podsumowanie

Korporacje transnarodowe powstają w wyniku BIZ. Z kolei samo zaangażowanie w BIZ umożliwia dalszy rozwój KTN za granicą. Na skutek bezpośredniego inwestowania powstaje struktura powiązań pomiędzy oddziałami zagranicznymi i spółkami-inwestorami.

Korporacje wykorzystują przewagi internalizacyjne, czerpiąc korzyści z transakcji między własnymi filiami. Działając w wielu krajach KTN mają duże możliwości obniżenia kosztów i wykorzystania skali. Badania dotyczące transakcji wewnątrzkorporacyjnych wskazują na pewne rodzaje transakcji, które są charakterystyczne dla tej grupy przedsiębiorstw. Są to: zakup/sprzedaż wartości niematerialnych oraz zakup/sprzedaż usług niematerialnych. Transakcje takie oprócz swego niematerialnego, słabo weryfikowalnego, charakteru mogą stać się kanałem transferu zysków i niekorzystnej dla kraju goszczącego „optymalizacji podatkowej”. Dlatego administracje wielu krajów stworzyły regulacje zapobiegające takim sytuacjom.

Analiza określeń przedsiębiorstw powiązanych i próba wskazania ich wspólnych i odrębnych cech prowadzi do wniosku, że definicje, mimo kilku punktów stycznych, nie są zbieżne. Sytuacja taka uniemożliwia potraktowanie tej samej grupy podmiotów, jako powiązanych dla celów i podatkowych i sprawozdawczych, co jest powodem wielu nieporozumień. Oprócz harmonizacji w tym obszarze niezbędne byłoby doprecyzowanie pojęć przedsiębiorstw powiązanych w taki sposób, żeby nie stanowiły przyczyny konfliktu między przedsiębiorstwem a administracją podatkową.

Bibliografia

- Baćkowski D. (2002), *Stosowanie cen transferowych w Polsce w świetle badań ankietowych*, Rachunkowość, Nr 3.
- Cieślik A. (2005), *Geografia inwestycji zagranicznych. Przyczyny i skutki lokalizacji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce*, Warszawa, Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego.
- Gorynia M. (2007), *Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Ignatowski R. (2009), *Komentarz do ustawy o rachunkowości, KRS-MSSF-podatki*, Praca zbiorowa pod red. A. Jarugi, T. Martyniuk, Gdańsk, ODDK.
- Najlepszy E. (2013), *Finanse międzynarodowe przedsiębiorstw*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- OECD (2005), *Modelowa Konwencja w sprawie Podatku od Dochodu i Majątku*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.
- OECD (2012), *Wytyczne w sprawie cen transferowych dla przedsiębiorstw wielonarodowych oraz administracji podatkowych*, tłum. K.Bany, Warszawa, Wolters Kluwer.
- Rozporządzenie Komisji (UE) Nr 632/2010 z dnia 19 lipca 2010 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do Międzynarodowego Standardu Rachunkowości (MSR) 24 oraz Międzynarodowego Standardu Sprawozdawczości Finansowej (MSSF) 8, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L186/1.
- Różański J. (2010), *Przedsiębiorstwa zagraniczne w Polsce. Rozwój, finansowanie, ocena*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rynarzewski T. i Zielińska-Głębocka A. (2006), *Międzynarodowe stosunki gospodarcze. Teoria wymiany i polityki handlu międzynarodowego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sojak S. (2001), *Ceny transferowe. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Sulik-Górecka A. (2010), *Wycena transakcji pomiędzy podmiotami powiązanymi. Ceny transferowe*, Katowice, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Ustawa z dnia 15 lutego 1992 r. o podatku dochodowym od osób prawnych, tekst jednolity, Dziennik Ustaw z 2011 r., nr 74, poz. 397 ze zm.
- Zorska A. (2007), *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Maria Pawlak
Społeczna Akademia Nauk

CHARAKTERYSTYKA STYLU KIEROWANIA MENEDŻERÓW FINANSOWYCH W POLSCE

Management styles of Chief Financial Officers in Poland

Abstract: A manager who runs an organisation solves complex problems related to its functioning. In order to perform management functions such as: planning, organising, motivation and controlling he/she should be able to adjust his/ her management style to the current situation. There is a lot of types of management styles. However, it must be examined which management style is the most effective and which factors it is dependent on. A Chief Financial Officer has to be able to adapt his/her management style to the management situation which is primarily influenced by the structure of tasks to be performed and the organisation environment.

Key words: organisation, effective manager, Chief Financial Officer, management roles, management patterns, managerial skills.

Wstęp

Prawdziwe, szerokie i jednocześnie skuteczne kierowanie jest twórczością. Menedżer napotyka w swojej pracy na trudne sytuacje, ponieważ pracuje w złożonych i zmiennych systemach gospodarczych i społecznych, a także łączy działanie techniki z kierowaniem ludźmi. Starając się wypełnić wszelkie przedkładane zadania musi odgrywać określone role i wykazywać się konkretnymi kwalifikacjami, które pomogą zapewnić sukces organizacji, ale także jego własny. Menedżerowie pełnią równocześnie wiele ról a także uczą się swojej roli od otoczenia organizacji.

Menedżerowie finansowi pełnią funkcje kierownicze stosując style kierownicze zorientowane na zadania, wykorzystując w szczególności umiejętności koncepcyjne, diagnostyczne i analityczne.

Menedżer finansowy w organizacji

Menedżerowie przypominają akrobatów chodzących po linie na granicy dwóch światów. Pierwszy z nich to świat zasobów materialnych, ludzkich,

finansowych i technicznych; świat ten wyznacza możliwości działania. Drugi świat to stany umysłu obejmujące formułowane cele, rozstrzygnięcia w postaci decyzji i obierane strategie; w nich mieszczą się również ogólna wiedza organizatorska, intuicja, reguły poznawania i wartościowania oraz zgromadzone przez menedżera doświadczenie osobiste [Nosal 1993, s. 15].

Taka definicja przedstawia menedżera, jako osobę, która powinna wykonywać cztery funkcje kierownicze: planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie ludźmi (motywowanie) oraz kontrolowanie. Wszystkie one są istotne z punktu widzenia skuteczności menedżera. Literatura z zakresu teorii i praktyki zarządzania opisuje wiele typów menedżerów, na co z pewnością decydujący wpływ wywiera sama różnorodność organizacji. Ricky W. Griffin dzieli menedżerów na typy z punktu widzenia kryterium szczebla organizacji i z punktu widzenia dziedzin ich działania [Griffin 2004, s. 12] oraz wyróżnia menedżerów najwyższego szczebla, średniego szczebla i menedżerów pierwszej linii.

Menedżerowie najwyższego szczebla są niewielką grupą kadry kierowniczej, która kontroluje organizację. Do nich należą także menedżerowie finansowi używający tytułu – wiceprezes do spraw finansowych, dyrektor do spraw finansowych, główny księgowy. Menedżerowie pracują w różnych dziedzinach organizacji, do których należą między innymi: finanse, marketing, administracja, badania naukowe.

Menedżerowie finansów zajmują się głównie zasobami finansowymi. Odpowiadają za takie działania, jak rachunkowość, zarządzanie zasobami pieniężnymi, inwestycje [Griffin 2004, s. 15]. Ł. Sułkowski [1999, s. 79] nazywa menadżerami osoby zatrudniane przez właścicieli przedsiębiorstw lub ich przedstawicieli na stanowiskach związanych z kierowaniem operacjami gospodarczymi, administracyjnymi oraz zespołami ludzi, które zapewniają organizacji tworzenie i rozwój. Według R. Patora dwie cechy charakteryzują skutecznego menedżera – umiejętność podejmowania decyzji oraz zdolność wykorzystania możliwości twórczych pracowników [Patora 1999, s. 99]. Menedżer to „człowiek na każdą sytuację”, który powinien cechować się nadzwyczajnymi zdolnościami przede wszystkim w zakresie analizy i podejmowania decyzji, ale powinien mieć intuicję artysty i twórczą wyobraźnię [Drucker 2004a, s. 37]. Menedżerowi nie wystarczy sprawowanie władzy, bycie asertywnym, kreatywnym i przedsiębiorczym oraz opanowanie umiejętności wypełnienia funkcji kierowniczych. Menedżer musi chcieć kierować, włączając się w pracę podległego zespołu. Powinien pełnić rolę koordynatora i doradcy. Najważniejsze jest, żeby profesjonalny menedżer chciał działać [Wachowiak 2001, s. 23]. Skuteczni menedżerowie nie podejmują niezliczonej ilości decyzji. Koncentrują się na tym, co najważniej-

sze. Starają się podejmować nieliczne decyzje na najwyższym poziomie zrozumienia koncepcyjnego. Starają się znaleźć w każdej sytuacji niezmiennie, aby myśleć o sprawach strategicznych i ogólnych, a nie „rozwiązywać problemy” [Drucker 2004, s. 45].

Role kierownicze

Styl kierowania menedżera to wykonanie opisanych przez francuskiego przemysłowca Henri Fayola w roku 1916 funkcji, które obejmują planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolę. Zawierają w sobie one elementy związane z procesami przewodzenia i administrowania. Funkcje zarządzania organizacyjnego są realizowane przede wszystkim poprzez czynności i role kierownicze. Kierownicy integrują w swojej działalności kilka rodzajów czynności [Sułkowski 2000, s. 91].

James A.F. Stoner określił kierowanie jako proces dlatego, że wszyscy kierownicy, bez względu na osobiste uzdolnienia i umiejętności, podejmują pewne wzajemnie powiązane działania prowadzące do osiągnięcia pożądanych celów [Stoner 2011, s. 25].

H. Mintzberg doszedł do wniosku, że praca na stanowisku kierowniczym polega na odegraniu ról interpersonalnych, informacyjnych i decyzyjnych [Mintzberg 2005, s. 20]. Pracę menedżera można opisać w kategoriach 10 różnych „ról”, czyli za pomocą wewnętrznie uporządkowanych zbiorów zachowań identyfikowanych ze stanowiskiem.

Rys. 1. Role menedżera



Źródło: [Mintzberg 2005, s. 20].

W sferze ról interpersonalnych kierownik jest wobec przełożonych reprezentantem zespołu, którym kieruje, wobec przełożonych, jednocześnie zaś reprezentuje interes całej organizacji wobec swoich podwładnych i otoczenia [Sułkowski 2000, s. 91]. Jest to rola reprezentacyjna, a obowiązki związane z jej wypełnieniem mogą być rutynowe, nie wymagają poważnej komunikacji ani podejmowania żadnych istotnych decyzji. Wypełnienie ról informacyjnych polega na wykorzystaniu przez kierownika czynności monitorowania otoczenia i samej organizacji oraz na zbieraniu potrzebnych informacji [Sułkowski 2000, s. 91]. Menedżer staje się ośrodkiem Kierowniczym całej jednostki organizacyjnej, przetwarzanie informacji jest kluczowym elementem jego pracy. Obszar decyzyjny to role przedsiębiorcy, przeciwdziałanie zakłóceniom, pełnienie funkcji dystrybutora zasobów organizacyjnych oraz funkcji negocjatora [Sułkowski 2000, s. 91].

Wcielając się w te role menedżer poszukuje możliwości, aby zaadoptować organizację do zmieniających się warunków otoczenia. Leonard R. Sayles porównał menedżera do dyrygenta orkiestry symfonicznej, który musi „dbać o melodyjne wykonanie utworu”, radząc sobie z problemami muzyków i innymi zewnętrznymi zakłóceniami. Tych dziesięć ról nie da się rozdzielić. Żadnej z nich nie da się wyrwać z tej struktury, bez wpływu na całość. Role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne pozostają nierozłączne. Od menedżera wymaga się, żeby kontrolował swój własny czas, zamieniając uciążliwość obowiązków w możliwość osiągnięcia korzyści, a rzeczy, które chce robić w obowiązki [Mintzberg 2005, s. 33].

H.P. Sims i Ch.C. Manz przeprowadzili typologię ról kierowniczych w organizacjach gospodarczych i wskazują na niebezpieczeństwo, które wypływa z przyjętego stylu kierowania. „Silny kierownik” opiera się na władzy płynącej z pozycji w hierarchii służbowej, jest zorientowany na zadania, posługuje się wydawaniem poleceń, relację z pracownikami opiera na sankcjach oraz jest centrum komunikacji i podejmowania decyzji. „Kierownik transakcyjny” czerpie władzę z możliwości nagradzania i wymiany dóbr z pracownikami. Skutkiem tego podwładni pracownicy działają w sposób wyrachowany, kalkulując zyski i straty oraz ryzyko. „Kierownik-wizjoner” jest twórcą strategii, wizji, którą potrafi zainspirować pracowników. Podporządkowują się mu oni nie tylko z powodów formalnych, lecz dlatego, że są poruszeni jego wizją. „Superlider” opiera się na pracownikach, których czyni kierownikami samych siebie. Czerpią oni zaangażowanie z możliwości decydowania i z poczucia autonomii [Sułkowski 2001, s. 198–199].

P. Wachowiak [2001, s. 33] opisuje typologię ról w zależności o przyjętych kryteriów, którymi są priorytet zadań, zachowania rynkowe i pełnienie funkcji kierowniczych. Kryterium priorytetu zadań, zorientowanych na

przetrawianie organizacji, wyróżnia role zachowawcze wynikające z codziennych problemów i role kreatywne nastawione na ekspansję organizacji i dostosowanie jej do zmiennego otoczenia oraz na samorealizację menedżerów. Kryterium zachowań rynkowych wyróżnia role strategiczne związane z realizacją celów strategicznych i misji, i role organizacyjne, które umożliwiają menedżerowi zorganizowanie organizacji. Kryterium pełnienia funkcji kierowniczych zostało opisane przez H. Mintzberga w roku 1975.

Style kierowania

Menedżerowie posługują się różnymi technikami kierowania, kształtują swój styl kierowania, będący sposobem wykorzystania funkcji kierowniczych. Wzory kierowania – są to według Ł. Sułkowskiego – schematy społeczne interakcji przełożony-podwładny, oparte na zespole wartości, norm i założeń, stosowane w organizacjach [Sułkowski 2001, s. 201]. Są one rodzajem utrwalonych nawyków, schematów społecznych, stereotypów i postaw, których przyjmowanie nie wymaga konieczności uzasadniania, gdyż są częściowo nieuświadomione. Ł. Sułkowski wyróżnia kilka rodzajów wzorów kierowania:

1. Kierowanie właścicielskie cechuje autorytaryzm. Wzory kierowania mają charakter nieformalny, oparty na komunikacji ustnej, pozbawiony trwałych reguł i procedur organizacyjnych. Jest zorientowane na zadania. Kierowanie paternalistyczne przypomina wzór kierowania właścicielskiego, różnica wynika z faktu uczestnictwa w kierowaniu osób powiązanych rodzinnie lub towarzysko. Jest zorientowane i na zadania i na ludzi, reprezentujących grupę interesu.
2. Kierowanie charyzmatyczne ma charakter autorytarny i wiąże się z postrzeganiem kierownika przez zespół, jako osoby obdarzonej wybitnymi umiejętnościami, predysponującymi go do roli przywódcy. Przywiązuje się w tym wzorze, do zarządzania ludźmi, to w konsekwencji prowadzi do wysokiej efektywności realizacji zadań.
3. Kierowanie siłowe cechuje autorytaryzm wzmocniony formalizmem i hierarchicznością. Jest zorientowane na zadania.
4. Kierowanie administracyjne jest nazwane biurokratycznym, ponieważ opiera się na regułach, przepisach i procedurach organizacyjnych. Towarzyszy mu orientacja na zadania i silna hierarchiczność.
5. Kierowanie polityczne wiąże się z koniecznością współpracy z różnymi grupami wpływu. Wzór polityczny oznacza się formalizmem. Jest zorientowany i na zadania i na ludzi.

6. Kierowanie klubowe odznacza się uzależnieniem kierownika od zespołu podwładnych. Jest zorientowany na pracowników.
7. Kierowanie pasywne ma charakter biurokratyczny i cechuje się unikaniem podejmowania decyzji pod pozorem braku uprawnień i ścisłych reguł. Jest zorientowane na prywatny interes kierownika [Sułkowski 2011, ss. 202–206].

Ch.M. Farkas i S. Wetlaufer badając postawy, zachowania i działania dyrektorów generalnych zauważyli, że dyrektor generalny musi wyrobić w sobie i zaszcześcić podwładnym jasną i przekrojową filozofię, dzięki której będzie mógł przyczynić się do osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Ta filozofia determinuje jego postawę w kwestii kierowania [Mintzberg 2005, s. 123]. Przez postawę autorzy rozumieją, te obszary polityki firmy, którym dyrektor generalny poświęca najwięcej uwagi, te osoby i takie zachowania, które najbardziej on ceni w organizacji, także stosowany przez niego sposób podejmowania decyzji oraz formę spędzania każdego dnia pracy. Postawa strategiczna jest charakterystyczna dla dyrektorów generalnych, którzy wierzą, że najważniejsze w ich pracy jest tworzenie, testowanie i wprowadzanie w życie długoterminowej strategii.

W postawie opartej na zasobach ludzkich podstawowym zadaniem dyrektorów generalnych jest wnoszenie i propagowanie w organizacji określonych wartości, zachowań i postaw poprzez zarządzanie rozwojem poszczególnych pracowników.

Postawa ekspercka (oparta na wiedzy) jest prezentowana przez dyrektorów, którzy wierzą, że najważniejsza jest selekcja i promowanie takiej wiedzy, która mogłaby być źródłem przewagi konkurencyjnej.

Postawa kontrolująca charakteryzuje dyrektorów, którzy uważają, że ich wkładem w rozwój organizacji jest tworzenie, wdrażanie i dopasowanie określonego zastawu narzędzi kontrolnych – finansowych, kulturowych, celem zapewnienia jednolitości i przewidywalności zachowań i doświadczeń klientów i pracowników.

Postawa innowacyjna dotyczy tej kategorii dyrektorów generalnych, która uważa, że kluczowe dla organizacji jest stworzenie środowiska, które będzie wymuszało wykorzystywanie ciągłej inwestycji ze strony każdego jej członka, nawet, jeśli także środowisko będzie źródłem obaw i zamętu, doprowadzi do błędów strategicznych oraz czasowo obniży wynik finansów. P. Wachowiak klasyfikuje style kierowania według czterech kryteriów Wachowiak 2001, s. 4–29].

Przy pierwszym kryterium – sposobu podejmowania decyzji przez menedżera, wyróżnia trzy style kierowania:

- autokrytyczny, w którym menedżer podejmuje sam wszelkie decyzje a podwładni mają za zadanie te decyzje wykonywać;
- demokratyczny jest charakterystyczny dla menedżera, który pełni rolę koordynatora pracy w zespole, włącza się w pracę zespołu, pozostawiając swobodę działania;
- laissez-fairystyczny, w którym menedżer nie chce podejmować decyzji, pozostawia pełną swobodę działania członkom zespołu.

W kryterium poglądu menedżera na sposób traktowania pracy przez pracowników, P. Wachowiak wyróżnia dwa style kierowania:

- styl kierowania typu X,
- styl kierowania typu Y.

Menedżer reprezentujący styl kierowania X uważa, że należy cały czas zmuszać pracowników do pracy i drobiazgowo nadzorować. Menedżer reprezentujący styl kierowania Y motywuje pracowników do pracy za pomocą bodźców materialnych i niematerialnych, pełni rolę doradcy w rozwiązywaniu problemów swoich podwładnych.

Kryterium stopnia nastawiania menedżera do ludzi i na zadania, wyróżnia następujące style kierowania: bierny, liberalny, autokrytyczny, pragmatyczny, kompromisowy. Styl bierny cechuje menedżerów minimalizujących swój wysiłek, w stylu liberalnym menedżer zwraca szczególną uwagę na pracowników, w przeciwieństwie do stylu autokrytycznego, gdzie menedżer koncentruje się na zadaniach. W stylu pragmatycznym menedżer maksymalizuje zaangażowanie na zadaniach i pracownikach, przy stylu kompromisowym ono minimalizuje.

Ostatnie kryterium łączy postawę nastawienia na ludzi i zadania oraz efektywność stylu kierowania, analizując umiejętność doboru technik kierowania do konkretnej sytuacji, w której znajduje się menedżer. Autor wymienia role, w jakie może wcielać się menedżer, są to: misjonarz, kompromista, dezterter, autokrata, towarzyski, separujący się, zintegrowany, poświęcający się, rozwojowiec, administrator, biurokrata, życzliwy autokrata.

Przedstawione klasyfikacje kierowania menedżerów zachęcają do przeprowadzenia badania, które odpowie na pytanie, który za stylów kierowania jest najbardziej charakterystyczny dla menedżerów finansowych i od jakich czynników jest uzależniony. Wiedza w zakresie obowiązków menedżerów finansowych w organizacji na szczeblu najwyższym, skłania do ogólnego stwierdzenia, że korzystna byłaby taka postawa, która łączy w sobie cechy opisane przez H. Mintzberga.

Zakończenie

Wypełnianie obowiązków menedżera opiera się na wytrwałości, realizmie, ciężkiej pracy, inteligencji, umiejętnościach analitycznych, również na tolerancji i dobrej woli. Menedżer powinien posiadać umiejętność wizualizacji celów i kreowania wartości w działaniu. Wypełnienie obowiązków menedżera finansowego wymaga w szczególności umiejętności koncepcyjnych i diagnostyczno-analitycznych. Styl kierowania menedżera finansowego w organizacji podyktowany jest zakresem obowiązków, który spoczywa na dyrektorsze finansowym. Jest odpowiedzialny za zarządzanie obszarem finansów i za decyzje finansowe podejmowane przez dyrektora generalnego w organizacji. Na styl kierowania istotny wpływ wywiera charakter zadań i czynników, ściśle związanych z przestrzeganiem przepisów prawa, stała współpraca z instytucjami skarbowymi, bankowymi, audytorskimi, ubezpieczeniowymi, statystycznymi i innymi. Rodzaj organizacji determinuje wybór stylu kierowania menedżera finansowego.

Literatura

- Buckingham M., Coffman C. (2001), *Po pierwsze: złam wszelkie zasady. Co najwięksi menedżerowie na świecie robią inaczej*, MTBiznes, Konstancin-Jeziorna.
- Drucker P.F. (2004a), *Menedżer skuteczny*, MTBiznes, Konstancin-Jeziorna.
- Drucker P.F. (2004b), *Zawód menedżer*, MTBiznes, Konstancin-Jeziorna.
- Griffin R. W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mintzberg H., Kotter J.P., Zaleznik A. i in. (2005), *Przywództwo Harvard Business Review*, Helion, Gliwice.
- Patora R. (1999), *Menedżerowie, decyzje i sukces*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom I, z. 3, ss. 99-107.
- Nosal Cz.S. (1993), *Umysł menedżera*, Wrocławskie Wydawnictwo Przecinek, Wrocław.
- Stoner J. (2011), *Kierowanie* Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (1999), *Przywództwo i kierowanie w organizacjach gospodarczych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom I, z. 3, ss. 77-86.
- Sułkowski Ł. (2000), *Determinanty procesu kierowania*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom II, z. 1, ss. 89-99.
- Sułkowski Ł. (2001), *Role przywódcy a wzory kierowania*, „Acta Universitatis Lodzensis, Folia Sociologica 29, ss. 189-209.
- Wachowiak P. (2001), *Profesjonalny menedżer umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa.

Edyta Lulewicz
Społeczna Akademia Nauk

OGÓLNA CHARAKTERYSTYKA SYSTEMU BANKOWEGO W POLSCE

General characteristics of the banking system in Poland

Abstract: The article undertakes the subject of banking in Poland. It approximates the origins of the banking system in our country, as well as describes, in brief, the banking legislation in Poland.

Keywords: banking system, the Polish National Bank, the Banking Supervisory Commission, the Monetary Policy Council, the Bank Guarantee Fund.

Wstęp

Zintegrowany polski system bankowy powstał w 1924 roku, wraz z reformami Władysława Grabowskiego. W wyniku połączenia trzech banków publicznych wywodzących się z Galicji: Polski Bank Krajowy, Państwowy Bank Odbudowy i Zakład Kredytowy Miasta Małopolski, w wyniku czego powstał Bank Gospodarstwa Krajowego. Powołano bank centralny – Bank Polski S.A. Wprowadzono nową walutę zamiast marki – złote, którego remitentem był Bank Polski. Opracowano pierwsze polskie prawo bankowe. Okres rozkwitu bankowości polskiej w państwie niepodległym został zachwiany przez zbliżający się konflikt zbrojny. We wrześniu 1939 roku Bank Polski ewakuował się przez Rumunię do Francji, następnie do Wielkiej Brytanii, gdzie pozostał przez cały okres wojny. W tym okresie większość polskich banków postawiono w stan likwidacji, zaś tym, których nie zlikwidowano zmieniono, nieraz wielokrotnie nazwy oraz nadano im charakter lokalnych instytucji kredytowych. Na mocy dekretu Rządu Tymczasowego 15 stycznia 1945 roku został powołany Narodowy Bank Polski, którego głównym celem miało być uregulowanie obiegu pieniężnego i kredytu. Wraz z końcem wojny, wiosną 1946 roku powraca do kraju Bank Polski, reaktywowano Państwowy Bank Rolny, Bank Gospodarstwa Krajowego, Polską Kasę Oszczędności i szereg innych banków. Od roku 1948 rozpoczyna się przekształcanie polskiego systemu bankowego w model monobanku, okres ten

zapoczątkowały dekrety z 25 października 1948 roku. Reforma miała 2 fazy: w pierwszej – postawiono w stan likwidacji istniejące instytucje kredytowe, w drugiej – utworzono nowe instytucje kredytowe na podstawie, czego Narodowy Bank Polski przejmował kompetencje banków komercyjnych. Natomiast odbudowę dwuszczeblowego modelu bankowości zapoczątkowała ustawa z roku 1982 roku – akty te podporządkowywały Prezesa Narodowego Banku Polskiego Sejmowi oraz umożliwiły tworzenie banków, w tym także prywatnych. Jednakże najbardziej istotne zmiany w polskim sektorze bankowym zapoczątkowały ustawy poczynając od 31 stycznia 1989 roku o Narodowym Banku Polskiego. Z Narodowego Banku Polskiego wyłoniono dziewięć banków: Bank Depozytowo-Kredytowy S.A., Bank Gdański S.A., Bank Przemysłowo-Handlowy, Bank Zachodni S.A., Bank Śląski S.A., Pomorski Bank Kredytowy S.A., Powszechny Bank Gospodarczy S.A., Powszechny Bank Kredytowy S.A., Wielkopolski Bank Kredytowy S.A., najpierw jako banki państwowe, następnie przekształcono w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa. Od 1989 roku rozpoczęto prywatyzację banków.

Ogólna charakterystyka systemu bankowego w Polsce

Na system bankowy składa się całokształt instytucji bankowych oraz instytucji finansowych wraz z normami określającymi wzajemne powiązania i stosunki z otoczeniem. Powstanie wielopoziomowego układu złożonego z banku centralnego, czyli banku emisyjnego oraz banków komercyjnych, uznano za podstawę dla określenia systemu bankowego. System bankowy to także liczba oraz rodzaj banków funkcjonujących w danym państwie, które tworzą logiczną, zwartą całość. Termin „bankowość” może odnosić się do szerokiego spektrum podmiotów finansowych: od instytucji gromadzących oszczędności i udzielających kredyty, po ogromne centra finansowe zorganizowane w formie banków komercyjnych lub spółdzielczych kas oszczędnościowo-mieszkaniowych [Heffernan 2007, s. 1]. Banki są osobami prawnymi tworzonymi zgodnie z przepisami ustaw, posiadającymi zezwolenia uprawniające do wykonywania czynności bankowych [Rajczyk 1997, s. 9].

System bankowy w Polsce ma charakter dwuszczeblowy i dzieli się na:

- Bank centralny, który jest bankiem państwa, bankiem emisyjnym i bankiem banków;
- Banki komercyjne, które świadczą usługi finansowe w zakresie określonym przez ich specyfikę [Pietrzak 2003, s. 26].

Na rozwój systemu bankowego mają wpływ:

- porządek społeczny oraz gospodarczy, który określa społeczne wartości i cele gospodarcze,

- regulacje prawne działań bankowych,
- struktura oraz wielkość popytu na usługi bankowe,
- skłonność banku do innowacji.

Funkcje systemu bankowego w gospodarce rynkowej:

- zapewnienie możliwości dokonywania płatności pomiędzy podmiotami gospodarczymi, transferu w czasie i ponad granicami;
- stworzenie mechanizmów do transformacji środków inwestowania;
- zabezpieczanie informacji cenowej, co stwarza możliwości podejmowania decyzji przez podmioty gospodarcze;
- zapewnienie skutecznych rozwiązań w zakresie zarządzania rynkiem bankowym;
- stworzenie warunków do transformacji środków inwestowania.

Reforma systemu bankowego była jednym z najważniejszych elementów reformy polskiej gospodarki. W styczniu roku 1989 Sejm uchwalił dwie ustawy: ustawę prawo bankowe i ustawę o Narodowym Banku Polskim. Zasadnicze znaczenie tych aktów prawnych przejawiało się w:

- całkowitej rekonstrukcji systemu bankowego (ustawa dopuściła funkcjonowanie banków państwowych, banków w formie spółek akcyjnych i banków spółdzielczych);
- uchyleniu prawotwórczych kompetencji rządu;
- uporządkowaniu stosunków między systemem bankowym a Skarbem Państwa poprzez likwidację mechanizmu automatycznego przyznawania kredytów na cele rządowe;
- rozszerzeniu katalogu czynności bankowych.

W roku 1989 utworzona została dwustopniowa struktura polskiej bankowości na bazie około czterystu pozamiejscowych jednostek Narodowego Banku Polskiego (NBP), utworzono dziewięć regionalnych banków komercyjnych, niezależnych od NBP. Banki te przejęły od NBP obowiązki dotyczące działalności kredytowej oraz depozytowej. Utworzone banki komercyjne były fundamentem rozwoju bankowości uniwersalnej. W kolejnych latach powstawały nowe banki prywatne, a banki państwowe były prywatyzowane. W tym kontekście należy stwierdzić, iż od 1989 roku zrekonstruowano w Polsce system bankowy. W roku 2001 w Polsce działało siedemdziesiąt pięć banków komercyjnych, w tym jeden państwowy i dwa z przewagą kapitału państwowego. Wśród dziesięciu największych banków Europy Środkowej i Wschodniej pięć to podmioty polskie, dwa z nich były największymi bankami w regionie.

Kolejnym krokiem w procesie budowy modelu systemu bankowego przystającego do nowej rzeczywistości ekonomicznej było uchwalenie trzech ustaw, mających na celu uzdrowienie sektora bankowego i zwiększenie jego stabilności:

- ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków w 1993 roku,
- ustawy o restrukturyzacji banków spółdzielczych i Banku Gospodarki Żywnościowej w 1994 roku,
- ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym w 1994 roku.

Rozwój polskiego systemu bankowego zmusił banki komercyjne do poszukiwania strategicznych partnerów zagranicznych, którzy swoim *know how* mogli wspierać przemiany w bankach. Początkowo współpraca taka przybierała formę jedynie pomocy technicznej. Realizowane w jej ramach zadania przyczyniły się do unowocześnienia i przebudowy struktury poszczególnych banków komercyjnych. Współpraca banków z partnerami zagranicznymi stopniowo ewoluowała. Banki polskie zawierały umowy bliźniacze z bankami zagranicznymi, przede wszystkim z Unii Europejskiej. Przedmiotem współpracy było zawsze unowocześnianie zasad działania polskich banków i przygotowywanie ich do funkcjonowania w gospodarce wolnorynkowej. W konsekwencji, strategiczni partnerzy polskich banków angażowali się kapitałowo. Obecnie można stwierdzić, że polskie banki są nowoczesne, a ich inwestorzy to instytucje o dużym znaczeniu na arenie międzynarodowej. Dzięki współpracy finansowej z międzynarodowymi instytucjami finansowymi oraz organami Wspólnot Europejskich realizowane są działania zmierzające do unowocześnienia polskiego systemu bankowego. Już od początku lat dziewięćdziesiątych Wspólnoty Europejskie odgrywały istotną rolę we wspieraniu finansowania przemian gospodarczych w Polsce. Pomoc finansowa krajów Unii Europejskiej jest świadczona w dwóch formach:

- bezzwrotnej pomocy udzielanej w ramach programu PHARE,
- kredytów Europejskiego Banku Inwestycyjnego.

Prawo bankowe stało się elementem większej całości, co wymusiło wprowadzenie nowych ustaw w 1997 roku:

- o Narodowym Banku Polskim,
- Prawa bankowego.

Ustawy te nadal zawierają przepisy, które są źródłem zasad prowadzenia działalności bankowej, tworzenia i organizacji banków, oddziałów i przedstawicielstw banków zagranicznych oraz zasad sprawowania nadzoru bankowego, postępowania naprawczego, likwidacji i upadłości banków.

Kolejną ważną ustawą była Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, która stworzyła prawne podstawy przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym w państwowym segmencie sektora bankowego i rozwiązania problemu złych kredytów, który był głównym powodem kryzysu bankowego z początku lat dziewięćdziesiątych. Kryzys ten związany był z nagłym pogorszeniem się sytuacji finansowej przedsiębiorstw, wywołanym przez proces transformacji systemu ekonomicznego. W efekcie transformacji państwo zaprzestało dotowania przedsiębiorstw państwowych, przez co przedsiębiorstwa te miały problemy ze spłatą kredytów. Kwota wątpliwych i straconych należności w portfelach bankowych w 1993 roku osiągnęła niebezpieczny poziom ponad trzydzieści pięć procent całkowitej kwoty udostępnionych środków.

Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków wprowadziła takie instrumenty, jak:

- bankowe postępowanie ugodowe,
- publiczną sprzedaż wierzytelności bankowych,
- nabywanie akcji jednoosobowych spółek Skarbu Państwa w zamian za wierzytelności,
- przekazywanie środków w celu zwiększenia funduszy własnych banków.

Bankowe postępowanie ugodowe było najważniejszym prawnym narzędziem wprowadzonym przez wyżej wspomnianą ustawę. Procedura ta umożliwiała spłatę długów przedsiębiorstw państwowych, jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, spółek, w których akcje będące własnością Skarbu Państwa, przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa stanowiły więcej niż pięćdziesiąt procent oraz przedsiębiorstw będących własnością Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa, po zrestrukturyzowaniu należności tych podmiotów.

Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków wprowadziła również procedurę publicznej sprzedaży wierzytelności, zawierająca pewne wyjątki od ogólnych reguł stosowanych w obrocie papierami wartościowymi oraz umożliwiła wierzycielom zamianę wierzytelności na akcje przedsiębiorstw-dłużników. Ponadto, ustawa wprowadziła mechanizm przekazywania środków finansowych i długoterminowych obligacji wyemitowanych przez Skarb Państwa w celu zasilenia funduszy własnych banków państwowych oraz banków, w których Skarb Państwa dysponował ponad pięćdziesiąt procent akcji.

Ustawa określiła kilka warunków, od których uzależnione było uzyskanie pomocy:

- analiza jakości portfela kredytowego banku,

- wydzielenie wierzytelności o pogorszonej jakości,
- zorganizowanie specjalnych komórek zajmujących się obsługą kredytów o pogorszonej jakości,
- opracowanie planu restrukturyzacji portfela kredytów o pogorszonej jakości.

Ustawa o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków pozwoliła na zrealizowanie kilku założonych celów:

- wzmocnienie finansowe banków i zrestrukturyzowanie ich portfela kredytowego,
- utworzenie rynku obrotu wierzytelnościami,
- zmniejszenie zatorów płatniczych, wprowadzenie regularnego monitorowania sytuacji finansowej banków.

Należy również wspomnieć, iż ustawa otworzyła nową drogę prywatyzacji przedsiębiorstw państwowych i miała dodatni wpływ na przekształcenia struktury własnościowej tego sektora [<http://www.tp-forumbiznesu.pl/referaty/zzawadzka.html?czesc=3>].

Umocnienie systemu bankowego w Polsce. Organizacja Nadzoru Bankowego i Funduszu Gwarancyjnego

Przebudowa polskiego systemu bankowego wymagała powołania instytucji profesjonalnie zajmującej się gwarantowaniem depozytów bankowych. Do czasu reform w roli ustawowego gwaranta występował Skarb Państwa, reprezentowany przez Ministra Finansów. Bank centralny był natomiast zmuszony, chroniąc integralność systemu bankowego, bezpośrednio uczestniczyć, jako gwarant depozytów w zrestrukturyzowanych bankach. Ustawa określa:

- zasady tworzenia i funkcjonowania obowiązkowego i umownego gwarantowania środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych;
- rodzaje działań, które mogą być podjęte w celu udzielania pomocy podmiotom objętym obowiązkowym systemem gwarantowania środków pieniężnych, w przypadku powstania niebezpieczeństwa niewypłacalności;
- oraz zasady gromadzenia i wykorzystania informacji o podmiotach objętych systemem gwarantowania.

Podmioty objęte systemem gwarantowania wnoszą na rzecz funduszu obowiązkowe opłaty roczne oraz są obowiązane tworzyć fundusz ochrony środków gwarantowanych. Aktywami stanowiącymi pokrycie tego funduszu

mogą być skarbowe papiery wartościowe i bony pieniężne Narodowego Banku Polskiego zdeponowane na wyodrębnionym rachunku. Dodatkowo, aktywa stanowiące pokrycie funduszu ochrony środków gwarantowanych nie mogą być przedmiotem zastawu ani być obciążane w jakikolwiek sposób oraz nie podlegają egzekucji sądowej ani administracyjnej. Podmioty objęte systemem gwarantowania mogą także zobowiązać się do rozszerzenia obowiązku gwarancji środków pieniężnych ponad minimum określone w systemie obowiązkowym. Umowa o utworzeniu funduszu gwarantowania i zasadach jego działania wymaga zatwierdzenia przez Radę Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. Ustawa przewiduje sankcje karne (grzywna, kara ograniczenia lub pozbawienia wolności) w przypadku nie wypełniania obowiązków wynikających z ustawy. Celem obowiązkowego systemu gwarantowania środków zgromadzonych na rachunkach bankowych jest zapewnienie depozentom wypłaty środków zgromadzonych na tych rachunkach, do wysokości określonej ustawą. Zgodnie z zapisami ustawy, wkłady do wysokości równowartości w złotych tysiąca euro są objęte pełną gwarancją.

Do zadań funduszu w zakresie udzielania pomocy podmiotom objętym systemem należą przede wszystkim:

- udzielanie zwrotnej pomocy finansowej w przypadku zagrożenia wypłacalności bądź na nabycie akcji lub udziałów banków,
- kontrola prawidłowości wykorzystania udzielonej pomocy oraz kontrola realizacji postępowania mającego na celu uzdrowienie gospodarki banku.

Bankowy Fundusz Gwarancyjny został harmonijnie wkomponowany w system bezpieczeństwa polskiej bankowości. Można stwierdzić, że w przypadku ogłoszenia upadłości banku wypłata gwarantowanych depozytów jest pewna, a sama operacja będzie przeprowadzana szybko i kompetentnie [*Proces Konsolidacji w Polskim...*, 2001 s. 4].

W Polsce funkcjonuje nadzór zintegrowany sprawowany przez ciało kolegialne – Komisję Nadzoru Finansowego [Iwanowicz-Drozdowska 2010, s. 23]. Nadzór bankowy w latach 1989–1997 był sprawowany przez Narodowy Bank Polski. Jednakże trwająca od połowy lat dziewięćdziesiątych dyskusja nad usytuowaniem nadzoru bankowego doprowadziła do przyjęcia rozwiązania kompromisowego. Nadzór nad działalnością banków w Polsce sprawuje niezależna Komisja Nadzoru Bankowego (KNB), a decyzje i zadania przez nią określone wykonuje i koordynuje wydzielony organizacyjnie w strukturze Narodowego Banku Polskiego. Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego (GINB). Najważniejszymi zadaniami KNB są:

- określanie zasad działania banków, zapewniających bezpieczeństwo środków pieniężnych zgromadzonych w bankach przez klientów;

- nadzorowanie banków w zakresie przestrzegania ustaw, statutu i innych przepisów oraz obowiązujących norm finansowych;
- dokonywanie okresowych ocen sytuacji ekonomiczno-finansowej banków i przedstawianie ich Radzie Polityki Pieniężnej oraz ocena wpływu polityki pieniężnej, podatkowej i nadzorczej na ich rozwój;
- opiniowanie zasad organizacji nadzoru bankowego i ustalanie trybu jego sprawowania.

Zadania GINB zostały określone następująco:

- licencjonowanie banków, monitorowanie ich struktury własnościowej oraz kwalifikacji kierownictwa;
- monitorowanie stabilności finansowej banków poprzez system sprawozdawczości nadzorczej;
- przygotowywanie regulacji ostrożnościowych, określających dozwolone lub zalecane parametry działania banków;
- poziom podejmowanego ryzyka oraz adekwatność zarządzania;
- inicjowanie oraz realizacja, na wniosek KNB, działań nadzorczych wobec banków w sytuacji kryzysowej, w tym monitorowanie programów i postępowania naprawczego, a w razie niedostatecznej poprawy sytuacji finansowej wnioskowanie, do KNB o podjęcie dalszych kroków wynikających z przepisów ustawy Prawo bankowe, tj. likwidacji, upadłości, połączeń [*Proces Konsolidacji w Polskim...*, 2001, s. 5].

Idei umacniania systemu bankowego sprzyja współpraca z Bazylejskim Komitetem do spraw Nadzoru Bankowego (zwłaszcza w zakresie realizacji Podstawowych zasad efektywnego nadzoru bankowego – stanowiących standard regulacji i nadzoru ostrożnościowego – oraz metodologii podstawowych zasad efektywnego nadzoru zawierającej wymogi do oceny zgodności z podstawowymi zasadami, a także aktywnego udziału w kształtowaniu metodologii nowej umowy kapitałowej) oraz z innymi agencjami i instytucjami nadzoru bankowego na świecie, a także z międzynarodowymi instytucjami finansowymi, to jest: Bankiem Światowym czy Międzynarodowym Funduszem Walutowym. Niezwykle cenna i ważna jest także współpraca i wymiana informacji z innymi krajowymi organami regulującymi system finansowy. W Polsce są to:

- Komisja Papierów Wartościowych i Giełd,
- Bankowy Fundusz Gwarancyjny,
- Związek Banków Polskich,
- Krajowa Izba Biegłych Rewidentów,
- oraz agencje ratingowe.

Realizowane działania przyczyniły się do zbudowania nowoczesnego i dobrze zarządzanego systemu bankowego w Polsce. W tym kontekście, istotnym warunkiem, sprzyjającym przeprowadzeniu reformy systemu bankowego i podejmowaniu działań uzdrawiających, było zagwarantowanie nadzorowi bankowemu ochrony przed potencjalnymi naciskami ze strony innych instytucji i polityków, a więc zachowanie jego niezależności [Brzoza 2003].

Podsumowanie

Podsumowując powyższe rozważania na temat systemu bankowego w Polsce należy stwierdzić, że sektor bankowy w Polsce uległ ogromnym przeobrażeniom w okresie ostatnich kilkunastu lat, tj. od likwidacji systemu monobanku. Można stwierdzić też, że sektor bankowy był w okresie transformacji jedną z najbardziej dynamicznie rozwijających się części gospodarki. Niebagatelnym zadaniem dla polskiego systemu bankowego będzie również znalezienie sobie miejsca w nowej, globalnej rzeczywistości, w której dąży się do niwelowania różnic w systemach bankowych.

Literatura

- Brzoza R. (2003), *Zagranica kontroluje polskie banki*, Gazeta Gospodarcza, nr 4/2003.
- Heffernan S. (2007), *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- <http://www.tp-forum.biznesu.pl/referaty/zzawadzka.html?czesc=3,11.01.2012>.
- Iwanowicz-Drozdowska M. (2010), *Zarządzanie finansowe bankiem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Proces Konsolidacji w Polskim Sektorze Bankowym*, (2001), Katedra Ekonomiki Rolnictwa i MSG SGGW, Warszawa.
- Pietrzak B. (2003), *System Finansowy w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rajczyk M. (1997), *Podstawy bankowości komercyjnej*, Fundacja Banku Śląskiego, Bielsko-Biała.

SYSTEMY ZARZĄDZANIA

Małgorzata Ćwikła
Uniwersytet Jagielloński

REALIZACJA KOPRODUKCJI TEATRALNYCH JAKO PRZYKŁAD ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI W DZIAŁALNOŚCI KULTURALNEJ – METODOLOGIA BADAWCZA STOSOWANA W ROZPRAWIE DOKTORSKIEJ

The realization of theatrical co-productions as an example of project management in cultural activity – research methodology used in doctoral thesis

Abstract: The article is devoted to the discussion of research methodology used in the dissertation in the field: humanities, discipline: management science. This thesis concerns theatrical performances co-produced by several cultural institutions with particular emphasis put on issues related to project management. Co-produced performances have been recognized as an example of an increasingly popular project work, which is the result of new opportunities in organizing and supporting cultural events. The consequence of this is the progressive projectification in creating artistic expressions. The purpose of the thesis is to identify whether the associated changes are permanent and how they influence theater arts in the long term. The methodological background of such an approach are theories of Annales School' representative Fernand Braudel. In this paper the choice of qualitative methodology in the study of organizational phenomena is justified, methods and research techniques are indicated and the process of thematic and methodological conceptualization is explained. Topics included in the formulated research problem are described in detail, as well as the way of selection of representative cases in order to explore in the study the general regularities.

Key words: research methodology, theatrical co-production, cultural project, projectification.

Wprowadzenie

W niniejszym artykule opisana została metodologia badawcza, wykorzystywana w badaniach przeprowadzanych na potrzeby rozprawy doktorskiej w dziedzinie: nauki humanistyczne, dyscyplinie: nauki o zarządzaniu. Rozprawa nie jest jeszcze ukończona, obecnie trwają badania realizowane zgodnie z przyjętym planem i harmonogramem postępowania, a także przy użyciu wybranych na etapie conceptualizacji narzędzi. Badania zostaną zakończone, a zebrane dane poddane interpretacji w momencie nasycenia materiału. W celu poznania opisywanego wycinka społecznej, organizacyjnej i kultu-

rowej rzeczywistości zdecydowano się na metodologię jakościową. Jednym z powodów takiego wyboru jest umiejscowienie badań w konkretnych sytuacjach, które dokonują się w otaczającym nas świecie. Dają się one obserwować, opisać, są przy tym istotne dla aktualnego wymiaru kultury, zarówno w jej wąskim – indywidualnym – rozumieniu, jak i w ujęciu szerszym, obejmującym szereg fenomenów związanych z funkcjonowaniem jednostek w społeczeństwie. Metody jakościowe nie dotyczą spraw abstrakcyjnych, cechują się dużą „plastycznością” w prowadzeniu badań i mają spekulatywny charakter [Halfpenny 1979, za: Silverman 2007, s. 53]. Z uwagi na profil docieków naukowych kryteria te uznano za najbardziej odpowiednie. Koprodukcje teatralne – powstające w formie projektów międzyorganizacyjnych – stanowią sprecyzowane działanie, umiejscowione w czasie i przestrzeni. Ponieważ jednak zjawisko to wciąż się kształtuje, niezbędna okazała się perspektywa pozwalająca na podejście elastyczne. Jego konsekwencją jest zaakceptowanie możliwych subiektywnych wniosków, opartych na spekulacjach i przypuszczeniach wynikających z własnych doświadczeń badawczych i wiedzy na temat kultury i teorii organizacji¹. Równocześnie dokonany wybór metodologii to efekt przeświadczenia, że kultura – jako przejaw efemerycznych zestawień czynników symbolicznych i estetycznych – nie poddaje się w pełni klasyfikacji ilościowej. Jej charakter warunkuje poszukiwania niestandardowe, oparte w większym stopniu na poznawaniu nietypowych właściwości niż na oczywistych porównaniach. Zgodnie z klasyfikacją badań jakościowych zaproponowaną przez Jabera Gubriuma i Jamesa Holsteina najbardziej odpowiedni okazał się idiom nazwany „naturalizmem”. Cechuje się on: „niechęcią do narzucania znaczenia i preferowaniem *wyjścia na zewnątrz*” [Gubrium, Holstein 1997, za: Silverman 2007, s. 65]. Pomaga on dokładnie tłumaczyć zjawiska aktualnie powszechne, szczególnie w efekcie interpretacji danych w postaci wywiadów i obserwacji. Przeprowadzane badania mając wymiar indykcyjny, który może objawiać się w uogólnieniach empirycznych [Sułkowski 2005, s. 108]. Dlatego też nie została sformułowana hipoteza, która następnie byłaby testowana. Zamiast tego, przed przystąpieniem do badań nad konkretnymi przykładami, opracowany – i możliwie precyzyjnie określony – został problem badawczy. Jego adekwatność jest obecnie sprawdzana w procesie badawczym.

Problem badawczy i jego teoretyczne tło

Na podstawie obserwacji działalności teatralnej i w oparciu o literaturę przedmiotu problem badawczy, wyznaczający kierunek dalszego postępowania-

¹ Hasło „kultura” dotyczy w całym artykule i pracy doktorskiej symbolicznego tła działań człowieka, nie odnosi się natomiast do kultury organizacyjnej.

nia naukowego, sformułowany został w sposób następujący: Jak proces realizacji koprodukcji teatralnych odzwierciedla sposób rozumienia i zarządzania projektami w działalności kulturalnej i czy przyjęte rozwiązania są zgodne z metodykami zarządzania projektami oraz czy popularność nierutynowych działań artystycznych, określanych mianem projektów, stanowi dowód na postępującą projektyzację w organizowaniu i tworzeniu faktów kulturowych i jakie są źródła, a także efekty tego zjawiska.

Wybór obszaru sztuk performatywnych, zawężonego wyłącznie do teatrów dramatycznych, został dokonany arbitralnie i stanowi fragment rzeczywistości organizacyjnej w kulturze. Jednakże pierwsze wyniki badań wskazują, że w poszczególnych instytucjach kultury, odpowiedzialnych za tworzenie, ochronę i upowszechnianie aktów oraz wartości kulturowych – z uwagi na pogłębiającą się interdyscyplinarność – zauważalne są zbliżone procesy organizacyjne. Dlatego też tryby funkcjonowania teatrów w kontekście projektowym zostały uznane za przykład adekwatny do zilustrowania fenomenów organizacyjnych w całej działalności kulturalnej, co mimo specyficznych właściwości poszczególnych dziedzin sztuki, umożliwia postawienie twierdzeń ogólnych.

W problemie badawczym użyte zostały określenia, które należy wyjaśnić. Realizacja koprodukcji obejmuje proces jej powstawania oraz eksploatacji. Celem jest stworzenie i późniejsze pokazywanie przedstawienia teatralnego, a wielokrotnie używanym określeniem zastępczym, szczególnie na etapie prób, słowo projekt. Konsekwencją takiego stanu jest przyjęcie założenia ontologicznego – zgodnie z rozumieniem zaproponowanym przez Romana Ingardena – odnoszącego się do spektaklu teatralnego, czyli każdorazowej konkretyzacji wizji artystycznej i organizacyjnej w czynnym wykonywaniu (Różewicz 2002, s. 104). Taka koncepcja wydaje się ponadto odpowiednia w zestawianiu działalności artystycznej z pracą projektową, która – podobnie jako dzieło teatru – jest wyjątkowa, jednorazowa i aktualizowana w danych warunkach. Z uwagi na znaczenie procesu przygotowań, każda koprodukcja traktowana jest, jako pewna całość, obejmująca przygotowania i pojedyncze przedstawienia, u poszczególnych koproducentów i na festiwalach. Konieczne jest, zatem wprowadzenie podziału analizy koprodukcji na dwa etapy. Pierwszy z nich dotyczy procesu tworzenia dzieła, drugi jego wykonywania. Za punkt graniczny między pierwszym i drugim etapem uznawana została data pierwszej premiery – w przypadku koprodukcji jest ich zazwyczaj kilka.

Inne wykorzystane w problemie badawczym określenie to „nierutynowe działania artystyczne”. Użyte ono zostało celowo, chociaż może budzić wątpliwości czy jest zasadne. Uwzględniając założenia estetyczne, każde działanie artystyczne powinno być, z uwagi na wyjątkowość aktu kreacji, nierutynowe. Zatem sformułowane twierdzenie można by uznać za tautologię. Przy

uwzględnieniu jednak głębszego aspektu interpretacyjnego, tautologia ta jest pozorna. Właściwe jest w tym miejscu odwołanie się do dwóch koncepcji teoretycznych, które wpłynęły na współczesną humanistykę. Pierwsza z nich bazuje na interpretacji przemysłów kulturalnych przez Theodora Adorno i Maxa Horkheimera. Ich zdaniem umasowienie kultury, będące wynikiem reprodukowania dzieł sztuki i uproszczenia procesu twórczego, prowadzi do schematyzacji i stylistycznej standaryzacji [Adorno, Horkheimer 2012, s. 123–168]. Kultura, a wraz z nią dzieła, mogą być zatem rutynowe, jeżeli opierają się na odtwarzaniu, a nie kreacji. Kwestia reprodukcji prowadzi w konsekwencji do innego opracowania – *Dzieło sztuki w dobie możliwości jego reprodukcji technicznej* Waltera Benjamina. Według tego autora intensyfikacja kopiowania w zakresie sztuki oznacza stopniową redukcję wrażeń estetycznych odbiorców dzieł. Są oni konfrontowani ze zjawiskami odtwarzanymi, często również powielanymi na podstawie już wcześniej sporządzonej kopii, a nie oryginału. Tym samym ztraca się możliwość obcowania ze źródłem znaczeń, które ginie w obfitości medialnego strumienia znaków [1999, ss. 273–284]. Twórczość teatralną można jednak od tego dominującego w sztukach zjawiska odgrodzić i wskazać na jej niepowtarzalność. Zgodnie z przywołanymi wcześniej teoriami Romana Ingardena, spektakl teatralny to akt jednostkowy, wpisany w dany punkt czasu i przestrzeni. Nie ma możliwości ponownego pokazania go w identycznej formie, gdyż sytuacja nigdy nie będzie taka sama. Teatr, z uwagi na pierwotną konieczność bezpośredniego spotkania widzów i performerów, nawet w czasie dominacji mediów i technologii, nie przestaje być zdarzeniem jednorazowym.

Ostatnie istotne hasło, które ujęte zostało w problemie badawczym to projektyzacja. Sformułowanie to powstało w efekcie reakcji na postępującą popularność pracy projektowej. Pierwotnie wśród podmiotów biznesowych, obecnie również w przypadku instytucji publicznych, rezygnujących w swojej działalności z generowania zysku. W literaturze przedmiotu szczególnie interesujący jest artykuł Christophe'a Midlera „*Projectification of the Firm: the Renault Case*” opublikowany w 1995 w „*Scandinavian Journal of Management*”. Autor analizuje w nim kilka dekad działania francuskiego producenta samochodów, doszukując się istotnych zmian w sposobie organizacji całej firmy. Modyfikacje te wynikają z nasilającej się tendencji do projektowego tworzenia nowych modeli, a także zbliżonego do zarządzania projektami całego szeregu czynności, umożliwiających powstawanie nowych aut. Projektyzacja prowadzi do zmiany w strukturze organizacyjnej, procesach produkcyjnych, a także w społeczności danej organizacji. Dochodzi ponadto do nałożenia się na siebie dwóch perspektyw w pojmowaniu czasu. Pierwsza z nich dotyczy długiego spojrzenia na organizację, druga zaś koncentruje się na jednorazowych działaniach, rozumianych, jako prace projektowe. Zgodnie z tezami na temat projektyzacji rela-

cja między stałymi strukturami a zespołami projektowymi ma charakter „gry o sumie stałej” i wymaga pogłębionej refleksji na temat równowagi w obrębie danej organizacji [Midler 1995, ss. 362–375].

Bezpośrednią inspiracją do objęcia badaniami wskazanego problemu była refleksja nad aktualną sytuacją kultury w jej wymiarze organizacyjnym. Główny punkt odniesienia to coraz intensywniejsza projektyzacja praktyk kulturowych, która dokonuje się na naszych oczach, zmieniając w wielu wymiarach sposoby tworzenia i pokazywania działań artystyczno-kulturowych. Zjawisko to samo w sobie nie jest nowe i zostało omówione w opracowaniach akademickich dotyczących różnych fenomenów społecznych, brakuje jednakże pogłębionej analizy skutków tego stanu, a także efektów jego bezpośredniego oddziaływania na odbiorców, twórców, menedżerów kultury oraz osoby odpowiedzialne za formułowanie wytycznych polityki kulturalnej. Z uwagi na doniosłość zmian związanych z intensyfikacją pracy projektowej ważne jest pytanie o jej wymiar w perspektywie długotrwałej, wybiegającej poza czas trwania danego przedsięwzięcia. Przeprowadzane ewaluacje poszczególnych projektów nie są w tym przypadku reprezentatywne i podsumowują jedynie konkretne działanie. Projekty stanowią krótki etap w życiu organizacji, a ich precyzyjne czasowe ograniczenie powoduje, że wielokrotnie trudno rozumieć je, jako element trwałej oraz konsekwentnej strategii. Takie ujęcie przypomina teorie jednego z przedstawicieli „szkoły Annales” – Fernanda Braudela – mające zastosowanie w badaniu historii, ale wykorzystywane również na polu innych dyscyplin. Braudel dzielił czas z uwagi na długość trwania wydarzeń i procesów na: krótki – do kilku lat, średni – liczony w latach i dekadach oraz długi – stulecia i tysiąclecia [Ames 1991, s. 935]. Zgodnie z tą logiką – wydarzenia, czyli pojedyncze fakty, to sprawy chwilowe, które nie mogą wpłynąć na głębszą warstwę rzeczywistości. Są one najtrudniejsze do zbadania, gdyż brak cykliczności uniemożliwia weryfikację ich cech [Braudel 1991, s. 51]. Stanowią zarazem przerywniki w długim trwaniu – *longue durée*, które jest najważniejszym czynnikiem kształtującym kulturowy i cywilizacyjny wymiar historii danego obszaru. Ich wpływ, z uwagi na płytki charakter wydarzeń, może być niewielki w totalnym ujęciu historii², nie jest to jednak cecha immanentna i nie zawsze poddaje się arbitralnie sformułowanym prawidłowościom. Wstępnie zaobserwowana zbieżność między tą teorią a postępowaniem badawczym wymaga eksploracji, gdyż może dostarczać istotnych informacji na temat wpływu pracy projektowej na kształt współczesnego teatru. W nawiązaniu do tematu pracy pojawia się

² Pojęcie „historia totalna” to jedno z określeń używanych przez „szkołę Annales” oznaczające skupianie się na badaniach łączących kilka perspektyw, obejmujących fakty geograficzne, społeczne, kulturowe i ekonomiczne.

analogia z myślami Braudela, którą przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1 - zestawienie perspektyw czasowych i form działania w kontekście aktywności teatrów

Perspektywa czasowa	Forma działania
krótkie trwanie	projekty
średnie trwanie	trwały profil artystyczny instytucji
długie trwanie	historia teatru

Źródło: opracowanie własne.

Wprowadzenie tego metodologicznego tła ma na celu podkreślenie faktu wzajemnych zależności między modami organizacyjnymi i sztuką, która jest pokazywana – a często również tworzona – zgodnie z tymi tendencjami. Wymiar opisywanego zjawiska stanowi jeden z ważnych elementów dalszych naukowych dociekań w formie badania konkretnych przypadków. Na podstawie przeanalizowania wcześniejszych, a zatem innych niż koprodukcje, przejawów współpracy między teatrami i twórcami oraz ich znaczenia dla dziejów teatru, szukana będzie odpowiedź na pytanie czy projektizacja – jako aktualny fenomen w dziedzinie kultury – jest procesem odwracalnym i jaki jest jej wpływ na długotrwałe kształtowanie się treści kulturowych. W opracowaniu wyników badań ujęte zostaną dalsze odniesienia do opisanej koncepcji, która będzie szczególnie wykorzystywana, jako narzędzie analizy zebranych danych. Inspiracją tą tradycją myślową prowadzi ponadto do kolejnego uzasadnienia wyboru metodologii jakościowej – projekty jako działania krótkotrwałe i jednorazowe nie podlegają strukturalizacji, ponieważ stanowią wydarzenia jednostkowe. Nie mogą być, zatem badane w odwołaniu do ich reprezentatywności i podejścia statystycznego oraz prowadzić do doowiedzianej w sposób mierzalny generalizacji [Silverman 2007, s. 58].

Wstępne założenia, cele badania i stosowane metody oraz techniki

Na podstawie badań pilotażowych, sformułowane zostały wstępne założenia badawcze, które następnie będą analizowane w kontekście otrzymanych wyników:

- 1) praca projektowa jest coraz istotniejszym elementem działalności kulturalnej, co stanowi wynik oddziaływania aktualnych czynników finansowych, organizacyjnych i artystycznych;
- 2) popularność pracy projektowej w działalności kulturalnej wielokrotnie

- ogranicza się do przejęcia terminologii, bez refleksji nad logiką działań projektowych, wynikającą z metodyk zarządzania projektami;
- 3) intensyfikacja pracy projektowej w dziedzinie kultury, zmierzająca do projektyzacji, prowadzi do zauważalnych i trwałych zmian w procesach organizacyjnych i artystycznych w zakresie sztuki;
 - 4) w dziedzinie teatru koproduktowanie spektakli jest najczęściej wybieraną formą pracy projektowej;
 - 5) etapy realizacji koprodukcji teatralnej są zbliżone do procesów uwzględnianych w metodykach zarządzania projektami, z zachowaniem kolejności ich występowania.

Powstająca rozprawa ma charakter teoretyczno-poznawczy, a poruszane kwestie ułożone są w ściśle określonym kontekście polskich i europejskich sztuk performatywnych. W związku z tym określone zostały cele, którym służyć ma naukowe pogłębienie tematu. Cel teoretyczny to poznanie sposobów zarządzania przez polskie teatry procesem realizowania koprodukcji teatralnych, które będąc działaniami nierutynowymi i opartymi na współpracy międzyinstytucjonalnej najczęściej określane są, jako projekty. Uzupełnieniem jest skodyfikowanie i określenie w kontekście projektyzacji potrzeb w zakresie prowadzenia działań o tym charakterze przez instytucje kultury, a także identyfikacja szans i zagrożeń wynikających ze zmiany perspektywy działania w efekcie nasilenia pracy opartej na czynnościach jednorazowych. Cel praktyczny natomiast to: określenie optymalnych sposobów realizowania koprodukcji teatralnych przez instytucje krajowe i światowe, przy uwzględnieniu różnych możliwości finansowania oraz wskazanie dróg rozwoju polskich teatrów poprzez prowadzenie międzyinstytucjonalnej działalności projektowej zgodnej ze sprawdzonymi metodami zarządzania projektami. Aby osiągnąć zakładane cele, w badaniach stosowana jest metoda studiów przypadków. Przypadek to pojedynczy obiekt badawczy, wpisany w dany kontekst [Czaron 2011, s. 46]. W związku z tym jako przypadek rozumiana jest pojedyncza koprodukcja teatralna, która została zrealizowana przez minimum dwie współpracujące ze sobą instytucje o zbliżonym bądź odmiennym profilu. Zatem badanymi obiektami są przedstawienia teatralne, a nie instytucje, które stanowią jedynie tło, umożliwiające zrozumienie mechanizmów organizacyjnych. Z uwagi na niewielki zasób wiedzy w analizowanym zakresie cel studiowania przypadków jest teoriiotwórczy [Czaron 2011, s. 47]. Wynika to w głównej mierze z niedostatku źródeł naukowych na temat koprodukcji teatralnych i projektyzacji metod organizowania pracy teatrów, co przejawia się już w braku semantycznej precyzji w stosowaniu kluczowych określeń jak „koprodukcja” i „projekt” w kulturze. Dzięki wskazaniu granic między zjawiskiem koprodukcji w formie projektów a zjawiskami pokrewnymi, możliwe stanie się usystematyzowanie zasobu informacji na temat

tej praktyki organizacyjnej i wskazanie najbardziej skutecznych rozwiązań.

Na etapie planowania i formułowania dalszych prac badawczych, przeprowadzone zostały rozmowy eksperckie ze znawcami sposobów funkcjonowania współczesnego teatru od strony praktycznej, jak i teoretycznej. Wybór konkretnych koprodukcji został skonsultowany z czterema osobami, tak, by potwierdzić słuszność dokonanej selekcji. Ostatecznie, na potrzeby badań, do szczegółowej analizy, wybrane zostały trzy koprodukcje o istotnym znaczeniu dla polskiego życia teatralnego. Każdy z przypadków charakteryzuje się innym poziomem współpracy, typem zaangażowanych organizacji, a także schematem partnerstwa. W celu zidentyfikowania heterogenicznych podmiotów badawczych wykorzystane zostało następujące zestawienie, którego opracowanie było możliwe dzięki zebraniu informacji o koprodukcjach realizowanych w Polsce od roku 1999³.

Tabela 2. Macierz zestawiająca cechy charakterystyczne koprodukcji teatralnych, umożliwiającą wybór konkretnych przypadków

Poziom współpracy	Typ organizacji	Schemat partnerstwa
lokalny	publiczna	teatr – teatr
krajowy	prywatna	teatr – festiwal
międzynarodowy	pozarządowa	teatr – inny rodzaj organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Przypadki zostały wybrane zgodnie z kryterium różnorodności, opisanym przez Czakona [2011, s. 55]. Analizowane koprodukcje powstawały w odmiennych okolicznościach, a ich charakter jest wielokrotnie przeciwstawny. Dzięki temu możliwe jest pokazanie skrajności i zarazem bogactwa różnych form organizacyjnych. Na podstawie sporządzonej macierzy dobrane zostały przykłady o innym poziomie współpracy (kwestia wymiaru geograficznego z uwagi na miejsce działania poszczególnych koproducentów), odmiennych formach organizacyjnych (kwestia statusu prawnego), realizowane w efekcie partnerstwa o różnych schematach (kwestia współpracy między poszczególnymi instytucjami). Wskazane koprodukcje za każdym razem odpowiadają innemu zestawowi cech, sytuując się na przecięciu poszczególnych kategorii macierzy. Wybrane przypadki (nazwy spektakli nie zostały podane z uwagi na poufny charakter niektórych uzyskanych informacji):

Alfa – premiera 2012; koproducenci: dwa teatry z Mazowsza; lokalny poziom

³ Wówczas polskie teatry po raz pierwszy zaangażowały się w proces współtworzenia spektakli, nazywając tego typu działalność koprodukowaniem.

współpracy; typy organizacji: publiczna instytucja kultury i instytucja prywatna.

Beta – premiera 2011; koproducenci: jeden festiwal teatralny, jeden teatr z Małopolski i jeden teatr z Mazowsza; krajowy poziom współpracy; typy organizacji: instytucje publiczne.

Gamma – premiera 2010; koproducenci: teatr z Małopolski, jeden teatr i jedno centrum społeczno-kulturalne z Niemiec; międzynarodowy poziom współpracy; schemat współpracy: instytucje publiczne i organizacja pozarządowa.

Kierując się koniecznością triangulacji metodologicznej przyjęto dwie techniki badawcze do opracowania każdego przypadku. Analityczny charakter badań determinował wybór i zdecydowano się na przeprowadzenie wywiadów i analizy dokumentów. Na etapie badań pilotażowych przeprowadzono wywiady swobodne mało ukierunkowane [Konecki 2000, s. 169]. Analiza wyników wywiadów wstępnych stanowiła podstawę przygotowania wywiadów pogłębionych, przeprowadzanych z osobami związanymi z badanymi koprodukcjami. Zgodnie z obowiązującą metodologią badań jakościowych, pytania nie zostały w pełni formułowane, lecz stanowią impuls do wywołania refleksji wśród respondentów. Kolejność zadawania pytań nie odgrywa istotnej roli, a raczej kształtowana jest w reakcji na odpowiedzi danej osoby, co przypomina wywiady antropologiczne, stosowane w badaniach etnograficznych [Kostera 2011, s. 14]. Ważnym elementem to nawiązywanie do wszystkich kluczowych dla tematu rozprawy zagadnień, aż do ich wyczerpania. Z uwagi na charakter koprodukcji nie jest możliwe przeprowadzenie wywiadów grupowych. Wywiady są – za zgodą respondentów – nagrywane, a w następnej kolejności transkrybowane. W analizie zastosowana będzie zasada anonimowości. Druga technika badawcza to analiza dokumentów związanych z badanymi koprodukcjami teatralnymi. Obejmuje ona analizę retrospektywną zarówno dokumentacji projektowej, jak i materiałów promocyjnych, publikowanych w formie drukowanej i elektronicznej przez koprodukujące spektakle instytucje. Uzupełnienie refleksji nad stroną tekstową stanowi analiza warstwy graficznej, szczególnie w nawiązaniu do koncepcji identyfikacji wizualnej poszczególnych instytucji.

Zakończenie

Charakter poruszanego tematu wpłynął na decyzję o doborze metod i konstrukcji narzędzi badawczych. Zdecydowano się na metodę indukcji, która umożliwia zbieranie materiału badawczego, bez wcześniejszego formułowania ostatecznych założeń i testowania hipotez. Zaproponowany problem badawczy stanowi punkt odniesienia dla całego procesu badawczego,

aż do nasycenia materiału. Podstawą do określenia tematu dysertacji były obserwacje działań polskich i zagranicznych teatrów, pogłębione o studia literatury polskiej i zagranicznej z zakresu zarządzania kulturą, zarządzania teatrami, ekonomiki kultury i teatru, zarządzania projektami i rozwojem pracy projektowej w sektorze kultury. W następnej kolejności określony został zakres badań, a także postępowanie metodologiczne. Realizowane badania są działaniem w dużej mierze pionierskim, gdyż zakładają poznanie pomijanego dotychczas w analizach naukowych obszaru. Równocześnie ich umiejscowienie w bardzo aktualnej rzeczywistości organizacyjnej ma cele pragmatyczne i w przypadku implementacji najlepszych rozwiązań może przyczynić się do modernizacji ośrodków poświęconych tworzeniu i pokazywaniu sztuk performatywnych. Przyjęcie takiej perspektywy wynika z uznania sformułowania Wojciecha Czakona, zgodnie z którym badania jakościowe, koncentrujące się przykładowo na studiach przypadków, mogą służyć dalszemu pogłębieniu w formie badań ilościowych, podczas których wyłonione pierwotnie właściwości testowane są na grupach reprezentatywnych [2011, s. 48]. Ta zaobserwowana prawidłowość wskazuje zarazem na miejsce niniejszych dociekań w procesie rozwijania dyscypliny i sugeruje możliwość dalszego poznawania poruszanego tematu.

Bibliografia

- Adorno T., Horkheimer M. (2010), *Dialektyka oświecenia*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Ames K. (1991), *The archaeology of the longue duree: temporal and spatial scale in the evolution of social complexity on the southern Northwest Coast*, "Antiquity" vol. 65, ss. 935-945.
- Benjamin W. (1993), *Dzieło sztuki w dobie możliwości jego reprodukcji technicznej*, w: Bocheńska J., Kisielewska A., Pęczak M. (red.), *Wiedza o kulturze. Część IV: Audiowizualność w kulturze. Zagadnienia i wybór tekstów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Braudel F. (1991) *Historia i trwanie*, Czytelnik, Warszawa.
- Czakon W. (2011), *Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu*, [w:] Czakon W. (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Warszawa.
- Konecki K. (2000), *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kostera M. (2011), *Etnografia organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Midler Ch. (2002), "Projectification" of the Firm: the Renault Case, "Scandinavian Journal of Management" vol. 11, ss. 363 - 375.
- Różewicz M. (2002), *Teoria dzieła sztuki teatru w ingardenowskim modelu humanistyki*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Silverman D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych*. Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2005), *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Jarosław Patrzyk
Społeczna Akademia Nauk

POSZUKIWANIA NOWEJ FORMUŁY BIZNESU: OD STRATEGII DO CHAOSU

The search for a new formula for business: from strategy to chaos

Abstract: The contemporary consumer is an unprecedented challenge to business. His expectations are higher than ever before. He would like to purchase customized products at competitive prices. The term 'strategy, borrowed from military nomenclature, has given management science the possibility of setting goals and achieving them. However, contemporary markets signal that there is a lack of strategic management flexibility and they prove there is poor adaptation of strategic decisions. Consequently, business is going to redefine its basic fundamental principles, this time getting inspiration from the mathematical chaos theory.

Key words: strategy, customization, chaos, co-creation, personalization, prosumer.

Wprowadzenie

Wędrówką przez chaos nazywa Andrzej Koźmiński proces zarządzania [Koźmiński 1996, s. 130]. Ekonomiści coraz częściej wskazują, że przyjęte zasady, kanony, reguły, które porządkowały nauki o zarządzaniu, straciły na efektywności: „nowe realia nie pokrywają się w ogóle z tym, „co wszyscy wiedzą” [Drucker 1995, s. 12]. Znalezienie nowych, bardziej wydajnych rozwiązań jest możliwe coraz częściej dzięki podjęciu kroków chaotycznych: działając na „skraju chaosu” przedsiębiorstwo usługowe może być najbardziej adaptatywne oraz innowacyjne [Filipiak 2008, s. 20]. Tak wyrażona nadzieja nawiązuje w sposób bezpośredni do greckiego znaczenia chaosu, według którego „z nie uporządkowanej materii wyłania się zorganizowany świat” [Kopaliński 2006, s. 109]. Koncepcja konstituowania się nowej formy organizacji stała się przesłanką do napisania przez Philipa Kotlera i Johna A. Caslione w 2009 roku publikacji *Chaos – zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. Choć książka ta odnosi się bezpośrednio do kryzysu gospodarczego w roku 2008, to jednak już od początku XXI wieku

literatura o podobnej tematyce stawała się coraz bardziej popularna: „relacja porządek – chaos jest silnie akcentowana w najnowszych trendach w zarządzaniu, gdzie odchodzi się od organizacji opartych na tradycyjnym łańdź i uporządkowaniu na rzecz struktur elastycznych” [Jakimowicz 2005, s. 360].

Pionierem teorii chaosu w połowie XX wieku był Edward Lorenz, który opisał ją na gruncie nauk matematyczno-przyrodniczych. Jednak obecnie „teoria chaosu wydaje się tak interesująca badaczom różnych dyscyplin dlatego, że otwiera inną możliwość: pozwala zaproponować model deterministyczny, lecz chaotyczny” [Ekeland 1999, s. 97]. Przed wdrożeniem teorii chaosu, gdy ekonomista miał do czynienia z określonym zjawiskiem, które nie poddawało się modelowaniu opartym na regularności i przewidywalności, był on zmuszony uznać je za stochastyczne. Obecnie dostrzega w takich zjawiskach układ chaotyczny, który oprócz przejrzystych praw pozostawia dużo miejsca na przypadek. Gospodarcze cykle koniunkturalne są wówczas „tylko jedną z licznych konsekwencji teorii chaosu” [Ekeland 1999, s. 97].

Przyczyny chaosu w zarządzaniu

„Jeszcze nigdy nie istniało na świecie tyle wewnętrznych powiązań i współzależności. Dwie główne siły, globalizacja i technologia, przyczyniają się do powstania nowego poziomu korelacji światowej gospodarki” [Kotler 2009, s. 10]. Ekonomiści zwracają uwagę, że przywołane powiązania i współzależności wynikają z wiodącej roli dostępu do informacji. W oparciu o nią miliardy osób podejmują nieskończone ilości decyzji i tym samym wpływają na cały układ gospodarczy. Coraz gęstsza sieć powiązań i współzależności spowodowała problemy z wykorzystywaniem dotychczasowych instrumentów zarządzania, przy czym największą destabilizację przeżywa prognozowanie: „prowadzenie biznesu w obecnych czasach wiąże się ze znacznie większym niż dawniej ryzykiem i większą niepewnością” [Kotler 2009, s. 18]. Menedżerom zarządzającym podmiotami rynkowymi ciągi wydarzeń warunkowane siecią gęstych powiązań i współzależności mogą sprawiać wrażenie przypadku. Kotler i wielu ekonomistów tłumaczy to zwiększającą się ilością czynników, które mają wpływ na różne parametry ekonomiczne.

Jednak przywołanie teorii chaosu daje inną odpowiedź. Edward Lorenz modelując zjawiska meteorologiczne na bardzo ograniczonej ilości zmiennych wykazał, że każdy układ ewoluuje ku stanom bardzo szczególnym. Te same warunki początkowe dają zupełnie inny rozwój sytuacji tworząc niepowtarzalne trajektorie, nawet przy oddziaływaniu małej liczby czynni-

ków¹. Niuanse, których nie sposób zaobserwować i opisać powodują *makro-skopowe konsekwencje chaosu* [Ekeland 1999, s. 31]. Teoria chaosu poddała więc w wątpliwość kilka założeń prognostycznych, którymi kierowała się ludzkość, np.: „że przyszłość powinna odtwarzać przeszłość chaosu” [Ekeland 1999, s. 16], „że istotne przyczyny powodują istotne skutki, a nieistotne przyczyny powodują nieistotne skutki” [Backwith 2006, s. 30]. Zatem niezależnie od mód, recesji, rozwoju technologii i globalizacji – biznes zawsze stanowił układ chaotyczny, którego procedury rachunkowe dawały szeregi wartości niespójnych, „zamiast zbiegać się grzecznie ku jednemu rozwiązaniu” [Ekeland 1999, s. 109].

Zarządzanie firmą ściśle deterministyczne trwało tak długo jak zdawało egzamin, choć teoria chaosu wskazuje, że nawet w uproszczonym modelu przedsiębiorstwa musiało zawodzić. Wprzęgnięcie teorii chaosu do nauk zarządczych nastąpiło jednak na skutek stopniowych zmian, jakie zaczęły zachodzić w świecie biznesu. Philip Kotler wymienia pięć czynników, które wywołują chaos. Są to:

- - postęp techniczny i rewolucja informatyczna,
- przełomowe technologie i innowacje,
- wschodzące gospodarki,
- hiperkonkurencja,
- środowisko,
- wzrost siły klienta [Kotler 2009, s. 33].

Rodzaje chaosu

Z nowoczesnej, rozbudowanej teorii chaosu nauki zarządcze zapożyczyły tylko trzy podstawowe scenariusze: bifurkację, intermitencję i powstawanie dziwnego atraktora. W punktach bifurkacji (czyli rozdzielenia) *układy uzyskują nowe cechy* [Krupski 2001, s. 58]. Przykładem może być niewielki błąd w szacunku potrzeb odbiorców. Nieznaczna zmiana wyjściowego parametru „poprzez kumulację w kolejnych ogniwach ostatecznie skutkuje informacją, która generuje chaos” [Mańkowski 2009, s. 4]. Innym możliwym sposobem pojawienia się chaosu jest intermitencja, która stanowi analogię do turbulencji w zarządzaniu. W prognozowaniu określa ona cykle i regularności, a można ją rozpatrywać jako „wynik ciągłej innowacyjności” [Jakimowicz 2005, s. 360]. Zaburzenia powstają także na skutek innych zmian: restrukturyzacji, usprawnień organizatorskich, zarządczych, finan-

¹ Teoria powszechnie znana jako „efekt motyla”.

sowych, logistycznych. W końcu, gdy nowe elementy „dopasują się do siebie, wytworzą wspólne normy, czy też procedury postępowania (w odniesieniu do ludzi) lub innymi słowy zharmonizują, skoordynują, zintegrują się” [Mańkowski 2009, s. 4].

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego bardzo ważne jest poszukiwanie dziwnych atraktorów w układach mikroekonomicznych „(wyodróżnionych stanów, do których nieliniowo dążą wszystkie trajektorie” [Krupski 1999, s. 3–10]. W zarządzaniu mogą to być „cykle życia wyrobów, przedsiębiorstw i branż” [Krupski 2001, s. 58], ale także systemy oparte na wartościach, czy też wizje, które łączą biznes i społeczeństwo [Dolan 2008, s. 34–39]. Przykładem może być też Internet: „potęgowy rozkład relacji sieciowych „produkuje” codziennie miliardy interakcji, które rodzą chaos. Nowoczesny odbiorca umie się odnaleźć w produkowanych masowo znaczeniach przesasyconych subiektywizmem i własnym doświadczaniem świata” [Krzysztofek 2007, s. 15], w braku przejrzystości, w zjawiskach emergentnych, których nikt nie jest w stanie niczego przewidzieć. Powstawanie dziwnych atraktorów powoduje, że „to co utylitarne lokuje się nad tym, co zaledwie hedonistyczne, a to co witalne sytuuje się poniżej tego, co piękne i dobre” [Rogoziński 1998, s. 37]. Cechą charakterystyczną atraktorów jest „ich skomplikowana fraktalna struktura (...) i porządek niezależny od lokalnego oddziaływania części” [Krupski 1999, s. 3–10]. Stąd wzięta się analogia do stworzenia koncepcji przedsiębiorstwa fraktalnego, wirtualnego, sieciowego. „Pojawiły się metafory w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa jak zarządzanie procesowe” [Sokołowska 2008, s. 34].

Wykorzystanie teorii chaosu w zarządzaniu oznacza jedno: „organizacje nie są już traktowane jak systemy mechaniczne. Są rozumiane jako złożone żyjące systemy” [Dolan 2008, s. 34–39]. Sawhney i Kotler u progu XXI wieku, aby zobrazować kierunek zmian posłużyli się metaforą myśliwego i ogrodnika [Sawhney M. 2001, s. 386]. Jest ona analogiczna do ewolucji człowieka, który z wędrowca – myśliwego stał się osadnikiem – ogrodnikiem. O ile wcześniej marketing „polował” na klienta niczym myśliwy, to obecnie stwarza środowisko – ogród, gdzie wszystko jest ze sobą powiązane. Franciszek Krawiec zwraca uwagę, że w tej metaforze marketing musi pozwalać swojemu ogrodowi rozwijać się organicznie: „marketingowcy ery informacji będą musieli pozwolić odbiorcom przewodzić i podążać za prądem” [Krawiec 2005, s. 179].

Kryzys zarządzania strategicznego

W debacie, która toczy się już od dłuższego czasu, pojawia się fundamentalne pytanie: czy turbulencje, na które jest narażone przedsiębiorstwo można przezwyciężyć sprawdzonymi metodami, czy też trzeba poszukiwać zupełnie innych, nowych rozwiązań? Tym pierwszym, sprawdzonym sposobem jest zarządzanie strategiczne: „to właśnie strategia miała zabezpieczać organizację przed „dryfowaniem”, czyli przed przypadkowymi i nieskoordynowanymi reakcjami na zmiany otoczenia, a zarazem zapewnić trwałą przewagę konkurencyjną” [Koźmiński 2008, s. 36]. Łukasz Sułkowski zwraca uwagę, że termin „strategia” stał się w naukach o zarządzaniu „słowem-wytrychem” i tym samym „jako subdyscyplina zarządzania jest przejawem mody, która nie przynosi ani rezultatów teoretycznych, ani praktycznych” [Sułkowski 2004, s. 111]. Konotacje zapożyczenia pojęcia z dziedziny wojskowej są wyraźne: „słowo *strategia* pochodzi od greckiego słowa *strat-égos* oznaczające wodza wojska; jest jednocześnie zbitką słów *stratos* (wojsko) i *ágō* (przewodzić, dowodzić) [Jemielniak 2005, s. 77]. Powstaje pytanie, czy wzorowanie się na rozwiązaniach zapożyczonych z wojskowości jest dla biznesu nadal atrakcyjne?

Nadmierne eksploatowanie strategii jako panaceum na turbulencje nie jest jej jedyną wadą: „zmieniająca się rzeczywistość organizacyjna przestaje pasować do schematów poznawczych zarządzania strategicznego” [Sułkowski 2004, s. 111].

Wojciech Nasierowski uważa, że zarządzanie strategiczne nie przynosi wystarczająco pozytywnych rezultatów: „idee ekonomii skali, specjalizacji, różnice pomiędzy zróżnicowaniem a najniższymi kosztami okazują się niekompletne albo nieadekwatne do rozwiązywania złożonych strategicznych problemów przedsiębiorstwa. Czyżby więc nastąpił zmierzch zarządzania strategicznego jako panaceum na rozwiązywanie problemów zarządzania?” [Nasierowski 2010, s. 21]. Autor proponuje zarządzanie strategiczne zastąpić metodą BPR (Business Process Reengineering). Odwraca się zatem wektor przyczynowości. BPR wywołuje intermitencję.

Rozłam

Na fali krytyki tradycyjnego podejścia do zarządzania przy wykorzystaniu powszechnie uznanych instrumentów zaczął się kształtować nowy nurt. Obecnie istnieją już dwie odpowiedzi organizacji na narastającą turbulencję otoczenia i w konsekwencji na jej nieprzewidywalność:

- doskonalenie procesów i struktur, dalsza strukturalizacja działań według kanonów klasycznej teorii organizacji i zarządzania;

- narastanie potencjału zmienności organizacji – czyli elastyczność [Krupski 2009, s. 9].

O ile pierwsza, zdaniem Rafała Krupskiego, prowadzi do „dalszego rozwierania się nożyc pomiędzy organizacją i jej otoczeniem” [Krupski 2009, s. 9], to w wyniku drugiej – przeciwwagą zewnętrznego chaosu w otoczeniu jest wywoływanie kontrolowanego chaosu w organizacji (odpowiedź chaosem na chaos). Philip Kotler widzi ten podział, jako jeszcze bardziej ekstremalny. Z jednej strony są organizacje, które wykazują podejście tradycyjne w oparciu o dwa scenariusze zdarzeń. W niesprzyjających okolicznościach redukują koszty i inwestycje, a gdy sytuacja ekonomiczna jest korzystna: „podchodzą do problemów z nadmierną pewnością siebie” [Kotler 2011, s. 57]. Z drugiej – istnieją przedsiębiorstwa o podejściu chaotycznym, które ciągle „rozwijają nowe strategie zachowań” [Kotler 2010, s. 62]. Drugi typ charakteryzuje się trzema właściwościami: czujnością (umiejętność szybkiego reagowania), wytrzymałością (umiejętność radzenia sobie z odstępstwami) i prężnością (elastyczność polegająca na szybkim powrocie do skuteczności). Oba zaprezentowane podziały mają wspólny mianownik: determinizm zderza się z teorią chaosu.

Na tle powyżej zilustrowanej scenerii pojawia się sprawca i równocześnie odbiorca ekonomicznych przemian: konsument. Świat biznesu w jego oczach jest więc dualny. Z jednej strony widzi organizacje o twardych strukturach, które stosując strategię „myśliwego” oferują produkty skonstruowane według obiektywnych kryteriów. Z drugiej zaś, może dostrzec marki, które zapraszając do swojego „ogrodu” dostarczają wartości określonych jako subiektywne korzyści. O ile pierwsze rozwiązanie owocuje rezultatami powtarzalnymi i przewidywalnymi, to drugie charakteryzuje się organicznością, a uzyskana wartość jest sprawą indywidualną.

Rozłam, który dostrzega nabywca na nowoczesnych rynkach jest wyraźny. On sam, swoimi decyzjami stanowi pierwszy czynnik, który wpływa na kształtowanie się dziwnych atraktorów. Ich formy będą później analizowane z perspektywy całego świata biznesu: „czynnika, który ma wpływ na podejmowanie decyzji przez konsumentów (...) nie da się kontrolować, zależy on wyłącznie od stanu umysłu i wyobraźni konsumenta” [Cialdini 2008, s. 71].

Zmiany zachodzące w marketingu

Już pod koniec lat osiemdziesiątych dwudziestego wieku Stanley Davis użył określenia „mass customization” [Davis 1997, s. 150]. Idea polegała na umożliwieniu klientom indywidualizacji produktów na dużą skalę, w cenach bardzo zbliżonych do kosztów, jakie klient musiałby ponieść kupując

produkt bez dokonania indywidualizacji. Philip Kotler w 2003 roku zastrzegł, że nie dla każdej branży produkty skustomizowane będą dobrym rozwiązaniem: „może być niezwykle trudna w wypadku technicznie złożonych produktów, takich jak samochody” [Kotler 2005, s. 37]. „Indywidualizacja samochodów to biznes o ogromnym potencjale” – pisze w 2010 roku Don Tapscott wymieniając liczne przykłady marek z różnorodnych branż, które otworzyły się na klienta czyniąc swój produkt transparentnym i gotowym do personalizowania [Tapscott 2011, s. 74]. „Zmiana zwyczajnych, powszechnych produktów i usług w żywą, sprzyjającą innowacjom platformę, do której społeczności klientów i partnerów mogą wprowadzać innowacje i wносить wartość, okazała się ogromną szansą” [Tapscott 2011, s. 134]. Nawet jeśli masowa kustomizacja niesie szereg utrudnień transakcyjnych i technologicznych, tym niemniej jest to aktywna tendencja, która ogarnia znacznie większy zakres rynku niż zakładał Stanley Davis. Dostępność produktów skustomizowanych, „szytych na miarę” daje klientom komfort poruszania się po rynku oddziałując na otoczenie w sposób nie mający precedensu w ekonomii.

Trend konsumencki polegający na masowej produkcji „na miarę” stanowi dominujący temat współczesnych publikacjach marketingowych. Agencja reklamowa JWT w swoim raporcie nazywa ten fenomen „hyperpersonalization” [JWT 2010]. Niezależny portal śledzący trendy konsumenckie, Trendwatching.com galopującą kustomizację określa jako „customer-made” [Trendwatching.com 2006: customer-made], natomiast marki umiające się dostosować do wymagań klientów nazywa „markami służalczymi”: „servile brands”. Są one dostępne na żądanie, dają swobodę, elastyczność i gwarantują szybkość działania [Trendwatching.com 2012: servilebrands].

C. K. Prahalad podobne zjawisko określił mianem współtworzenia (ang. *co-creation*). Firmy transformują swoje podejście w stronę skupienia uwagi na indywidualnym konsumencie (N=1) [Prahalad 2005, s. 100], co oznacza włączenie klienta w sedno tworzenia wartości. Marketing oparty na kustomizacji konstruuje rynek, w którym konsument jest równoprawnym współtwórcą produktu wraz z pracownikami firmy. W tym aspekcie trudno o nim mówić, że jest klientem. Firmy stosujące narzędzia marketingu skatomizowanego nazywają klienta „zewnętrznym pracownikiem” lub „prosumentem”. Słowo „prosument” (ang. *prosumer*), będące kompilacją słów producent oraz konsument, stworzył futurolog, Alvin Toffler już w roku 1980 i opisał w swej książce „Trzecia fala”: „konsument, który częściowo zastępuje producenta – staje się prosumentem” [Toffler 1985, s. 248].

Wnioski

Rdzeniem nowego spojrzenia marketingowego jest zapewnienie konsumentom uczestniczenia w opracowaniu produktów firmy i sposobów komunikacji z otoczeniem. Konsekwencje dla całego rynku są niebagatelne. Proces pozycjonowania, który tworzy fundament do budowy strategii marketingowej jest bardzo trudny do implementacji. Współtworzenie produktu przez klientów, jego demokratyzacja, neutralizuje unikalne właściwości produktów. „Obecnie większość firm jest winna konwergencji strategii – braku ich zróżnicowania” [Kotler 2005, s. 308].

Implikacją współtworzenia produktów jest utrudnienie w wyznaczeniu strategii cenowych. Następuje transformacja w zawieranych transakcjach: klienci otwierając się na współpracę z producentem zapewniają kapitał intelektualny lub pracę w zamian za bezpośredni wpływ na indywidualizację produktu. Współczesny marketing mówi zatem nie o nabywanych produktach, lecz o wartościach tworzonych z klientem [Rogoziński 2012], które są rozumiane jako stosunek korzyści do kosztów [Kotler 2005, s. 11]. Granice między marką a konsumentem zacierają się, a wkład, który dostarcza klient do wykonania usługi Richard Normann nazywa „walutą barterową” [Normann 2012, s. 166].

Prosumencki trend, będący zaprzeczeniem porterowskiej wizji przedsiębiorstwa, modyfikuje podobnie strategię konkurencyjności. Nie wystarczy, że marka zbuduje przewagę konkurencyjną w oparciu o silną penetrację rynku. Marki dostarczające skustomizowanych produktów i usług nie muszą być dużymi, sieciowymi korporacjami. Wiele lokalnych marek jest w stanie zdobyć przewagę konkurencyjną nad rozpowszechnionymi markami „przez lepsze dostosowanie swoich ofert do lokalnych żądań i upodobań” [Krawiec 2005, s. 34].

Należy także pamiętać, że uczestnictwo konsumentów w tworzeniu wartości niesie wiele bardzo poważnych zagrożeń dla biznesu związanych ze strategią produktu. Istnieje ryzyko związane z jakością i serwisowaniem wspólnie stworzonych produktów, jak i asymetrii dostępu do profesjonalnej wiedzy, w efekcie czego produkt może zostać spersonalizowany wadliwie. [na podstawie: Prahalad 2005, s. 24].

Reasumując: obecnie na rynkach można wyodrębnić dwa nurty kształtowania się modeli biznesowych. Pierwszy z nich to model tradycyjny, oparty na narracji marki, w którym konsument jest wyłącznie odbiorcą. W modelu takim nadal sprawdza się zarządzanie strategiczne, istnieje jednak zagrożenie zmniejszania się satysfakcji klientów, dla których model ten wydawać się może coraz bardziej anachroniczny.

Drugi z nich oparty jest o dialog z klientem, masową personalizację produktów oraz współtworzenie wartości. Marki muszą wykazać wysoką elastyczność na zachowanie konsumentów, co znacznie utrudnia implementację strategii. Dominującym stylem zarządzania staje się wywoływanie kontrolowanego chaosu w organizacji. W modelu opartym na teorii chaosu porządkowanie elementów układu jest pozostawione konsumentowi. Tym niemniej tworzenie oferty pozostaje wyzwaniem, gdyż marketing firmy jest skuteczny, gdy „o pół kroku wyprzedza odbiorcę, gdy czegoś go uczy, gdy raduje jego zmysły w nowy dla niego sposób” [Hartman 2010, s. 65].

Bibliografia

- Backwith H. (2006), *Sprzedawanie niewidzialnego, Przewodnik po nowoczesnym marketingu usług*, Wydawnictwo Helion.
- Cialdini R., Ropiecka A. (2008), *Klient płaci, kupuje wyobrażenia*, „Marketing & More”, nr 3 (10).
- Davis S. (1997), *Future Perfect*, Addison-Wesley Publishing.
- Dolan S. L., Richley B. A., Garcia S., Lingham T. (2008), *Managing by Values*, European Business Forum, nr 32.
- Drucker P. F. (1995), *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność - Akademia Ekonomiczna w Krakowie.
- Ekeland I. (1999), *Chaos, Domino*, „Książnica”.
- Filipiak B., Panasiuk A. (2008), *Przedsiębiorstwo usługowe. Zarządzanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Hartman J. (2010), *Marketing miękki i pachnący*, „Marketing w praktyce” nr 10.
- Jakimowicz A. (2005), *Od Keynesa do teorii chaosu. Ewolucja teorii wahań koniunkturalnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jemielniak D., Latusek D. (2005), *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw: ćwiczenia*, Wydawnictwo WSPiZ.
- Kopaliński W., (2006), *Słownik Wyrazów Obcych*, PWN.
- Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Rebis Dom Wydawniczy.
- Kotler Ph., Caslione J. A. (2009), *Chaos, Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes.
- Kotler Ph. Hermawan K., Iwan S. (2011), *Marketing. 3.0*, MT Biznes.
- Koźmiński A. K. (1996), [w:] Andrzej K. Koźmiński, Włodzimierz Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński A. K. (2008), *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Krawiec F. (2005), *Marketing w firmie przyszłości*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.
- Krupski R. (2001), *Potencjalne zmiany w zarządzaniu strategicznym inspirowane teorią chaosu*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Stan i perspektywy rozwoju*, Prace naukowe Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krupski R. (1999), *Teoria chaosu a zarządzanie*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2 (96).

- Rafał Krupski (2009), *Wstęp*, [w:] Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne problemy, kierunki badań*, Wałbrzyska Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Krzysztofek K. (2007), *Wprowadzenie*, [w:] Keen A., *Kult amatora. Jak Internet niszczy kulturę*, WAiP.
- Mańkowski C. (2009), *Implikacje logistyczne teorii chaosu*, „LogForum. Elektroniczne czasopismo naukowe z dziedziny logistyki”, <http://www.logforum.net>, tom 5, zeszyt 4/artykuł 4.
- Nasierowski W. (2010), *Cztery podejścia do restrukturyzacji przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorstwo przyszłości” nr 2(3) /4, Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie.
- Normann R. (2012), *Przeformułowanie w biznesie. Jak mapa zmienia krajobraz*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rogoziński K. (1998), *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Rogoziński K. (2012), *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska.
- Sawhney M., Kotler Ph. (2001), *Marketing in the Age of Information Democracy*, [w:] Dawn Iacobucci (red.) *Kellogg on marketing*, John Wiley & Sons, Inc.
- Sokołowska A., (2008), *Nauka o przedsiębiorstwie – między wiedzą teoretyczną a praktyczną*, [w:] Lichtarski J. (red.) „Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 34, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Sułkowski Ł. (2004), *Zarządzanie strategiczne w pogoni za paradygmatem*, [w:] Krupski R. (red.), *Krytyczna analiza szkół i kierunków zarządzania strategicznego*, Fundacja Szkolna Wałbrzyska, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Tapscott D., Williams A. D. (2011), *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, Studio Emka.
- Toffler A. (1985), *Trzecia fala*, Państwowy Instytut Wydawniczy.
- JWT (2010), *10 Trends for 2011*, 2010: <http://jwt-serwer.home.pl/>
- Trendwatching.com (2006): customer-made, <http://www.trendwatching.com/trends/customer-made.htm>
- Trendwatching.com (2012): servilebrands, <http://www.trendwatching.com/trends/servilebrands/>.

Lidia Juszcza-Sapiecha
Społeczna Akademia Nauk

KAZNODZIEJA BIZNESU – WIELKA POTRZEBA ORGANIZACJI

Business Preacher – great need of organisation

Abstract: This article analyzes a modern concept of servant leadership, which in recent years is gaining popularity not only among academics but also among business practitioners. Too many leaders focused on success believes that it is the accumulation of wealth, power, social status and recognition all around. Meanwhile, the modern concept of leadership is something more, it is about the knowledge, talent and intellectual wealth, which you can share with others in order to improve the efficiency of the organization.

The profit, which in the traditional organizations is the main goal, in the definition of servant leadership is a by-product of the pursuit to a higher purpose, a reward, which the company receives in exchange for customer care and creating a motivating environment for employees. Servant leader is the servant first, sacrifices himself and serves others, then looks after him self. Thanks to that he can move away into the background in order to make others great.

Key words: Servant leadership, leader, vision, values.

Wprowadzenie

Zdecydowana większość prac dotyczących przywództwa w przeszłości koncentrowała się zarówno na behawioralnych aspektach działania przywódców jak i na tym jak poprawić style przywództwa. Próbowano kreować czy zmieniać liderów analizując i oddziałując na ich zewnętrzne atrybuty. Tymczasem efektywne przywództwo jest kwestią serca, poświęcenia czy też wyższego dobra.

To ulepszanie świata poprzez wywieranie pozytywnego wpływu na innych, nazywane jest w najnowszej literaturze z dziedziny zarządzania przywództwem służebnym. Koncepcja przywództwa służebnego postuluje odejście od tradycyjnego stylu kierowania opartego na bezpośrednim prowadzeniu i kontrolowaniu pracowników w kierunku stylu opartego na zachęcaniu ich do dążenia do doskonałości i udzielaniu im wsparcia w tym

dażeniu. Prekursorem pojęcia przywództwa służebnego jest Robert Greenleaf, który w ciągu kolejnych 20 lat opublikował wiele prac na ten temat.

Chociaż termin ten powstał pod koniec lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku, to sama koncepcja jest znacznie starsza i sięga czasów życia Jezusa, który sam jest przykładem w pełni zaangażowanego i efektywnego przywódcy służebnego. Podczas ostatniej wieczerzy w symbolicznej scenie mycia nóg uczniom, Jezus formułuje przesłanie, które może posłużyć za kwintesencję przywództwa służebnego: „Wy nazywacie mnie Nauczycielem i Panem, i słusznie mówicie, bo jestem nim. Jeśli tedy Ja, Pan i Nauczyciel, umyłem nogi wasze, i wy winniście sobie nawzajem umywać nogi. Albowiem dałem wam przykład, byście i wy czynili, jak Ja wam uczyniłem. Zaprawdę powiadam wam: Sługa nie jest większy nad pana swego ani posel nie jest większy od tego, który go posłał. Jeśli to wiecie, błogosławieni jesteście, gdy zgodnie z tym postępować będziecie” [Ewangelia według św. Jana 13, s. 13–17]. Do współczesnych przykładów liderów postępujących w myśl tej filozofii można zaliczyć Mahatmę Gandhi, Nelsona Mandelę czy Martina Luterę Kinga.

Być przywódcą znaczy służyć innym

Przywódcą służebny jest w pierwszej kolejności sługą, poświęca się i służy innym a dopiero później skupia się na sobie. Lider służebny dzieli się władzą, wpływami, przedkłada potrzeby innych ponad swoje własne oraz pomaga ludziom rozwijać się i działać tak skutecznie jak tylko możliwe [www.greenleaf.org]. Prawdziwy przywódca służy. Służy ludziom, służy ich słusznym interesom i tak czyniąc nie zawsze będzie lubiany, nie zawsze może imponować. Ale ponieważ prawdziwego przywódcę motywuje nie dążenie do osobistej chwały, ale prawdziwa troska, jest chętny do zapłacenia tej ceny [Habecker 1987, s. 13–20].

Lider z powołaniem uważa, że przywództwo powinno pojawiać się wszędzie i nie jest tylko domeną formalnych liderów. Dąży nieustannie do tego, aby wydobyć z innych to, co w nich najlepsze. Podstawą rozwoju takiego przywódcy jest rozwój innych i wiara, że w razie konieczności, specjaliści w poszczególnych dziedzinach zaradzą kryzysowi w firmie.

W dobie destabilizacji, gdy zyski topnieją wiele przedsiębiorstw szuka szybkich oszczędności. Niestety najczęściej proces ten skupia się na ograniczaniu budżetów na szkolenia i rozwój pracowników. Jednak według liderów służebnych to pozorna oszczędność. Owszem w krótkim terminie daje wymierne finansowe efekty, pozbawia jednak organizację długoterminowej przewagi konkurencyjnej, bo doskonale wykształcony i zmotywowany ze-

spół jest najważniejszym zasobem organizacji. Ponieważ rzeczywistość zmienia się bardzo szybko, a zdobyta wiedza równie szybko się dezaktualizuje, niezwykle istotne jest, aby podążać za zmianami. Dotyczy to praktycznie każdego zawodu. I nie chodzi tutaj, aby poznać i zgłębić wszystko, co nowe, ale raczej mieć orientację w nowych trendach. Rozumienie tego, co dzieje się wokół i przez to zwiększenie prawdopodobieństwa dokonywania najlepszych wyborów z ogromnej palety możliwości. W organizacjach służebnych istnieje naturalne przekonanie, że każdy powinien umieć więcej, aniżeli się od niego wymaga. Tylko takie podejście napędza ludzi do ciągłego uczenia się i doskonalenia umiejętności, co oprócz poczucia bezpieczeństwa rozszerza wyobraźnię oraz rozwija intelektualnie, emocjonalnie i duchowo.

Nowy rodzaj przywództwa pozostaje w opozycji do tzw. przywództwa z motywacją. Przywódcy z motywacją służą tylko sobie, większość czasu poświęcając poprawie i ochronie swego stanu posiadania. Egoistyczni przywódcy dążą do tego, żeby jak najwięcej wziąć i jak najmniej dać od siebie. Stawiają na pierwszym miejscu swój status, bezpieczeństwo, wygodę i wynagrodzenie, zapominając o ludziach, którym przewodzą. Są mistrzami w tworzeniu organizacji wypełnionych pracownikami przestrzegającymi procedur i regulaminów, jednocześnie niezdolnymi do podjęcia wymykających się spod standardów działań prowadzących do autentycznej satysfakcji wszystkich grup interesów, w tym klientów.

Przywódca, który chce służyć tylko sobie, to typ egocentryka, który każdą niepochlebną informację dotyczącą swojej osoby traktuje jako zagrożenie. I to jest dla niego najgorszy możliwy scenariusz, ponieważ całkowicie utożsamia swoją wartość z pozycją, którą zajmuje w organizacji. Drugą wskazówką ułatwiającą rozpoznanie takiego przywódcy jest niechęć do rozwijania się innych liderów w otoczeniu, wynikająca ze strachu przed zagrożeniem z ich strony [Blanchard 2009, s. 209].

Istota przywództwa służebnego opiera się natomiast na dwóch założeniach: przywódca powinien przewodzić i służyć. To podstawowa różnica, która czyni ich zupełnie inną, wyższą kategorią przywódców aniżeli przywódcy z motywacją.

Fundamentalne znaczenie wizji

Okazuje się, że wbrew pozorom można jednocześnie przewodzić i służyć, jeśli się zrozumie, że przywództwo polega na tworzeniu wizji i jej urzeczywistnianiu. Liderzy – wizjonerzy określają kierunek działania firmy. Ich zadaniem jest zakomunikowanie w pierwszej kolejności, w jakim kierunku

zmierza organizacja, a w drugim etapie, jakie są jej fundamentalne wartości. Tak jak w oczekiwaniu na wskazówki dzieci patrzą na rodziców a zawodnicy na trenera, tak też rolę lidera w organizacji postrzegają jej pracownicy. Wizja to realistyczna, wiarygodna, atrakcyjna przyszłość danej organizacji. Jest to określenie przeznaczenia, do którego powinna dążyć organizacja [Nanus B., 2007, s. 29].

Zatem wizja to widzenie, wyobrażenie przyszłości przedsiębiorstwa, czyli miejsce docelowe, do którego ono zmierza. Owa wizja jest odzwierciedleniem wyobraźni menedżerów. Jednak powinno się pamiętać o tym, że każda wizja musi powstawać na bazie racjonalnych przesłanek. Niemniej jednak nie może być machinalnie przekształcana w strategię działania, gdyż wizja to wskazówka czy sugestia dla firmy, w jakim kierunku podążać. Powinna być znakiem przewodnim, wskazującym drogę wszystkim tym, którzy muszą zrozumieć, czym jest organizacja i w jakim kierunku zmierza.

Dziś konkurent nie jest dla nas zagadką, tylko wizja wykraczająca poza granice stereotypów. To ona napędza innowacje, które budują przewagę konkurencyjną organizacji. Potwierdzają to sukcesy wielkich biznesowych wizjonerów takich jak chociażby Bill Gates czy Steve Jobs, którzy dzięki swoim wynalazkom takim jak iPhone czy iPod dokonał rewolucji komunikacyjnej na świecie.

Wizja w przywództwie służebnym jest niezbędna, jest narzędziem, bez którego przywództwo jest skazane na porażkę. „Liderzy muszą mieć sprecyzowaną wizję, ponieważ przywództwo to droga do celu. Jeśli lider i jego ludzie nie wiedzą, dokąd podążają, rodzaj przywództwa nie ma najmniejszego znaczenia” [Blanchard K., 2009, s. 19–20]. Brak wizji może stać się największą przeszkodą w drodze do dobrego przywództwa, gdyż może doprowadzić do braku zrozumienia w zespole, dublowania pracy, a przez to do marnowania energii wśród pracowników. Wizja tworzy poczucie zaufania, współpracy, współzależności, motywacji i wspólnej odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesu.

Warto dodać, że porywająca i inspirująca wizja nie spełnia swojej roli, jeżeli nie jest zakomunikowana czy też „sprzedana” pracownikom w odpowiedni sposób. Rola ta zawsze przypada liderowi zespołu. Zakomunikowanie jej „w dół” organizacji nie przychodzi łatwo, bo z reguły spotyka się ze sceptyczną postawą większości pracowników co do samej idei. Nie ma nic bardziej frustrującego dla menadżera, kiedy na samym początku drogi napotyka tzw. opór materii. U podstaw negatywnego nastawienia leży przede wszystkim obawa przed zmianami i niewiara w ich powodzenie. Jednak w miarę upływu czasu, wraz z pojawiającymi się sukcesami na różnych polach wzrasta zaufanie do lidera, który zjednuje sobie zespół wcielaniem

w czyn wszystkiego, co zostało zadeklarowane i obiecane. Tylko taka postawa, a nie obietnice bez pokrycia, mogą zjednoczyć zespół wokół wspólnych idei oraz wyzwolić ponadprzeciętne zaangażowanie i entuzjazm. Niezwykle pomocne w trakcie procesu zjednywania ludzi i uwiarygodniania siebie jako lidera jest danie im szansy wypowiedzenia się i przede wszystkim wysłuchanie ich. Ta praktyka, rzadko spotykana w organizacjach powoduje „przełamanie lodów” i autentyczne otwarcie pracowników, którzy opowiadając o swoich problemach nieświadomie uczestniczą w tworzeniu wizji.

Jeden z czołowych producentów papieru i opakowań na świecie, południowoafrykański koncern Mondi formułuje swoją wizję w następujący sposób: „Wizją Mondi jest zbudowanie długoterminowej wartości dla wszelkich grup interesów (Stakeholders) poprzez przetworzenie odnawialnych surowców naturalnych w innowacyjne rozwiązania produktowe, które zaspokoją wymagania klienta w sposób odpowiedzialny, efektywny kosztowo i z uwzględnieniem zrównoważonego rozwoju. Mondi dążąc do bycia najlepszą na świecie organizacją produkującą papier i opakowania uznaje potrzebę stosowania zdrowych zasad bezpieczeństwa w pracy, etyki, aktywności socjalnej oraz działań na rzecz środowiska w codziennych praktykach biznesowych i podejmowaniu decyzji [www.mondigroup.com]. Tak sformułowana wizja, jest czytelnym komunikatem dla wszystkich odbiorców, wyznaczając jednocześnie długoterminowy sens istnienia organizacji Mondi. Podana w mądry, przystępny sposób daje pracownikom poczucie bezpieczeństwa, współzależności, ale jednocześnie odpowiedzialności za osiągnięcie sukcesu. Jeżeli w inteligentny sposób połączy się to z zaoferowaniem pracownikom możliwości rozwoju i odpowiednio „skrojonym” systemem motywacyjnym, wówczas można spodziewać się, że zapał i zaangażowanie pracowników wzrośnie, co przełoży się ostatecznie na wzrost zadowolenia klientów, wyrażony wzrostem obrotów i zysków.

Wartości kluczem do serca organizacji

Firmy, które chcą osiągnąć sukces i zmotywować pracowników do ponadprzeciętnego zaangażowania jasno definiują i propagują wewnątrz swoich organizacji fundamentalne wartości, dając do zrozumienia pracownikom, co jest ważne. Oczywiście, dla osiągnięcia zamierzonego celu istotne jest aby owe wartości nie były tylko hasłami ładnie zdobiącymi ściany sal spotkań czy gabinetów dyrektorów. Chodzi o to aby „żyły” w organizacji na co dzień. Jeśli przyjrzymy się dokładnie niezliczonym stronom internetowym międzynarodowych korporacji praktycznie wszędzie wśród propagowanych wartości pojawia się bezpieczeństwo, szacunek, opiekuńczość,

uczciwość, prawość. Nie ma znaczenia, czy jest to British Petroleum, IKEA czy Nike, wartości są uniwersalne i ponadczasowe. Dla przykładu jedna z największych firm papierniczych na świecie International Paper, konkurent wspomnianej wcześniej firmy Mondi, tak oto opisuje swoje podejście do pracowników, jednocześnie jasno nakreślając obowiązujący w organizacji model leaderski:

Pracownicy są podstawą naszego rozwoju zrównoważonego. Tworzą nasze produkty, wspierają klientów, dbają o ekologię i tym samym czynią nasze wspólnoty miejscami lepszymi do pracy i życia. Aby przyciągnąć i zatrzymać najlepszych z najlepszych, promujemy różnorodność w miejscu pracy, w którym pracownicy mogą się uczyć, rozwijać i, co najważniejsze, pracować bezpiecznie [www.internationalpaper.com].

Grupę Mondi z kolei spośród konkurencji wyróżniają wysokie standardy etyczne, które nieodłącznie towarzyszą w prowadzeniu biznesu. Są one źródłem unikalnych wartości dla wszystkich grup interesów tj. dla klientów, pracowników, właścicieli oraz lokalnych społeczności, w których Mondi funkcjonuje. Stojąc na straży fundamentalnych wartości Mondi deklaruje, że będzie:

- zaspokajać w najwyższym stopniu wymagania klientów w zakresie produktów, jakości ich obsługi, jak również konkurencyjności cenowej;
- zapewnić bezpieczne i godziwe miejsca pracy swoim pracownikom, w których mogą oni realizować swoje ambicje, rozwijać swoje umiejętności i talenty i jednocześnie podwyższać swój standard życia;
- działać jako odpowiedzialny pracodawca i obywatel w obrębie lokalnej społeczności, jednocześnie z należytą starannością troszcząc się o środowisko naturalne;
- realizować stały wzrost zysków dla akcjonariuszy, poprzez ciągłą koncentrację na *business excellence* i ekspansję na najbardziej perspektywiczne rynki [prezentacja „Inspire, zmiana kultury organizacji” materiały udostępnione przez prezesa spółki Mondi Solec].

Kiedy ludzie dowiedzą się, w jakim kierunku mają podążać, kolejnym zadaniem lidera staje się urzeczywistnienie wizji. Mamy więc do czynienia tutaj z aspektem służebnym przywództwa. O ile w tradycyjnej organizacji menadżerowie biorą na siebie całą odpowiedzialność, a pracownicy muszą wykonywać ich polecenia o tyle przywódcy służebni mają poczucie, że ich rolą jest pomaganie ludziom w osiągnięciu ich celów, wyzwalanie energii i entuzjazmu. Dlatego też starają się dociekać, czego potrzebują pracownicy do osiągnięcia sukcesu i samorealizacji. Naczelną zasadą, która im przyświeca jest spowodowanie zmian w życiu swoich pracowników, w sposobie myślenia i postrzegania, w efekcie czego dokonuje się wpływ na organizację

poprzez zwiększenie ich zaangażowania. Punktem wyjścia powinna być szczerza i autentyczna deklaracja (*commitment*) lidera co do wartości, które są podstawą jego działania. Chodzi o to, aby przełamać niewidzialną barierę pomiędzy nim a pracownikami i pokazać, że jest on integralną częścią zespołu a nie niedostępnym indywiduum „gdzieś na szczycie” organizacji. To swoiste wyznanie lidera jest niezbędne aczkolwiek trudne, bo wymaga niezwykłej mądrości i dojrzałości mówienia o swoich słabościach czy niedociągnięciach. Ważne jest również, aby przekaz został wypowiedziany bezpośrednio do całego zespołu, najlepiej na dedykowanym do tego spotkaniu.

Jeden z polskich przywódców wspomnianej już wcześniej firmy Mondy, spółki z Grupy zlokalizowanej w Solcu k. Góry Kalwarii tak sformułował swoje przesłanie do pracowników: „Wierzę, że ludzie, którzy osiągają dobre wyniki w pracy mają dobre samopoczucie, czują się spełnieni. Moją rolą jako lidera jest umożliwienie wam codziennych zwycięstw. Ustawienie naszej organizacji na właściwy tor”. Tak zdefiniowaną wizję wspiera jasna deklaracja, która brzmi:

- możecie się po mnie spodziewać uczciwości i zrozumienia, ale musicie wiedzieć, że stawiam wysokie wymagania zarówno wam jak i samemu sobie;
- na pewno będę dbać o wasz rozwój;
- będę raczej was wspierał, ułatwiał pracę a nie ograniczał i kontrolował;
- będę pracował nad poprawą procesu komunikacji, dzięki czemu osiągniemy wyznaczone cele;
- w stosunku do naszych relacji mam jak najlepsze intencje, mam do was zaufanie i chciałbym abyście mi ufali [prezentacja „Inspire, zmiana kultury organizacji” materiały udostępnione przez prezesa spółki Mondy Solec].

Informacja zwrotna bodźcem do samodoskonalenia

W przeciwieństwie do przywódcy egocentrycznego przywódca z powołaniem niezwykle sobie ceni informację zwrotną (*feedback*). Nie boi się słuchać wypowiedzi na swój temat, a wręcz przeciwnie słucha każdego, kto chce mu podpowiedzieć jak lepiej pełnić swoją funkcję. Postrzega więc wszelkie informacje na swój temat, jako dar pomagający w nieustannym dążeniu do poprawy swoich umiejętności przywódczych. W dojrzałych organizacjach stosuje się narzędzia, które wspierają przepływ informacji zwrotnej pomiędzy liderem a zespołem. Do jednych z nich należy ocena 360°. W trakcie całego procesu oceny lider otrzymuje informację zwrotną odnośnie wykonywanej przez niego pracy, umiejętności, wiedzy, zachowań.

Autorami ocen mogą być kierownicy, podwładni jak również klienci, dostawcy czy partnerzy biznesowi. W procesie może być dodatkowo uwzględniona samoocena lub gdy wybierany jest wariant oceny „wzbogaconej”, to oprócz wyżej wymienionych źródeł, zbiera się także dane od członków rodziny i przyjaciół, uwzględnia się profile psychologiczne danej osoby, historię zatrudnienia [Ward 2005, s. 10–35].

Obiektywność zgromadzonych informacji w ramach oceny 360° wynika z tego, iż pochodzą one z wielu źródeł. Ponadto, ponieważ liderzy w wielkich koncernach są prawie zawsze zbyt zajęci, by na co dzień przysłuchiwać się komentarzom płynącym od współpracowników, przedstawione w sposób czytelny i zagregowany wyniki oceny 360°, pomagają im w refleksji i wyciąganiu wniosków. Obiektywna i rzeczowa prezentacja oceny, jak lider postrzegany jest przez otoczenie, z pewnością stanowi silny bodziec do pracy nad sobą i zmiany na lepsze.

Dlaczego przywództwo służebne jest tak potrzebne organizacjom?

W obliczu współczesnych wyzwań, dynamicznie zmieniającego się otoczenia i kryzysu nie tylko ekonomicznego ale też kryzysu wartości przywództwo służebne jest nie tylko alternatywą dla tradycyjnych technik kierowania organizacją, ale staje się również sposobem na życie. Spośród wielu atutów przywództwa służebnego należy wymienić niewątpliwie poprawę sposobu zarządzania firmą, poziomu obsługi klientów oraz poprawę wydajności organizacji.

Przywództwo służebne poprawia sposób zarządzania firmą. Liderzy służebni wystrzegają się nieskutecznego i nieetycznego przywództwa. Przywództwo nieskuteczne charakteryzuje się niewykonywaniem zadań, z powodu braku kompetencji, sztywności, braku samokontroli lub bezduszności. Wyobraźmy sobie sytuację, w której osoba niewykwalifikowana obejmuje stanowisko kierownicze. W dużym stopniu na skuteczność jej pracy i wykonywanie zadań wpływa pokora i chęć nauki, bez względu na to, czy ktoś poczyta to za brak dostatecznych umiejętności. Przywódcy służebni, ponieważ mają prawidłową samoocenę, nie boją się przyznać do swoich słabości lub tego, że nie potrafią samodzielnie wykonać jakiegoś zadania. Mimo że zajmują wysokie stanowisko, nie jest dla nich problemem poprosić pracowników o pomoc, wtedy kiedy jej potrzebują.

Liderzy służebni mają przekonania zgodne z wytycznymi firmy, zazwyczaj czynnie uczestniczą w ich kreowaniu. Stąd ich decyzje nie powodują kryzysu tożsamości firmy i nie narażają na szwank jej reputacji. Przywództwo

nieetyczne natomiast jest rezultatem nieznanomości obowiązującego w firmie systemu wartości, wynikającej z braku jasnej wizji. W takich sytuacjach pracownicy opierają się na osobistych wartościach, które nie zawsze są zbieżne z wartościami organizacji.

Przywództwo służebne poprawia sposób obsługi klientów. Sytuacja konkurencyjna w dzisiejszych czasach sprawia, że jeśli firma nie zajmie się w odpowiedni sposób swoimi klientami, to przejmie ich ktoś inny. Jedyną unikalną rzeczą, której konkurencja nie może odebrać są więc relacje między pracownikami firmy a jej klientami. W przypadku przywództwa służebnego relacje te są rzeczywiście pielęgnowane, ponieważ pracownicy znajdujący się najbliżej klientów są wyposażeni przez swoich liderów w skuteczne narzędzia obsługi klientów. Liderzy dbają o tych pracowników, troszczą się o to, żeby mogli jak najlepiej wypełniać swoje obowiązki. Pracownicy czują zaufanie i wsparcie swoich liderów. Dlatego mają możliwości, ale też autentyczną ochotę, żeby wznosić się na wyżyny obsługi klienta, wykraczając ponad standardy.

Przywództwo służebne ułatwia tworzenie wydajnych organizacji. Pracownicy współpracują z liderem i wspierają go, a on dobrze wie, że to nie o niego w tym wszystkim chodzi, tylko o wyższe dobro. Bycie przywódcą służebnym nie polega na byciu miłym dla samego faktu. Odpowiednia struktura władzy i wysokie zaangażowanie pracowników w zarządzanie przekłada się bezpośrednio na wyniki finansowe dzięki zwiększonej wydajności pracy, niskiej fluktuacji kadr i zadowoleniu z pracy pracowników.

Liderzy z powołaniem rozumieją jak ważne jest podejmowanie decyzji w codziennym funkcjonowaniu przez członków ich zespołów. Zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne dotyczące ich samych redukuje u nich poziom stresu i tworzy zdrowszą, lepszą atmosferę pracy. Zwiększa ich poczucie odpowiedzialności, zaangażowanie w wykonywane obowiązki i skuteczność. Wydajne organizacje nie opierają swego funkcjonowania na kilku wybitnych jednostkach, wskazujących innym co mają robić. Organizacje zarządzane przez liderów z powołaniem starają się w jak największym stopniu rozwijać u pracowników umiejętności przywódcze. Dzięki temu potrafią oni zarządzać sobą, mają poczucie odpowiedzialności za to, co robią i mogą podejmować decyzje tak szybko, jak wymaga tego sytuacja.

Zakończenie

Przywódcy służebni zdają sobie sprawę, że wszystko co robią nie dotyczy ich samych. Przywództwem jest to, co robią i komu służą, jaką mają wizję. Przywódcy z powołaniem rozumieją też, że ich pozycja w organizacji to

swego rodzaju pożyczka ze strony grup interesów firmy (klientów, pracowników i akcjonariuszy). Postrzegają swoją rolę w życiu, jako przewodników i opiekunów każdego, z kim przyjdzie im się spotkać. Zysk, który w tradycyjnych organizacjach jest celem nadrzędnym, w definicji przywództwa służebnego jest niejako produktem ubocznym w dążeniu do wyższego celu. Jeśli staje się on celem samym w sobie wówczas może dojść do sytuacji, w której każda z grup interesów będzie służyła tylko sobie. Zysk, choć jest wyznacznikiem żywotności organizacji, powinien być w istocie traktowany jako nagroda, którą firma dostaje w zamian za roztoczenie opieki nad klientem i wytworzenie motywującego otoczenia dla pracowników.

Bibliografia

Blanchard K. (2009), *Przywództwo wyższego stopnia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Ewangelia według św. Jana 13, 13-17.

Habecker E. (1987), *The other side of leadership*, Wheaton: Victor Books.

Nanus B. (2007), *Wizjonerskie przywództwo*, Centrum Kreowania Liderów, Warszawa.

Ward P. (2005), *Ocena pracownicza 360 stopni*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Business, Kraków.

Internet:

<https://www.greenleaf.org/what-is-servant-leadership/>.

<http://www.internationalpaper.com/US/EN/Company/Sustainability/PeopleFirst.html>.

<http://www.mondigroup.com/desktopdefault.aspx/tabid-293/>.

Marzena Zdzymira
Społeczna Akademia Nauk

System zarządzania bezpieczeństwem publicznym

Public safety management system

Abstract: Public safety includes protection of life, health, property nationwide from dangerous events and crises. Public Safety also enables the smooth functioning of society. Therefore, there is a need for the efficient management. It is essential that an efficient system that will manage public security at the highest level. Public safety management system requires a modern executive and co-operation at all levels of government and non-governmental organizations and entities. This requires extensive knowledge and practical skills of qualified people who are able to manage their daily work and implement the basic principles of public safety. Ensuring public safety requires close cooperation between all authorities and institutions responsible for this area, at the stage of planning, constructing and maintaining the efficiency of the operation. The decisive factor for the success of these measures is effective, efficient and reliable security management. The primary objective of safety management is to ensure the continuity of public decision-making and action to maintain public safety in all conditions.

Keywords: Public safety, Security protection, Security risk, Safety management, Crises, Crisis management.

Wstęp

Pojawianie się wciąż nowych zagrożeń związanych z postępem cywilizacyjnym, napięciami politycznymi czy społecznymi wymusza wprowadzanie nowych rozwiązań dla sprawniejszej realizacji zadań z zakresu bezpieczeństwa publicznego oraz zarządzania kryzysowego.

Budowa systemu zarządzania bezpieczeństwem, zwłaszcza w obliczu współczesnych zagrożeń, wymaga nowoczesnej kadry i współpracy administracji wszystkich szczebli oraz organizacji i podmiotów pozarządowych. System ochrony ludności i mienia musi być powiązany z całym systemem bezpieczeństwa publicznego i zarządzania kryzysowego. Wymaga to ogromnej wiedzy a także umiejętności praktycznych wykwalifikowanych ludzi, którzy w codziennej pracy potrafią kierować i wdrażać podstawowe zasady powszechnego bezpieczeństwa.

Współczesny system ochrony ludności, ratownictwa i obrony cywilnej musi charakteryzować się elastycznością reagowania na różne sytuacje kryzysowe, aż do konfliktu zbrojnego włącznie.

P. Sienkiewicz [1997, s. 27] uważa, że wzorcowy model systemu zarządzania bezpieczeństwem z uwzględnieniem konieczności działania w sytuacjach nadzwyczajnych zagrożeń powinien obejmować trzy podstawowe elementy: decydenta, doraźny (kolegialny organ doradczy) oraz stały (etatowy) organ sztabowy.

Władzę wykonawczą w naszym kraju sprawują dwa niezależne organy konstytucyjne: Prezydent i Rada Ministrów¹. Oznacza to, że najwyższy (strategiczny) decydent państwowy również w sferze bezpieczeństwa narodowego ma strukturę dwuczłonową. Dla zapewnienia współdziałania w obszarze władzy wykonawczej, Konstytucja ustanawia jeszcze jeden specjalny organ w postaci Rady Gabinetowej (nie posiadającej żadnych kompetencji władczych).

Organem doradczym Prezydenta jest Rada Bezpieczeństwa Narodowego [Koziej 2008, s. 10]. Rada Ministrów nie ma w ogóle organu doradczego wyspecjalizowanego w sprawach bezpieczeństwa narodowego (w tym obronności).

Przeciwdziałanie wszystkim potencjalnym zagrożeniom bezpieczeństwa państwa wymaga posiadania zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego, gwarantującego szybkie i sprawne działanie w każdych warunkach oraz w reakcji na wszelkiego typu zagrożenia i kryzysy. Konieczność przygotowania, utrzymywania i doskonalenia systemu bezpieczeństwa narodowego przewiduje Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 13 listopada 2007 roku², która sformułowała definicję i stworzyła teoretyczne podstawy funkcjonowania takiego systemu.

Zgodnie ze tą Strategią zewnętrzne uwarunkowania bezpieczeństwa Polski, intensywny rozwój jej potencjału gospodarczego oraz poszerzanie zaangażowania w aktywne kształtowanie międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa, a także rosnąca „wrażliwość” otwartych społeczeństw na współczesne zagrożenia, wymuszają stopniową optymalizację sił i środków bezpieczeństwa narodowego w kierunku tworzenia zintegrowanego, kompleksowego systemu bezpieczeństwa narodowego, umożliwiającego rów-

¹ Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, art. 10.

² 13 listopada 2007 r. Prezydent RP Lech Kaczyński zatwierdził, na wniosek Prezesa Rady Ministrów, Strategię Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej. Dokument ten został wydany w oparciu o art. 4a ust.1, pkt.1 ustawy z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP zastępuje strategię przyjętą 8 września 2003 r.

noczesne wykorzystanie elementów systemu obronnego państwa i systemu zarządzania kryzysowego.

Założenia zarządzania bezpieczeństwem publicznym

Spełnienie zadań w zakresie bezpieczeństwa publicznego polega na wyeliminowaniu zagrożeń dla funkcjonowania władz publicznych i innych struktur życia społecznego, a także dla życia, zdrowia, mienia obywateli [Czapska 1999, s. 5].

Przybliżając pojęcie „bezpieczeństwo publiczne” można powiedzieć, że jest to system urządzeń prawno-publicznych i stosunków społecznych likwidujących lub minimalizujących niebezpieczeństwo zagrażające życiu, zdrowiu i mieniu ludzi a także usuwających skutki tych zagrożeń. To również system urządzeń prawno-publicznych i stosunków społecznych, regulowanych przez prawo i inne normy społeczne, którego celem jest ochrona społeczeństwa i jednostki przed skutkiem czynów ludzi i sił przyrody. Kryterium naruszania bezpieczeństwa publicznego – gwałtowne czyny ludzi i działanie sił przyrody – jest podstawą rozróżniania bezpieczeństwa publicznego od porządku publicznego. Między nimi i ich ochroną istnieją ścisłe więzi, na skutek nich ochrona bezpieczeństwa jest warunkiem utrzymania porządku publicznego, z kolei umacnianie porządku publicznego wpływa na utrzymanie bezpieczeństwa publicznego [Bolesta 1997, s. 29–30].

Początki zarządzania publicznego charakteryzuje powstanie biurowo-biurokracyjnego modelu zarządzania i modelu zarządzania publicznego. Ewolucję zarządzania publicznego dobrze oddaje wyszczególnienie następujących etapów rozwoju tej dziedziny wiedzy:

1. Administrowanie jako dominujący sposób prowadzenia spraw publicznych.
2. Zarządzanie publiczne – reakcja na pasywność administracji publicznej i wprowadzanie do zarządzania publicznego elementów sprawdzonych w zarządzaniu przedsiębiorstwami.
3. Zarządzanie zmianami organizacyjnymi w administracji publicznej wykorzystujące systemowe podejście do organizacji.
4. Współrzędzenie – wyraz nowych tendencji z zarządzaniu publicznym ukierunkowanych na współdziałanie między organizacjami i między sektorami, jako główna forma prowadzenia spraw publicznych.
5. Współczesny model służby publicznej.
6. Dominacja służenia społeczeństwu nad zarządzaniem sprawami publicznymi.

Określony poziom bezpieczeństwa możemy uzyskać poprzez zapewnienie określonej skuteczności bezpośredniego przeciwdziałania zaistniałym zdarzeniom przez system ratownictwa oraz poprzez:

- zapobieganie powstawaniu zagrożenia bezpieczeństwa;
- przygotowanie podmiotu na wypadek uaktywnienia danego rodzaju zagrożenia bezpieczeństwa w postaci zdarzenia (edukacja, rozmieszczenie i dostępność sił i środków przeciwdziałania);
- zwiększanie skuteczności sił i środków systemu ratownictwa w trakcie przeciwdziałania;
- skutkom danego zdarzenia;
- skuteczność działań w usuwaniu następstw danego zdarzenia.

System bezpieczeństwa powinien być dostosowany do jego potencjalnych zagrożeń oraz pożądanego poziomu bezpieczeństwa, jaki musi być mu zapewniony. Ilość i jakość sił i środków ratownictwa, niezbędnych do zapewnienia pożądanego poziomu bezpieczeństwa, ich organizacja oraz sposób prowadzenia działań ratowniczych, po zajściu zagrożenia zależy od jego rodzaju i skali oraz prognozy możliwości wystąpienia również zagrożeń innych rodzajów.

Funkcje systemu bezpieczeństwa publicznego

System bezpieczeństwa państwa, jako formalnie zintegrowana całość w ujęciu normatywnym, nie został zdefiniowany i opisany. Ponieważ nie została określona ogólna ideowa struktura systemu mamy do czynienia z działaniami, które co prawda służą zaspokajaniu konkretnych wyłaniających się z praktyki funkcjonowania państwa potrzeb (na przykład współdziałania i koordynacji, co zaowocowało powołaniem m.in. Rządowego Centrum Bezpieczeństwa, Centrum Antyterrorystycznego ABW, Międzyresortowego Zespołu d.s. Zagrożeń Terrorystycznych, lecz nie stanowią realizacji strategicznej wizji całościowo zaprojektowanego na miarę potrzeb i możliwości polskiego państwa zintegrowanego systemu bezpieczeństwa [Fehler 2010, s. 96].

System bezpieczeństwa w celu wypełnienia swoich funkcji, oprócz właściwie ukształtowanej struktury, powinien posiadać ramowo określony katalog zadań. Ze względu na strukturę systemu bezpieczeństwa wyróżnić należy:

- zadania podsystemu kierowania,
- zadania podsystemu bezpieczeństwa zewnętrznego,
- zadania podsystemu bezpieczeństwa wewnętrznego.

Do zadań podsystemu kierowania należy przyporządkować podejmowanie decyzji dotyczących działań, mających na celu utrzymanie bezpieczeństwa państwa w czasie stabilności i spokoju oraz funkcjonowania państwa w warunkach zagrożenia jego bezpieczeństwa i w czasie wojny. Działania te powinny obejmować:

- monitorowanie źródeł, rodzajów, kierunków i skali zagrożeń;
- zapobieganie powstawaniu zagrożeń bezpieczeństwa na terytorium RP oraz poza jej granicami;
- zapobieganie skutkom zagrożeń bezpieczeństwa, a także ich usuwanie;
- kierowanie obroną państwa.

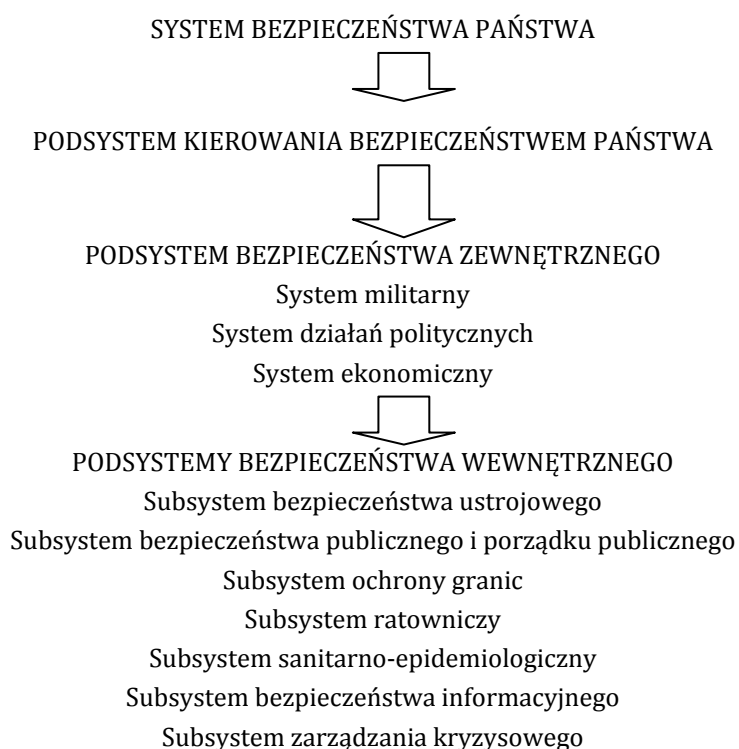
Podsystem kierowania bezpieczeństwem powinien sprawować stały nadzór nad podsystemami wykonawczymi w celu utrzymania ich sprawności i gotowości. Za sferę bezpieczeństwa zewnętrznego państwa jest odpowiedzialny podsystem bezpieczeństwa zewnętrznego, który powinien zapewnić ochronę i utrzymanie wartości będących treścią racji stanu, stanowiących podstawę bytu narodu polskiego. Do wartości tych zalicza się: przetrwanie, suwerenność, integralność terytorialną, tożsamość narodową, niepodległość polityczną oraz rozwój społeczno-ekonomiczny i kulturowy ukierunkowany na systematyczną poprawę jakości życia społeczeństwa. Istniejące i powstające zagrożenia dla tych wartości mają różny charakter, nie tylko militarny, ale również polityczny, ekonomiczny, kulturowy, społeczny. Podsystem bezpieczeństwa zewnętrznego przeciwdziałając tym zagrożeniom, przy jednoczesnym uwzględnieniu ich specyfiki musi dobierać właściwe instrumenty skutecznego przeciwdziałania, określając sposoby i kolejność ich użycia w zależności od występujących sytuacji w otoczeniu międzynarodowym. Do instrumentów tych zalicza się systemy: militarny, polityczny i ekonomiczny. Tworzą one, podsystem bezpieczeństwa zewnętrznego [Fehler, Dziubek 2010, s. 99].

W zarządzaniu kryzysowym należy wyróżnić dwa zasadnicze podsystemy: podsystem militarny i podsystem niemilitarny. Każdy z nich zawiera w sobie elementy wykonawcze i kierowania.

W podsystemie niemilitarnym do grupy elementów wykonawczych należy zaliczyć policję, straż pożarną, ratownictwo medyczne oraz inne cywilne służby o charakterze ratowniczym i porządkowym. Grupę kierowania tworzą w nim rządowe i samorządowe organa władzy. Monitorowaniem sytuacji i kierowaniem zarządzaniem kryzysowym zajmuje się Rządowe Centrum Bezpieczeństwa, a dalej zgodnie z hierarchią: wojewódzkie centra zarządzania kryzysowego, powiatowe centra zarządzania kryzysowego oraz gminne centra zarządzania kryzysowego. Zlokalizowane tam zespoły zarzą-

dzania kryzysowego zajmują się przeciwdziałaniem i przygotowaniem wybranych instytucji i społeczeństwa do obrony przed różnym katalogiem zagrożeń, w ramach, których realizowane jest między innymi szkolenie i zgrywanie elementów systemu obronności, a także przygotowane planów ewakuacji.

Rys. 1. Podsystemy w ramach systemu bezpieczeństwa państwa



Źródło: opracowanie własne.

W podsystemie militarnym do elementów wykonawczych zaliczyć należy Siły Zbrojne RP, a do elementów kierowania, organa Systemu Zarządzania Kryzysowego MON. Wśród organów kierowania należy wyróżnić Zespół Zarządzania Kryzysowego, który jest organem opiniodawczo-doradczym ministra obrony narodowej w sprawach inicjowania i koordynowania działań podejmowanych w zakresie zarządzania kryzysowego. Obsługę prac tego zespołu powinno zapewnić Centrum Zarządzania Kryzysowego MON.

Działania na rzecz efektywnego zarządzania kryzysowego wspierają także inne instytucje resortu obrony narodowej, w tym:

- 1) Departament Strategii i Planowania Obronnego realizuje zadania w zakresie koordynacji realizacji zadań obronnych wykonywanych przez organy administracji publicznej, przedsiębiorców i inne podmioty oraz przygotowań obronnych w pozamilitarnej części systemu obronnego państwa w czasie pokoju, kryzysu i wojny. Wpływa na kształtowanie udziału wojska w realizacji przedsięwzięć w sytuacjach kryzysowych;
- 2) Zarząd Analiz Wywiadowczych i Rozpoznawczych jest odpowiedzialny za gromadzenie informacji o militarnych zagrożeniach bezpieczeństwa państwa. Wobec możliwości wykorzystania potencjału osobowego i technicznych elementów rozpoznania na potrzeby zarządzania kryzysowego jest zobowiązany do koordynowania tego typu działalności;
- 3) Zarząd Planowania Operacyjnego zajmuje się strategicznym planowaniem rozwinięcia i użycia sił zbrojnych w okresie pokoju, kryzysu i wojny oraz odpowiada za planowanie i organizowanie wsparcia sił zbrojnych przez pozamilitarną część systemu obronnego państwa;
- 4) Zarząd Planowania Logistyki odpowiada między innymi za opracowanie i wdrożenie koncepcji zabezpieczenia logistycznego sił wojskowych wykonujących zadania w sytuacjach kryzysowych;
- 5) Zarząd Planowania Systemów Dowodzenia i Łączności jest właściwy w zakresie Planowania i organizacji systemu dowodzenia i kierowania w czasie wojny, w tym także podczas sytuacji kryzysowych.

Formalnoprawne zasady użycia Sił Zbrojnych RP w sytuacjach kryzysowych nie są jednoznacznie określone. Na podstawie zapisu Konstytucji, określającego, iż Siły Zbrojne RP obowiązane są działać na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa państwa i obywateli we wszystkich jego wymiarach, można przyjąć uprawnienie do użycia wojska w sytuacjach kryzysowych i stanach nadzwyczajnych. Podstawą do wykorzystania Sił Zbrojnych RP mogą być zapisy zawarte w ustawie o powszechnym obowiązku obrony RP³.

Formacjami państwowymi i samorządowymi powołanymi do utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego są: Policja, Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego, Agencja Wywiadu, Wojskowe Służby Informacyjne,

³ Ustawa z dnia 17 lipca 1997 r. o powszechnym obowiązku obrony RP (Dz. U. z 1997 r. nr 80, poz. 495). W art. 3 ust. 2, określono: Siły Zbrojne mogą ponadto brać udział w zwalczaniu klęsk żywiołowych i likwidacji ich skutków, działaniach antyterrorystycznych, akcjach poszukiwawczych oraz ratowania życia ludzkiego, a także w oczyszczaniu terenów z materiałów wybuchowych i niebezpiecznych pochodzenia wojskowego oraz ich unieszkodliwianiu.

Żandarmeria Wojskowa, Biuro Ochrony Rządu, Straż Graniczna, Służba Więzienna, straże gminne, Straż Ochrony Kolei, Straż Leśna, Straż Łowiecka. Formacje te realizują zadania z zakresu ochrony porządku i bezpieczeństwa publicznego; niektóre z nich koncentrują się jedynie na zapewnieniu porządku publicznego (np. straże gminne), niektóre mają za zadanie ochronę bezpieczeństwa publicznego (np. Agencja Bezpieczeństwa Wewnętrznego), część zaś formacji wykonuje swoje zadania w odniesieniu do określonych grup osób (Biuro Ochrony Rządu) lub miejsc (Straż Ochrony Kolei).

Ochrona bezpieczeństwa i porządku publicznego jest jednym z najważniejszych zadań publicznych, związanym ściśle z władzą publiczną. Funkcja państwa w zakresie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego jest realizowana za pomocą dwóch wzajemnie powiązanych form działań legislacyjnych, poprzez powoływanie i utrzymywanie określonych formacji, które mają za zadanie ochronę bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz podejmowanie działań „politycznych” w celu ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego [Widawki, Czapska 1993, s. 78].

Do działań podejmowanych dla ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego należą także działania ustawodawcze. Do podstawowych działań podejmowanych na rzecz ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego przez ustawodawcę należą: określanie uprawnień funkcjonariuszy publicznych wykonujących zadania z zakresu ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego, precyzowanie kształtu stosunku służbowego funkcjonariuszy, określanie warunków ingerencji formacji policyjnych w życie społeczne, uchwalanie budżetu państwa, budowa ustawodawstwa karnego i karno-administracyjnego [Widawki, Czapska 1993, s. 80–86].

Do możliwości władzy legislacyjnej w tej sferze należy również decydowanie o dopuszczalności współudziału w zapewnieniu bezpieczeństwa i porządku publicznego podmiotów pozapaństwowych (m.in. agencji ochrony osób i mienia), określenie wymagań kwalifikacyjnych dla pracowników agencji ochrony osób i mienia, uprawnień pracowników ochrony, zasad współpracy z rządowymi i samorządowymi organami mającymi na celu zapewnienie porządku i bezpieczeństwa publicznego.

Współcześnie w wielu państwach na świecie istnieje tendencja do samoorganizowania się obywateli w ramach państwa, podejmowania różnorodnych działań na rzecz grup i jednostek, które dotyczą również sfery bezpieczeństwa i porządku publicznego.

Planowanie i organizowanie działań dla bezpieczeństwa publicznego

Bezpieczeństwo nie jest czymś stałym, z różnych przyczyn ulega zmianom, zarówno co do formy, jak i skali czy miejsca występowania. Bardzo ważne jest, aby w sposób spójny, logiczny i zorganizowany podejść do kreowania tego procesu na każdym jego odcinku.

Państwo powinno określić i udokumentować plany działań ukierunkowanych na osiągnięcie celów ogólnych i szczegółowych organizacji dotyczących bezpieczeństwa. Planowanie działań w ramach systemu zarządzania bezpieczeństwem powinno być udokumentowane. Plany osiągania ustalonych celów ogólnych i szczegółowych powinny obejmować:

- a) wyznaczenie odpowiednich służb, szczebli organizacji, grup lub osób odpowiedzialnych za osiągnięcie celów;
- b) określenie środków niezbędnych do osiągnięcia celów;
- c) wyznaczenie terminów osiągnięcia celów.
- d) okresowe przeglądanie i w miarę potrzeby korygowanie planów, a każdorazowo w przypadku wprowadzania zmian.
- e) programy szkoleniowe powinny być dostosowane do potrzeb poszczególnych grup pracowników.

Przewodzenie i kontrolowanie w bezpieczeństwie publicznym

Kierowanie bezpieczeństwem należy do najważniejszych działań państwa, mających na celu zapewnienie jego bytu i rozwoju w zmiennych warunkowaniach środowiska bezpieczeństwa politycznego, militarnego, ekonomicznego, społeczno- kulturowego i ekologicznego. W procesie kierowania bezpieczeństwem państwa najważniejszą rolę organu zarządzającego odgrywają organy władzy publicznej. Funkcje kierowania spełniane są przez odpowiednie podmioty na rzecz realizacji celów bezpieczeństwa, działające na wszystkich poziomach organizacyjnych państwa.

Według obecnego stanu prawnego kierowanie bezpieczeństwem narodowym ma charakter interdyscyplinarny, obejmujący regulowane odrębnymi przepisami zarządzanie kryzysowe oraz kierowanie obronnością państwa. Nie ma natomiast regulacji prawnych, które łączyłyby działania podejmowane w obu wymienionych dziedzinach bezpieczeństwa narodowego w jeden zintegrowany system kierowania bezpieczeństwem narodowym.

Bezpieczeństwo powinno być postrzegane całościowo, z jednoczesnym uwzględnieniem specyfiki poszczególnych jego sektorów: bezpieczeństwa społecznego, energetycznego, finansowego, ekologicznego, informacyjnego oraz innych wymienionych w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP. Takie podejście wymaga przyjęcia określonej, a także w miarę stabilnej w czasie, filozofii i zapewniania bezpieczeństwa narodowego, jak również opracowania i wdrożenia takich rozwiązań i procedur, które odpowiadać będą realnym i potencjalnym zagrożeniom oraz uwzględniać wielowymiarowość bezpieczeństwa. Z tych względów zapewnienie bezpieczeństwa narodowego wymaga ścisłego współdziałania wszystkich organów i instytucji odpowiedzialnych za ten obszar, na etapie jego planowania, konstruowania i utrzymywania w sprawności do działania. Czynnikiem decydującym o powodzeniu tych działań jest skuteczne, wydajne i niezawodne kierowanie bezpieczeństwem publicznym. Podstawowym celem kierowania bezpieczeństwem jest zapewnienie ciągłości podejmowania decyzji i działań dla utrzymania bezpieczeństwa narodowego w każdych warunkach i w skrajnie nieprzyjnym otoczeniu. Daje on gwarancję, że państwo, jako całość oraz jednostki administracyjne wchodzące w jego skład w razie zagrożenia będą wiedziały jak reagować, odpowiednio do własnego usytuowania w systemie kierowania.

Właściwe i rzetelne monitorowanie, połączone z odpowiednimi decyzjami dotyczącymi przygotowań oraz z zapobieganiem skutkom powstałych zagrożeń i ich usuwaniem jest podejmowana w sytuacji, gdy zagrożenie zaistniało i wywołało negatywne następstwa. Wtedy określone podmioty reagują na wydarzenia, uruchamiając wybrane bądź wszystkie elementy wykonawcze systemu kierowania. Sprawność w tej sferze decyduje z kolei o zdolności do szybkiego powrotu państwa (także w skali lokalnej) do stanu sprzed powstania zagrożenia, jak również zminimalizowania skutków zagrożeń dla obywatela.

Kierowanie bezpieczeństwem to proces ciągły, obejmujący zarówno działania podejmowane w czasie pokoju lub względnego braku zagrożeń, jak również podejmowane w momencie wystąpienia określonego zagrożenia (w tym w czasie wojny). Niemniej zasadnicze działania organizacyjne (przygotowanie infrastruktury, procedur, ludzi) powinny być podjęte, zanim określone zagrożenia się zmaterializują. Proces tego kierowania powinien być ciągle doskonalony, a jego funkcjonowanie poddawane okresowemu sprawdzaniu, pozwalającemu wychwytywać i eliminować jego słabości.

Literatura

- Biuro Bezpieczeństwa Narodowego, *Rozporządzenie Rady Ministrów w sprawie przygotowania systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym* (Dz. U. z 2004 r. Nr 98, poz. 978), www.bbn.gov.pl/download.php?s=1&id=7010 (dostęp: 17.11.2012).
- Bolesta S. (1997), *Prawnoadministracyjne zagadnienia porządku publicznego*, Warszawa.
- Czapska J., Wójkiewicz J. (1999), *Policja w społeczeństwie obywatelskim*, Kraków.
- Fehler W., Dziubek I.T. (2010), *Bezpieczeństwo Wewnętrzne Państwa. Ekspertyza przygotowana na zlecenie Ministerstwa Ministerstwa Rozwoju Regionalnego*, Warszawa.
- Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej, art. 10.
- Koziej S. (2008), *Kierowanie bezpieczeństwem narodowym*, (online).
- Krąpiec M.A. (1993), *Człowiek i prawo naturalne*. Lublin.
- Sarnecki P., Czarny P. (1998), *Kompetencje organów władzy publicznej w zakresie ochrony bezpieczeństwa i porządku publicznego*. [w:] Widawki J., Czapska J. (red.): *Bezpieczny obywatel - bezpieczne państwo*, Lublin.
- Sienkiewicz P. (1997), *Teoria konfliktów zbrojnych*, AON, Warszawa.
- www.ftp.wsap.edu.pl/.../Organizacja_publiczna_wyklad_II.ppt dostęp: 16 listopada 2012 r.
- www.mon.gov.pl/pliki/File/strategia_obronnosci/SRSBN_RP_projekt.pdf, dostęp: 16 listopada 2012r
- www.mrr.gov.pl/rozwoj_regionalny/Polityka_rozwoju/SRK/Ekspertyzy_aktualizacja_SRK_1010/Documents/bezpieczenstwo_wewnetrzne_panstwa_2010.pdf dostęp: 16 listopada 2012r.
- www.uwm.edu.pl/mkzk/download/wprowadzenie.pdf dostęp: 16 listopada 2012 r.
- www.bbn.gov.pl/download.php?s=1&id=7010 dostęp: 17.11.2012 r.