

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

TOM XI, ZESZYT 11

DEBIUTY DOKTORANTÓW

Redakcja naukowa:

Robert Seliga

Łódź 2010

Redakcja naukowa: **Robert Seliga**

Skład i łamanie tekstu: **Ilona Marczak**

Projekt okładki: **Marcin Szadkowski**

© Copyright:

Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

ISSN 1733-2486

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Druk i oprawa: Drukarnia „Green”

Plac Komuny Paryskiej 4, 90-007 Łódź

tel./fax 042 632 27 13, 0 604 507 082

e-mail: wydawnictwo@post.pl

Spis treści

Robert Seliga

Wstęp	5
-------------	---

Magdalena Byczkowska

Zarządzanie różnorodnością	
<i>Diversity management</i>	7

Marta Beściak

Whistleblowing w organizacjach gospodarczych	
<i>Whistleblowing in economic organizations</i>	30

Adam Kopecki

Zarządzanie wiedzą i ochrona wiedzy w „nowej gospodarce”	
<i>Knowledge management and knowledge protection in ‘new economy’</i>	41

Mirosław Sępek

Zarządzanie zasobami ludzkimi	
<i>Human resource management</i>	52

Gniewomir Pieńkowski

Rola zarządzania międzykulturowego w dobie globalizacji	
<i>Role of intercultural management in the time of globalization</i>	72

Mirosław Sępek

System motywowania pracowników	
<i>Employee motivation system</i>	90

Monika Isajew

Zastosowanie Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” na rynku mediów
Application of the Operational Programme ‘Human Resource Development’ on the media market 110

Marcin Krajewski

Znaczenie Zarządzanie Relacjami z Klientem w działalności marketingowej przedsiębiorstwa
Significance of Customer Relations Management in marketing activities of companies 121

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Specyfika komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwie medialnym
Specific character of marketing communication in a media company 134

Marcin Krajewski

Wpływ stresu na efektywność pracy sprzedawcy
Influence of stress upon effectiveness of work of a salesperson 148

Stanisław Roman

Restrukturyzacja PKP i jej efekty w latach 2000-2003
Restructuring of Polish National Railways (PKP) in 2000-2003 and its effects 159

Marta Beściak

Ryzyko a wypadek przy pracy
Risk and accident at work 180

Gniewomir Pieńkowski

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego podstawą funkcjonowania zarządzania kryzysowego w III RP
Strategy of National Security as the foundation of functioning of crisis management in Poland after 1989 203

Wstęp

To już kolejny tom *Debiutów doktorantów* Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, który oddajemy w Państwa ręce. Zawiera on wiele ciekawych artykułów poświęconych tematyce ogólnie rozumianego zarządzania. Ta szybko rozwijająca się dyscyplina naukowa stała się obszarem zainteresowań autorów niniejszych artykułów.

Pierwszy z artykułów porusza problematykę zarządzania wiedzą. Autor niniejszego artykułu (Adam Kopecki) skupia również swoją uwagę na aspektach związanych z ochroną wiedzy. Jest to szczególnie ważny aspekt we współczesnych organizacjach działających w turbulentnym otoczeniu.

Dalsze artykuły zamieszone w prezentowanej publikacji przedstawiają istotę zarządzania międzykulturowego (Gniewomir Pieńkowski), zarządzania różnorodnością (Magdalena Byczkowska) oraz ukazują coraz częściej popularną na świecie koncepcję – whistleblowing (Marta Beściak). Z punktu widzenia organizacji coraz częściej funkcjonujących w globalnym czy międzynarodowym otoczeniu ten obszar zainteresowań jest istotny z punktu widzenia dwóch płaszczyzn: płaszczyzny wiedzy oraz praktyki zarządzania organizacjami.

W prezentowanej publikacji znalazły się również tematy związane z restrukturyzacją PKP (Stanisław Roman), istotą komunikacji marketingowej (Małgorzata Krajewska-Nieckarz), Strategią Bezpieczeństwa Narodowego (Gniewomir Pieńkowski), wykorzystaniu programów unijnych w obszarze mediów (Monika Isajew) oraz istotą zarządzania zasobami ludzkimi (Mirosław Sępek).

Ostatnią część niniejszych debiutów stanowią artykuły związane z tematyką efektywności pracy, budowania relacji zachodzących pomiędzy klientem a sprzedawcą (Marcin Krajewski) oraz rozważania na temat teorii ryzyka (Marta Beściak).

Podsumowując, w prezentowanych artykułach poruszana jest tematyka związana przede wszystkim z:

- zarządzaniem wiedzą,
- teorią zarządzania relacjami,
- zarządzaniem zasobami ludzkimi w organizacjach,
- międzynarodowymi aspektami zarządzania.

Prezentowane w niniejszym tomie artykuły stanowią próbę zmierzenia się młodych adeptów nauki z aktualnymi problemami nauk o zarządzaniu. Mamy nadzieję, że zaprezentowana publikacja zyska Państwa przychylność oraz stanie się inspiracją do dalszych rozważań.

Wszystkim autorom publikacji życzymy dalszego rozwoju naukowego, wielu cennych publikacji oraz wytrwałości w dążeniu do zdobywania wiedzy.

dr Robert Seliga

Magdalena Byczkowska

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Zarządzanie różnorodnością (*diversity management*)

1. Wstęp

W każdym środowisku społecznym danej organizacji można zetknąć się ze specyficzną atmosferą, która wynika ze stosunku pracowników do siebie nawzajem, do kadry zarządzającej, do klientów, do misji, założeń i celów danej organizacji, a także sposobów ich osiągnięcia. Atmosferę tę tworzą poglądy na temat tego, co jest w danej organizacji najbardziej wartościowe i istotne. We współczesnym świecie jednym z podstawowych celów ludzkiej egzystencjonalności, jest przynosząca satysfakcję i prestiż praca zawodowa. Poszczególne jednostki dążą do jej osiągnięcia kosztem wielu wyrzeczeń. W związku z powyższym powstaje wiele teorii, koncepcji, które mają na celu pogodzenie ze sobą różnych myśli badawczych i poznawczych z zakresu tematyki zarządzania.

W dobie dynamicznych przemian zachodzących w gospodarce światowej, coraz większą uwagę wśród teoretyków zarządzania wzbudza tematyka zarządzania różnorodnością. W związku ze zmniejszaniem się barier narodowych, handlowych, większą mobilnością pracowników, postępem technologii następuje zmniejszenie barier narodowościowych. Ponadto dzięki zmianom w pojęciu globalnym dotyczącym kobiet, dotyczącym wyższych aspiracji zawodowych kobiet do lat ubiegłych, wzrostem poziomu wykształcenia, zmianom ról w rodzinie, czy też samotnego wychowywania dziecka/ dzieci przez pracujące matki, kobiety jak nigdy wcześniej zaczęły stanowić bardzo dużą część siły roboczej. Polityka zarządzania różnorodnością według autorki niniejszego artykułu w znaczący i efektywny sposób wpływa na polepszenie ogólnej sytuacji kobiet w organizacjach.

Mówiąc „różnorodność” mamy na myśli wszystkie aspekty, w których ludzie się różnią i są podobni, zarówno te widoczne, jak: płeć, wiek, rasa, jak i niewidoczne: orientacja seksualna, pochodzenie etniczne, (nie)pełnosprawność, umiejętności, wykształcenie, doświadczenie zawodowe, postawy życiowe, style życia, style uczenia się itp.

Potrzeba rozwoju zasobów ludzkich nie jest postrzegana wyłącznie, a nawet głównie w kategoriach warunków pracy i wymagań zatrudnionych kobiet, ale przedstawia się ją, jako zmianę w kulturze organizacji. W praktyce zarządzanie różnorodnością postrzegane jest, jako zestaw środków, za pomocą, których kierownictwo zapewnia równe szanse wszystkim pracownikom, niezależnie od ich pochodzenia etnicznego czy płci. Celem takiego zarządzania jest stworzenie środowiska pracy, w którym wszyscy zatrudnieni byliby zmotywowani do pełnego rozwijania swojego potencjału¹, oraz zbudowanie kultury organizacji, która zapewni rzeczywiste uznanie różnic między pracownikami i pozwoli firmie w pełni korzystać z wszystkiego, co pracownicy mogą jej zaoferować i tym samym zwiększyć zyski.

Celem napisania niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na potrzebę poznania tej tematyki i konieczność wprowadzenia nowych praktyk zarządczych w danych organizacjach, gdyż poprzez stosowanie dobrych praktyk w zarządzaniu różnorodnością można osiągać lepsze wyniki związane między innymi ze wzrostem prestiżu firmy, wyższą efektywnością i motywacją pracowników, większą satysfakcją klientów danych organizacji, oraz redukcją kosztów związanych z kwalifikowanym personelem. Wszystko to wpływa na wzrost zysków finansowych danej organizacji, oraz optymalny rozwój zawodowy osób w niej zatrudnionych.

Włączenie kwestii różnorodności do polityki firmy wymaga uznania różnic kulturowych i indywidualnych, istniejących pomiędzy pracownikami, oraz przyjęcia, że owe różnice w miejscu pracy wpływają na wartości, postawy oraz strategię zachowania kobiet i mężczyzn.

Zarządzanie różnorodnością ukazuje potrzebę doceniania różnych walorów, jakie ludzie wnoszą do swej pracy, a w efekcie właściwego zarządzania tymi różnicami powstaje środowisko, w którym każda za-

¹ G. Krell, *Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand?* [w:] U. Kadritzke (red.) *Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*, Berlin: Fachhochschule für Wirtschaft, fhw-Forschung, 1997, nr 30–31, s. 29.

trudniona osoba czuje się doceniana, wszystkie jej talenty są w pełni wykorzystane, a organizacja osiąga swoje cele, „Nie chodzi tylko o to, by otaczać się ludźmi, którzy się od nas różnią. Konieczny jest też klimat, w którym każdy może wyrażać wszystkie aspekty swojej osobowości podczas pracy”². To specyficzne podejście do polityki zarządzania opiera się na diametralnych zmianach dotyczących funkcjonowania wielu struktur organizacyjnych, aby móc to dokonać zmiany konieczna jest zmiana nastawienia i zachowania pracowników, a przede wszystkim osób zarządzających- menedżerów. Przez kulturę organizacji rozumie się sposób życia w organizacji³. Kultura organizacji odzwierciedla to, co wspólne dla jej pracowników, czyli chodzi tu głównie o postawy, zwyczaje, system wartości, itp., dzięki czemu mogą oni czuć się do siebie podobni, ale również umacnia różnice, na których się opiera. Menedżerowie czy pracownicy często nie zdają sobie sprawy z tego, czym jest kultura ich organizacji, dopóki nie pojawi się w niej osoba, która różni się zdecydowanie od reszty.

W związku z tym, mówiąc o kulturze, jako o wspólnym znaczeniu, systemach wiedzy, przekonaniach, wyobrażeniu czy też wartościach należy mieć na uwadze, iż kultura polega zarówno na podobieństwie, jak i zróżnicowaniu. Autorka artykułu podejmuje próbę analizy różnic-kontrastów, występujących między zatrudnionymi w organizacjach, a dokładniej mówiąc efektywnego zarządzania różnorodnością.

W artykule tematyka zarządzania różnorodnością została przedstawiona w następującej kolejności. W związku z tym, iż termin zarządzania różnorodnością jest stosunkowo nowy, autorka postanowiła przybliżyć czytelnikowi to pojęcie, następnie zastanowiła się nad korzyściami wynikającymi z zarządzania różnorodnością, potem przeszła do badań dotyczących tegoż zagadnienia porównując i odróżniając od polityki równości szans na podstawie przykładów z badań, zakańczając artykuł podsumowaniem.

2. Geneza i charakterystyka pojęcia zarządzania różnorodnością

Pojęcie zarządzania różnorodnością rozwija się od lat 70-tych, kiedy słowo „różnorodność” odnosiło się do mniejszości i kobiet, jako gru-

² G. Brown, *Równość szans – krok po kroku* [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans”*, Warszawa 2007.

³ M.J. Hatch, *Teoria organizacji*, Warszawa 2002, s. 208.

py pracowników. Przez dłuższy czas menedżerowie zakładali, że różnorodność w miejscu pracy polega na zwiększaniu reprezentacji płci, mniejszości narodowych i etnicznych, że dotyczy zatrudniania i utrzymywania większej liczby osób, z tak zwanych grup mniejszościowych (*underepresented „identity groups”*). Zgodnie z poprawkami konstytucyjnymi, z 1974 r. i 1975 r. rząd USA wywierał nacisk na firmy, by zatrudniały więcej kobiet i osób reprezentujących mniejszości, jak również tworzyły im większe możliwości do wewnątrzfirmowego awansu. Wkrótce eksperci do spraw różnorodności zaczęli wyrażać wątpliwości w związku z utrzymywaniem specjalnych względów wobec pracowników wywodzących się z mniejszości, tak zwanych działań afirmatywnych (*affirmative action, AA*). Zauważyli, że było to często działanie wyizolowane, ograniczające się tylko do działów HR (zarządzania zasobami ludzkimi) i nie było przenoszone na środowisko całej firmy. Na początku stosowano kreatywne metody rekrutacji i zatrudniania stworzone po to, aby zmienić strukturę pracowniczą w firmach. Jednakże częste wahania kadr były zbyt duże i w efekcie kobiety i przedstawiciele mniejszości nie awansowali zgodnie z zakładanym modelem. Ci, którzy mieli być beneficjentami zmian, byli często piętnowani przez pozostałych pracowników, jako niewykwalifikowani. „Dominująca kultura” białych mężczyzn zasadę równych szans postrzegała, jako ukrytą formę odwróconej dyskryminacji. W rezultacie programy równych szans w firmach były często zaniedbywane albo wycofywane⁴.

W Polsce zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) jest mało znaną strategią zarządzania personelem. Podstawowym założeniem tego podejścia jest przekonanie, że zróżnicowanie personelu stanowi zasób przedsiębiorstwa, który w określonych warunkach może stać się źródłem korzyści biznesowych i zysków⁵. Analizując pojęcie zarządzania różnorodnością należy wsiąść przede wszystkim po uwagę, że ludzie różnią się od siebie i że różnice te warto docenić i wykorzystać w ramach działań organizacji.

„To kształtowanie środowisk pracy, które w otwarty sposób zapewnia równe ścieżki rozwoju wszystkim pracownikom, przyczyniając się

⁴ M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Podręcznik szkoleniowy zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management – idm) Wrzesień 2007, s. 5.

⁵ *Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans, Gender Index, UNDP, EQUAL*, 2007, s. 27.

do zwiększenia zysków finansowych płynących z różnorodności w firmie. Niezbędnym elementem zarządzania różnorodnością jest zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i prywatnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem⁶.

Zarządzanie różnorodnością opiera się na pewnych założeniach, najważniejsze z nich dotyczą środowiska pracy, gdzie pracownicy powinni czuć się bezpiecznie i gdzie wszyscy zatrudnieni mają rzeczywisty wpływ na to, co się dzieje w firmie. Wtedy to pracownicy chętniej angażują się w realizację postawionych przez firmę celów, a co za tym idzie większych dochodów danej firmy. „Polityka związana z zarządzaniem różnorodnością uznaje, że istnieją różnice pomiędzy pracownikami oraz że te różnice, jeśli właściwie się nimi zarządza, umożliwiają wydajniejsze i skuteczniejsze wykonywanie pracy”⁷.

Zarządzanie przez różnorodność to korzystanie z potencjału pracowników reprezentujących różne kultury, środowiska, umiejętności, religie, płci, wiek, etc. poprzez zgodne z prawem wyeliminowanie praktyk dyskryminacyjnych i równe traktowanie pracowników we wszystkich aspektach funkcjonowania firmy poczynając od rekrutacji, poprzez ścieżkę kariery i wynagrodzenia, a na kształtowaniu kultury tolerancji kończąc⁸.

Według Robersona, zarządzanie różnorodnością dotyczy przede wszystkim budowania świadomości i akceptacji różnic socjodemograficznych w organizacji oraz podejmowania działań pozwalających na wykorzystanie tych różnic w sposób korzystny dla organizacji⁹.

Mogą one mieć charakter obserwowalny i dotyczyć np. płci, wieku, rasy, pochodzenia etnicznego, wieku lub fizycznego inwalidztwa. Te różnice w wielu krajach rozwiniętych są objęte ochroną prawną przed dyskryminacją. Drugi typ różnic ma charakter nieobserwowalny i może dotyczyć poczucia tożsamości osób w stosunku do innych grup pracowników. Mogą one dotyczyć na przykład wykształcenia, obszarów

⁶ Europejski Fundusz Społeczny EQUAL, 2006.

⁷ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 238.

⁸ A. Konopacka, *Różni znaczy skuteczniejsi! Zarządzanie przez różnorodność dla firm i pracowników*, program współfinansowany przez UE, Partnerstwo na rzecz rozwoju-Kompromis na rynku pracy – innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet, s. 11.

⁹ Q.M. Roberson, *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, Ithaca NY, CAHRS, Cornell University.

doświadczeń zawodowych, stażu pracy w organizacji, a także postaw życiowych czy preferencji w zakresie stylu życia. Działania realizowane w ramach programów zarządzania różnorodnością dotyczą zwykle z jednej strony rozwijania świadomości menadżerów i pracowników, a drugiej wprowadzania procedur i inicjatyw z zakresu rekrutacji, szkolenia i rozwoju karier, których celem jest zwiększenie lub utrzymanie poziomu zróżnicowań wśród pracowników¹⁰.

Reasumując, zarządzanie różnorodnością należy rozumieć jako pewien proces kierowania i komunikacji, który w świadomy i ciągły sposób powoduje rozwój danej organizacji. Wszelakie różnice pracownicze dotyczące wielu niezależnych czynników traktuje się jako potencjał rozwojowy organizacji.

3. Korzyści płynące z zarządzania różnorodnością

W latach 2000–2001 Mi.St Diversity Consulting, przeprowadził ankietę wśród europejskich liderów biznesu. Cztery najczęściej wymieniane przez ankietowanych korzyści płynące z różnorodności to:

- poprawa efektywności i współpracy zespołu (korzyści interpersonalne),
- wzrost produktywności (korzyści indywidualne),
- polepszenie zaufania klientów (korzyści rynkowe i związane z relacjami z konsumentem),
- szerszy dostęp do rynków pracy (korzyści związane z rekrutacją)¹¹.

¹⁰ S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami IPiSS*, Warszawa 2005, s. 38.

¹¹ M. Branka, *Zarządzanie firmą równych szans – materiały szkoleniowe*, Warszawa Fundacja Współpracy UNDP 2007, za: M. Kostera. *Nowe kierunki w zarządzaniu*, s. 145.

Tab. 1. Rezultaty polityki różnorodności

	Zewnętrzne		Wewnętrzne
Konsumenci	Zwiększony udział w rynku Łatwość wchodzenia na nowe rynki	Indywidualne	Zwiększona produktywność Poprawa morale i zaangażowanie
Akcjonariusze	Podwyższenie notowań Lepsze przyciąganie	Interpersonalne	Polepszenie efektywności zespołu Łatwiejsza integracja nowego personelu
Rynki pracy	Szerszy dostęp do rynków pracy Poprawienie wizerunku pracodawcy	Organizacyjne	Większa otwartość na zmianę Zwiększenie efektywności całej organizacji
Spółeczność	Polepszenie wizerunku publicznego		

Źródło: M. Branka (red.), *Zarządzanie firmą równych szans. Materiały szkoleniowe Fundacja Współpracy UNDP*, Warszawa 2007, s. 13.

Nowe prawodawstwo Unii Europejskiej zakazujące dyskryminacji ze względu na rasę lub pochodzenie etniczne, płeć, religię, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną miało znaczący wpływ na rozwój korporacji europejskich. Firmy stosujące dobre praktyki (*good practice companies*) są świadome znaczenia wizerunku korporacyjnego i reputacji firmy. Podejmują rozmaite działania i inicjatywy skierowane do zewnętrznego odbiorcy, których celem jest wzmocnienie ich pozycji w społeczeństwie, a także upowszechnianie zasad i wartości, które chcą odzwierciedlać w swej działalności. Firmom stosującym dobre praktyki w dziedzinie różnorodności zależy na zewnętrznym uznaniu podejmowanych wysiłków – w ten sposób traktują na przykład wyróżnienia i nagrody¹². Chętnie biorą udział w licznych konkursach, także po to by sprawdzić czy spełniają różne konkursowe kryteria i standardy. Wiele firm uważa, że polityka różnorodności, która wspiera two-

¹² M. Keil, B. Amershi, S. Holmes, H. Jablonski, E. Lüthi, K. Matoba, A. Plett, K. von Unruh, *Podręcznik szkoleniowy zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management – idm) Wrzesień 2007, s. 15.

rzenie środowiska promującego szacunek i integrację pracowników, jest niezbędna dla osiągnięcia sukcesu w biznesie. Pomaga w rekrutacji dobrej, jakości pracowników oraz powoduje redukcję kosztów operacyjnych dzięki mniejszej płynności kadr i mniejszej absencji. Z doświadczeń niektórych korporacji wynika, że wdrażanie polityki różnorodności ma dodatkowy efekt, poprawia komunikację i przepływ informacji w strukturze firmy. Lepsze możliwości komunikacyjne z kolei zwiększają szansę promowania wspólnoty kulturowej, wspólnych zasad i wartości w ramach firm i grup firm. Działaniom dotyczącym różnorodności i integracji przypisuje się także korzystny wpływ na polepszanie stylów zarządzania, zwiększanie umiejętności i wydajności w takich dziedzinach jak komunikacja, zarządzanie ludźmi, wyznaczanie celów i planowanie. Osiągnięcie większego zróżnicowania pracowników jest dla wielu firm kluczowym celem. W raporcie EBTP podkreślano, że jednym z głównych powodów, dla których firmy wprowadzają i stosują politykę zarządzania różnorodnością jest zwiększenie możliwości dostępu do szerszej grupy potencjalnych pracowników oraz możliwość pozyskania i utrzymania dobrze wykwalifikowanej kadry wywodzącej się z różnych środowisk¹³.

Należy zwrócić uwagę, iż różnorodni pracownicy o wysokich umiejętnościach ludzkich pomagają również firmom lepiej odpowiedzieć na oczekiwania zróżnicowanej klienteli oraz podnieść, jakość obsługi klientów. Stwarzają także dodatkowe możliwości zdobycia nowych rynków i rozwoju wywiadu rynkowego.

Niektóre firmy zajmujące się zatrudnieniem i pośrednictwem pracy, jak Manpower, Randstad czy Adecco odgrywają również ważną rolę we wspieraniu wysiłków swoich klientów, którzy dążą do zwiększenia zróżnicowania pracowników i zaadresowania problemu mniejszej reprezentacji grup defaworyzowanych (*disadvantaged*). Wszystkie te firmy podejmują innowacyjne działania, skierowane na zapobieganie wykluczeniu społecznemu, zachęcanie do rozwoju umiejętności i zmniejszanie przepaści pomiędzy pracodawcami i różnorodnymi społecznościami. Na przykład firma, Randstad, która od trzech lat jest niezmiennie oceniana, jako jeden z najlepszych pracodawców w Belgii, ma specjalny wydział ds. różnorodności (*Diversity Division*), który wspiera pracodawców w stosowaniu zasad równości w procedurach rekrutacyjnych, a także pomaga firmom w zrozumieniu potencjalnych korzyści z różnorodności.

¹³ Tamże, s. 10.

Z badań przeprowadzonych dla Komisji Europejskiej w 2005 roku wśród 25 państw członkowskich Unii Europejskiej wynika, że wg 83% badanych firm, strategia równych szans i zarządzania różnorodnością zwiększa konkurencyjność i efektywność przedsiębiorstw.

The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace. Raport przygotowany na zlecenie Komisji Europejskiej. Badania udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych wykazały wyraźną zależność między wysokim odsetkiem kobiet wśród menedżerów najwyższego szczebla, a wynikami finansowymi przedsiębiorstwa mierzonymi wg ROE (stopa zwrotu z kapitału własnego) i TRS (stopa zwrotu z akcji). Badaniem objęto 353 firmy z listy 500 najlepiej zarabiających wg magazynu *Fortune*¹⁴.

Wiele organizacji wspiera obecnie rozmaite grupy zainteresowań pracowników po to, by rozwijać dwukierunkowe procesy komunikacji, a także uzyskać wsparcie w strategiach konsultacji i zdobywania informacji. Wśród przykładów wymienić można projektowanie i promocję produktów dla konsumentów z wadami wzroku, jak Internetowe Prawo Jazdy (*Internet Driver's License*, IBM Niemcy) i przekazywanie głosowe wiadomości (*voice texting*, BT). Internetowe Prawo Jazdy to głosowa wyszukiwarka internetowa, która pomaga przełamać bariery technologiczne osobom z wadami wzroku poprzez ułatwienia w korzystaniu z Internetu i komunikacji za pomocą poczty elektronicznej. Podobnie produkty BT umożliwiają wysyłanie i otrzymywanie wiadomości tekstowych (SMS-ów) w wersji głosowej. Niektóre firmy, jak Bertelsmann, wprowadziły i rozwinęły unikatowe praktyczne pomoce w pracy i codziennym funkcjonowaniu, aby wesprzeć osoby niepełnosprawne w środowisku pracy. Te pomoce są jednak także dostępne dla ogółu społeczeństwa. Kolejny przykład to telefon BT „Duży przycisk”. Pierwotnie zaprojektowany przez pracownika cierpiącego na artretyzm zdobył wielu odbiorców ze względu na łatwość użytkowania w porównaniu do coraz mniejszych modeli alternatywnych dostępnych na rynku. Podobnie, samochód Volvo, zaprojektowany przez kobiety, znalazł szerokie uznanie spowodowane wieloma cechami czyniącymi go przyjaznym dla użytkownika, choć w zamyśle był projektowany dla kobiet kierowców. Dla takich firm myślenie i podejście „integracyjne” jest po prostu

¹⁴ Catalyst, 2004 The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversit.

sprawą dobrego pomysłu, projektu, wzoru, który sprawia, że każdy może skorzystać z produktu¹⁵.

Jak wynika z przytoczonych faktów zarządzanie różnorodnością nie tylko przekłada się na lepsze stosunki pracownicze, a także i wymierne efekty osiągane przez dane korporacje, lecz służy gospodarce światowej, a dokładniej każdemu z nas osobno.

Konkludując, rezultatem wdrożenia strategii różnorodności jest wzrost innowacyjności firmy, poprzez wzrost kreatywności zasobów ludzkich. Powstają nowe produkty i usługi, przedsiębiorstwo otwiera się na nowe segmenty rynku. Na dalszych miejscach pracodawcy wskazują na wzrost efektywności ekonomicznej firmy oraz zwiększenie możliwości marketingowych. Zróżnicowany pod względem wieku, płci, pochodzenia etnicznego, orientacji seksualnej czy sprawności fizycznej dział marketingu tworzy strategie marketingowe skierowane do nowych grup docelowych.

4. Zarządzanie różnorodnością w świetle badań

Różnorodność współczesnego społeczeństwa spowodowana globalizacją i znajdującą odbicie w zmianach demograficznych wpływa na życie każdego społeczeństwa, wiele firm, aby odnieść sukces wprowadza politykę różnorodności. Dotyczy ona zarówno różnorodności pracowników, jak i zróżnicowanych potrzeb klientów i innych partnerów biznesowych.

Zarządzanie różnorodnością ma na celu stosowanie dobrych praktyk, które uwzględniają politykę równouprawnienia płci. Według raportu przeprowadzonego w 2006 r. Firma równych szans, zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) jest to strategia biznesowa skierowana na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników w przedsiębiorstwie. To kształtowanie środowiska pracy, które w otwarty sposób zapewnia równe drogi rozwoju wszystkim pracownikom, przyczyniając się do zwiększenia zysków finansowych płynących z różnorodności w firmie. Niezbędnym elementem zarządzania różnorodnością jest zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego

¹⁵ M. Keil i in., dz. cyt., s. 13.

i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem¹⁶.

Organizacje, które kładą duży nacisk na odpowiednie realizowanie polityki związanej z zarządzaniem różnorodnością wymieniają kilka bardzo istotnych korzyści:

- szerszy dostęp do nowych talentów i zasobów ludzkich,
- wzrost prestiżu firmy,
- kultura firmy wzbogacona o istotne wartości,
- zwiększona kreatywność i innowacja,
- wyższa efektywność i motywacja pracowników,
- dobry wizerunek i nowe szanse marketingowe,
- większa satysfakcja klientów,
- redukcja kosztów związanych z rekrutacją, absencją i utrzymaniem wykwalifikowanego personelu – zyski finansowe¹⁷.

Różnorodne kompetencje i talenty menedżerów oraz pracowników otwierają nowe możliwości innowacyjnych i kreatywnych rozwiązań. Jednym z przykładów takiego rozwiązania może być wprowadzenie korporacyjnej karty różnorodności (*The Corporate Charter of Diversity*). W grudniu 2006 r. cztery firmy niemieckie (Deutsche Telekom AG, Deutsche BP, Deutsche Bank AG, DaimlerChrysler AG) zainicjowały dobrowolną kampanię – „Różnorodność jako szansa – Karta różnorodności firm niemieckich” (*Diversity as a Chance – the Charta of Diversity of companies in Germany*). Podpisanie takiego dokumentu jest jednoznaczne, iż dana firma wspiera rozwój różnorodności w ramach firmy. Karta różnorodności jest coraz bardziej popularna nie tylko na terenie Niemiec, lecz również we Francji, gdzie już od 2004 roku znalazła poparcie w 3000 firm¹⁸.

Poprzez podpisanie dokumentu dana firma deklaruje swoją wolę popierania, pielęgnowania i dalszego rozwoju różnorodności w ramach firmy. Do maja 2007 roku, 70 firm podpisało Kartę. We Francji podobna inicjatywa powstała w 2004 roku i znalazła poparcie już 3000 firm. Wię-

¹⁶ Raport: *Równi w pracy to się opląca*, *Firma równych szans 2006*, s. 2, (płyta Zarządzanie różnorodnością, www.genderindex.pl)

¹⁷ Źródło: „The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace”, European Commission, September 2005.

¹⁸ M. Keil i in., dz. cyt., s. 31.

cej inicjatyw tego rodzaju może służyć dalszej promocji różnorodności w świecie biznesu Unii Europejskiej.

Jest wiele firm stosujących dobre praktyki zarządcze między innymi: Adecco, Air Products, Dublin Bus, Deutsche Bank. Każda z wymienionych firm podjęła różne innowacyjne działania związane z zarządzaniem różnorodnością a mianowicie:

1. Firma Adecco jest to firma z wieloletnią tradycją, działająca na terenie Europy, zajmująca się rekrutacją i doradztwem zawodowym. W 1986 we Francji został wprowadzony program: Niepełnosprawność i umiejętności (Disability & Skills Programme). Jego celem było ułatwienie dostępu osób niepełnosprawnych do rynku pracy. Program odniósł duży sukces we Francji, dlatego też programem objęto także Hiszpanię, Włochy, Belgię, Holandię, Wielką Brytanię i Szwajcarię. W 2005 r. do programu przyłączają się także inne państwa europejskie. Program promuje równość szans – tylko na podstawie osobistych umiejętności, kwalifikacji i doświadczenia. Celem programu jest zarówno identyfikowanie, jak i zapewnienie zatrudnienia odpowiednich kandydatów niepełnosprawnych, a także pomoc w rozwijaniu dodatkowych umiejętności dla zapewnienia trwałego zatrudnienia.

W ramach firmy są organizowane szkolenia dla menedżerów dotyczące problematyki niedyskryminacji oraz integracji osób niepełnosprawnych. Szkolenia te mają na celu radzenie z potencjalnymi przypadkami dyskryminacji. Program „Niepełnosprawność i umiejętności” spowodował zmianę, w środowisku wcześniej nieprzyjaznym, w kulturze organizacyjnej firmy. Zatrudnienie zyskało Dostęp do zatrudnienia dla 9.578 osób niepełnosprawnych na poziomie Europy w 2004 r.

Firma Adecco cieszy się dużym uznaniem wśród potencjalnych klientów, co też owocuje lepszymi zyskami finansowymi firmy poprzez wygrywanie przetargów.

2. Air Products, utworzona ponad 60 lat temu, zajmuje się dziedziną technologii, energii, opieki zdrowotnej i przemyśle na całym świecie. W 2001 r. rozpoczęto program szkoleń i podnoszenia świadomości dotyczący różnorodności nazwano go: „Uznanie różnorodności” (*Valuing Diversity*). Wcześniej odniesienie sukcesu przez firmę hamowane było przez krzywdzące, szkodliwe postawy prowadzące do poczucia wykluczenia i niskiego zaangażowania w rozwój firmy części wartościowych pracowników.

Program spowodował wzrost rozwoju pracowników. Podniósł się poziom wyszkolenia i efektywność pracowników. Program obejmuje

szkolenia dotyczące podnoszenia świadomości i drukowanie plakatów wspierających proces uczenia się oraz nieformalne spotkania, których celem jest wyjaśnienie idei programu i jego realizacji w danym miejscu. W publikacjach dla pracowników oraz wewnętrznej korporacyjnej sieci intranetowej pojawiają się regularnie raporty dotyczące problematyki różnorodności. Grupy liderów różnorodności, działające we wszystkich ważniejszych regionach i centrach firmy, kierują zmianami na rzecz stworzenia środowiska, w którym każdy zatrudniony pracownik może przyczynić się do rozwoju firmy. Ponad to powołano sieci pracownicze, np. Geje i lesbijki wśród pracowników (GLEE), Pracownicy zróżnicowani etnicznie (EDEN) i wszyscy amerykańskie azjatyckiego pochodzenia w Air Products. Dzięki tym działaniom nastąpił wzrost świadomości przekształcił organizację i stworzył środowisko sprzyjające powstaniu wielu inicjatyw związanych z poprawą komunikacji, integracją, budową zaufania, poprawą pracy zespołowej i podniesieniem świadomości kulturowej.

W Hiszpanii pracownicy stworzyli specjalną stronę internetową mówiącą o różnorodności, we Francji nowo utworzony zespół logistyczny wykorzystał koncepcję integracji zespołu, akceptacji i wzajemnego uczenia się. Dało to zdumiewający efekt, ponieważ nastąpił wzrost produktywności firmy, większy niż wcześniejsze prognozy tj.: (plan wynosił 450.000 euro, a dzięki odpowiednim działaniom pracownikom udało się osiągnąć poziom 600.000 euro).

3. Dublin Bus jest to firma działająca w Irlandii zatrudniająca pracowników z ponad 50 państw i mająca pozytywny wizerunek publiczny, jako firma założona przez państwo, która aktywnie promuje różnorodność i równość oraz różnorodne kulturowo środowisko pracy. W 2001 roku firma przeprowadziła „badanie różnorodności”, aby lepiej zrozumieć i przeanalizować swoją sytuację. Badanie to spowodowało podjęcie działań strategicznych na rzecz równości i różnorodności. Powstał plan dotyczący priorytetów i działań odnoszących się do godności szacunku w miejscu pracy, rekrutacji i wszelkich pozytywnych działań dotyczących różnorodności etnicznej, niepełnosprawności, szkoleń i uczestnictwa. Plan ten doprowadził do specjalnych procedur:

- polityka równości i różnorodności,
- godność i szacunek,
- polityka różnorodnego kulturowo miejsca pracy.

Program różnorodności poprawił znacznie publiczny wizerunek firmy, a także metody zarządzania wewnątrz firmy i praktyki w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. O 2001 r. sukces programu był podkreślany przez media irlandzkie, co poskutkowało Irlandzki Urząd ds. Równości wymienił firmę, jako „Firmę najlepszych praktyk” w odniesieniu do różnorodności w miejscu pracy. Pracownicy Dublin są dumni, iż pracują w swojej firmie, co też przyczyniło się do wzrostu zainteresowania aplikacji osób z różnych mniejszości etnicznych, osób starszych i osób niepełnosprawnych.

4. Deutsche Bank Celem Deutsche Banku jest tworzenie takiego środowiska pracy, aby każdy z pracowników mógł wykorzystywać w pełni swój potencjał. Dla osiągnięcia tego celu w 1999 r. Bank powołał globalny Zespół ds. różnorodności dla wspierania różnych inicjatyw, takich jak programy dotyczące talentu i rozwoju, grupy współpracy pracowników i szkolenia dotyczące różnorodności. Członkowie zespołu ds. różnorodności działają, jako doradcy biznesowi dla wszystkich działów firmy pomagając w analizie danych, tworzeniu projektów i monitorowaniu ich efektów. Jeden z projektów bankowości detalicznej w Niemczech jest skierowany do potencjalnych klientów o homoseksualnej orientacji. Jego celem jest zdobycie części rynku poprzez stworzenie wizerunku otwartego, empatycznego dostawcy usług finansowych. Deutsche Banku prowadzi marketing ukierunkowany skierowany do różnorodnych grup (*target group marketing*).

Pod koniec 2003 roku w Berlinie rozpoczął się projekt, kiedy to Deutsche Bank zaczął umieszczać reklamy w czasopiśmie dla gejów i lesbijek. Reklamy podawały nazwiska osób, z którymi można się kontaktować, co stwarzało Bankowi możliwość nie tylko sprzedaży usług, ale także oceny skali zainteresowania kampanią.

Efektom tych działań jest znaczny wzrost finansowy firmy. Działania ukierunkowanego marketingu Deutsche Banku odniosły sukces w Berlinie, przyciągając nowych klientów i zwiększając dochody ze sprzedaży, następnie podobną kampanię rozpoczęto w Hamburgu. Łącznie oba projekty – w Berlinie i w Hamburgu – przyniosły dziesięciokrotny zwrot zainwestowanych środków. Ostatnio projekt rozpoczęto także w Kolonii i Monachium¹⁹.

¹⁹ W/w przykłady pochodzą z publikacji: *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*; Komisja Europejska, Dyrekcja Generalna ds. zatrudnienia, spraw społecznych i równych szans; Wrzesień 2005.

Przedstawione firmy stanowią przykłady dobrych praktyk aktywnego zarządzania różnorodnością, przyniosły one wymierne efekty, każdej z firm. Wszystkie firmy dzięki wprowadzeniu innowacyjnych rozwiązań dzięki efektywnej polityce zarządczej, mogły rozwinąć swoją działalność, a także podnieść swoje wyniki finansowe, przy pełnym zaangażowaniu i zadowoleniu swoich pracowników i klientów.

5. Zarządzanie różnorodnością a polityka równych szans – podobieństwa i różnice

Przy rozważaniach dotyczących zarządzania różnorodnością warto przedstawić różnice między polityką równych szans, a zarządzaniem różnorodnością. Gdyż te dwa pojęcia mogą na pierwszy rzut oka wydawać się zbliżone, dlatego też należy je wyraźnie rozgraniczyć.

Tab. 2

Polityka równych szans	Zarządzanie różnorodnością
Cel: zapobieganie dyskryminacji zgodnie z przepisami prawa	Cel: stworzenie warunków pracy zwiększających szansę rozwoju firmy i osiąganie wymiernych efektów biznesowych
Działania: skierowane przede wszystkim do kobiet, osób niepełnosprawnych i pochodzących z mniejszości etnicznych	Działania: skierowane do wszystkich pracowników i pracowników firmy
Obszar interwencji: procedury związane z zarządzaniem personelem	Obszar interwencji: kultura organizacji
Główny aktorzy: dział ds. kadr i menedżerowie ds. zarządzania zasobami ludzkimi	Główny aktorzy: wszyscy menedżerowie i pracownicy

Źródło: na podstawie L. Wirth, *Breaking through the Glass Ceiling. Women in Management*, International Labour Organization, Geneva 2001.

Jak wynika z przedstawionej tabeli, polityka równych szans, ma na celu eliminowanie wszelkich form i przejawów dyskryminacji pod takimi względami jak:

1. Przestrzeganie prawa związanego z zatrudnieniem:

- równej płacy,
- równego wynagradzania za pracę o równej wartości,
- równego dostępu do zatrudnienia,
- równego dostępu do kształcenia zawodowego,
- równego przyznawania awansu, nagród pracowniczych,
- równych warunków zatrudnienia,
- uzyskiwanie niezbędnej pomocy pracodawcy i realizacji swoich uprawnień związanych z ww.

2. Równe traktowanie w ustawowych i zawodowych programach zabezpieczeń społecznych tj. emerytury, renty, itp., oraz należyte przestrzeganie praw pracowniczych związanych z macierzyństwem.

W przeciwieństwie do polityki równych szans, która rozpoznaje gorsze położenie tzw. grup mniejszościowych i tworzy specjalne instrumenty ułatwiające dostęp do rynku pracy i rozwój w ramach firm osobom narażonym na dyskryminację, zarządzanie różnorodnością zajmuje się różnicami istniejącymi na poziomie indywidualnym w oderwaniu od przynależności grupowych i ich konsekwencji. Przyjmuje się, że praktycznie każdy element ludzkiej tożsamości, który może zróżnicować zespół osób, będzie potencjalnie korzystny dla organizacji. **Celem jest poprawa wspólnych relacji pracowniczych, oraz lepsze, sprawniejszej działanie danej organizacji, które skutkuje wymiernymi efektami finansowymi.** Należy pamiętać, że zarządzanie różnorodnością nie jest równoznaczne z polityką równych szans. Te dwa podejścia, mimo że pozornie dość podobne, dzielą powyżej przedstawione istotne różnice.

6. Polityka równych szans w świetle badań

W Polsce zostały przeprowadzone badania w formie konkursu *Firma równych szans*. Opracowany w ramach projektu wskaźnik *gender index* - Projekt, finansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL, powstał, jako innowacyjna odpowiedź na problem dyskryminacji kobiet na rynku pracy w Polsce. Koncepcja projektu, opracowana przez ekspertów i ekspertki Programu Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP), wpisuje się w politykę ONZ na rzecz równych szans kobiet i mężczyzn na rynku pracy oraz

wychodzi naprzeciw zaleceniom prawodawstwa międzynarodowego i polskiego dotyczącego równego traktowania w zatrudnieniu – m.in. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej (rozdział II, artykuł 33); polski kodeks pracy (art. 112 i 113); *Konwencja w sprawie eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet* (zwana od angielskiej nazwy CEDAW)²⁰, to pierwsze w Polsce narzędzie które bada w skali mikro, (czyli z perspektywy miejsca pracy) obszary nierównego traktowania ze względu na płeć i służy monitorowaniu miejsca pracy w zakresie równości szans.

Analizie poddano kilkadziesiąt firm. Szczególną uwagę zwrócono na siedem następujących sektorów:

1. rekrutacja pracowników,
2. dostęp do awansów,
3. ochrona przed zwolnieniem,
4. dostęp do szkoleń,
5. wynagrodzenia za pracę,
6. ochrona przed molestowaniem seksualnym i mobbingiem,
7. możliwość łączenia obowiązków zawodowych z rodzinnymi.

Po analizie danych wyłoniono te firmy, które najbardziej wyróżniały się wśród innych, które dbają o równe szanse rozwoju swoich pracowników. Pierwsze trzy miejsca wśród firm małych i średnich zajęły: Bahpol Sp. J. Bogdan Krysiak i Henryk Krysiak, EUROMOT Sp. z o.o., Wakacje. pl Sp. z o.o.

Trzy pierwsze miejsca wśród dużych przedsiębiorstw zajęły: Laboratorium Kosmetyczne Dr IRENA ERIS S.A., Motorola Polska Electronics Sp. z o.o., IBM Polska Sp. z o.o.

²⁰ *Konwencja w sprawie eliminacji wszelkich form dyskryminacji kobiet* (CEDAW) uchwalona w 1979 roku rezolucją Zgromadzenia Ogólnego ONZ, ratyfikowana przez ponad 150 krajów członkowskich ONZ, wyznacza międzynarodowe standardy w zakresie ochrony praw kobiet we wszystkich dziedzinach życia, w tym dostępu do rynku pracy. Komitet ONZ ds. Eliminacji Wszelkich Form Dyskryminacji Kobiet (CEDAW) skierował w styczniu 2007 roku na ręce polskiego rządu rekomendacje, w których zwraca uwagę na fakt, iż mimo wprowadzonego do kodeksu pracy zakazu bezpośredniej i pośredniej dyskryminacji, brakuje w Polsce ogólnego prawa antydyskryminacyjnego, które zawierałoby definicję dyskryminacji kobiet zgodnie z art. 1 Konwencji i obejmowałoby wszystkie obszary potencjalnej dyskryminacji, o których mowa w Konwencji. Komitet CEDAW zaapelował do władz polskich o systematyczny monitoring rynku pracy w zakresie równości szans kobiet i mężczyzn. Za: *Podręcznik trenerski. „Zarządzanie Firmą Równych Szans”, EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2008. s. 11.*

Badacze podsumowując przeprowadzone na wybranych firmach badania, stwierdzili, że kobiety stanowią istotną część siły roboczej, dotychczas na decyzje pracodawców często istotny wpływ miały stereotypy, lecz opinia ta ulega stopniowej zmianie. Jak pokazały przeprowadzone badania pracodawcy, co raz częściej, dostrzegają potencjał kobiet, stwierdzając, iż efektywność pracy kobiet i mężczyzn jest na tym samym poziomie.

Według raportu, polityka równego traktowania opiera się na realizacji zasad takich jak:

- W rekrutacji pracowników kładzie się nacisk na indywidualnie identyfikowane predyspozycje.
- umiejętności oraz doświadczenia kandydatek i kandydatów.
- Monitorowanie sposobu wynagradzania kobiet i mężczyzn.
- Wiązanie bonusów z typem pracy i stanowiskiem, a nie płcią.
- Kreowanie mechanizmów i procedur ujawniających przypadki molestowania seksualnego i dyskryminacji ze względu na płeć.

Ponadto pracodawcy stwierdzili, że „dobrzy pracownicy są dla nas cennymi pracownikami – cenni pracownicy mają również życie prywatne”. W związku z tym firmy dbają o pracowników, oferując im dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne dla nich samych i najbliższej rodziny, dofinansowywanie wypoczynku, czy opieki nad dziećmi, a także wprowadza zadaniowy i elastyczny czas pracy. Według przeprowadzonych badań, pracownicy postrzegają takie firmy, jako te, które są dla nich przyjazne. W związku z tym pracownicy w stosunku do swojej firmy poczuwają się do bycia lojalnym, zaś pracodawcy dzięki temu zyskują większą efektywność pracy i stabilność zespołu²¹.

Jak wynika z badań rynku pracy, można zaobserwować stopniowy wzrost zainteresowania pracodawców polityką równych szans, czyli zmianami dotyczącymi równości płci. Ma to związek z korzyściami finansowymi osiąganymi przez pracodawców, kiedy w firmach dba się o pracowników przestrzegając norm prawnych dotyczących zapobiegania dyskryminacji, oraz daje się szansę rozwoju pracownikom w dostępie do szkoleń. Wszystkie te działania są budowane w atmosferze szacunku i wzajemnego zaufania. Nie tylko zmiany w mentalności niektórych firm przyczyniają się do tych zmian, lecz również ogólna zmiany zachodzące na rynku pracy:

²¹ Na podstawie raportu: *Równi w pracy to się opłaca, Firma równych szans 2006*, ss. 18–20 (płyta Zarządzanie różnorodnością, www.genderindex.pl).

- Emigracja do krajów Unii Europejskiej obniżyła liczbę potencjalnych pracowników na rynku pracy. Pozyskanie odpowiednich osób i, co równie ważne, zatrzymanie ich w firmie stało się prawdziwym wyzwaniem dla przedsiębiorców. Wzrasta odsetek polskich pracodawców deklarujących, że brak wykwalifikowanych pracowników stanowi istotną barierę w dalszym rozwoju firmy.
- Niski wskaźnik dzietności Polaków i stopniowe starzenie się społeczeństwa oznacza spadek liczby osób wchodzących, co roku na rynek pracy, a w efekcie stopniowe kurczenie się dostępnych na rynku zasobów ludzkich. Pozycja negocjacyjna pracownic/pracowników wobec pracodawców wzrasta, zmieniają się także ich oczekiwania względem miejsca pracy.
- Dotychczasowe systemy i metody motywacji pracownic/ pracowników, opierające się przede wszystkim na nagrodach finansowych, rzeczowych i możliwościach rozwoju oraz awansu, przestały spełniać swoje podstawowe funkcje. Aby pracować bardziej efektywnie i z większym zaangażowaniem, pracownice/pracownicy muszą mieć możliwości równie dobrego wykorzystania swojego czasu poza miejscem pracy. Pracodawcy dostrzegają problem godzenia życia rodzinnego z zawodowym.
- Od roku 2004 polski kodeks pracy jednoznacznie określa obowiązek pracodawcy odnoszący się do zapobiegania dyskryminacji i zapewnienia równości płci w miejscu pracy. Zasada równouprawnienia kobiet i mężczyzn w miejscu pracy jest jedną z podstawowych zasad prawa pracy, obowiązując we wszystkich aspektach zatrudnienia i w każdym obszarze zarządzania firmą.
- Od roku 2004 w znaczący sposób zwiększyły się w Polsce dostępne środki publiczne pochodzące z tzw. funduszy europejskich wykorzystywane na promowanie równości płci w zatrudnieniu, zwalczanie dyskryminacji oraz tworzenie otwartego i włączającego rynku pracy. Równość kobiet i mężczyzn stała się przedmiotem szerszego zainteresowania mediów i opinii publicznej, a także głównym tematem ogólnopolskich kampanii społecznych.
- Konkursy i plebiscyty na firmy przyjazne kobietom, przyjazne matom czy firmy równych szans stanowią nowe inicjatywy skierowane do biznesu. Z jednej strony budują one szanse dla strategii PR, z drugiej zaś są wyzwaniem na poziomie sprawdzenia i poddania ocenie polityki zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy równości kobiet i mężczyzn.

- Polki stopniowo odbudowują swój udział w zatrudnieniu, częściej niż mężczyźni doksztalcają się i są przeciętnie lepiej wykształcone od mężczyzn. Ich obecność w strefie publicznej wzrasta, podobnie jak ich zainteresowanie dostępem do możliwości i szans stwarzanych przez rynek pracy i gospodarkę rynkową²².

Polityka równych szans na przemienne z zarządzaniem różnorodnością, służy polepszaniu relacji pracowniczych. Stosowanie dobrych praktyk zarządczych wiąże się z odpowiedzialnością pracodawcy. Otwartość i dynamiczny rozwój wielu globalnych korporacji, przy czym wzrost świadomości pracowników niejako sam inicjuje zmiany i mobilizuje do tworzenia innowacyjnych rozwiązań.

7. Podsumowanie

Jak wynika z przedstawionych rozważań na temat polityki zarządzania różnorodnością przyczynia się ona do zwiększenia komfortu pracy pracowników, należących do grup mniejszościowych – kobiet zatrudnionych w grupach zawodowych, w których tradycyjnie liczebnie dominowali mężczyźni, mniejszości etnicznych, osób niepełnosprawnych, osób o odmiennej orientacji seksualnej. Polityka różnorodności realizowana we współczesnych organizacjach może w istotny sposób poprawiać skuteczność komunikacji i wpływać pozytywnie na wzrost kapitału społecznego i budowanie elastycznych, otwartych postaw ludzi oraz zachęcać do dzielenia się wiedzą. Warto zauważyć, iż polityka różnorodności w istotny sposób wpływa na zwiększenie szans awansowania przez kobiety. Według opinii wiele specjalistów kobiety na stanowiskach kierowniczych, to możliwość kształtowania w organizacji bardziej miękkiego stylu zarządzania, bardziej otwartego na elastyczność i zaangażowanie emocjonalne pracowników i ich identyfikację z celami firmy oraz poczucie zbiorowej odpowiedzialności²³. Polityka różnorodności może być odbierana nie tylko w sposób pozytywny w świetle samych korzyści organizacyjnych, należy mieć na uwadze, że cała koncentracja menedżerów skupiona głównie na pracownikach pochodzących z grup mniejszościowych do tej pory niedocenianych, może spowodować wiele nieporozumień z pozostałymi pracownikami, którzy mogą

²² Przewodnik dobrych praktyk. Firma Równych Szans, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007, s. 27.

²³ A. Giddens, *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004, s. 381.

czuć się w pewien sposób niedoceniani i zagrożeni. Dlatego też w „promowaniu” polityki różnorodności należy wyważyć pewne poczynania organizacyjne, w taki sposób, aby nie powodowały konfliktów i nie wydłużały innych procesów organizacyjnych. Reasumując zarządzanie różnorodnością (*diversity management*) to współczesne podejście do praktyki zarządzania, które koncentruje się na ludzkiej różnorodności i obejmuje wszystkie działania organizacji zmierzające do uwzględnienia i optymalnego wykorzystywania różnorodności w miejscu pracy. Jak wynika z przedstawionych faktów to w interesie danej organizacji powinno leżeć przekroczenie przestarzałych podziałów ze względu na płeć i rasę w ramach firmy po to, by uruchomić pełny potencjał wszystkich jej członków na rzecz realizowania celów organizacji w warunkach silnej globalnej konkurencji.

Streszczenie

Zarządzanie różnorodnością, od stosunkowo niedawna jest tematem zainteresowania wielu badaczy analizujących specyfikę działań wielu organizacji. Niezbędnym elementem zarządzania różnorodnością jest zapewnienie równych szans kobietom i mężczyznom w zakresie: dostępu do pracy, możliwości rozwoju zawodowego i awansu, wynagrodzenia, godzenia życia zawodowego i rodzinnego, ochrony przed dyskryminacją i molestowaniem.

W związku z tym zarządzanie różnorodnością można rozumieć, jako strategię biznesową skierowaną na świadome wykorzystanie zróżnicowanego potencjału wszystkich pracowników/pracownic w przedsiębiorstwie. Artykuł ten zwraca uwagę na potrzebę poznania tej tematyki, gdyż stosując dobre praktyki w zarządzaniu różnorodnością można osiągnąć lepsze wyniki związane ze wzrostem prestiżu firmy, wyższą efektywnością i motywacją pracowników, większą satysfakcją klientów danych organizacji, oraz redukcją kosztów związanych z wykwalifikowanym personelem. Wszystkie te czynniki wpływają na wzrost zysków finansowych danej organizacji.

Abstract

Recently diversity management is the subject of interest of many researchers, who analyze the specificity actions of many organizations. The essential element of diversity management is assuring equal opportunities for women and men in the field of access to work, possibilities of occupational development and pro-

motion, salary, reconciling private life with occupational one, protection from discrimination and molestation.

Therefore diversity management can be understood as a business strategy oriented at aware exploitation of diverse potential of all employees working in the given organization. This article draws attention to necessity of cognition of this subject, because thanks to using good practices in diversity management one can achieve better results connected with the growth of company prestige, higher effectiveness and employees' motivation, bigger satisfaction of customers of the given organization and reduction of employees' training costs. All these factors influence growth of profits of the given enterprise.

Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.
- Borkowska S. (red. nauk.), *Zarządzanie talentami* IPiSS, Warszawa 2005.
- Branka M., *Zarządzanie firmą równych szans – materiały szkoleniowe* Warszawa Fundacja Współpracy UNDP 2007.
- Brown G., *Równość szans – krok po kroku*, [w:] *Przewodnik dobrych praktyk. „Firma równych szans”*, Warszawa 2007.
- Burnett T.E., *Primitive culture: Researches into the development of methology, philosophy, religion, art. And custom*, Smith, Gloucester 1958 (po raz pierwszy wydane w 1871 r.).
- Catalyst, *The Bottom Line: Connecting Corporate Performance and Gender Diversit*, 2004.
- Europejski Fundusz Społeczny EQUAL, 2006.
- The Business Case for Diversity. Good Practices in the Workplace, European Commission, September 2005.
- Przewodnik dobrych praktyk. „Firma Równych Szans”*, Gender Index, UNDP, EQUAL, 2007.
- Podręcznik trenerski: Zarządzanie Firmą Równych Szans*, EQUAL, Fundacja Feminoteka, Warszawa 2008.
- Giddens A., *Socjologia*, PWN, Warszawa 2004.
- Herskowitz Melville J., *Man and his Works: The science of cultural anthropology*, Alfred A. Knopf, New York 1948.
- Hofstede G., *Kultury i organizacje*, PWE, Warszawa 2000.
- Hatch Mery Jo, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa 2002.
- Keil M., Amershi B., Holmes S., Jablonski H., Lüthi E., Matoba K., Plett A., K. von Unruh, *Podręcznik szkoleniowy zarządzanie różnorodnością*, International Society for Diversity Management – idm) Wrzesień 2007.
- Keywords W.R., *A vocabulary of culture and society* (wydanie poprawione), Oxford University Press, New York 1983.

Krell G., *Mono- oder multikulturelle Organisationen? Managing Diversity auf dem Prüfstand?* [w:] U. Kadritzke (red.), *Unternehmenskulturen unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit*. Berlin: Fachhochschule für Wirtschaft, fhw-Forschung, 1997.

Konopacka A., *Różni znaczy skuteczniejszy! Zarządzanie przez różnorodność dla firm i pracowników*, program współfinansowany przez UE, Partnerstwo na rzecz rozwoju – *Kompromis na rynku pracy- innowacyjny model aktywizacji zawodowej kobiet*

Roberson Q.M., *Disentangling the Meaning of Diversity and Inclusion*, Ithaca NY, CAHRS, Cornell University.

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco 1985.

Marta Beściak

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Whistleblowing w organizacjach gospodarczych

1. Wprowadzenie

W Polsce wciąż doświadczamy kapitalizmu, zdegenerowanego, dzikiego, cechującego się wielką liczbą feudalnych naleciałości. Z silną zależnością od szefa, brakiem socjalnych uprawnień, potężną polaryzacją zarobków i brakiem motywacji do przestrzegania jasnych zasad moralnych¹.

Te wszystkie aspekty powodują, że coraz częściej pracownicy firm dopuszczają się szeroko rozumianych oszustw, które pozostają jedną z najbardziej problematycznych kwestii dla biznesu na całym świecie, bez względu na kraj, branżę i wielkość działalności.

Obszerne badania, prowadzone w 2007 na 5428 firmach w 40 krajach, wykazały, że ponad 43% respondentów dopuściło się jednego lub więcej przestępstw gospodarczych w ciągu dwóch poprzednich lat². Czy zatem nie warto zastanowić się nad pewnymi sposobami zapobiegania sytuacjom rodzącym możliwość nadużyć w zakładach pracy? Celem artykułu jest przybliżenie innowacyjnego, jak na warunki polskie, sposobu zapobiegania nadużyciom wewnętrznym, którym mogą dopuścić się pracownicy w przedsiębiorstwach w postaci nieuzasadnionych absencji chorobowych, działania na szkodę mienia zakładu pracy czy umyślnego powodowania wypadków na stanowisku pracy, jakim jest whistleblowing.

¹ J. Hołówka, „Dziennik Polski”, 29.04.2007 r.

² <http://www.iccwbo.org> (data odczytu 31.05.2009 r.).

2. Istota pojęcia whistleblowing

Pojęcie whistleblowing, choć znane od średniowiecza, dopiero od 40 lat łączone jest z ujawnianiem przestępczości w organizacjach. Od tego czasu stało się również terminem prawniczym i, podobnie jak corporate governance, wieloznacznym zwrotem języka globalnego.

W zasadzie sygnalizowanie zachowań nieetycznych wiąże się z samymi problemami. Po pierwsze, jest to problem zdefiniowania zwrotu, który w literaturze światowej występuje pod nazwą whistleblowing. Po drugie, problematyczne jest zbadanie zaangażowania społeczeństwa danego kraju, bądź grupy pracowniczej w proces, który może mieć bardzo złe skojarzenia. Po trzecie sprawne funkcjonowanie systemu wczesnego ostrzegania wymaga sprawnie funkcjonującego aparatu ochrony w całym państwie. Po czwarte, sygnalizowanie zachowań nieetycznych jest obarczone ciężarem lojalności, dylematami etycznymi i decyzjami ekonomicznymi³.

Znaczenie whistleblowingu w krajach anglosaskich rośnie od lat, a wraz z uchwaleniem w 2002 roku ustawy Sarbanes-Oxley Act (SOX)⁴ awansowało ono do klasy głównych instrumentów mających chronić ład korporacyjny.

Na polskim podwórku korporacyjnym zjawisko to jest słabo znane, a i stosowane jest rzadziej niż w innych krajach. Nie tylko dlatego, że polscy śmiałkowie stający w obronie wyższych wartości nie doczekali się ochrony prawnej, lecz przede wszystkim za sprawą polskiej historii. Działalność określana jako whistleblowing jest odruchowo odnoszona do dalszej i bliższej nagannej praktyki współpracy z tajnymi służbami okupantów, czy też służbą bezpieczeństwa i aparatem partyjnym PRL. Te specyficzne uwarunkowania socjologiczne – kojarzenie demaskatora z „kapusiem”, „szpiclem”, „donosicielem”, czy „tajnym współpracownikiem służb” – mogą utrudniać społeczną akceptację tej praktyki prewencji i wykrywania przestępczości.

³ <http://www.cebi.pl> (data odczytu 28.02.2008 r.).

⁴ **Ustawa SOX składa się z 11 rozdziałów**, w których reguluje szeroki zakres zagadnień: od powołania Rady Nadzoru nad Rachunkowością Spółek Publicznych (Public Company Accounting Oversight Board – PCAOB) odpowiedzialnej m.in. za opracowanie nowego standardu badania sprawozdań finansowych łącznie z badaniem systemu kontroli wewnętrznej (integrated audit), poprzez określenie wymogów niezależności audytorów, odpowiedzialności zarządów spółek, ustalenie nowych wymogów w zakresie zapewnienia adekwatnych mechanizmów kontroli wewnętrznej i ich corocznej oceny, na problemie oszustw korporacyjnych kończąc.

Whistleblower w dosłownym tłumaczeniu z języka angielskiego oznacza kogoś, kto dmucha w gwizdek. Po polsku brzmi bez sensu. Whistleblowing to alarmowanie o nieprawidłowościach w swojej instytucji lub firmie.

Szczegółowych definicji omawianego pojęcia jest na świecie kilka-naście. Zależą one zazwyczaj od kraju, systemu i kontekstu. Typowy kontekst - duża korporacja albo urząd. Pracownik zauważa korupcję, przekręty, ustawione przetargi, fałszowanie ksiąg, oszukiwanie klientów. Nie chce iść z tym do szefa, bo boi się zatuszowania sprawy albo tego, że szef sam jest umoczony. Zgłasza podejrzenia wyżej. Do zarządu. Albo na zewnątrz – policji, prokuraturze. Czasami mediom⁵. Biorąc pod uwagę naturę ludzką, zachowanie takie typowo jest odrzucane jako „donosicielstwo”. Co więcej, może ono być nadużywane przez urażonych pracowników przez zmyślanie zarzutów przeciwko pracodawcy. Trzeba jednak pamiętać, że w istocie donoszenie takie może być czymś pozytywnym, jeżeli jest motywowane wysokimi standardami etycznymi i rozpatrywane w sposób systematyczny i obiektywny⁶.

Na świecie dzięki whistleblowerom wychodziły na jaw afery ze sprzedażą broni dla reżimów objętych embargiem, z niszczeniem środowiska, z nielegalnym składowaniem odpadów promieniotwórczych, z uwalnianiem przestępców za łapówki. Wszystko dzięki temu, że jacyś ludzie – w interesie społecznym lub po prostu w imię uczciwości – odważyli się mówić⁷.

Whistleblowing to ujawnienia dokonane przez członka organizacji (byłego lub obecnego) dotyczące nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk dokonywanych za wiedzą pracodawcy. Polega na informowaniu osób lub organizacji, które dysponują władzą umożliwiającą wpłynięcie na postępowanie krytykowanych osób lub organizacji⁸.

Whistleblowing jest jednocześnie pasywnym i aktywnym instrumentem zwalczania przestępczości korporacyjnej. Poprzez zachęty do ujawniania nieprawidłowości ma znaczenie prewencyjne, zaś w przypadku dokonania demaskacji ujawnia się jego charakter interwencyjny.

⁵ G. Makowski, *Obywatel kapuś czyli samotność demaskatora*, <http://wyborcza.pl> (data odczytu 14.06.2009 r.).

⁶ <http://www.pikw.pl> (data odczytu 14.06.2009 r.).

⁷ A. Wojciechowska, *Obywatel kapuś czyli samotność demaskatora*, <http://wyborcza.pl> (data odczytu 14.06.2009 r.).

⁸ J.P. Near & M.P. Miceli, *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*, "Journal of Business Ethics", 1985, Nr 4.

Doświadczenia z wprowadzenia prawa ochrony demaskatorów działających w interesie publicznym (PIDA) w Wielkiej Brytanii wskazują na kluczową rolę instytucji społeczeństwa obywatelskiego dla promowania roli prewencyjnej whistleblowingu⁹. Działalność tych instytucji, w połączeniu z równoległym procesem legislacyjnym spowodowała, że znany dotąd jedynie specjalistom termin whistleblowing, stał się powszechnie znany i rozumiany jako zachowanie obecne w świadomości pracowników, co sprawować może bardzo ważną funkcję prewencyjną, wynikającą z zaszczepienia w świadomości społecznej potencjalnych korzyści, jakie stwarza whistleblowing.

Aby można było mówić o sprawnym funkcjonowaniu zjawiska „dmuchania w gwizdek” konieczne jest „współdziałanie” w tym procesie trzech osób: wrongdoera który popełnia domniemane złe czyny, whistleblowera, który donosi o złych czynach oraz odbiorcy sprawozdania o złych czynach, czyli inaczej mówiąc, whistleblowing jako zaprogramowana pamięć stała jest dynamicznym procesem obejmującym przynajmniej trzech społecznych aktorów¹⁰.

Kultura odpowiedzialnego whistleblowingu sięga korzeniami amerykańskiej Deklaracji Niepodległości¹¹ i wynika z zagwarantowanego w niej prawa do wolności wypowiedzi i krytyki władzy publicznej.

Już w czasie wojny secesyjnej uchwalono w Stanach Zjednoczonych pierwszą ustawę wskazującą na konieczność stosowania whistleblowingu w relacjach biznes – państwo. Ustawa False Claims Act przewidywała wykorzystanie informacji pochodzących od pracowników firm zbrojeniowych i urzędników administracji wojskowej, zajmującej się zakupami broni na potrzeby konfederatów, do zwalczania nieuczciwych dostawców. Ustawa przewidywała za ujawnienie nieprawidłowości nagrodę w wysokości proporcjonalnej do oszczędności poczynionych tym sposobem. Od 1912 roku w prawie amerykańskim funkcjonuje ochrona pracowników urzędów federalnych ujawniających informacje w imię dobra publicznego (Lloyd-La Follette Act). Wraz z rozwojem nowych

⁹ <http://www.pid.org.pl> (data odczytu 28.02.2008 r.).

¹⁰ J.P. Near, *Whistle-blowing: myth and reality*, „Journal of Management”, Fall, 1996.

¹¹ US Declaration Independence, akt prawny autorstwa m.in. Thomasa Jeffersona, uzasadniający prawo Trzynastu Kolonii brytyjskich w Ameryce Północnej do wolności i niezależności od króla Wielkiej Brytanii, Jerzego III. Ogłoszona 4 lipca 1776 w Filadelfii, podczas II Kongresu Kontynentalnego. Deklaracja głosiła prawo do ustanawiania wszelkich aktów państwowych, wypowiedzania wojny i zawierania pokoju przez dawne kolonie angielskie w Ameryce Północnej.

gałęzi przemysłu, od 1972 roku prawo amerykańskie, głównie stanowe, obejmowało ochroną kolejne grupy pracowników w sektorach: transportu lotniczego, energetyki nuklearnej, ochrony zdrowia, środowiska i innych – tam gdzie nieprawidłowości miały poważne skutki społeczne, a tym samym demaskacja była najbardziej pożądana i efektywna. Obecnie w 34 stanach pracownicy przemysłu objęci są ochroną w przypadku whistleblowingu, na mocy ustaw zapewniających ochronę świadkom. W 1978 r. w ramach ustawy reformującej służbę cywilną (Civil Services Reform Act) wprowadzono klauzule zapewniające ochronę demaskatorowi zatrudnionemu w strukturach federalnej administracji. Przyjęto jednak rozwiązanie enumeratywnego określenia czynności i zachowań, których ujawnienie było warunkiem uznania demaskatora za kwalifikowanego whistleblowera, co z kolei ograniczało możliwości stosowania tego prawa. Ustanowienie jednak generalnej zasady, że pracownik ma prawo do nieskrępowanej wypowiedzi (free speech rights) w sprawach zawodowych spowodowało, że zasada ta była powielana w licznych regulacjach stanowych i mimo wszystko przyczyniła się do upowszechnienia zjawiska whistleblowingu.

Sytuacja pracowników i urzędników poprawiła się wraz z przyjęciem nowelizacji ustawy False Claims Act w 1986 r. Ustanowiła ona m.in. nagrody dla demaskatorów w wysokości od 10 do 30% uzyskanych odszkodowań za straty poniesione w przypadku ujawnionego przestępstwa, jednocześnie zaś wprowadziła przepisy surowo traktujące pracownika w przypadku składania fałszywych skarg. Liczba spraw sądowych o uznanie praw whistleblowera demaskującego nieprawidłowości w obszarze administracji wzrosła po tej nowelizacji z 33 w 1987 r. do 360 w 1996 r. Jednak na poprawę statystyki w tym zakresie wpływ miała przede wszystkim wprowadzona w życie w 1989 r. ustawa Whistleblower Protection Act, uznawana za najistotniejsze ogniwo prawa regulującego kwestię whistleblowingu. Określiła ona ramowe warunki ochrony osób, które dokonały demaskacji w korporacjach i instytucjach publicznych, czego następstwem było zwolnienie ich z pracy lub prześladowanie¹². Wprowadzenie w życie Whistleblower Protection Act unaocznilo istotną rozbieżność pomiędzy retoryką wcześniej obowiązującego prawa, obiecującego wspieranie whistleblowera, a funkcjonalną nieudolnością ówczesnej praktyki.

¹² <http://en.wikipedia.org> (data odczytu 14.06.2009 r.).

3. Jak to działa?

Oprócz tak dużej rozpiętości co do zakresu i definicji whistleblowingu, kolejnym elementem, równie niestabilnym jest próba ujęcia tego co etyczne, często rozgrywające się w sumieniu człowieka, w ramy prawne, opierające się na dowodach. Whistleblowing to ryzykowna strategia ujawniania prawdy. Ryzykują wszyscy, którzy w tej strategii biorą udział, zarówno dobrowolnie, jak i przymusowo, a wysiłki w celu zminimalizowania ryzyka wciąż nie przynoszą pożądanych rezultatów, wciąż jest za mało ochrony prawnej, wciąż whistleblowerzy składają się głównie z osób, które za odwagę ujawniania prawdy ponoszą konsekwencje. Międzynarodowe wysiłki tworzenia skutecznego i szczelnego prawa przynoszą efekty w postaci nowych ustaw, ale życie w organizacjach wymyka się regulacjom prawnym.

Whistleblower to zawsze postać emocjonalnie rozbita. Człowiek, który się miota – twierdzi dr Arszułowicz. Uczciwość i odpowiedzialność nakazują mu działać. Ale ma też poczucie łamania normy społecznej, która zabrania donosić. Mimo dobrych intencji musi się liczyć z potępieniem, brakiem akceptacji, ostracyzmem. W Polsce kultura masowa i media wypychają demaskatorów daleko poza nawias. Wolimy wygodniejszych bohaterów. Takich, którymi nie gardzą ich koledzy¹³. Przyjrzyjmy się więc, jak funkcjonuje whistleblowing w swoim źródle, czyli w Stanach Zjednoczonych Ameryki.

W USA warunkiem koniecznym podlegania przez demaskatora ochronie prawnej jest ujawnienie przez niego nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk stosowanych za wiedzą pracodawcy – dokonane poprzez poinformowanie osób lub organizacji, które są zdolne do podjęcia skutecznych działań dla ich powstrzymania. Warunki ochrony są spełnione również w przypadku, gdy pracownik zawiadomi funkcjonariusza dowolnej federalnej agencji regulacyjnej, agencji stosowania prawa (*law enforcement agency*) lub dowolnego członka Kongresu. Gdy tylko to nastąpi, pracownik może zgłosić się do – będącej częścią Departamentu Pracy – Agencji Bezpieczeństwa Pracy¹⁴ i wypełnić specjalny wniosek zgłoszeniowy. Prawo przewiduje na dokonanie tej formalności 90 dni od dnia ujawnienia nadużycia. Jeśli upłynie więcej niż 90

¹³ M. Arszułowicz, *Obywatel kapuś czyli samotność demaskatora*, <http://wyborcza.pl> (data odczytu 04.06.2009 r.).

¹⁴ Occupational Safety and Health Administration, OSHA.

dni pracownik może złożyć skargę do sędziego sądu administracyjnego (Office of Administrative Law Judge). We wniosku do OSHA demaskator musi wskazać, co stało się z jego zgłoszeniem o nieprawidłowościach oraz poinformować, że ujawnienie ich spowodowało niekorzystną dla niego reakcję ze strony pracodawcy lub jakiegokolwiek innej osoby z nim związanej. Dla skuteczności uzyskania ochrony i ewentualnego odszkodowania, skarżący musi udowodnić, że niekorzystna reakcja ze strony pracodawcy nie wystąpiła z innej przyczyny niż z powodu dokonanego ujawnienia, czyli że nie była to np. normalna procedura dyscyplinarna, itp. według takiej linii prowadzona jest przez pracodawców pierwsza obrona w większości przypadków whistleblowingu.

Przyjęcie przez OSHA kompletnego wniosku skargi oznacza uruchomienie procedury śledztwa. Informowana o tym jest Komisja Papierów Wartościowych i Giełd. Śledztwo prowadzone powinno być w trybie poufności informatora, jednak w większości przypadków następuje identyfikacja skarżącego. Powszechną praktyką jest uzupełnienie wniosku poprzez przesłuchanie skarżącego. Śledztwo OSHA ma na celu ustalenie czy pracownik był zaangażowany w czynność lub zachowanie podlegającą ochronie z mocy prawa. Ustalane są nazwiska osób, które mogły być świadkiem lub posiadać wiedzę na temat zgłoszonych okoliczności. Dochodzi się jakie szkody poniósł poszkodowany w wyniku demaskacji. Działania śledcze polegają również na ustaleniu warunków i okoliczności, które wskazują na związek demaskacji z niekorzystnym, dyskryminującym działaniem ze strony pracodawcy. Stronie pozwanej przysługuje 20 dni na ustosunkowanie się do oskarżenia i na dostarczenie swoich dowodów. Ponadto pozwany ma prawo do spotkania z sędzią w tej sprawie. Przedstawiciel Komisji Papierów Wartościowych i Giełd ma prawo uczestniczenia we wszystkich etapach postępowaniach na zasadzie *amicus curiae*. Rozstrzygnięcia dokonane przez OSHA lub OALJ, zgodnie z procedurą stosowana w sądach powszechnych, są wiążące, ale mogą być dalej zaskarżone.

W USA whistleblowing ma trwałe miejsce w systemie prewencji i zwalczania przestępczości korporacyjnej. Od wprowadzenia w życie przepisów Sarbanes-Oxley Act w amerykańskim corporate governance minęło już kilka lat, jednak ocena funkcjonowania nowego prawa nie jest jednoznaczna. Zwolennicy ustawy wskazują na jej ważną rolę w szybkiej odbudowie zaufania inwestorów, z drugiej strony, zmniejszyła się liczba nowych emisji, szczególnie spółek zagranicznych, co

tłumaczone jest awersją inwestorów do ponoszenia wyższych kosztów przez spółkę w związku z koniecznością przestrzegania wymogów SOX. Okazuje się, że spełnienie przez spółki wymagań SOX jest 12-krotnie bardziej pracochłonne niż przewidywali projektodawcy ustawy.

Mniejsze emocje towarzyszą działaniu prawa dotyczącego whistleblowingu w Wielkiej Brytanii. Przez pierwsze trzy lata funkcjonowania PIDA wpłynęło 1200 skarg od pracowników, którzy uważali, że stali się ofiarami dyskryminacji i przemocy na skutek dokonanej demaskacji pracowniczej. Ponad 2/3 tych wniosków zostało jednak wycofanych zanim odbyły się pierwsze przesłuchania. Nieznane są dalsze losy tych przypadków, przypuszczalnie konflikty te zakończyły się polubownie. W pozostałych przypadkach sądy wydały 152 wyroki, w połowie przypadków na korzyść skarżącego pracownika.

Warto zauważyć, że w Wielkiej Brytanii konsekwencją wprowadzenia przepisów dotyczących „donosicielstwa” o nieprawidłowościach w miejscu pracy jest zdecentralizowany system ośrodków rozpoznających sprawy whistleblowerów. Wszystkie urzędy administracji publicznej mają prawo przyjmować zgłoszenia i rozpatrywać sprawy demaskacji pracowniczej w zakresie swoich kompetencji. Stąd, dla przykładu, dużą liczbę spraw prowadzi brytyjski urząd nadzoru rynków finansowych¹⁵. Ostateczną instancją jest oczywiście sąd, ale większość rozstrzygnięć zapada w wyniku porozumienia stron w procedurach prowadzonych przez urzędy na mocy prawa.

Zakładając, że mechanizm wczesnego ostrzegania jest słuszny i ekonomicznie korzystny, istnieje szereg argumentów przeciw wprowadzaniu i stosowaniu whistleblowingu. Pierwszym argumentem jest argument organizacyjny dotyczący braku schematów postępowania w przypadku wykrycia zachowań nieetycznych, jak również w braku odpowiednio przeszkolonej kadry zajmującej się problemami etyki w biznesie lub życiu polityczno-gospodarczym. Ważny jest także aspekt prawny przejawiający się w braku przepisów prawnych umożliwiających ochronę whistleblowerów czy też regulujących proces ujawniania działań niepożądanych.

Mając na uwadze fakt, iż „dmuchanie w gwizdek” powstało w kulturze anglosaskiej, zachodzić może obawa i niepewność, czy idea, która sprawdziła się np. w jednej kulturze, odniesie skutek w innej kulturze. Mogą bowiem wpływać na nią również czynniki zewnętrzne takie jak

¹⁵ Financial Services Authority.

kultura narodowa kształtująca wartości osobiste każdego obywatela oraz warunki gospodarcze, ingerencja w które spowodować może np. zamknięcie zakładów produkcyjnych stanowiących miejsce pracy dla znacznej części danej społeczności.

4. Zakończenie

Whistleblowing, czyli demaskowanie przez pracownika nielegalnych, niemoralnych lub bezprawnych praktyk zachodzących w miejscu pracy jest właściwym naturze ludzkiej, samorodnym i samodzielnie występującym zjawiskiem społecznym. Gdy w przedsiębiorstwie mają miejsce niepokojące zdarzenia, które w opinii pracownika nie spotykają się z należytą reakcją jej organów, a mogą naruszyć jego bezpieczeństwo, najczęściej dochodzi do spontanicznego demaskowania nieprawidłowości. Ważnym katalizatorem decyzji jest przekonanie, że zdarzenia te mogą zagrozić nie tylko jemu samemu, ale także szerszemu otoczeniu społecznemu pracownika.

Pomimo pozytywnych społecznie efektów takiej postawy, na demaskatorach w pierwszym okresie po ujawnieniu nieprawidłowości ciąży ryzyko środowiskowego wykluczenia, groźba odwetu, a nawet zagrożenie zdrowia i życia. Ochrona prawna oferowana whistleblowerom w niektórych krajach ma za zadanie ograniczyć te negatywne aspekty i jednocześnie wzmocnić motywację do prospołecznych zachowań.

W momencie powzięcia informacji o nieprawidłowości w miejscu pracy pracownik ma zasadniczo dwie możliwości. Po pierwsze, może zignorować podejrzenia lub posiadane informacje i milczeć. Po drugie, może działać – czyli poinformować innych o swoich spostrzeżeniach i podejrzeniach. W takim przypadku może ujawnić nieprawidłowości osobiście i oficjalnie lub też anonimowo. Pozostaje mu jeszcze wybór czy dokonać demaskacji wewnętrznej (whistleblowing wewnętrzny), czyli poinformować swoich przełożonych lub odpowiednie osoby w obrębie firmy, czy też ujawnić informacje o nieprawidłowościach poza firmą (whistleblowing zewnętrzny).

Akt demaskacji, choć kluczowy w całej procedurze whistleblowingu, jest tylko krótkim epizodem pomiędzy dwoma ważnymi etapami życia – tak demaskatora, jak i firmy.

Badania wskazują na szereg czynników, których wystąpienie sprzyja podjęciu decyzji o demaskacji w obliczu nieprawidłowości w miejscu

pracy. Wśród nich poczesne miejsce zajmuje istnienie (lub brak) ochrony prawnej dla whistleblowera. Konieczność objęcia demaskatora ochroną prawa opiera się na dwóch podstawowych przesłankach. Po pierwsze, z uznania przez legislatora znaczenia korzyści społecznych wynikających z aktu demaskacji nieprawidłowości, które mogą być nie do wykrycia innymi metodami. Po drugie, z obserwacji reakcji osób lub grup interesów zagrożonych demaskacją, która sprowadza się najczęściej do odwetu (zemsty) – zastraszania i prześladowania demaskatora. Z tych przesłanek wynika geneza prawa regulującego kwestię whistleblowingu.

Zatem nie dopuścimy do tego, aby nasze życie zaczęło się kończyć w dniu, w którym zaczynamy przemilczać ważne tematy¹⁶.

Streszczenie

Coraz częściej pracownicy firm dopuszczają się szeroko rozumianych oszustw, które pozostają jedną z najbardziej problematycznych kwestii dla biznesu na całym świecie, bez względu na kraj, branżę i wielkość działalności. Celem artykułu jest identyfikacja innowacyjnego, jak na warunki polskie, sposobu zapobiegania nadużyciom wewnętrznym, jakim mogą dopuścić się pracownicy w przedsiębiorstwach, w postaci nieuzasadnionych absencji chorobowych, działania na szkodę mienia zakładu pracy czy umyślnego powodowania wypadków na stanowisku pracy, jakim jest whistleblowing.

Abstract

More and more often companies' employees are committing widely interpreted frauds, which remain one of the most problematic issues for the business activity all over the world; regardless of a country, branch, and activity's scale. An aim of the article is to identify an innovative, for Polish conditions, method of preventing from internal abuses that could be committed by employees in companies, in a form of groundless absenteeism, acting to the detriment of company's property, or causing intentional accidents at work, which is called whistleblowing.

¹⁶ Doktor Martin Luther King, Jr. (ur. 15 stycznia 1929 w Atlancie, zm. 4 kwietnia 1968 w Memphis) – pastor baptystyczny, działacz na rzecz równouprawnienia i zniesienia dyskryminacji rasowej, laureat pokojowej Nagrody Nobla, Człowiek Roku 1963 według magazynu "The Time".

Bibliografia

Hołówka J., Dziennik Polski, 29.04.2007 r.

Near J.P. & Miceli M.P., *Organizational dissidence: The case of whistle-blowing*, "Journal of Business Ethics" 1985, No. 4.

Near J.P., *Whistle-blowing: myth and reality*, "Journal of Management", Fall, 1996.

<http://www.pid.org.pl> (data odczytu 28.02.2008 r.)

<http://www.cebi.pl> (data odczytu 28.02.2008 r.)

<http://www.iccwbo.org> (data odczytu 31.05.2009 r.)

<http://www.pikw.pl> (data odczytu 14.06.2009 r.)

<http://en.wikipedia.org> (data odczytu 14.06.2009 r.)

<http://wyborcza.pl> (data odczytu 14.06.2009 r.)

<http://www.fsa.gov.uk> (data odczytu 16.06.2009 r.)

Adam Kopecki

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Zarządzanie wiedzą i ochrona wiedzy w „nowej gospodarce”

1. Wstęp

Lata 90-te przynoszą nowe myślenie o zarządzaniu przedsiębiorstwem. Rozwija się koncepcja zarządzania wiedzą (ang. *knowledge management*). Wiedza jest strategicznym zasobem (ang. *strategic assets*) w zasobowej teorii firmy. Podstawowe założenie tej teorii mówi, że zasoby i umiejętności, które są trwałe, rzadkie, niemobilne oraz trudne do imitacji umożliwiają przedsiębiorstwu uzyskiwanie korzyści ekonomicznych. Dopóki owa specyficzna dla danego przedsiębiorstwa wiązka zasobów i umiejętności daje korzyści ekonomiczne, które nie mogą być zduplikowane przez konkurentów, dopóty stanowi ona źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹. W tym kontekście przewaga konkurencyjna jest funkcją istniejących zasobów i podstawowych umiejętności firmy. Zasoby przedsiębiorstwa w postaci wiedzy, w ciągle zmieniającym się otoczeniu muszą być umiejętnie wytwarzane, gromadzone, przetwarzane i chronione.

Jak więc organizacja ma radzić sobie ze zmianami w otoczeniu i jak się do nich dostosować? Jak zarządzać wiedzą w przedsiębiorstwie?

Co kilka lat muszą zmieniać się struktury organizacyjne jednostek, gdyż ewoluje ich otoczenie. W obecnych czasach niezbędny jest dostęp do kapitału intelektualnego, gdyż same finanse i technika nie wystar-

¹ A. Sudolska, *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, s. 66.

czają do uruchomienia i utrzymania jednostki organizacyjnej. Oto podstawowe pytania i tezy poniższego artykułu.

2. Problematyka zarządzania wiedzą

Czym jest zarządzanie wiedzą? Nie ma jednolitej definicji na temat zarządzania wiedzą, a literatura jest pełna różnorodnych koncepcji i prób zdefiniowania terminu. Ciekawym spostrzeżeniem w tej kwestii dzieli się były Dyrektor Generalny Hewlett-Packard (HP): „jeśliby HP wiedział to, co wie teraz, byłby trzy razy bardziej zyskowny”².

Wiedza organizacji to jej wnętrze i otoczenie, to ludzie powiązani między sobą. Aby z wiedzy móc czerpać, niezbędne jest poznanie mechanizmu zarządzania tą wartością. Zarządzanie wiedzą według D.J. Skryme „jest określonym i systematycznym zarządzaniem istotną dla organizacji wiedzą i związanymi z nią procesami kreowania, zbierania, organizowania, dyfuzji, zastosowań i eksploatacji realizowanymi w dążeniu do osiągnięcia celów organizacji”³.

Kapitał intelektualny jest wymiarem globalizacji, natomiast zarządzanie wiedzą jest sposobem dostosowania przedsiębiorstw do działań w warunkach globalizacji. Budowanie przez przedsiębiorstwa globalnych strategii wymaga wytwarzania wiedzy tzw. „organizacyjnej”, dostosowania do nowoczesnych systemów pracy opartych o wirtualne struktury, dostosowania do e-biznesu, etc. Wiedza organizacyjna przedsiębiorstwa jest rodzajem wiedzy zbiorowej, powstałej z wiedzy indywidualnej pracowników. Dzielenie się wiedzą, umiejętnością jej zastosowania, rozwój kompetencji pracowników, wreszcie pomiar kapitału intelektualnego współtworzą obszar zarządzania wiedzą. Pomnażanie dochodów leży u podstawy działalności każdej firmy. Skutki zarządzania wiedzą dają wymierne, finansowe efekty, a przyczyniają się do tego przede wszystkim: zwiększenie innowacyjności, doskonalenie sposobów organizacji przedsiębiorstw, optymalizacja zasobów ludzkich w organizacji. Z badań przeprowadzonych przez zespół ba-

² J.F. Coates, *Knowledge management is a person-to-person enterprise*, *Research Technology Management*, May/Jun 2001, Vol. 44, Issue 3, search. ebsco.com [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 29.

³ D.J. Skryme, *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 29.

daczy ze Szkoły Głównej Handlowej⁴ wynika, iż polscy menadżerowie oczekują względem zarządzania wiedzą następujących efektów:

- odnalezienie wiedzy w powodzi informacji – szybka identyfikacja właściwych źródeł informacji,
- retencja kompetencji – zapobieganie utracie wiedzy wraz z odejściem pracownika,
- mistrzostwo operacyjne – unikanie powtarzania tych samych błędów, versus powtarzanie sukcesów,
- podnoszenie innowacyjności – tworzenie nowych produktów i usług, usprawnienie procesów i kreowanie nowych rynków,
- podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników – efektywne zarządzanie procesem zdobywania nowej wiedzy, lepszy dostęp do wiedzy, wykorzystanie wiedzy w praktyce.

Dla uzyskania powyższych efektów niezbędne wydają się czynniki, takie jak: materialne i pozamaterialne motywowanie pracowników, wsparcie procesu zarządzania wiedzą przez kadrę zarządzającą („przykład idzie z góry”), wypromowanie i wytworzenie odpowiedniej kultury organizacyjnej otwartej na innowacyjność, częsta i regularna wymiana wiedzy wśród współpracowników.

Najsilniejszą motywacją do przeniesienia efektów zarządzania wiedzą w działalność przedsiębiorstwa, jest wzrost jego wartości pieniężnej. Można wymienić tu przykład zarządzania wiedzą, w wyniku którego firma Texas Instruments uzyskała 1,5 mld oszczędności, lub inny przykład – osiągnięcia 1 mld dolarów korzyści przez firmę Ford. Dane te przedstawiono w analizie przeprowadzonej przez American Productivity & Quality Centre⁵.

Aby jednak zasoby wiedzy mogły przeobrazić się w wymierną wartość finansową, organizacja musi przejść przez następujące etapy:

- etap wiedzy chaotycznej – ma charakter przypadkowy,

⁴ J. Płoszajski, *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń, raport z badań (niepublikowany)*, Katedra Teorii Zarządzania SGH, 2001 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 31.

⁵ P. Tomczak, *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą? „E-mentor”, czasopismo elektroniczne SGH*, nr 10, Warszawa, 20.12.2007 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 29.

- etap wzbudzenia zapotrzebowania na zarządzanie wiedzą – zauważenie możliwości wykorzystania procesu zarządzania wiedzą,
- etap wzrostu świadomości przedsiębiorcy – zauważenie związków pomiędzy zarządzaniem wiedzą a korzyściami,
- etap właściwego zarządzania wiedzą – wdrożenie procedur z uwzględnieniem, iż wymagają one jeszcze poprawek,
- etap zintegrowanego zarządzania wiedzą – zarządzanie wiedzą jest częścią działalności przedsiębiorstwa i ma swoje odzwierciedlenie w jego wartości (opracowanie własne na podstawie raportu KMPG i SMG/KRC z 2004 roku).

3. Elementy wiedzy niezbędne w utrzymaniu konkurencyjności

W działalności każdego przedsiębiorstwa bardzo istotna jest wiedza. Ma ona znaczenie strategiczne. Jej elementarne składniki mają znaczenie w utrzymaniu konkurencyjności. Do podstawowych składników zasobów wiedzy zaliczyć należy:

- wiedza o klientach indywidualnych, ich preferencjach i potrzebach w zakresie marketingowym, cenowym, wizerunkowym, etc.,
- wiedza o klientach instytucjonalnych, uwarunkowaniach organizacyjno-prawnych, ośrodkach decyzyjnych, wielkości potencjalnych zamówień,
- wiedza o konkurentach, ich pozycji rynkowej, reprezentowanym poziomie technologicznym i technicznym, relacjach z klientami, zasobach finansowych, strategii rozwojowej, potencjale produkcyjnym, współpracy naukowo-technicznej, etc.,
- wiedza o dostawcach, wykorzystywanej przez nich technologiiach, ich pozycji negocjacyjnej, zdolności produkcyjnej,
- wiedza o partnerach, ich pozycji rynkowej, kondycji finansowej, kompetencjach, rozwoju,
- wiedza o zewnętrznych interesariuszach (takich jak organizacje ekologiczne, społeczne),
- wiedza branżowa – o wielkości i dynamice branży, rodzaju konkurencji obowiązującym w branży, rentowności etc.,
- wiedza o otoczeniu gospodarczym, w którym działa przedsiębiorstwo, tj. wielkości rynku, poziomie kosztów pracy, podatkach, kursach walutowych, poziomie stopy bezrobocia, przeciętnej rentowności działalności na danym rynku,

- wiedza o czynnikach prawnych, ważnych dla utrzymania konkurencyjności, tj. procedurach celnych, przepisach prawa gospodarczego, handlowego, certyfikatach, interpretacji przepisów skarbowych, etc.,
- wiedza o kulturowych uwarunkowaniach działania, opartych o podstawowe wartości reprezentowane przez społeczeństwo,
- wiedza technologiczna, w szczególności dotycząca nowych technologii, patentach, „know-how”, etc.,
- wiedza o firmach doradczych, instytucjach szkoleniowych, instytucjach naukowo-badawczych i zakresie ich działania,
- wiedza o produktach, ze szczególnym uwzględnieniem nowych w branży, produktach zmodyfikowanych, substytutach produktów,
- wiedza na temat potencjału przedsiębiorstwa (finansowego, technologicznego, materiałowego, maszynowego, komputerowego),
- wiedza dotycząca pracowników, ich kwalifikacji, doświadczenia, talentów, satysfakcji z wykonywanej pracy,
- wiedza o środowisku społecznym organizacji, obowiązujących wartościach, funkcjonowaniu grup nieformalnych,
- wiedza na temat nowoczesnych metod zarządzania, szczególnie kreujących innowacyjność.

4. Kultura organizacyjna sprzyjająca ochronie wiedzy

Ten wyjątkowy obszar kultury wiedzy powinien zawierać elementy lojalności wobec firmy, szerokiego udziału kierownictwa firmy w procesie zarządzania wiedzą, a wreszcie kojarzenie interesu własnego pracowników z szeroko rozumianym interesem firmy. Na drodze ku rozwojowi ochrony wiedzy w organizacji stają: rutyna, krótkowzroczność i niepewność. Wiedza powinna być postrzegana jako zasób chroniony. Lojalność wobec firmy ma dwa ambiwalentne wymiary. Pierwszy to sankcyjność, drugi premiowanie. Myślenie o odpowiedniej motywacji pracowników do podjęcia i kontynuacji przez nich pracy w organizacji dbającej o ochronę wiedzy, powinno odbywać się już na etapie rekrutacji. Duży wpływ na sukces zarządzania wiedzą w organizacji ma tworzenie procedur wewnętrznych, regulujących obowiązkowe oraz pożądane zachowania i ich limity, tworzenie kultury organizacyjnej promującej rolę wiedzy w realizacji celów i strategii firmy, utrzymanie i rozwijanie zasobów wiedzy przez motywowanie płacowe i pozapłacowe pracow-

ników, kształtowanie wzorców zachowań sprzyjających zarządzaniu wiedzą, wyznaczanie zakresów obowiązków i ról organizacyjnych, w tym osób prowadzących kontrolę procesu.

5. Ochrona wiedzy w jednostce organizacyjnej

Ochrona wiedzy jest niezmiernie istotnym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji z uwagi na fakt, iż jest ona towarem o znaczeniu strategicznym, niezbędnym dla prawidłowego funkcjonowania państwa, firmy, konkretnego obywatela. Nadto jest podstawowym elementem procesów biznesowych, których bazą jest prawidłowy obieg informacji, odporność systemu ochrony informacji na zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne, takie jak ujawnienia, modyfikacje, zniszczenia, bądź uniemożliwienia przetwarzania informacji. Kryteria oceny wiedzy jako wartości chronionej, w ogólnym jej zasobie zależą m.in. od takich czynników, jak⁶:

- poziom nowości,
- wkład twórczy,
- atrakcyjność naukowa, wdrożeniowa, rynkowa,
- kompletność,
- podatność na rozwój,
- inspirowanie rozwoju,
- możliwość zachowania w tajemnicy,
- koszt wytworzenia lub nabycia,
- korzyści ekonomiczne i pozaekonomiczne możliwe do uzyskania do-
raźnie i w przyszłości,
- przewidywany okres wykorzystania,
- konkurencyjność w stosunku do istniejącej wiedzy zarówno chro-
nionej jak i niechronionej.

Wyżej wymienione cechy nie są kompletne, z uwagi na trudność syntetycznego ujęcia wszystkich cech wiedzy. Jednakże ocena wiedzy na ich podstawie powinna umożliwiać wartościowanie wdrożenia i praktycznego zastosowania wiedzy chronionej w praktyce działalności jed-

⁶ W. Kotarba, *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 226.

nostek organizacyjnych oraz możliwości uzyskania przez nie korzyści finansowej.

Pomiar aktywności ochrony wiedzy może być prowadzony poprzez ocenę dynamiki ochrony wiedzy, koncentracji ochrony wiedzy oraz przyrostu ochrony wiedzy (jako wartości strategicznej).

Istnieje pilna potrzeba upowszechniania wiedzy na temat wpływu ochrony wiedzy na kapitał intelektualny organizacji⁷, jej konkurencyjność i efektywność działania. Problematykę tę powinno się uwzględniać w o wiele szerszym zakresie niż dotychczas w programach nauczania, zwłaszcza szkół wyższych. Konieczne jest szerokie zainteresowanie nią przedstawicieli nauk o organizacji i zarządzaniu, wyraźnie bowiem odczuwalny jest brak opracowań dotyczących ekonomicznym i organizacyjnym aspektów ochrony wiedzy. Niezbędne jest też podjęcie badań nad skutkami ekonomicznymi stosowanych i możliwych do stosowania sposobów pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy chronionej. Doniosły wpływ na ochronę wiedzy ma postępujący proces globalizacji gospodarki światowej. Kraje silne gospodarczo dążą do rozwoju ochrony wiedzy przez rozszerzanie obszaru przedmiotów obejmowanych ochroną i modernizację (czytaj: uszczegółowienie i komplikowanie systemów ochrony). Powoduje to stały wzrost kosztów uzyskiwania ochrony, co oznacza, że mogą sobie na nią pozwolić organizacje dysponujące odpowiednimi zasobami środków finansowych.

6. Nowy krajobraz światowej konkurencji

Są trzy główne powody wyłaniania się tzw. nowej gospodarki. Jest to globalizacja, informatyzacja i wiedza. Człowiek i jego zasoby wiedzy są najwyższą wartością każdej organizacji. Takie olbrzymie znaczenie kapitału intelektualnego wymusza na kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem konieczność wypracowania stosownych metod zarządzania wiedzą. Stworzenie odpowiedniej koncepcji zarządzania wiedzą jest podstawowym warunkiem zdobycia i utrzymania przewagi rynkowej. Zainteresowanie przedsiębiorstw koncepcjami zarządzania wiedzą stało się nie tylko nową, ciekawą „modą”, ale wydaje się być sposobem na przetrwanie w czasach nowej gospodarki, sposobem który przynosi wymierne korzyści przedsiębiorcom. Dynamika zjawisk jakie warun-

⁷ W. Kotarba, *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 236.

kują rozwój konkurencyjności o charakterze międzynarodowym jest związana z szeregiem procesów. Do nich należą: liberalizacja handlu i rynków kapitałowych, działalność organizacji transnarodowych, pro-rynkowa orientacja gospodarek, postęp naukowo-techniczny, ułatwienia komunikacyjne, globalny transfer wiedzy. Są to widoczne symptomy globalizacji, w której wszyscy uczestniczymy i które zmuszają nowoczesne organizacje do podejmowania coraz to nowych wyzwań, zarówno w sferze koncepcyjnej jak i operacyjnej. „Zasobami o które konkurują przedsiębiorstwa na międzynarodowych rynkach są między innymi: informacje i urządzenia transmisyjne, szeroko pojęta wiedza i know-how, środki produkcji, kapitał, grunty, surowce, materiały, półprodukty, wyroby i usługi oraz ludzie. Zasoby te występują na świecie w ograniczonej ilości, ale podstawowy problem polega na tym by zdobyć je o pożądaney jakości”⁸.

W ostatnich latach na rynku światowym powstało zjawisko tzw. „hiperkonkurencji”. Charakteryzuje się ono szybkimi i natychmiastowymi działaniami konkurencyjnymi w celu zniwelowania przewagi konkurencyjnej i zbudowania własnej. Zjawisko to powstało w wyniku włączenia się do międzynarodowej konkurencji przedsiębiorstw z Chin i Indii. Należy zwrócić też uwagę na fakt, że światowy rynek został zdominowany przez kilka najbogatszych organizacji o zasięgu międzynarodowym przy oczywistym, ale pomniejszym udziale małych i średnich firm. W praktyce organizacje stosują kombinacje różnych strategii ochrony wiedzy. Cele tych strategii to: dbałość o własne interesy, atak na konkurencję, motywowanie pracowników i dbałość o wizerunek firmy. Według Europejskiego Urzędu Patentowego:

- 63% badanych patentuje dla utrzymania przodującej pozycji w technice,
- 54% dla ochrony zagranicznych rynków zbytu,
- 45% dla ochrony nowych inwestycji,
- 43% pod udzielanie przyszłych koncesji,
- 34% dla promocji produktów i celów marketingowych.

Konkludując, kapitał intelektualny w coraz większym stopniu staje się kapitałem chronionym, a konkurowanie pomiędzy organizacja-

⁸ M. Haffer, *Ogólna charakterystyka współczesnej konkurencji międzynarodowej* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006, ss. 34–35.

mi staje się konkurowaniem o wiedzę chronioną. Należy zaznaczyć⁹, iż radykalne przeobrażenia, które nastąpiły w gospodarce, wymuszają pozyskanie aktualnej, interdyscyplinarnej wiedzy, która jest bardzo złożona i wielostronnie uwarunkowana. Można zatem sądzić, że następuje bardzo szybka i gwałtowna dezaktualizacja wiedzy, która jeszcze kilka lat temu była wartościowa i cenna. Proces dezaktualizacji wiedzy determinuje ciągle pozyskiwanie nowych zasobów wiedzy, ich wzbogacanie i rozwijanie. Należy uznać, że właśnie to zjawisko jest najważniejszą przesłanką przesądzającą o tym, że dziś nadaje się taką rangę zarówno samej wiedzy jak i umiejętności zarządzania nią.

7. Podsumowanie

Stwierdzenie, że „wiedza jest podstawą zarządzania” ma dwa zasadnicze wymiary. Pierwszy i kluczowy wymiar to posiadanie wiedzy z zakresu metod i technik zarządzania. Jest on szczególnie ważny, determinuje on bowiem drugi wymiar, którym jest umiejętność pozyskiwania cennej wiedzy, rozwijania jej i zarządzania nią. Należy podkreślić, że dominantą i spoiwem nowego paradygmatu zarządzania przedsiębiorstwem jest rozległa wiązka interdyscyplinarnej i aktualnej wiedzy¹⁰.

Streszczenie

W obecnych czasach niezbędny jest dostęp do kapitału intelektualnego, gdyż same finanse i technika nie wystarczają do uruchomienia i utrzymania jednostki organizacyjnej. Kapitał intelektualny w coraz większym stopniu staje się kapitałem chronionym, a konkurowanie pomiędzy organizacjami staje się konkurowaniem o wiedzę chronioną. Radykalne przeobrażenia, które nastąpiły w gospodarce, wymuszają pozyskanie aktualnej, interdyscyplinarnej wiedzy, która jest bardzo złożona i wielostronnie uwarunkowana. Można zatem sądzić, że następuje bardzo szybka i gwałtowna dezaktualizacja wiedzy, która jeszcze kilka lat temu była wartościowa i cenna.

Stwierdzenie, że „wiedza jest podstawą zarządzania” ma dwa zasadnicze wymiary. Pierwszy i kluczowy wymiar to posiadanie wiedzy z zakresu metod

⁹ W. Walczak, *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa* [w:] E. Okoń-Horodyńska R. Wiśła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009, s. 222.

¹⁰ Tamże, s. 223.

i technik zarządzania. Jest on szczególnie ważny, determinuje bowiem drugi wymiar, którym jest umiejętność pozyskiwania cennej wiedzy, rozwijania jej i zarządzania nią.

Ochrona wiedzy jest niezmiennie istotnym elementem funkcjonowania współczesnych organizacji z uwagi na fakt, iż jest ona towarem o znaczeniu strategicznym, niezbędnym dla prawidłowego funkcjonowania państwa, firmy, konkretnego obywatela. Nadto jest podstawowym elementem procesów biznesowych, których bazą jest prawidłowy obieg informacji, odporność systemu ochrony informacji na zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne, takie jak ujawnienia, modyfikacje, zniszczenia, bądź uniemożliwienie przetwarzania informacji.

Pomnażanie dochodów leży u podstawy działalności każdej firmy. W kontekście ekonomicznym skutki zarządzania wiedzą dają wymierne, finansowe efekty, a przyczyniają się do tego przede wszystkim zwiększenie innowacyjności, doskonalenie sposobów organizacji przedsiębiorstw i ochrony wiedzy oraz optymalizacja pod tym kątem zasobów ludzkich w organizacji.

Abstract

Nowadays, access to intellectual capital is necessary since finance and technology alone are not sufficient to initiate and support an organizational unit. The intellectual capital, to a considerable extent, becomes protected and competition between organisations becomes a competition for protected knowledge. Radical economic transformations coerce the increase of the current interdisciplinary knowledge, which is complex and multilaterally conditioned. It is therefore easy to presume that quick and rapid de-actualization of knowledge takes place, which a few years ago, was valuable and precious. The statement that "knowledge is the basis of management" has two principal dimensions. The first and key dimension is the possession of knowledge in the range of methods and techniques of management. It is particularly important as it determines the second dimension - the ability to possess valuable knowledge, expand it and its management. Knowledge protection is invariably the substantial functional element of present organisations, taking into consideration that it poses the good with strategic meaning, indispensable for proper functioning of a country, a company or an individual. Furthermore it is the basic element of business processes, for which the foundation is the proper circulation of information, the resistance of information protection systems to internal and external threats, like disclosing, modification, devastation, or prevention of information processing. The multiplication of profits lies at the basis of every company's business activity. In the economical con-

text, the results of knowledge management give measurable financial effects and mainly contribute to the increase of innovation, the organisational advancement of the ways of an establishment and knowledge protection as well as optimization with regards to the human resources of an organisation.

Bibliografia

Coates J.F., *Knowledge management is a person-to-person enterprise*, Reserarch Technology Management, May/Jun 2001, Vol. 44, Issue 3, search. ebsco.com [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 29.

Haffer M., *Ogólna charakterystyka współczesnej konkurencji międzynarodowej* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako czynnik międzynarodowej konkurencji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.

Kotarba W., *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.

Płoszajski J., *Zarządzanie wiedzą w Polsce. Bilans doświadczeń, raport z badań (niepublikowany)*, Katedra Teorii Zarządzania SGH, 2001 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 31.

Skryme D.J., *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth-Heinemann, Oxford 1999 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 29.

Sudolska A., *Zasoby wiedzy jako strategiczny czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa* [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2006.

Tomczak P., *Jak polskie firmy zarządzają wiedzą?*, E-mentor, czasopismo elektroniczne SGH, nr 10, Warszawa, 20.12.2007 [za:] M.W. Staniewski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Vizja Press&IT, Warszawa 2008, s. 29.

Walczak W., *Wiedza źródłem budowania przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa* [w:] E. Okoń-Horodyńska R. Wisła (red.), *Kapitał intelektualny i jego ochrona*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.

Mirosław Sępek

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Zarządzanie zasobami ludzkimi

1. Istota zarządzania zasobami ludzkimi

Każde przedsiębiorstwo prowadząc działalność uzależnia swoje efektywne funkcjonowanie od wielu czynników. Jednym z nich jest właściwe wykorzystanie podstawowego czynnika, jakim jest czynnik pracy ludzkiej. Odpowiedni proces zarządzania zasobami ludzkimi wpływa na przewagę konkurencyjną w sposobie „(...) funkcjonowania organizacji w warunkach istniejącej konkurencji, jak i minimalizowanie kosztów z tym funkcjonowaniem związanych”¹.

Oprócz zasobów ludzkich każde przedsiębiorstwo posiada zasoby materialne, finansowe oraz informacyjne, jednak odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi rozumianymi jako ogół pracowników zatrudnionych w danej jednostce organizacyjnej, wpływa na decyzje wykorzystania pozostałych czynników.

1.1. Definicja zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi w literaturze przedmiotu jest definiowane pod różnym kątem. Według M. Amstronga zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. (...) Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cen-

¹ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 21.

ne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności”².

Z kolei A. Pocztowski definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „podstawową kategorię, za pomocą której asocjujemy ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, obejmującą ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem odnoszącym się do zapewnienia mu w określonym miejscu i czasie niezbędnych zasobów ludzkich w wymiarze ilościowym i jakościowym oraz do efektywnego ich spożywania w procesie pracy zgodnie z misją i celem nadrzędnym przedsiębiorstwa”³.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma zatem bardzo duże znaczenie, ponieważ jest ważnym czynnikiem strategicznym każdej jednostki organizacyjnej wpływającej na jej rozwój, w ciągle zmieniającym się otoczeniu gospodarczym. Samo pojęcie „zarządzanie zasobami ludzkimi” jest wynikiem poszukiwań nowej formuły sprawowania funkcji personalnej firmy, która pozwala na sprawne funkcjonowanie organizacji w warunkach zmieniającego się otoczenia. Jak podkreśla A. Pocztowski „zmiany zachodzące wewnątrz organizacji i związane m.in. z nowym podejściem do zapewnienia wysokiej i powtarzalnej jakości wyrobów literaturze usług, wprowadzenie systemów „just in time”, tendencje do wyszczuplenia produkcji („lean production”) i wprowadzenia szczupłego zarządzania („lean management”) prowadzą nieuchronnie do zmian w organizacji pracy, wymagają odmiennych kwalifikacji, postaw literaturze zachowań praktycznie wszystkich grup pracowników oraz rewizji poglądów na temat roli literaturze znaczenia funkcji personalnej we współczesnych organizacjach gospodarczych oraz nie nastawionych na zysk”⁴.

Poszukując nowych czynników wpływających na zwiększenie efektywności jednostki organizacyjnej zwrócono szczególną uwagę na potencjał ludzki i jego wpływ na strategiczny rozwój organizacji. Zgodnie

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

³ A. Pocztowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, seria specjalna: „Monografie”, AE Kraków, Kraków 1993, s. 20.

⁴ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Anty-
kwa, Kraków 1998, s. 19.

z definicją M. Amstronga zasoby ludzkie stanowią składnik aktywów, w związku z którym wynika „(...) konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu literaturze dążenia do uzyskania maksymalnego efektu literaturze tych inwestycji”⁵.

Wzrost znaczenia zasobów ludzkich w organizacji jest wynikiem sytuacji, w której to kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy. Możliwości, jakie niesie właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi, stwarza warunki do skutecznego zarządzania przedsiębiorstwem przy wyznaczonej misji oraz określonych celach strategicznych firmy.

1.2. Funkcje i cechy zarządzania zasobami ludzkimi

Początki działalności gospodarczej oraz związane z nią podejmowane decyzje dotyczące zatrudnienia wpłynęły na ewolucję funkcji personalnej. Przy podejmowaniu takich decyzji pojawiały się problemy z zakresu właściwego „(...) doboru, podziału i przydziału pracy, szkolenia, motywowania i oceny, a więc związane z typowymi składnikami obszaru kadrowego”⁶. Realizacja funkcji personalnej poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje działania kompleksowe w kształtowaniu oraz motywacji zespołów pracowniczych. Ważnym elementem tego procesu jest m. in. „(...) partycypacja pracowników w zarządzaniu, poczucie wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, poszerzony zakres autonomii, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, możliwość awansów i przemieszczeń stosownie do zainteresowań i możliwości”⁷.

1.2.1. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi

Proces zarządzania zasobami ludzkimi należy podzielić na koncepcje zarządzania. W literaturze przedmiotu wyodrębniono dwa podstawowe modele (koncepcje) zarządzania zasobami ludzkimi: model Michigan oraz model harwardzki.

Pierwszy model powstał w wyniku pracy grupy badawczej Uniwersytetu Michigan, która opracowała koncepcję strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. W latach osiemdziesiątych zaczęło się pojawiać

⁵ Tamże, s. 20.

⁶ T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 3.

⁷ Tamże, s. 5.

strategiczne podejście do funkcji personalnej. W koncepcji tej strategia przedsiębiorstwa pełni nadrzędną rolę, natomiast struktura organizacyjna i zarządzanie zasobami ludzkimi są wynikiem przyjętej strategii.

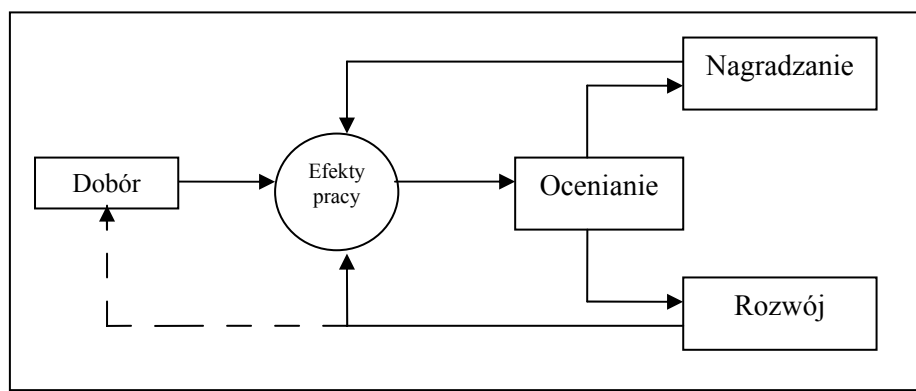
Do funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wynikającymi z tego modelu należą ⁸:

- a) dobór pracowników;
- b) ocenianie efektów pracy;
- c) nagradzanie pracowników;
- d) rozwój pracowników.

Każda z tych funkcji jest połączona z pozostałymi tworząc cykl zasobów ludzkich (rys. 1). Ponadto wymienione funkcje mają istotne znaczenie na każdym poziomie zarządzania, zarówno na poziomie strategicznym, taktycznym jak i operacyjnym. Według M. Armstronga strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi „obejmuje te decyzje, które mają podstawowe i dalekosiężne znaczenie dla polityki zatrudnienia i rozwoju w przedsiębiorstwie, a także te, które wpływają na wzajemne relacje między kierownictwem i personelem.”⁹

Jako ograniczenie tego modelu uznano jednokierunkowe przepływy danych ze środowiska do organizacji, jak też przepływ z misji i strategii do struktury organizacyjnej i zarządzania kadrami.

Rys. 1. Cykl zasobów ludzkich w modelu Michigan



Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 21.

⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 20.

⁹ M. Armstrong, dz. cyt., s. 56.

Jak widać na powyższym schemacie poszczególne składowe zarządzania zasobami są ze sobą powiązane tworząc cykl zasobów ludzkich. Szczególną rolą kierownictwa jest stworzenie takiego powiązania struktury formalnej i systemu zasobów ludzkich by wpływały na realizację celów strategicznych jednostki organizacyjnej.

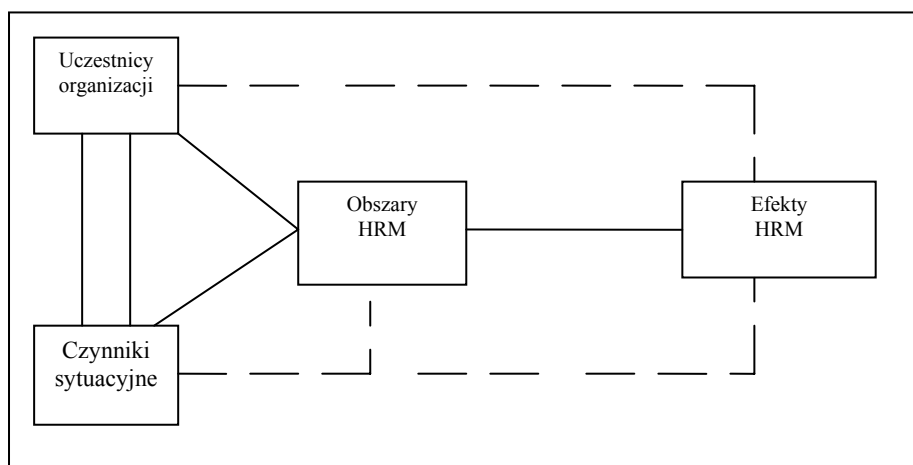
Model harwardzki uwzględnienia presję różnych czynników wpływających na firmę, co prowadzi do postrzegania zasobów ludzkich z bardziej strategicznej perspektywy oraz zaangażowania się w proces zarządzania kadrami również kierowników liniowych. Druga koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi¹⁰ uwzględnia zatem takie obszary jak:

- a) partycypację pracowników,
- b) ruchliwość pracowniczą (przyjmowanie, przemieszczanie i zwalnianie),
- c) systemy nagradzania (bodźce, płace, udziały),
- d) organizację pracy (strukturyzację pracy).¹¹

W tym modelu przyjęto, że wymienione powyżej obszary stanowią przedmiot zainteresowania uczestników organizacji, do których należą m. in. akcjonariusze, kierownictwo, pracownicy oraz obszary te znajdują się pod wpływem takich czynników jak struktura zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, sytuacja na rynku pracy czy też istniejące prawo. Ta koncepcja zarządzania z jakimi skutkami wiążą się podejmowane decyzje. Do skutków bezpośrednich zaliczyć należy produktywność, zaangażowanie i współpracę, natomiast do skutków pośrednich należą m. in. satysfakcja i efektywność organizacji. Model harwardzki pokazuje układ wzajemnie zależących od siebie i występujących w organizacji osób oraz czynników sytuacyjnych (rys. 2).

¹⁰ Koncepcja ta jest wynikiem wprowadzenia do programu studiów Master of Business Administration w Harvard Business School obowiązkowego przedmiotu pod nazwą human resource management.

¹¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 21.

Rys. 2. Harwardzki model zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 22.

Jak podaje A. Pocztowski „za główne zadanie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych wcześniej obszarów oraz ich integrację ze strategią organizacji, która w tym modelu jest jednym z czynników sytuacyjnych, wpływających na zarządzanie zasobami ludzkimi i równocześnie wynikiem przedsięwzięć w tej dziedzinie zarządzania”¹². Realizacja tego zadania może być osiągnięta poprzez zastosowanie jednego z trzech możliwych wariantów, mianowicie poprzez biurokrację, rynek i klan¹³.

Przedstawione powyżej modele zarządzania zasobami ludzkimi miały znaczący wpływ na teorię i praktykę zarządzania. Pokazują ogólną ideę ujęcia strategicznego i jej przełożenie na strukturę samej funkcji personalnej. Zarówno model Michigan, jak i model harwardzki dały początek do badań w tej sferze również w wielu innych krajach. Badania te przeprowadzano przy uwzględnieniu danej sytuacji gospodarczej, tradycji i doświadczenia w zakresie sprawowania funkcji personalnej oraz czynników kulturowych.

¹² A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 22.

¹³ Tamże.

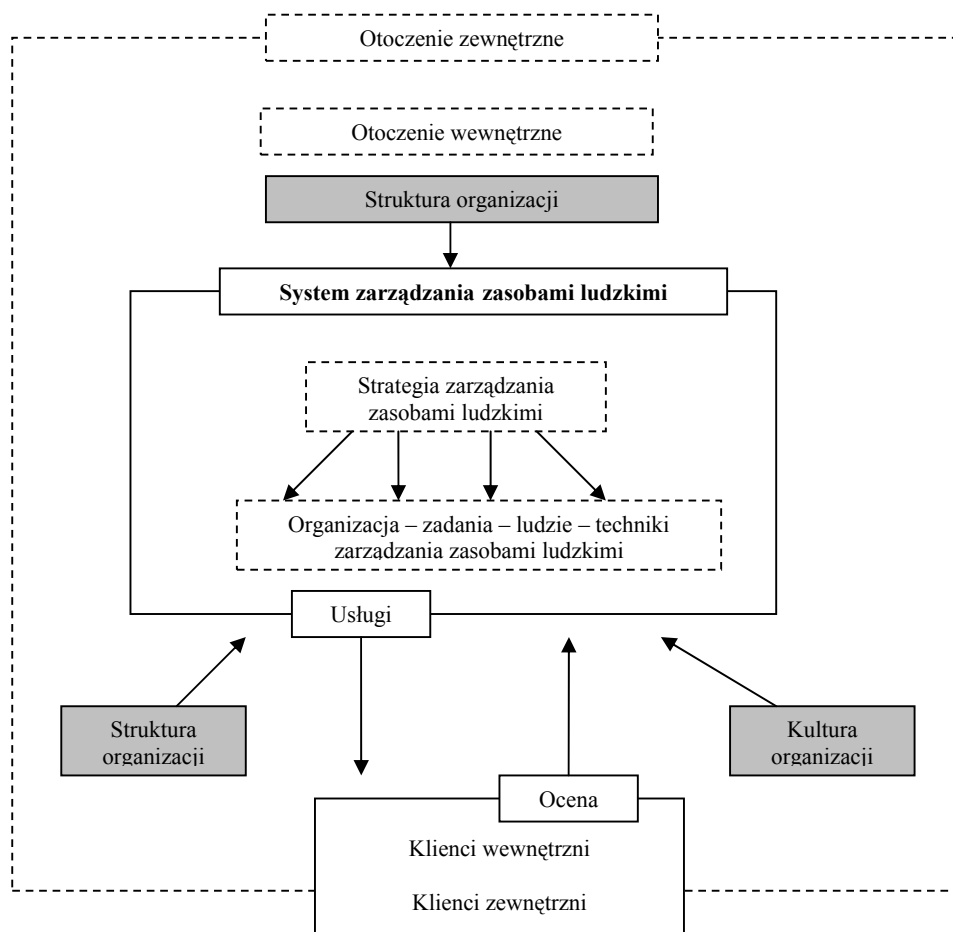
1.2.2. Cechy zarządzania zasobami ludzkimi

W zależności od kraju oraz poszczególnych przedsiębiorstw zmienia się praktyczne zastosowanie funkcji personalnej zarządzania zasobami ludzkimi. Głównym celem funkcji personalnej jest podkreślenie kluczowego znaczenia roli pracowników w organizacji i ich wpływu na realizację celów całej organizacji. Do realizacji funkcji personalnej wykorzystuje się znane i stosowane narzędzia. Jak podkreśla A. Pocztowski „Zasadniczym mankamentem wielu, spotykanych w literaturze fachowej modeli jest dość dobrowolne i niepełne uwzględnienie głównych funkcji i możliwych do wykorzystania instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji”¹⁴. Całościowe ujęcie sfery zarządzania wraz z jej elementami, przy uwzględnieniu dotychczasowego dorobku teoretycznego przedstawia rysunek nr 3.

W zaprezentowanym modelu zarządzania zasobami ludzkimi podstawowym założeniem jest istnienie potrzeb danej organizacji, które zaspokajane są poprzez świadczone usługi przez system zarządzania tymi zasobami. Do oceny efektywności komórki zajmującej się zasobami ludzkimi w organizacji służy ocena usług świadczonych przez tę komórkę. Model ten ujmuje relację pomiędzy systemem zarządzania zasobami ludzkimi a klientem wewnętrznym jak i zewnętrznym. Natomiast podstawowym kryterium oceny funkcjonowania całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi staje się poziom zaspokojenia potrzeb. Jak podkreśla A. Pocztowski „system zarządzania zasobami ludzkimi składa się ze strategii personalnej, która wynika z nadrzędnej strategii organizacji, zintegrowana jest pozostałymi strategiami częściowymi oraz ukierunkowuje procesy w tej dziedzinie zarządzania”¹⁵. Sama strategia jednak nie wystarcza, należy uzupełnić ją o elementy, do których zaliczamy zadania, ludzi, organizację oraz techniki zarządzania zasobami ludzkimi. Powiązania tych elementów jak również sposób ich wyodrębnienia oraz funkcjonowania zależą od wielu czynników, do najważniejszych należą struktura i kultura organizacyjna.

¹⁴ Tamże, s. 27.

¹⁵ Tamże, s. 29.

Rys. 3. Model systemu zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 30.

W przedstawionej koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi głównymi cechami funkcji personalnej jest¹⁶:

- traktowanie ludzi jako cennego zasobu organizacji, który należy rozwijać,
- strategiczna orientacja, wyrażająca się w integracji celów i polityki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji,

¹⁶ Tamże, s. 27.

- c) kształtowanie kultury organizacji, będącej podłożem rozwiązywania spraw personalnych,
- d) rozwijanie partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- e) decentralizacja decyzji personalnych poprzez przekazywanie większych uprawnień menedżerom liniowym,
- f) indywidualizacja stosunków pracy.

Wymienione cechy stanowią podstawę całego zarządzania zasobami ludzkimi a ich zastosowanie informuje o realizacji w praktyce funkcji personalnej w danej jednostce organizacyjnej.

Reasumując, podstawą całego procesu zarządzania zasobami ludzkimi niezależnie od wielkości prowadzonej działalności, jest określenie celów oraz wykorzystanie ograniczonych zasobów do ich osiągnięcia przez przedsiębiorstwo. Prócz zasobów finansowych i materialnych ważnym zasobem są zatrudnienia pracownicy łącznie ze swoimi umiejętnościami, doświadczeniem, motywacją do pracy oraz zdolnościami. Przy uwzględnieniu tych wszystkich elementów A. Pocztowski określa zarządzanie zasobami ludzkimi jako „proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji.”¹⁷

Kierownicy działów zajmujących się zasobami ludzkimi muszą pamiętać o tym, że zarządzanie tą sferą organizacji składa się z trzech wymiarów: funkcjonalnego, instytucjonalnego oraz instrumentalnego. Wymiar funkcjonalny obejmuje wszystkie czynności lub funkcje niezbędne do realizacji celów w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Instytucjonalizm zarządzania przejawia się w powiązaniach pomiędzy podmiotami oraz uprawnionymi do podejmowania decyzji personalnych, natomiast wymiar instytucjonalny dotyczy narzędzi i technik, które wykorzystuje się przy realizacji wyżej wymienionych funkcji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

¹⁷ Tamże, s. 28.

2. Główne elementy zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Przenosząc wiedzę teoretyczną do praktycznego zastosowania w zarządzaniu zasobami ludzkimi danej organizacji, należy zauważyć, że nastąpiło przejście od podejścia czysto administracyjnego do podejścia personalnego. Takie podejście oznacza zarządzanie zasobami ludzkimi przy określeniu strategii, struktury i kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. W praktyce zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje nie tylko wymiar operacyjny, ale przede wszystkim wymiar strategiczny. Na operacyjny wymiar zarządzania zasobami składają się bieżące czynności obejmujące:

- planowanie zatrudnienia,
- rekrutację i derekrutację personelu,
- kierowanie pracą zespołów,
- ocenianie, wynagradzanie i szkolenie pracowników,
- sterowanie produktywnością i kosztami pracy.

Na tym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi ważną funkcję stanowi monitoring występującego w danej organizacji systemu personalnego oraz jego usprawnienie.

W ujęciu strategicznym zarządzanie zasobami ludzkimi polega na przewidywaniu przyszłego wizerunku zasobów ludzkich oraz tworzeniu odpowiednich programów prowadzących do realizacji założonego wizerunku zgodnie z przyjętą strategią i misją organizacji. „Do głównych obszarów na tym poziomie zarządzania zasobami ludzkimi należy kreowanie potencjału pracowniczego niezbędnego do efektywnej realizacji strategii organizacji oraz uczestnictwo pracowników w jej funkcjonowaniu”¹⁸.

2.1. Planowanie zatrudnienia

Przechodząc do konkretyzacji działań obejmujących operacyjny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi, należy rozpocząć od planowania zatrudnienia w danej organizacji. Jak dowodzą badania porównawcze dotyczące kluczowych atutów konkurencyjnych¹⁹, to kwalifikacje i do-

¹⁸ Tamże, s. 29.

¹⁹ Badania porównawcze przeprowadzone w 2000 r. dotyczyły postaw menedżerów z państw nie należących do Unii Europejskiej (tj. Polska, Czechy, Norwegii)

świadczenie pracowników wpływa na konkurencyjność przedsiębiorstwa na rynku. Przyglądając się wynikom badań dotyczących oceny wpływu działalności inwestorów zagranicznych na poprawę zdolności innowacyjnej polskiej gospodarki, jako jedno z głównych źródeł innowacji wskazano pomysły własnych pracowników²⁰. Przytoczone wyżej badania potwierdzają, że powodzenie każdej organizacji zależy w przeważającej mierze od posiadania wymaganej liczby odpowiednio kompetentnych i zaangażowanych pracowników. Dlatego też, tak ważne jest odpowiednie planowanie zasobów ludzkich, które stanowi „punkt wyjścia w procesie pozyskiwania i zwalniania pracowników oraz rozwijania ich potencjału pracy zgodnie z celami organizacji”²¹.

System planowania zasobów ludzkich ma zatem na celu ustalenie niezbędnych potrzeb personalnych danej organizacji w wymiarze ilościowym i jakościowym, przy uwzględnieniu czynnika czasu oraz miejsca zapotrzebowania. Planowanie zasobów ludzkich w szerokim rozumieniu oznacza ogół decyzji zmierzających do „(...) określenia przyszłych celów i działań w ramach poszczególnych obszarów funkcjonalnych zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie”²². W tym aspekcie, planowanie zawiera w sobie szereg zadań częściowych, do których należy m. in. planowanie potrzeb personalnych, planowanie rekrutacji i redukcji personelu, planowanie rozwoju potencjału pracy czy też planowanie systemów wynagradzania za pracę.

Wąsko rozumiane planowanie zasobów ludzkich obejmuje trzy obszary działania²³:

wobec procesu integracji. Badani menedżerowie jednomyślnie uznali kwalifikacje i doświadczenie personelu oraz wiedzę o potrzebach klientów, konkurentach i własnej pozycji za kluczowe atuty konkurencyjne na rynku UE (Zob. A. Nizielska, O. Witczak, M. Włosik, *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw krajów spoza Unii Europejskiej – badania porównawcze, Wspólna Europa. Przedsiębiorstwa wobec globalizacji*, H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), AGH, Kolegium Gospodarki Światowej, PWE, Warszawa 2001, ss. 209–220

²⁰ Zob. *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003, s. 87.

²¹ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* dz. cyt., s. 69.

²² Tamże, s. 69.

²³ Por. L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...* s. 71, A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 57.

- ustalenie wymogów kwalifikacyjnych dla stanowisk pracy, co dokonywane jest w toku analizy pracy;
- planowanie stanu i struktury personelu (wyposażenia personalnego);
- planowanie obsady stanowisk.

Zatem punktem wyjściowym planowania zasobów ludzkich jest oszacowanie przyszłych potrzeb organizacji dotyczących pracowników, które uwzględnia pożądaný zestaw kwalifikacji. Planowanie zasobów, jako część systemu wynikającego z procesu strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, jest ściśle związane ze strategią organizacji. Tradycyjne planowanie siły roboczej polegało przede wszystkim na zapewnieniu odpowiedniej liczby pracowników, w odpowiednim miejscu i czasie, natomiast planowanie zasobów ludzkich również realizuje to zadanie, jednak na tym nie poprzestaje. „W zarządzaniu zasobami ludzkimi, w którym ludzie traktowani są jako zasób kluczowy, uznaje się natomiast, że podejście uwzględniające „twarde”²⁴ problemy powinno być uzupełnione podejściem mającym na uwadze także te „miękkie”. W tym drugim przypadku, bardzo poważnie traktuje się zagadnienia jakościowe związane z kreatywnością pracowników, innowacyjnością, elastycznością i podobnymi problemami.”²⁵

Rozpoczynając planowanie zasobów ludzkich, należy wyjść w pierwszej kolejności od analizy czynników determinujących potrzeby kadrowe przedsiębiorstwa oraz sposób ich zaspokojenia. Czynniki te dzielą się na wewnętrzne, które dotyczą samego przedsiębiorstwa oraz czynniki zewnętrzne, czyli wpływające z otoczenia.

Głównym czynnikiem wpływającym na proces planowania jest rynek pracy. Analiza rynku pozwala na uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy pracownicy, jakich firma potrzebuje, lub może potrzebować w przyszłości, są dostępni. Według T. Listwana, analiza ta oznacza „zbadanie podaży pracowników o odpowiednich kwalifikacjach i upewnienie się, że w przyszłości kwalifikacje te nadal będą dostępne (profile kształcenia w szkołach i na uczelniach – trendy w tym zakresie), jak również po-

²⁴ Analizę stanu istniejącego można przeprowadzić w oparciu o techniki „twarde”, które obejmują wskaźniki, jako mierzalne rezultaty np. wydajności pracy, czy wypracowanych norm pracowników. Natomiast druga grupa technik, określana mianem „miękkich”, ma charakter opisowy, skoncentrowany na ocenie i szacowaniu kwalifikacji pracowniczych czy ich postaw.

²⁵ E. McKenna, N. Bebech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997, s. 100.

daż na odpowiednich rynkach: krajowym lub lokalnym”²⁶. Planowanie zasobów ludzkich w organizacji można rozpatrywać również pod kątem planowania indywidualnych karier zawodowych poszczególnych członków organizacji lub planowanie obejmujące poszczególne grupy, czy nawet odnoszące się do wszystkich pracowników. Takie podejście jest elementem problematyki dotyczącej rozwoju potencjału pracy zatrudnionego personelu.

Podejście planistyczne w małych przedsiębiorstwach charakteryzuje przede wszystkim bieżące dostosowywanie funkcji personalnej do zmian w otoczeniu. Jednak najczęściej stosowane jest podejście, „(...) w którym głębszej analizie poddawane są jedynie wybrane – najistotniejsze z punktu widzenia globalnej strategii przedsiębiorstwa – trendy w otoczeniu.(...) w przedsiębiorstwie istotne znaczenie ma bowiem „optymalizowanie” relacji nakładów na to planowanie do przewidywanych z tego tytułu efektów”²⁷.

Planowanie zasobów ludzkich poprzez określenie popytu na wewnętrznym rynku pracy, określenie potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym i ilościowym, analizuje również otoczenie zewnętrzne. Prowadzi to, do określenia „(...) konturów możliwości oraz kosztów obecnych i potencjalnych konfiguracji siły roboczej”²⁸, dostarczając przy tym niezbędnych danych do określenia strategii przedsiębiorstwa. Metodyka planowania potrzeb personalnych w wymiarze jakościowym obejmuje ustalenie realizowanego programu działania firmy w przyszłości. Potrzebne jest określenie zadań niezbędnych do realizacji przyjętego programu i na tej podstawie sprecyzowanie wymogów dotyczących zachowań i kwalifikacji pracowników. W konsekwencji zostają wyznaczone wytyczne strategicznych decyzji dla działań zarządzania zasobami ludzkimi takich, jak rekrutacja i rozwój personelu.

²⁶ *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 66.

²⁷ *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Lanego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 78.

²⁸ E. McKenna, N. Bebech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997, s. 118.

2.2. Rekrutacja i derekrutacja personelu

Jedną z podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi, jaką przeprowadza się we wszystkich organizacjach, jest rekrutacja. Proces rekrutacji nie jest prostym procesem, ponieważ zależy od wielu czynników, wymaga czasu oraz środków finansowych²⁹. W związku z przeprowadzaną rekrutacją, przedsiębiorstwo ponosi również tzw. koszty odroczone³⁰, dlatego też cały proces rekrutacji powinien być przygotowany w sposób profesjonalny, czyli taki, który łączy w sobie główne cele zarządzania zasobami ludzkimi oraz uwzględnia nadrzędne cele firmy, zapewniając kompetentnych pracowników na korzystnych warunkach finansowych.

Jak podkreśla A. Pocztowski „profesjonalizacja w sferze rekrutacji personelu, która ukierunkowana jest na efektywne wyposażanie organizacji w personel, oznacza również marketingowe oddziaływanie na rynek pracy, poprzez oferowanie własnej firmy jako miejsca zaspokajania różnorodnych potrzeb związanych z pracą i karierą zawodową”³¹. Marketingowe oddziaływanie na rynek pracy oznacza zatem wykorzystanie zasad i narzędzi funkcji marketingowej w procesie rekrutacji. W takim aspekcie, stanowisko pracy jest postrzegane jako „towar” przeznaczony do sprzedaży. Przy tak rozumianej transakcji, firma dąży do uzyskania jak najlepszej ceny (w tym przypadku cena jest rozumiana jako zdobycie wykwalifikowanego pracownika) za oferowane przez siebie stanowisko pracy³².

Rekrutacja personelu może być rozumiana, jako działania obejmujące poszukiwanie i pozyskiwanie odpowiednich kandydatów do pracy. Natomiast w szerszym ujęciu, rekrutacja rozumiana jest jako proces zatrudniania pracowników, w którym pierwszym elementem jest po-

²⁹ Nakłady finansowe związane z procesem rekrutacji obejmują wydatki związane z ogłoszeniami w prasie, czas pracy specjalistów zajmujących się przyjmowaniem ludzi do pracy, honoraria doradców do spraw personalnych, oraz traktowana jako koszt, niższa wydajność nowo przyjętego pracownika.

³⁰ Koszty odroczone wynikają z zatrudnienia nieodpowiednich pracowników na określonych stanowiskach pracy, co może spowodować słabe efekty sprzedaży, gorszą jakość produkcji, marnotrawstwa materiałów i narzędzi, niepełnego wykorzystania czasu pracy, płynności pracowniczej lub absencji.

³¹ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 71.

³² Zob. *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 84.

szukiwanie i pozyskanie pracownika, jednak nie kończy się na samym pozyskaniu, lecz również obejmuje proces adaptacji do pracy.

Bez względu na rozmiar prowadzonej działalności, każdy przedsiębiorca ma do wyboru dwa podstawowe źródła rekrutacji: wewnętrzny rynek pracy oraz zewnętrzny rynek pracy, których rozróżnienie jest efektem dokonania wcześniejszej segmentacji rynku³³. Pozyskanie kandydatów na dane stanowisko pracy z wewnętrznego rynku pracy polega na skierowaniu oferty do pracowników już zatrudnionych. Oznacza to pokrycie potrzeb personalnych przez przemieszczenie pracowników w ramach organizacji, przy jednoczesnej zmianie dotychczasowych warunków pracy i wynagrodzenia, zmianie wymiaru i organizacji czasu pracy, przeprowadzone szkolenia i strukturyzację pracy. W przypadku pozyskiwania pracowników z zewnętrznego rynku pracy, rekrutacja obejmuje przedstawienie oferty pracy na zewnątrz danej organizacji, tym samym zawierane są nowe umowy o pracę.

Korzystanie z wymienionych źródeł rekrutacji posiada swoje wady i zalety. Przykład występujących w organizacjach głównych wad i zalet przedstawia poniższa tabela.

Rys. 4. Zalety i wady głównych źródeł rekrutacji

	Wewnętrzne źródła rekrutacji	Zewnętrzne źródła rekrutacji
Zalety	• niskie koszty rekrutacji, • lepsza znajomość kandydatów do objęcia określonego stanowiska pracownika, • minimalizacja ryzyka związanego z błędną obsadą stanowiska, • stworzenie pracownikom możliwości rozwoju zawodowego, • motywacja pracowników.	• szersze pole wyboru kandydatów, • zwiększenie elastyczności zatrudnienia poprzez wprowadzenie nowych pracowników na nowych warunkach, • podniesienie potencjału pracy, nowi pracownicy wpływają na wzrost kreatywności, • poprawa stosunków międzyludzkich wewnątrz organizacji.

³³ Segmentacja rynku pracy polega na podziale tego rynku na jednorodne części według określonych kryteriów o charakterze zawodowym, przestrzennym, branżowym lub organizacyjnym.

Wady	• węższe pole wyboru kandydatów, • niedostateczna elastyczność pracowników w zakresie gotowości do podjęcia nowych zadań, • konflikty wewnątrz organizacji.	• wyższe koszty rekrutacji, • większe ryzyko popełnienia błędu przy doborze pracownika do danego stanowiska pracy, • koszty związane z procesem adaptacji nowo przyjętego pracownika, • demotywacyjny wpływ na pracowników, wynikający z odebrania możliwości awansu.
------	---	--

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 73.

W praktyce, poszukując pracowników na dane stanowisko pracy, często korzysta się z obu wymienionych źródeł. Przy doborze pracowników, każdy kierownik musi mieć na uwadze rodzaj danego stanowiska pracy oraz czas i koszty związane z rekrutacją³⁴. Przedstawione wady i zalety wewnętrznego oraz zewnętrznego rynku pracy sygnalizują, że wykorzystanie tanich i łatwo dostępnych źródeł rekrutacji, daje tylko pozorne oszczędności. Występuje wówczas ryzyko związane z niską produktywnością lub ryzyko dotyczące sytuacji, w której pracownik nie sprawdzi się na powierzonym stanowisku pracy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi z jednej strony zawiera w sobie działania dotyczące zatrudnienia pracowników, z drugiej strony – działania zmniejszające zatrudnienie, czego wynikiem jest zmiana w stanie i strukturze zatrudnienia. Takie działania określane są mianem derekrutacji personelu. Proces derekrutacji może być spowodowany czynnikami ekonomicznymi, technicznymi, organizacyjnymi bądź też społecznymi. Zmiana stanu zatrudnienia może wynikać z decyzji podjętych przez kierownictwo lub przez samych zatrudnionych.

Podstawowe przyczyny zmiany miejsca pracy przytacza A. Pocztowski, do których zalicza się³⁵:

³⁴ Zob. techniki i metody doboru oraz selekcji pracowników: A. Pocztowski, *Zarządzanie...* ss. 71–86; *Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan, ss. 84–92.

³⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 87.

- nieosiągalnie przez pracowników oczekiwanych przez kierownictwo wyników pracy i co się z tym wiąże małą przydatnością danych osób do firmy;
- dążenie pracowników do znalezienia pracy bardziej odpowiadającej ich oczekiwaniom ze względu na takie aspekty jak np.: wynagrodzenie, warunki pracy czy możliwości rozwoju zawodowego;
- stwierdzona nadwyżka personelu w wymiarze liczby zatrudnionych, ich kwalifikacji, czasu pracy i przestrzeni.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa redukcja zatrudnienia rozpatrywana jest w kontekście organizacyjnych i finansowych skutków podjętej decyzji. Należy jednak zwrócić uwagę na wynikające z tych decyzji problemy społeczne³⁶. Derekrutacja jest jednym z najtrudniejszych obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, dlatego też powinna być przeprowadzana w sposób przemyślany i poparty konkretnymi argumentami. Sam proces derekrutacji składa się z kilku etapów, do których zalicza się ocenę sytuacji kadrowej, identyfikację możliwych opcji działania, wybór określonej opcji derekrutacji, wdrożenie przyjętego programu oraz jako ostatni etap procesu odnowa organizacji³⁷.

Każda decyzja dotycząca zmiany zatrudnienia, musi być poparta oceną zasobów ludzkich, jakimi firma dysponuje w aspekcie bieżących i przyszłych potrzeb firmy oraz planowanych zmian w jej otoczeniu. Wynika zatem, że system zarządzania zasobami ludzkimi spełnia ważną rolę, w której „aktywna rola menedżerów do spraw zasobów ludzkich w dziedzinie tworzenia warunków sprzyjających angażowaniu się pracowników w życie organizacji, tworzenie efektywnych kanałów komunikowania się i przepływu informacji, odpowiednie ocenianie, nagradzanie i inwestowanie w rozwój pracowników, jak i sprawność organizacyjna przy przeprowadzaniu derekrutacji stanowią ważny i krytyczny zarazem element w tym procesie”³⁸.

³⁶ Zob. M. Sidor-Rządkowska, *Zwolnienia pracowników a polityka personalna firmy*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, Rdz. 4, s. 62.

³⁷ Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...* s. 91.

³⁸ Tamże, s. 99.

2.3. Motywowanie pracowników

Jedną z ważnych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi jest motywacja do pracy. Motywacja traktowana jako zespół czynników pobudzających i podtrzymujących w zachowaniach zmierzających do osiągnięcia określonych celów, stanowi ważny czynnik wzrostu efektywności pracy. Proces motywacji polega na „(...) zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wniknięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy”³⁹. Motywacja z punktu widzenia kierowania ludźmi ma dwa ujęcia: atrybutowe i czynnościowe. W ujęciu atrybutowym motywacja to wewnętrzny proces skłaniający do angażowania się w wykonywanie danej pracy. Natomiast ujęcie czynnościowe obejmuje ogół czynników oddziałujących na zachowania ludzi w procesie pracy, w sposób celowy i świadomy.

Motywacja według A. Pocztowskiego jest wynikiem wewnętrznego procesu, w którym pracownik:

- uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby;
- rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia;
- podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań);
- osiąga określony poziom zadań, który jest oceniany;
- otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub ni jego potrzeby;
- ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji istniejących potrzeb.

Warunkiem skutecznego motywowania do pracy podwładnych lub grupy pracowniczej, jest zrozumienie mechanizmu oddziaływania na ludzi systemu nagradzania. Jeśli kierownik dąży do skutecznego kształtowania zachowań pracowników musi wiedzieć, jakie skutki ich zachowań mają dla nich wartość nagradzającą oraz muszą posiadać uprawnienia do operowania tymi skutkami.

Motywowanie można podzielić na dwa obszary: motywowanie materialne oraz motywowanie niematerialne. Najistotniejszą rolę całym systemie motywacyjnym odgrywa wynagrodzenie za pracę. Celem motywowania materialnego jest „kreowanie warunków finansowych umożliwiających pozyskanie i zatrzymanie pracowników oraz ich za-

³⁹ L.H. Chaber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.

angażowanie w osiąganiu celów organizacji⁴⁰, dlatego ważnym elementem zarządzania w każdym przedsiębiorstwie jest umiejętne stosowanie systemu wynagradzania. Do motywatorów materialnych prócz płacy zalicza się m. in. premie, nagrody pieniężne lub rzeczowe. Natomiast jednym z przykładów motywacji pozamaterialnej jest możliwość autonomii działania czy rozwoju zawodowego.

Konstruując system motywowania pracowników należy stworzyć warunki do osiągania przez pracowników nagród zewnętrznych oraz wewnętrznych⁴¹. Takie działanie spowoduje powstanie efektu synerгии w postaci wzmocnionej motywacji do pracy. Przyjmując, że nagrody wewnętrzne wynikają z możliwości wykonywania zadań będących wyzwaniem dla pracownika, a nagrody zewnętrzne przyznawane są w zależności od osiąganych efektów pracy, wpłynie to na całkowitą efektywność firmy, a tym samym na jej konkurencyjność.

3. Podsumowanie

Współczesne organizacje, bez względu na rozmiar prowadzonej działalności funkcjonują w warunkach ciągle zmieniającego się otoczenia, które odznacza się silną konkurencją, rosnącymi wymaganiami konsumentów, zmianami polityczno-prawnymi czy też innowacjami. Efektem tych zmian jest konieczność dostosowania się organizacji, m. in. w obszarze sprawowania funkcji personalnej. Jednym z najważniejszych warunków skutecznego działania jest stworzenie zaangażowanego efektywnego zespołu pracowników. Stanowi on bowiem strategiczny zasób rozwoju przedsiębiorstwa i jest równie ważny jak strategia organizacji, czy gospodarowanie środkami finansowymi.

Zapewnienie wysokiej jakości zasobów ludzkich jest osiągane w sytuacji, gdy kierownictwo dostrzega sprawy personalny i traktuje je jako ważny element rozwoju firmy.

⁴⁰ *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 126.

⁴¹ Motywowanie poprzez nagradzanie obejmuje nagrody zewnętrzne -przyznawane w imieniu organizacji przez upoważnione do tego osoby (np. płace, premie, awans) oraz nagrody wewnętrzne – polegające na odczuwaniu przez pracownika satysfakcji z wykonywanej pracy (np. możliwość rozwoju, autonomia w podejmowaniu decyzji).

Bibliografia

Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, (red.) M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000.

McKenna E., Bebech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner & Ska, Warszawa 1997.

Nizielska A., Witczak O., Włosik M., *Międzynarodowa konkurencyjność przedsiębiorstw krajów spoza Unii Europejskiej – badania porównawcze, Wspólna Europa. Przedsiębiorstwa wobec globalizacji*, H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), AGH, Kolegium Gospodarki Światowej, PWE, Warszawa 2001.

Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, seria specjalna: „Monografie”, AE Kraków, Kraków 1993.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Zarządzanie kadrami, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Gniewomir Pieńkowski

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Rola zarządzanie międzykulturowego w dobie globalizacji

1. Wstęp

Proces umiędzynaradawiania gospodarek narodowych zmusza organizacje do współpracy w czasie i przestrzeni¹. Globalizacja gospodarki, międzynarodowa integracja oraz delokalizacja przedsiębiorstw doprowadziły do sytuacji, w której zwiększyła się rola czynników kulturowych w zarządzaniu². Dlatego należy stwierdzić, że człowiek w organizacji jest poszukiwaczem sensu, zorientowanym na wartości i angażującym się w sytuację badawczą. Akt poznania jest uwikłany w język i zrelatywizowany kulturowo, a więc stanowi działanie symboliczne. Organizacja i zarządzanie są w równym stopniu oparte na manipulowaniu rzeczami, jak i znaczeniami³. Wypracowanie nowych metod współdziałania w zakresie zarządzania międzykulturowego umożliwiło rozwiązanie kluczowych kwestii kulturowych wpływów określających zdolność organizacji do przystosowania się i realizacji wytyczonych celów w obcym środowisku zarówno polityczno-ekonomicznym, jak i prawnym⁴. W ten sposób możemy zauważyć, że większość naukowców zajmujących się organizacjami stwierdza, że kultura wywiera olbrzymi

¹ J. Bendkowski, *Tożsamość wspólnot działań w międzynarodowych organizacjach gospodarczych*, SWSPiZ, Łódź 2009, ss. 71–80.

² K. Fabiańska, K. Szaflarski, *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1991, s. 20.

³ Ł. Sułkowski, *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005, ss. 80–81.

⁴ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, ss. 26–28.

wpływ na funkcjonowanie i efektywność przedsiębiorstw i państw. Należy również zauważyć, że kultura wywiera wpływ nie tylko na funkcjonowanie organizacji – jej oddziaływanie odnosi się także do ludzi i wpływa: na morale pracowników, ich zaangażowanie, wydajność, zdrowie fizyczne i stany emocjonalne⁵.

Stworzenie modelu zarządzania międzykulturowego doprowadziło do sytuacji, w której dzięki wykorzystaniu dorobku następujących nauk: zarządzania, socjologii, politologii, psychologii i kulturoznawstwa możliwe było opracowanie nowych koncepcji, które ukazywały w nowy sposób organizację. Przedstawiano człowieka jako podmiot w organizacji i określono jego wpływ na wspólne budowanie jej celów⁶. Dzięki niemu możliwe stało się usprawnienie procesu komunikacyjnego na wszystkich poziomach organizacji wielonarodowej⁷.

Z kolei w wyniku przeprowadzenia analizy pojęcia kultura w skali „makro” możemy stwierdzić, że istnieje pewna hierarchia kultur. Z jednej strony pewne kultury narodowe są sobie bliższe niż inne i układają się w pewne związki zwane niekiedy cywilizacjami⁸. Dzięki temu możemy zrozumieć uwarunkowania pracy współczesnych organizacji, które już dawno przekroczyły struktury państwowe. Współpraca przekraczająca istniejące bariery kulturowe prowadzi do zrozumienia całości kształtu prowadzonych działań organizacyjnych⁹.

Przekraczanie granic kulturowych przez organizację umożliwia efektywności pracy oraz zupełną zmianą punktu widzenia – wpływ cywilizacji znajdujących się na wyższym poziomie rozwoju wywiera nacisk na pozostałe w warunkach wszechobecnej globalizacji¹⁰. Wykorzystanie tych instrumentów odgrywa niepośrednią rolę w walce z biedą i nędzą na świecie¹¹. Uzasadnieniem może być przykład, w którym daje się zaobserwować sytuację, w której społeczności rozwijające się (np. w państwach afrykańskich), które wysyłając swoją młodzież do

⁵ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, ss. 14–15.

⁶ J. Łucewicz, *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 25.

⁷ E. Marfo-Yiadom, *Zasady Zarządzania*, WSHE, Łódź 2008, s. 291.

⁸ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 207.

⁹ U. Hannerz, *Powiązania transnarodowe: kultura, ludzie, miejsca*, wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, ss. 40–41.

¹⁰ A. Budnikowski, *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2001, s. 18.

¹¹ J. Dubinsky, Melinda Knight, „Issues and Cases in Cross-Cultural Management: An Asian Perspective, Business Communication Quarterly”, Vol. 65 no. 4, 2002, ss. 123–127.

szkół biznesu w Europie kształtują w nich europejski system stosunków organizacyjnych. Dzięki nauce w Europie mogą przenieść swoje doświadczenia na grunt rodzimy, tworząc wzajemne relacje na zasadach tam panujących. W ten sposób są w stanie nie tylko skutecznie zarządzać, ale również przenosić najlepsze europejskie wzorce do systemów zarządzania swoich państw¹². Prowadzi to do sytuacji, w której przez wykorzystanie współpracy między kulturą organizacyjną na wyższym i niższym poziomie, można stworzyć początkowo system odtwórczy – prowadzący do wyrwania państwa z biedy (wprowadzenie nowych metod, prowadzi do sytuacji, w której członkowie danej organizacji zaczynają myśleć w taki sposób jak ich partnerzy na wyższym poziomie). Następnie dochodzi do sytuacji, o której możemy powiedzieć, że uczeń stał się nie tylko dojrzały i świadomy, ale również zaczął sam wypracować swoje innowacyjne modele z zakresu zarządzania międzykulturowego przystosowując swoje doświadczenia i posiadaną już wiedzę do warunków polityczno-gospodarczych państwa¹³.

2. Zarys teorii zarządzania międzykulturowego

Pojęcie kultury odnosi się do całokształtu działalności badawczej tak szczególnej gałęzi wiedzy, jaką jest antropologia. Tylko antropologia uczyniła z niego pojęcie analityczne o charakterze nadrzędnym wobec innych. Pojęcie kultury stosowane jest w antropologii kultury w dwojakim sensie: w odniesieniu do podstawowego przymiotu człowieczeństwa (kultura ludzka), częściej jednak w kontekście konkretnych społeczeństw, które reprezentują odmienne wersje kulturowych sposobów życia. W tym drugim znaczeniu pojawia się element porównawczy, tak charakterystyczny dla antropologicznych dociekań nad światem ludzkiej intencjonalności: na czym polega równica między „nami” a „nimi”, skoro nasze kultury są mniej lub bardziej odległe od siebie? Czy odmienność kultury implikuje odmienny stosunek do świata i jego jakości? Jedno pytanie wywołuje lawinę kolejnych. Antropologia od lat usiłuje do nich się ustosunkować proponując własne odpowiedzi. To, z jakim typem argumentacji i wyjaśnień mamy do czynienia, zależne

¹² P.R. Krugman, M. Obstfeld, *Ekonomia międzynarodowa: Teoria i polityka*, PWN, Warszawa 2007, ss. 394–404.

¹³ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997, ss. 521–526.

jest każdorazowo od przyjętej przez daną szkołę myślenia teorii kultury. Wysuwane przez antropologów sądy, które dotyczą dziedziny ich zainteresowań są sądami zrelatywizowanymi społecznie i historycznie (w tym także politycznie). Jeśli założymy, że poznanie antropologiczne jest zbiorem takich sądów wytwarzanych w ramach praktyki naukowej w sposób uregulowany kulturowo, wówczas refleksję nad tym poznaniem powinniśmy rozpocząć konsekwentnie od przyjęcia ustaleń o charakterze ogólnym, który należy do zakresu teorii kultury¹⁴.

W przypadku zarządzania międzykulturowego należy zauważyć, że pojęcie kultury nie jest w pełni jednoznaczne. Na gruncie nauki o organizacji i zarządzaniu kultura może odgrywać różną rolę w badaniach: zmiennej niezależnej, zmiennej zależnej, względnie metafory lub raczej zbioru metafor służących ludziom do objaśniania rzeczywistości i rozumienia jej na swój własny sposób. Tutaj kultura, a raczej wielokulturowość jest traktowana jako zmienna niezależna, która współokreśla również procesy integracji i koordynacji łańcucha wartości przedsiębiorstw międzynarodowych (działających w wielu kręgach kulturowych). W ten sposób możemy zdefiniować zarządzanie międzykulturowe jako proces koncentrowania się na zachowaniach organizacyjnych w układach międzynarodowych, na interakcjach ludzi, którzy pochodzą z więcej niż jednej kultury, działających w ramach ról organizacyjnych (opiera się na założeniu, że kultura wywiera wpływ na sposób odgrywania tych ról). Można również stwierdzić, że zarządzanie międzykulturowe polega na podejmowaniu doraźnych działań w sferze społecznej organizacji oraz na świadomym dążeniu do zmiany jej subkultury tak, aby mogła lepiej radzić sobie z wielokulturowością¹⁵.

Dzięki bliższemu określeniu merytorycznego zakresu pojęcia kultura możliwe stało się określenie sposobu podejścia do zróżnicowanych środowisk, które zostały objęte pojęciem kultury¹⁶. Kulturę możemy zdefiniować jako ogół wytworów działalności ludzkiej, na które składają się: materialne i niematerialne wartości oraz uznawane sposoby postępowania, które zobiektywizowane są i przyjęte w zbiorowości oraz przekazywane innym zbiorowościom i następnym pokoleniom¹⁷. We-

¹⁴ W. J. Burszta, *Antropologia kultury: Tematy, Teorie, Interpretacje*, wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998, ss. 10–11.

¹⁵ A. K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 205.

¹⁶ W. J. Burszta, dz. cyt., s. 35.

¹⁷ Kultura: <http://www.sgh.waw.pl/katedry/kaso/download/js-soc-folie.pdf>.

dług G.P. Murdoca kultura kształtuje się pod wpływem doświadczenia, które ma charakter społeczny. Jest wpojona na drodze społecznej transmisji. Prowadzi to do sytuacji, w której kultura jest wspólna w obrębie szerszych lub węższych społecznych zbiorowości. Możemy stwierdzić, że kultura jest uświadomiona w postaci określonych norm i wzorów. Istnieją nawyki grupowe, które nie mają swojego odpowiednika w postaci uświadomionych reguł i zasad. Kultura stanowi elementarny aparat zaspokojenia potrzeb ludzkich – jest także narzędziem powściągnięcia impulsów. Kultura jest tworem człowieka oraz efektem jego różnych form społecznego współdziałania. Z kolei R. Linton w jednej ze swoich definicji określa kulturę jako konfigurację wyuczonych zachowań i ich rezultatów, których najważniejsze elementy składowe są wspólne członkom danego społeczeństwa i przekazywane w jego obrębie¹⁸.

Podstawową kwestią w aspekcie zarządzania międzykulturowego jest poszukiwanie specyficznych cech kultury, które umożliwiają określenie wymiaru różnorodności prowadzonych praktyk¹⁹. Dlatego badacze zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego odnosząc się do definicji pojęcia kultura utworzyli listę podstawowych z punktu widzenia przedmiotu badań charakterystyk kultury:

1. Kultura zazwyczaj odzwierciedla wyuczone zachowania, których podstawowe wzorce są przekazywane jednym członkom społeczności przez innych – często przez starsze generacje młodszymi. Proces uczenia się ukazuje stosowanie pozytywnych i negatywnych wzmocnień (nagrody za zachowania zgodne z wzorcami i kary za zachowania niezgodne z nimi). Przedstawione wzmocnienia są także elementem kultury;

2. W skład kultury wchodzi wszelkie wytwory społeczne, które są charakterystyczne dla danej zbiorowości – od przedmiotów materialnych, sztuki do wiedzy w najróżniejszych ich przejawach, instytucje społeczne aż po formalnie skodyfikowane i nieskodyfikowane normy postępowania, wartości (czyli podstawowe kryteria, które pozwalają odróżnić dobro od zła, stany pożądane od niepożądanych), takich jak: język, religia, mity, symbole, rytuały, postawy i orientacje. Te niezwykle zróżnicowane całości charakteryzują się jednak pewną spójnością w obrębie poszczególnych systemów kulturowych;

¹⁸ K. Gutkowska, *Socjologiczne definicje kultury*, <http://www.edujrinnel.republika.pl/Socjologiczne%20definicje%20kultury.htm>.

¹⁹ S. Stańczyk, *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych*, SWSPiZ, Łódź 2009, ss. 21–34.

3. Kultura podlega zmianom, w tym także modyfikacjom wynikającym pośrednio lub bezpośrednio z kontaktów międzykulturowych. Powszechnie są dostrzegane np. różnice kulturowe pomiędzy Niemcami Wschodnimi a Zachodnimi. Można je niemal w całości przypisać odmienności kontaktów międzykulturowych tych dwóch społeczności w okresie podziału państwa niemieckiego. Intensyfikacja kontaktów międzykulturowych jest jednym z podstawowych elementów globalizacji. Leży ona u podstaw np. amerykańizacji kultur wielu społeczeństw. Silne kultury dostosowują jednak wpływy zewnętrzne do wymogów własnej wewnętrznej spójności, czyli przekształcając w zgodzie z własnymi tradycjami²⁰.

W wyniku gruntownej analizy pojęcia kultura możemy z kolei zdefiniować określenie tzw. otoczenia kulturowego, które pozwala zidentyfikować źródła różnic kulturowych, na których dany podmiot prowadzi operacje oraz sposobu ich wpływy na działalność firmy. Jeżeli przedsiębiorstwo zatrudnia lokalnych pracowników na rynkach zagranicznych, analiza otoczenia kulturowego obejmuje również ustalenie stopnia różnorodności wewnątrzorganizacyjnej w zakresie wartości, norm, zachowań, zwyczajów oraz języka poszczególnych grup narodowościowych i etnicznych i jej znaczenia dla realizowanych operacji. Analiza otoczenia kulturowego ma za zadanie dostarczyć informacji – jaki powinien być zakres dostosowań zarządzania do lokalnych warunków kulturowych na danym rynku zagranicznym oraz w jaki sposób musi integrować różnorodność w operacjach przedsiębiorstwa. Świadomość różnic kulturowych jest podstawą budowania przewagi konkurencyjnej firmy opartej na różnorodności kulturowej²¹.

Wymienić należy również kilka poziomów kultur, które mają wpływ na funkcjonowanie organizacji. Na najwyższym poziomie znajduje się kultura narodu, lub kultura społeczności danego regionu, następnie kultura organizacyjna danej firmy i wreszcie kultura zawodowa. Najważniejszą z nich – kulturę narodu możemy zdefiniować jako wartości, oczekiwania i zachowania wyuczone oraz podzielane przez grupę ludzi, które są przekazywane z pokolenia na pokolenie. Składa się z trzech warstw: wytworów i zachowań człowieka, które stanowią zewnętrzne przejawy kultury, norm i wartości oraz podstawowych założeń²².

²⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 206.

²¹ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 101.

²² Tamże, ss. 101–102.

Tab. 1. Kręgi cywilizacyjne według Samuela P. Huntingtona

Krąg cywilizacyjny	Charakterystyka
1. Zachodni	- chrześcijaństwo - duży potencjał militarny i gospodarczy - słabnący przyrost naturalny
2. Chiński	- konfucjanizm - olbrzymi potencjał ludzki
3. Japoński	- wysoki rozwój gospodarczy i cywilizacyjny
4. Muzułmański	- islam z narastającym fundamentalizmem - duża liczba „ludzi zbędnych” - własny system wartości
5. Hinduistyczny	- ogromna liczba ludzi - obejmuje głównie Indie
6. Słowiańsko-prawosławny	- Rosja - część Białorusi, Ukrainy, Rumunii, Bułgarii, Grecji, Serbii - linia konfliktowa ze światem islamskim na południu i z kręgiem konfucjańskim na Syberii
7. Latynoski	- katolicyzm - umiarkowane tempo wzrostu gospodarczego - duży przyrost naturalny
8. Afrykański	- nie jest wyraźnie wyodrębnioną cywilizacją, gdyż obszar ten był niszczonej przez Europejczyków i Arabów - nasilenie konfliktów etnicznych - niski poziom wzrostu gospodarczego - analfabetyzm - niedożywienie - niski stan sanitarny

Źródło: A. Zwoliński, *Wojna: wybrane zagadnienia*, wyd. WAM, Kraków 2003, ss. 21–22.

Wynikiem analizy pojęcia kultura jest również stwierdzenie, że pewne kultury, na podobnym stopniu rozwoju wchodzą ze sobą w interakcję tworząc cywilizacje²³. W bardzo znanej teorii „zderzenia cywilizacji” Samuela P. Huntingtona, zdecydowanie odchodzi się od dotychczasowo-

²³ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, s. 207.

wych analiz na rzecz spotkania kilku antagonistycznych cywilizacji. Autor rozumie cywilizację jako jedną, olbrzymią jednostkę kulturową, z którą identyfikują się poszczególne społeczności. W jej skład wchodzi: język, historia, obyczaje i religia. Każda jednostka tworzy krąg cywilizacyjny – kulturowy. Do najważniejszych zaliczamy: zachodni, chiński, japoński, muzułmański, hinduistyczny, słowiańsko – prawosławny, łatynoski i afrykański (zobacz: tabela 1). Wszystkie wymienione kultury pragną się modernizować, ale na ogół bez współuczestniczenia w ich rozwoju państw trzecich, szczególnie mocarstw zachodnich. Według Huntingtona „[...] narody Zachodu powinny powiązać się ze sobą, gdyż inaczej oddzielnie ulegną zagładzie”²⁴. Huntington zauważył również, że ludzie pochodzący z zachodniego kręgu cywilizacyjnego „[...] upewnili siebie samych, a irytowali innych podkreśleniem tezy, że kultura Zachodu jest i powinna być kulturą całego świata”²⁵. Cywilizacje pozostają w stosunku nieprzerwanych zależności, ponieważ cechują się zupełnie innym systemem wartości. Poszczególne granice pomiędzy kulturami prowadzą do powstawania m.in. szumów informacyjnych i występowania sytuacji kryzysowych²⁶.

3. Funkcje kultury organizacyjnej

W wyniku wykorzystania dorobku poszczególnych nauk humanistycznych w zakresie tworzenia zarządzania międzykulturowego i gruntownej analizie samego pojęcia kultura staje się możliwe określenie pewnych cech kultury organizacyjnej, które prowadzą do określenia przewagi konkurencyjnej. W tym przypadku należy założyć, że kultura organizacyjna podlega wpływom zarówno kultury narodowej jak i oddziaływania innych cywilizacji. W ten sposób jesteśmy w stanie stworzyć model, który określa dystans władzy, indywidualizm oraz poziom tolerancji niepewności. Wymiary te są podstawowymi i niezależnymi wartościami, które prowadzą do zróżnicowania poszczególnych kultur. Dzięki temu możemy założyć, że kultura organizacyjna w dużym stopniu będzie się pokrywała z kulturą narodową²⁷.

²⁴ A. Zwoliński, *Wojna: wybrane zagadnienia*, wyd. WAM, Kraków 2003, ss. 21–22.

²⁵ Tamże, s. 22.

²⁶ Tamże.

²⁷ S. Stańczyk, *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych*, SWSPiZ, Łódź 2009, ss. 21–34.

Z kolei biorąc pod uwagę możliwości obserwacji oraz stopień uświadamienia kultury organizacyjnej i jej przejawów, można wyróżnić trzy jej poziomy (rysunek 1). Najłatwiejszy do obserwacji jest poziom najwyższy, symbole – artefakty, które tworzone są w sposób świadomy przez organizację. Drugi poziom kultury, wartości i normy, jest mniej widoczny dla zewnętrznego obserwatora. Poziom ten ma wymiar częściowo podświadomy. Oznacza to, że nie wszystkie przejawy zachowań i ich wzorce są w pełni uświadomione. Najniższy, podstawowy poziom kultury organizacji, to założenia podstawowe, które są podświadomie oraz bezdyskusyjnie przyjmowane przez członków organizacji jako aksjomat. Z kolei symbole – artefakty to sztuczne wytwory organizacji. To najbardziej widoczny i najmniej trwały, czyli poddający się zmianom poziom kultury²⁸.

Rys. 1. Model kultury organizacyjnej



Źródło: M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, s. 222.

Ogół symboli można podzielić na:

- **Artefakty językowe**, czyli język, którym posługują się uczestnicy organizacji, mity, anegdoty i legendy. Zawierają informacje o tym, co jest w danej kulturze akceptowane, co niewłaściwe. Krążące

²⁸ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007, ss. 221–222.

w organizacji opowieści odwołują się do jej historii, odniesionych sukcesów i porażek. Funkcją mitów jest tworzenie lub wzmacnianie idealnego obrazu organizacji i systemu jej wartości, wyjaśnienie sensu obecnych praktyk. Mity opowiadają wyidealizowaną historię jakiś realnych faktów. Podkreślenie, że organizacja ma przyszłość, że trwa do dziś i nadal odnosi mniejsze lub większe sukcesy, stanowi potwierdzenie zasadności stosowania reguł i wartości, który pozwoliły organizacji do systematycznego rozwoju. W mitach znajdują się korzenie niezwykłych zdarzeń, dzięki którym organizacja nadal istnieje, gdyż umożliwiają wyjaśnienie zachowań członków organizacji w kontekście ich źródeł. Regulują zachowania, które stanowią wyobrażenie zbiorowej, organizacyjnej wizji świata.

- **Artefakty behawioralne** – odnoszą się do schematów przyjętych zachowań. To zwyczaje, ceremonie, rytuały i tabu. Rytuały to działania powtarzalne i symboliczne, rodzaj ceremonii uprawianej przez grupę. Umożliwiają utrwalenie konsensusu grupowego. Dzięki rytuałom społeczność staje się całością. Przestrzeganie rytuałów zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa poprzez manifestowanie przynależności do grupy. Przykładowe rytuały to: przyjmowanie gości, prowadzenie spotkań, narad grupowych oraz okresowych spotkań;
- **Artefakty fizyczne** – są namacalnym, materialnym wytworem danej kultury. Zalicza się do nich wystrój wnętrz, normy ubierania się, lokalizację i organizację biur, papier firmowy, logo, wyrób lub usługę oferowaną przez firmę²⁹.

W wyniku szczegółowego zdefiniowania pojęcia kultura i wykorzystania dorobku większości dyscyplin humanistycznych możliwe stało rozpoczęcie badań, dotyczących kulturowych uwarunkowań zarządzania. Dzięki przeprowadzonej analizie poziomów kultury organizacyjnej można stwierdzić, że kultura organizacyjna jest pod silnym wpływem kultur narodowych³⁰.

4. Wpływ różnorodności kulturowej na budowę efektywnego systemu zarządzania międzykulturowego

Analiza licznych źródeł umożliwia dostrzeżenie specyfiki zarządzania międzykulturowego. W celu zobjektywizowania omawianej anali-

²⁹ M. Rozkwitalska, dz. cyt., ss. 222–223.

³⁰ A.K. Koźmiński, *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999, ss. 208.

zy, skonfrontowanie literatury specjalistycznej z zakresu zarządzania międzykulturowego oraz innych dyscyplin tj. socjologii, stosunków międzynarodowych oraz wyodrębnienie czterech grup norm i wartości kulturowych, które zostały opisane przez holenderskiego socjologa Geerta Hofstede, pozwoli ukazać wpływ różnorodności kulturowej na budowę efektywnych systemów zarządzania międzykulturowego. Do wspomnianych już czterech grup należą:

- **Indywidualizm i kolektywizm** – jego miarami są relacje jednostki z innymi ludźmi oraz stopień przeciwstawienia się pragnieniu zachowania osobistej wolności, a także potrzebie więzi społecznych. Podstawową miarą w tym wymiarze kultury, która ją różnicuje jest identyfikacja jednostki z innymi ludźmi w społecznych procesach gospodarowania;
- **Dystans władzy** (mały lub duży) – jego miarą jest sposób traktowania nierówności między ludźmi w danym społeczeństwie i w organizacjach (dotyczy to zwłaszcza centralizacji – decentralizacji struktur społecznych, stosunków władzy, ról i pozycji społecznych oraz form własności). Na jednym końcu skali znajdują się kraje, w których dąży się do ograniczenia w możliwie w znacznym stopniu nierówności między ludźmi, na drugim zaś kraje, w których akceptuje się i podtrzymuje znaczną nierównowagę w odniesieniu do władzy, pozycji społecznej i majątku;
- **Stopień unikania niepewności** (mały lub duży) – jego miarą jest stosunek społeczeństwa do niepewności, która dotyczy przyszłości. Społeczeństwa tolerujące niepewność nie czują się zagrożone tym, co przyniesie przyszłość, są ufne, tolerancyjne i spokojne o swoje losy; cechuje je dynamizm, innowacyjność, posiadają umiejętności przetrwania i rozwoju. Społeczeństwa unikające świadomości niepewności jutra, starają się jej unikać przez tworzenie różnego rodzaju instytucji prawnych, technicznych i religijnych, które ograniczają ryzyko i zapewniają poczucie bezpieczeństwa;
- **Męskość i kobiecość** – określa sztywność ról w społeczeństwie. W społeczeństwach męskich (kulturach męskich) dominuje silne zróżnicowanie i podział ról według płci, w społeczeństwach kobiecych podział taki jest minimalny.
- **Konfucjanizm i dynamizm** – różne kultury mają różne horyzonty czasowe: długoterminowe i krótkoterminowe. Długoterminowe

wynikają z tradycji kartezjańskich i oznaczają nacisk na „dalekie patrzenie” i wytrwałość w adaptowaniu tradycji do nowoczesnego kontekstu. Horyzont krótkoterminowy oznacza dążenie nie tylko do krótkookresowych ocen, ale także ważnego statusu, obowiązków społecznych i szybkich rezultatów³¹.

Tab. 2. Porównanie kultury francuskiej i niemieckiej

Kultura niemiecka	Kultura francuska
Kolektywizm	Kolektywizm
Męskość	Raczej kobiecość
Raczej duży stopień unikania niepewności	Duży stopień unikania niepewności
Raczej mały dystans władzy	Duży dystans władzy
Dynamizm konfucjański	Dynamizm konfucjański

Źródło: S. Białas, *Wpływ zróżnicowania kulturowego kraju pochodzenia kapitału na wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału francuskiego i niemieckiego*, SWSPiZ, Łódź 2009, ss. 244–245.

Na podstawie każdego z tych kryteriów można wyodrębnić pewne grupy kultur narodowych, do których zaliczamy:

- Anglosaski (Stany Zjednoczone, Nowa Zelandia, Australia, Zjednoczone Królestwo, Irlandia, Południowa Afryka);
- Germański (Niemcy, Austria, Szwajcaria);
- Nordycki (Szwecja, Dania, Norwegia, Finlandia);
- Bliskowschodni (Turcja, Grecja, Iran);
- Arabski (Arabia Saudyjska, Oman, Kuwejt, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Bahrajn, Abu Dhabi);
- Dalekowschodni (Tajlandia, Tajwan, Indonezja, Wietnam, Filipiny, Hongkong, Singapur, Malezja);
- Latynoamerykański (Kolumbia, Peru, Meksyk, Chile, Wenezuela, Argentyna);
- Latynoeuropejski (Francja, Belgia, Włochy, Hiszpania, Portugalia);
- Kultury nietypowe (Brazylia, Japonia, Indie, Izrael) – porównaj: tabela 2)³².

³¹ M. Rozkwitalska, dz. cyt., ss. 386–387.

³² A.K. Koźmiński, dz. cyt., s. 208.

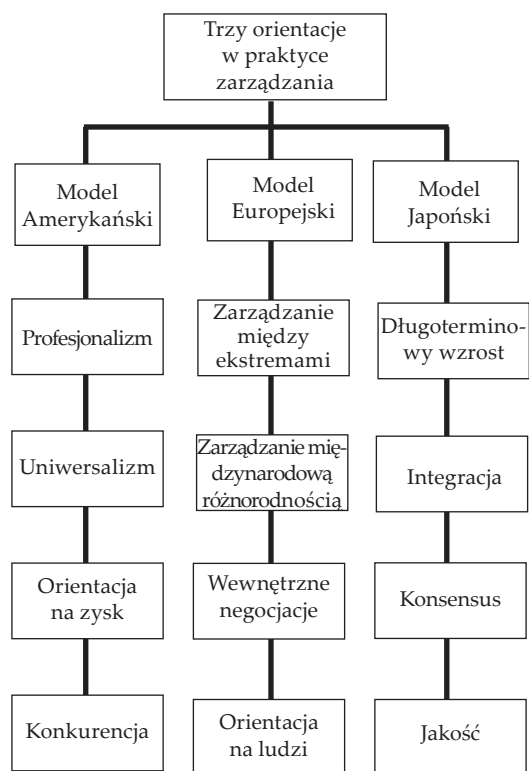
Dzięki przedstawionym typologiom możliwe stało się wyodrębnienie trzech podstawowych modeli zarządzania: europejskiego, amerykańskiego oraz japońskiego. Te trzy modele sprawdzają się we własnych uwarunkowaniach lokalnych i choć możliwe jest zjawisko ich konwergencji, nie da się wykształcić jednolitego paradygmatu zarządzania w światowej praktyce w przewidywalnej przyszłości. Generalnie jednak wyróżnia się dwie zasadnicze orientacje w zarządzaniu światowym, dwa style zarządzania: styl zachodni i wschodni (wschodnioazjatycki). Style te różnią się dość zasadniczo od siebie, co wynika z innego dziedzictwa kulturowego, mentalności i charakteru narodowego. Z kolei proces dyfuzji kulturowej rozumiany jako przenikania elementów kulturowych z jednego społeczeństwa na drugie między tymi systemami (cywilizacjami: Atlantyku i Pacyfiku) zachodzi bardzo powoli³³.

Model zarządzania europejskiego koncentruje się na kilku podstawowych elementach (filarach). Pierwszym z nich jest integracja różnorodności w zarządzaniu. Europejczycy rozumieją różnice narodowościowe, respektują je i szanują. Są nastawieni na różnorodność, zakładają bowiem, że różnorodność kulturowa jest naturalną częścią życia, że właśnie w taki sposób jest skonstruowany cały świat. Z kolei element odpowiedzialności społecznej kształtuje przedsiębiorstwa europejskie w ten sposób, że traktują siebie jako integralną część społeczeństwa. To znaczy, że działają w sposób społecznie odpowiedzialny i uważają, że firma ma moralne zobowiązania wobec społeczeństwa, pewien rodzaj obywatelskiej roli do spełnienia oraz traktują zysk jako tylko jeden z głównych celów przedsiębiorstwa, do których zalicza się także zapewnienie przeżycia firmie i ciągłość zatrudnienia swoich pracowników. W ten sposób podejmują długookresowe decyzje strategiczne i inwestycyjne, równoważąc coraz bardziej priorytety ekonomiczne i społeczne oraz zacieśniają współpracę pomiędzy partnerami. Z kolei dzięki „nastawieniu” na ludzi Europejczycy są przekonani, że pracownicy powinni czerpać korzyści z rozwoju firmy. Ta partycypacja w korzyściach powinna polegać nie tylko na uzyskiwaniu wyższych zarobków, ale też podnoszeniu jakości życia w pracy, urzeczywistnianiu własnych aspiracji i osiąganiu samorealizacji. Wymaga to nowego podejścia do procesów kierowania – ograniczanie stopnia formalizacji (Europejczy-

³³ J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, Łódź 2004, ss. 390–391.

cy są raczej sceptycznie nastawieni do rozwiązań formalnych. Posługują się mniejszą liczbą reguł pisanych. Zarządzają raczej w sposób bardziej intuicyjny). W wyniku postrzegania rzeczywistości organizacyjnej w ten sposób firmy europejskie przyjmują bardziej zróżnicowane podejście do rynków światowych, zamiast jednolitej strategii globalnej. Są skłonne do poszukiwania bezpiecznych nisz rynkowych i raczej współpracy niż ostrej walki konkurencyjnej na globalnej arenie (por.: rys. 2)³⁴.

Rys. 2. Trzy orientacje w praktyce zarządzania



Źródło: J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, Łódź 2004, s. 391.

Współcześnie amerykański model zarządzania opiera się na szeroko pojętym uniwersalizmie. Przykładem zastosowania tych zasad jest słynna formuła Forda, która mówi: „Możesz mieć samochód w dowolnym

³⁴ J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, Łódź 2004, ss. 391–397.

kolorze, pod warunkiem, że będzie czarny”. Idealem amerykańskim jest produkt uniwersalny, który można podzielić na części i powielać w nieskończoność. W ten sposób istnieje możliwość jak najszerszego zastosowania produktu w połączeniu z procesem produkcji, który został zredukowany do najprostszych czynności, tak aby firma macierzysta mogła produkować tam, gdzie koszty są najniższe i sprzedawać jak największej grupie klientów. Zakres poszczególnych kodyfikacji i regulacji we wszystkich dziedzinach przemysłu wyróżnia USA wśród pozostałych państw kapitalistycznych³⁵.

Obecnie uznany za wiodący, postępowy i awangardowy, mający gotowe rozwiązania większości współczesnych problemów – postmodernistyczny uniwersalizm funkcjonuje w świadomości wielu Amerykanów od dawna, mimo że uznawany jest za pogląd, który przyjmuje zasadę dominacji całości nad jej częścią, zbioru nad elementami, grupy nad jednostkami, powszechności nad partykularyzmem, całkowicie przeciwstawiający się indywidualizmowi oraz jednostkowości³⁶. W żadnej innej kulturze nie tworzy się z takim zapałem reguł życia dla wszystkich. Żadna inna kultura nie nauczyła tylu dorosłych cudzoziemców swoich zasad. W ten sposób stało się możliwe osiągnięcie sukcesu w dziedzinie produkcji masowej i masowej sprzedaży. Z drugiej strony należy zauważyć sytuację, w której coraz większa indywidualizacja fragmentacji i zorientowania rynków na wyjątkowe potrzeby klientów, trudności gospodarcze Ameryki zaczęły się piętrzyć, prowadząc do kryzysu ekonomicznego³⁷.

Należy zauważyć, że uniwersalistyczne podejście do zarządzania Amerykanów, prowadzi do sytuacji, w której możemy stwierdzić, że wykształcił się na tym terenie specyficzny model, oparty na profesjonalizmie, orientacji na zysk oraz konkurencyjności. Do najważniejszych czynników, które wpływają na funkcjonowanie wspomnianego modelu należą: zatrudnienie krótkookresowe, szybkie oceny i awanse, wyspecjalizowana ścieżka kariery, jawne mechanizmy kontroli, indywidualne

³⁵ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, ss. 26–27.

³⁶ M. Chamarczuk, *Uniwersalizm, czy partykularyzm – współczesny niekonieczny antagonizm*, *Seminare* 23/2006, ss. 171–180.

³⁷ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, ss. 26–27.

podejmowanie decyzji, indywidualna odpowiedzialność, troska o segmenty, formalna jawna ocena, częściowa uwaga na ludzi³⁸.

Z kolei model japoński ze swoimi odmiennymi kulturami, przekonaniami i układami instytucjonalnymi nie naśladuje ślepo amerykańskich metod zarządzania. Badają je jednak i dostosowują najlepsze amerykańskie rozwiązania do swoich potrzeb troszcząc się jednocześnie o opracowanie własnych, konkurencyjnych metod zarządzania. Bardziej niż menedżerowie amerykańscy troszczą się o długofalowe konsekwencje decyzji oraz są skłonniejsi do ponoszenia ofiar na rzecz przyszłych korzyści. Są też w większym stopniu zainteresowani zachęcaniem podwładnych do uczestnictwa w podejmowaniu decyzji oraz chętniej uwzględniają ich uwagi. W Japonii dominuje pluralistyczne podejście do przedsiębiorstwa. Zakłada ono, że firma należy do wszystkich partnerów, którymi są: pracownicy, akcjonariusze, główny bank, wielcy dostawcy i dystrybutorzy. Za najważniejsze przyjmuje się interesy pracowników. W tej grupie mieszczą się także menedżerowie³⁹.

5. Zakończenie

Od początków XX wieku obserwujemy nasilenie się powstawania wielopłaszczyznowych procesów pomiędzy przedsiębiorstwami, państwami w skali światowej (globalizacja). W wyniku ich nasilania należało wyodrębnić z nauk o zarządzaniu dziedzinę zarządzania międzykulturowego, która dzięki swojej interdyscyplinarności oprócz nauk o zarządzaniu obejmuje szerokie spektrum nauk: socjologię, nauki polityczne oraz administracyjno-prawne. W związku z tym możliwe stało się stosunkowo szybkie opracowanie podstaw teoretycznych dyscypliny oraz wdrożenie w życie praktycznych jej osiągnięć w postaci modeli zarządzania międzykulturowego opartych o specyfikę danej społeczności.

W wyniku przeprowadzonej analizy stało się możliwe wyodrębnienie poszczególnych różnic zachodzących w tworzeniu modelu zarządzania międzykulturowego w oparciu o zmienność poszczególnych czynników tj.: kultury organizacyjnej i narodowej. Przeprowadzona analiza pojęcia „kultura” stała się jednym z przyczynków, dzięki którym można poznać i wzbogacić elementy składowe modelu systemu.

³⁸ J. Penc, *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, Łódź 2004, ss. 391–392.

³⁹ Tamże, ss. 391–392.

Prześledzenie poszczególnych etapów pozwoli do wysnucia konkluzji o powtarzalności i występowaniu wybranych zjawisk w określonym miejscu i czasie.

Pozwala także na stwierdzenie, że organizacja nie funkcjonuje w próżni politycznej, czy też ekonomicznej. Opiera się zawsze na tych filarach, które różniąc się od siebie wpływają na budowę całego systemu oraz uzupełniają się wzajemnie. Wiedza na temat wykorzystania dorobku poszczególnych nauk na stworzenie zarządzania międzykulturowego pozwala nam stwierdzić, że jest on unikalny w skali światowej. W wyniku tych działań powstał niepowtarzalny system, który tworzy nową jakość w nauce zarządzania na początku XXI wieku.

Dzięki wzrostowi poziomu życia organizacje będą mogły wyasygnować środki na pomoc w zakresie tworzenia modelowego systemu zarządzania międzykulturowego, co w dalszej przyszłości może doprowadzić do zbliżenia poszczególnych „cywilizacji” stojących na niższym poziomie rozwoju, w celu stabilnego systemu zarządzania, wykorzystującego sprawdzone modele zarządzania, a nie kierującego się jedynie zasadami lokalnymi, które bardzo często nie będąc akceptowalne przez poszczególne „mocarstwa” gospodarcze eliminują dane przedsiębiorstwo, państwa z życia gospodarczego świata.

Prostota a zarazem szczegółowość przeprowadzonych badań ukazują jaką uwagę przykładają się do prowadzenia badań, z zakresu zarządzania międzykulturowego. Bez względu na panujące warunki polityczno-ekonomiczne staje się możliwe przeprowadzenie analizy informacji, przygotowanie poprawek lub gruntownych reform systemu zarządzania oraz szybkie wdrożenie ich w życie w skali światowej.

Abstract

The article presents the role of a culture as one of the forms of intercultural management. The object of the analysis is the transformation of methods and forms of intercultural management. It also describes the transformation of culture into organizational structures. In the article I presented the most important issues:

- firstly, I analyzed the origin of the intercultural management;*
- secondly, I presented the development of specific forms of cultures;*

Concluding in my opinion the hereby thesis is the attempt to look at the problem from the certain perspective, in order to enable to understand the undertaken actions by the organizations.

Bibliografia

Bendkowski J., *Tożsamość wspólnot działań w międzynarodowych organizacjach gospodarczych*, SWSPiZ, Łódź 2009.

Białas S., *Wpływ zróżnicowania kulturowego kraju pochodzenia kapitału na wybrane obszary zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału francuskiego i niemieckiego*, SWSPiZ, Łódź 2009.

Budnikowski A., *Międzynarodowe stosunki gospodarcze*, Warszawa 2001.

Burszta W.J., *Antropologia kultury: Tematy, Teorie, Interpretacje*, wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1998.

Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

Chamarczuk M., *Uniwersalizm, czy partykularyzm – współczesny niekonieczny antagonizm*, Seminare 23/2006.

Dubinsky J., Knight M., *Issues and Cases in Cross-Cultural Management: An Asian Perspective*, "Business Communication Quarterly", Vol. 65, 2002.

Fabiańska K., Szaflarski K., *Firma na rynku globalnym*, GWSH, Katowice 1991.

Gutkowska K., *Socjologiczne definicje kultury*, <http://www.edujrinne1.republika.pl/Socjologiczne%20definicje%20kultury.htm>

Hampden Ch. – Turner, Trompenaars A., *Siedem kultur kapitalizmu*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.

Hannerz L., *Powiązania transnarodowe: kultura, ludzie, miejsca*, wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.

Koźmiński A.K., Piotrowski W., *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa 1997.

Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe*, PWE, Warszawa 1999.

Krugman P.R., Obstfeld M., *Ekonomia międzynarodowa: Teoria i polityka*, PWN, Warszawa 2007.

Kultura: <http://www.sgh.waw.pl/katedry/kaso/download/js-soc-folie.pdf>

Łucewicz J., *Organizacyjne zachowania człowieka*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, 1999.

Marfo-Yiadom E., *Zasady Zarządzania*, WSHE, Łódź 2008.

Penc J., *Narodowe i Międzynarodowe Systemy Zarządzania*, WSSM, Łódź 2004.

Rozkwitalska M., *Zarządzanie Międzynarodowe*, Difin, Warszawa 2007.

Stańczyk S., *Wybrane problemy metodologiczne badań międzykulturowych*, SWSPiZ, Łódź 2009.

Sułkowski Ł., *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2005.

Varner I., *The Theoretical Foundation for Intercultural Business Communication: A Conceptual Model*, "The Journal of Business Communication", vol. 37/2000.

Zwołiński A., *Wojna: wybrane zagadnienia*, wyd. WAM, Kraków 2003.

Mirosław Sępek

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

System motywowania pracowników

1. Motywacja jako funkcja zarządzania zasobami ludzkimi

Zarządzanie przedsiębiorstwem polega na właściwym koordynowaniu wszystkimi zasobami, którymi dysponuje dana organizacja. Do zasobów przedsiębiorstwa należą zasoby materialne, finansowe, informacyjne oraz zasoby ludzkie, rozumiane jako ogół pracowników zatrudnionych w danej jednostce organizacyjnej. Wszystkie wymienione rodzaje zasobów są ważne, jednak należy zwrócić uwagę na fakt, że właściwe zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzi do optymalnego wykorzystania pozostałych czynników.

Podstawowym czynnikiem funkcjonowania każdej organizacji jest czynnik pracy ludzkiej, który wpływa na stopień konkurencyjności. Stworzenie odpowiedniego procesu zarządzania zasobami ludzkimi wpływa zatem na przewagę konkurencyjną, przejawiającą się w sposobie „(...) funkcjonowania organizacji w warunkach istniejącej konkurencji, jak i minimalizowanie kosztów z tym funkcjonowaniem związanych”.¹

1.1 Istota motywacji

Mówiąc o motywacji, jako jednej z funkcji zarządzania, należy rozpocząć od samej definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Literatura przedmiotu definiuje zarządzanie zasobami ludzkimi jako „strategiczne, spójne i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowa-

¹ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 21.

niem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktur przedsiębiorstw, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością. (...) Zarządzanie zasobami ludzkimi postrzega ludzi jako cenne źródło sukcesów firmy i traktuje ich nie jako koszty zmienne, lecz jako majątek trwały, stąd też stoi na stanowisku, iż należy zapewnić jak najlepszych przywódców i możliwości pełnego rozwoju posiadanych zdolności². Zgodnie z definicją M. Armstronga zasoby ludzkie stanowią składnik aktywów, w związku z którym wynika „(...) konieczność inwestowania w rozwój tego zasobu i dążenia do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji”³. Poszukując nowych czynników wpływających na zwiększenie efektywności jednostki organizacyjnej zwrócono szczególną uwagę na potencjał ludzki i jego wpływ na rozwój organizacji w aspekcie strategicznym.

Skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem, które posiada własną misję oraz ściśle określone cele strategiczne jest możliwe do osiągnięcia poprzez efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi. Dlatego też realizacja funkcji personalnej w danej organizacji, bez względu na rozmiar działalności, nabiera większego znaczenia, ponieważ kapitał ludzki stanowi siłę napędową rozwoju firmy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na podejmowaniu szeregu decyzji dotyczących właściwego „(...) doboru, podziału i przydziału pracy, szkolenia, motywowania i oceny, a więc związane z typowymi składnikami obszaru kadrowego”⁴. Realizacja funkcji personalnej poprzez zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje działania kompleksowe w kształtowaniu oraz motywacji zespołów pracowniczych. Ważnym elementem tego procesu jest m. in. „(...) partycypacja pracowników w zarządzaniu, poczucie wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, poszerzony zakres autonomii, równe i sprawiedliwe traktowanie pracowników, możliwość awansów i przemieszczeń stosownie do zainteresowań i możliwości”⁵.

Analizując system motywacyjny niezbędne jest wskazanie, w jaki sposób można wpływać na motywację pracowników do pracy. Istnieją dwa rodzaje bodźców: ekonomiczne i pozaekonomiczne. W badaniach

² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 9.

³ Tamże, s. 20.

⁴ *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H.Beck, Warszawa 2002, s. 3.

⁵ Tamże, s. 5.

wpływu stosowanych bodźców na motywację pracującego człowieka wzięto pod uwagę dwie kwestie. Pierwsza z nich obejmuje określenie „(..)systemu bodźców ekonomicznych i środków psychologicznych zwiększania efektywności działania organizacji gospodarczych”⁶. Druga kwestia dotyczy stopnia zaspokojenia potrzeb pracownika w odniesieniu do warunków pracy, stanowiących istotny element systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa.

Motywację należy rozumieć jako procesy lub czynniki, które powodują określone działanie pracowników w przedsiębiorstwie. Motywowanie opiera się na bezpośrednim włączaniu pracowników w nurt działalności firmy i zapewnieniu niezbędnego zaangażowania zatrudnionych w pracę i obowiązki, z myślą o najlepszym wykorzystaniu ich kwalifikacji, umiejętności i uzdolnień w procesie realizacji celów przedsiębiorstwa. L.H. Haber definiuje motywowanie jako działanie polegające na „zindywidualizowanym podejściu kierownika do pracownika, wnikięciu w jego system potrzeb i oczekiwań, stworzeniu odpowiednich warunków pracy oraz wyborze najlepszego sposobu kierowania, dzięki czemu wykonywana przez niego praca może stać się podstawą do realizacji celów firmy”⁷.

Każdy kierownik powinien zrozumieć znaczenie motywacji, jako ogółu wszystkich czynników, które wywołują, podtrzymują oraz ukierunkowują zachowania ludzkie, ponieważ zarządzają ludźmi oraz pracują z ludźmi.

Motywacja z punktu widzenia kierowania ludźmi rozpatrywana jest w dwóch ujęciach: atrybutowym i czynnościowym. W ujęciu atrybutowym motywacja to wewnętrzny proces skłaniający do angażowania się w wykonywanie danej pracy. Natomiast ujęcie czynnościowe obejmuje ogół czynników oddziałujących na zachowania ludzi w procesie pracy, w sposób celowy i świadomy.

Motywacja według A. Pocztowskiego jest wynikiem wewnętrznego procesu, w którym pracownik:

- uświadamia sobie niezaspokojone potrzeby;
- rozpoznaje warunki i możliwości ich zaspokojenia;
- podejmuje działania ukierunkowane na osiągnięcie celów (zadań);

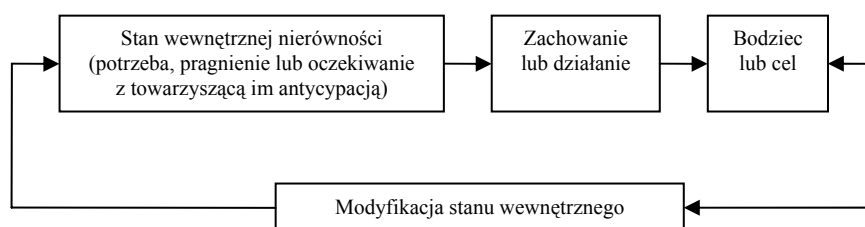
⁶ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 205.

⁷ L.H. Haber, *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995, s. 144.

- osiąga określony poziom zadań, który jest oceniany;
- otrzymuje nagrody (kary), które zaspokajają lub nie jego potrzeby;
- ocenia stopień zaspokojenia potrzeb, co w konsekwencji prowadzi do rozbudzenia nowych lub modyfikacji istniejących potrzeb.

W literaturze przedmiotu możemy spotkać kilka modeli procesu motywacyjnego. Jednym z nich jest model R.M. Steersa i L.M. Portera (zob. rys. 1).

Rys. 1. Uogólniony model procesu motywacyjnego



Źródło: L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopec, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000, s. 207.

Powyższy model zawiera w sobie trzy podstawowe założenia dotyczące zachowania człowieka⁸:

- 1) jest ono powodowane oddziaływaniem określonych czynników,
- 2) wiąże się zawsze z jakimś celem,
- 3) można na nie oddziaływać.

Głównym założeniem modelu opisującego proces motywacji jest stwierdzenie faktu, że każdy pracownik posiada określone potrzeby, pragnienia i oczekiwania, które nasilają się w różnym stopniu. W zależności od tych potrzeb, jedni pracownicy przejawiają potrzebę przynależności i akceptacji grupy, dla innej grupy pracowników najważniejsze jest osiągnięcie wyższego dochodu, lub też oczekują awansu w pracy. Zgodnie z przedstawionym modelem z chwilą osiągnięcia celu przez pracownika przestaje działać bodziec⁹ (rozumiany jako przyczyna działania). W związku z tym zaprzestanie działania bodźca powoduje brak

⁸ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopec, *Zarządzanie...* s. 207.

⁹ Termin „bodziec” oznacza w psychologii wszelką zmianę w otoczeniu organizmu żywego, bądź w nim samym, która może wywołać lub zmienić stan jego pobudzenia.

motywacji co w konsekwencji prowadzi do zaprzestania samego działania bądź zachowania. Trzy podstawowe założenia koncepcji motywacji (tj. przyczynowość, motywacja i ukierunkowanie nastawione na cel), pozwalają na dokonanie analizy zachowań w różnym czasie poszczególnych pracowników. Każde działanie jest odpowiednio umotywowane, natomiast motywacja jest wynikiem określenia przyczyn, rozumianych jako potrzeb danego pracownika. Literatura przedmiotu przedstawia szereg teorii motywacji, które próbują wyjaśnić powstanie, ukierunkowanie, siłę oraz czas trwania określonego sposobu zachowania.

Przypominając definicję motywowania, pod tym pojęciem rozumiemy optymalizowanie zachowań pracowników przez kierownika za pomocą rozmaitych form i środków, tak by dane zachowania były zgodne z oczekiwaniami kierującego. Proces motywacyjny ma zatem charakter dwu lub wielostronny, ponieważ zachodzi pomiędzy kierującym a podwładnymi, gdzie interakcje są wzajemne. Motywowani mogą bowiem, również ze swej strony, wpływać na decyzje motywującego.

Analizując proces motywacji należy podkreślić istotne punkty:¹⁰

- 1) podstawą wszystkich niemal modeli motywowania jest zapewnienie pracownikowi atrakcyjnej nagrody za wydatkowany przez niego wysiłek;
- 2) wysiłek doprowadzi do dalszego wykonywani pracy;
- 3) nieznajomość teorii motywacji, jak również niedobór wiedzy o motywacji do pracy pracowników utrudnia, a niekiedy uniemożliwia realizację celów organizacji, powoduje błędy w podziale funduszu wynagrodzeń, wywołuje konflikty, a w ostatecznym rozrachunku może prowadzić do bankructwa.

1.2. Teorie motywacji

Motywacja jest zatem świadomym i celowym procesem oddziaływania na pracowników poprzez dostarczanie środków i możliwości spełnienia ich oczekiwań w taki sposób, aby obie strony (zarówno pracodawca jak i pracownik) odniosły korzyści. W wyniku badań naukowych powstało szereg teorii starających się znaleźć wyjaśnienie ważności motywacji do pracy. A. Pocztowski dokonał podziału teorii motywacji na dwie zasadnicze grupy: teorie treści i teorie procesu¹¹.

¹⁰ L. Koziół, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, *Zarządzanie...* s. 208.

¹¹ Teorie treści starają się wyjaśnić wewnętrzne przyczyny, które wyzwalaają za-

Do najbardziej znanych teorii treści należą¹²:

- 1) hierarchia potrzeb A. Masłowa, ta teoria przedstawia hierarchię potrzeb człowieka wskazując, że zaspokojenie wyższych jej szczebli jest możliwe dopiero po uprzednim zaspokojeniu potrzeb niższego szczebla. W tej hierarchii wyodrębniono pięć szczebli oznaczających kolejność potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i samorealizacji;
- 2) teoria potrzeb C.P. Alderfera, zwana teorią ERG, to teoria, która wskazuje na trzy poziomy hierarchii: egzystencja, przynależność oraz rozwój. Wskazuje, inaczej niż Maslow, że poziomy te mogą być realizowane jednocześnie;
- 3) dwuczynnikowa teoria Herzberga. Wskazał na istnienie czynników wyższego rzędu - motywacyjnych - oraz podstawowych - higieny. Do czynników motywacyjnych zaliczyć można: uznanie, awans, rozwój, odpowiedzialność, natomiast do higieny: warunki pracy, stosunki międzyludzkie, wynagrodzenia, bezpieczeństwo, styl kierowania. Motywowanie odbywa się za pomocą czynników motywacyjnych, jednak ich skuteczność zależy od spełnienia czynników higieny. Czynniki higieny są postrzegane przez pracowników jako naturalne warunki pracy, stąd ich ewentualny wpływ na motywację do pracy jest krótkotrwały;¹³
- 4) teoria osiągnięć; D.O. McClelland stwierdził, że każdy człowiek odczuwa, oprócz innych potrzeb, także potrzebę władzy (wpływanie na innych i kontrola), przynależności (afiliacji) oraz osiągnięć (chęć osiągania skutecznego celu).

Natomiast do najbardziej znanych teorii procesu należą:

chowania ludzi i starają się identyfikować oraz klasyfikować potrzeby, które uznaje się za źródło motywów sterujących tymi zachowaniami.

Teorie procesu wyjaśniają natomiast, w jaki sposób uruchomić, ukierunkować, podtrzymać lub wygasić dane zachowania. Ich praktyczne znaczenie pozwala na zrozumienie, w jaki sposób pracownicy podejmują decyzje o swoich działaniach oraz jaką rolę odgrywają w tym procesie takie czynniki jak: aspiracje, preferencje, nagrody i kary.

¹² Zob. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, ss. 118–120.

¹³ W tej teorii poprzez zapewnienie na odpowiednim poziomie czynników higieny, kierownicy nie pobudzają motywacji, jedynie sprawiają, że pracownicy nie czują niezadowolenia. Dlatego zadaniem kierowników jest przejście do drugiego etapu, który pozwoli na wzrost zadowolenia z pracy i motywacji poprzez takie czynniki jak chęć osiągnięć i uznania.

- 1) teoria oczekiwanej wartości V. Vrooma; zakładająca, że motywacja jest funkcją trzech zmiennych: oczekiwania co do wyników zachowania, wartości tych wyników oraz instrumentalności wyników, rozumianej jako przeświadczenie jednostki, że osiągnięty wynik prowadzi do innego pożądanego skutku. Oznacza to, że pracownicy osiągają dobre efekty w pracy, jeżeli rozumieją i akceptują swoje zadania, posiadają umiejętności oraz zasoby do ich realizacji, oczekiwana nagroda jest atrakcyjna (jest czymś na czym im zależy) oraz wielkość tej nagrody jest odpowiednia do nakładu pracy;
- 2) teoria warunkowania instrumentalnego, określana jako teoria wzmocnień B.F. Skinnera, według której pracownicy uczą się zachowań pod wpływem wcześniejszych doświadczeń nabywanych w otoczeniu, w którym pracują. W związku z tym poprzez odpowiedni system wzmocnień można modyfikować zachowania ludzi w procesie pracy. Założono, iż odruchy warunkowe poprzez częste powtarzanie mogą stać się bezwarunkowymi. Zatem motywacja będzie polegała na uczeniu zachowań właściwych i eliminowaniu zachowań niepożądanych.
- 3) teoria sprawiedliwego nagradzania J.S. Adama, opierająca się na założeniu, że motywacja do działania powstaje w wyniku porównania przez jednostkę stosunku między własnym wkładem pracy a uzyskanym efektem z tym stosunkiem u innych osób, będących dla danej jednostki punktem odniesienia, przy czym jednostka dokonująca porównania w razie stwierdzenia niesprawiedliwości między wkładem a ekwiwalentem będzie dążyć do zmniejszenia subiektywnie odczuwanej niesprawiedliwości poprzez modyfikację swoich działań;
- 4) teoria wyznaczania celów E.A. Locka, zakładająca, że pracownicy są motywowani do działania przez wyznaczenie im celów, które są przez nich akceptowane i jednocześnie możliwe do osiągnięcia.

Oprócz wymienionych teorii motywacji, należy wspomnieć jeszcze o kilku, które każdy kierownik może wziąć pod uwagę opracowując system motywacyjny w danej organizacji. Pozostałe teorie motywacji to¹⁴:

- 1) Teoria redukcji siły napędu. Zachowanie ludzi zależy od nawyków, siły napędu oraz występowania bodźca. Siła napędu nakierowuje pracownika do realizacji zadania, zaś nawyk motywuje do określonego sposobu realizacji. Bodziec, rozumiany tu jako postrzeganie

¹⁴ Zob. *Motywacja do pracy*, <http://mfiles.pl/pl/index.php>

efektu działania, powoduje zmierzanie pracownika do określonego zachowania;

- 2) Teoria społecznego uczenia się Bandura. Jest zbliżona do teorii redukcji siły napędu, jednak elementem wzmacniającym działanie ludzi nie są tu biologiczne nawyki lecz obserwacja zachowania innych ludzi. Pracownicy regulują swoje zachowania na podstawie obserwowanych wzorów w otoczeniu;
- 3) Teoria społecznego uczenia się Rottera. Człowiek decydując się na określone zachowanie bierze pod uwagę szereg czynników wewnętrznych (przyzwyczajenia, umiejętności, wiedzę) oraz zewnętrznych (polecenia, przepisy, otoczenie). Czynniki wewnętrzne są postrzegane przez niego jako zależne, podczas gdy zewnętrzne jako niezależne. Im większy udział czynników wewnętrznych, tym bardziej człowiek sam stanowi o swoim zachowaniu. Dostarcza mu to większej satysfakcji;
- 4) Teoria motywacji wewnętrznej. Występują motywy zewnętrzne i wewnętrzne (podobnie jak w poprzedniej teorii). Stosowanie motywatorów zewnętrznych może powodować osłabianie wewnętrznych. Dlatego ludzi o silnej motywacji wewnętrznej nie należy nadmierne motywować zewnętrznie, ponieważ może to spowodować efekt odwrotny. Z kolei ludziom o słabej motywacji wewnętrznej, należy wskazywać na motywy wewnętrzne, które ją wzmocnią;
- 5) Teoria X i Y. Wyróżnia dwie postawy ludzi. Teoria X – praca jest traktowana jako przymus, ludzie unikają pracy i odpowiedzialności. Chcą otrzymywać wyraźne dyrektywy. Cenią sobie bezpieczeństwo. Kierownictwo musi stosować system kar, aby zmuszać ludzi do pracy. Teoria Y zakłada natomiast, że praca jest naturalnym zachowaniem człowieka. Pracownicy angażują się w realizację zadań, oraz są odpowiedzialni za ich wykonanie.

2. System motywacyjny

Zarządzanie zasobami ludzkimi obejmuje zestaw działań mających na celu motywowanie pracowników w realizacji celów organizacji. Motywacja opiera się na odpowiednio wypracowanym systemie motywacji, który stanowi zbiór narzędzi motywowania oraz czynników motywacyjnych, powiązanych ze sobą i tworzących całość. Celem każdego systemu motywacyjnego jest tworzenie odpowiednich warunków pracy

oraz skłanianie pracowników do oczekiwanych zachowań względem celów firmy¹⁵. Każdy system motywacyjny wspomaga procesy decyzyjne, planistyczne i kontrolne¹⁶. Oddziaływanie na pracowników może dotyczyć zarówno zachęcania do wykonania określonych czynności, jak i zniechęcania do wykonania niepożądanych¹⁷.

2.1. Model systemu motywacyjnego

Według A. Stabryły model systemu motywacyjnego składa się z czterech elementów, do których zaliczamy: czynniki motywacyjne, system zadaniowy przedsiębiorstwa, koszty pracy w przedsiębiorstwie oraz system partycypacji pracowników (zob. rys. 2).

Czynniki motywacyjne dzielą się na trzy kategorie: środowisko pracy, środki zachęty i środki perswazji. Do poszczególnych czynników zaliczamy:

- a) **środowisko pracy**: wzorce zachowań, postrzeganie organizacji w społeczeństwie, relacje organizacji z otoczeniem, stan techniczny urządzeń i ich awaryjność, ekonomiczna zdolność organizacji do podejmowania programów projakościowych, zakres wykonywanej pracy i rotacja,
- b) **środki zachęty**: wynagrodzenie, zasady premiowania aktywności pracowników, organizacja stanowisk pracy, kafeteryjne formy premiowania, zainteresowanie przełożonych sytuacją pracowników, ocena i rankingi osiągnięć pracowników oraz zespołów, zwiększanie uprawnień pracowników, uczestnictwo w grupie, okazywanie uznania,
- c) **środki perswazji**: dyskusja – analiza przyczyn niezgodności, przesuwanie do prostszych prac.

Orientacja na ludzi występująca w związku ze stosowaniem czynników motywacyjnych powinna być uzupełniona przez orientację na zadania, którą wprowadza system zadaniowy przedsiębiorstwa. W jego ramach określane są procesy pracy, dla których przyjmuje się wymiary ilościowe, jakościowe, kryteria oceny efektywności jednostek i grup.

¹⁵ L. Koziół, *Motywacja w pracy; determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 59.

¹⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995, s. 187.

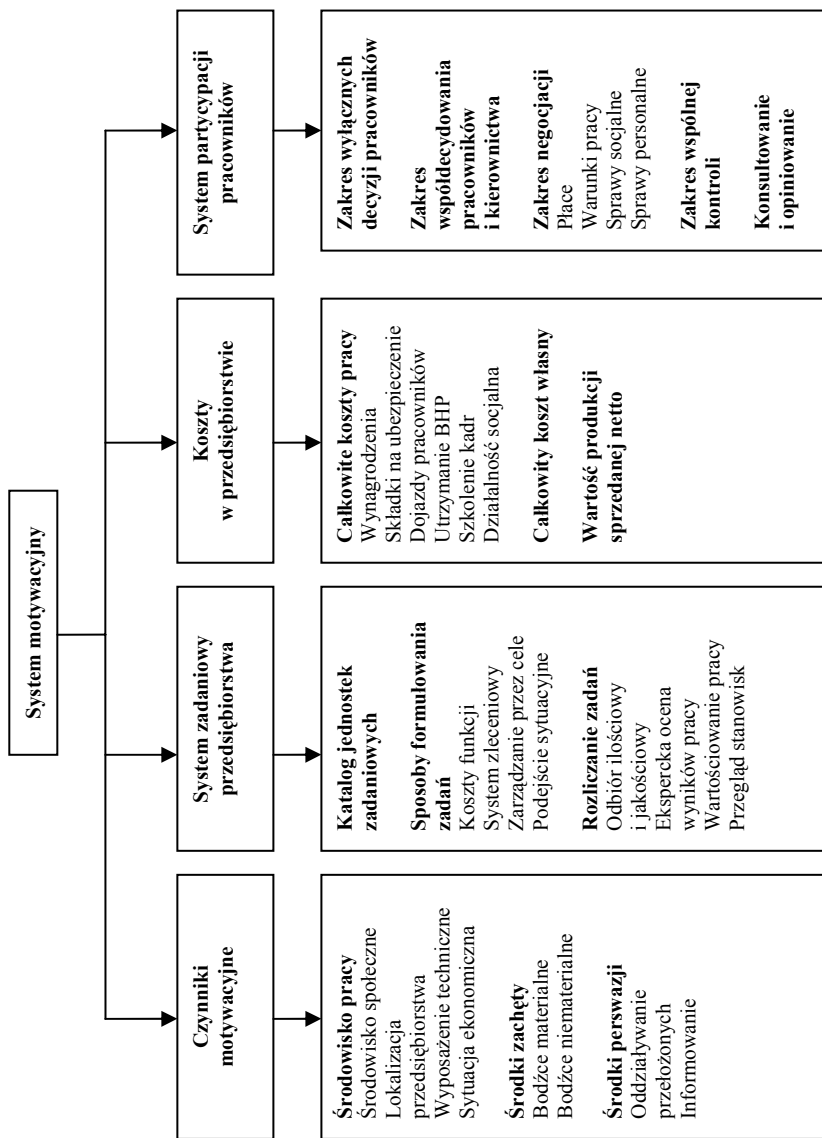
¹⁷ A. Koźmiński, W. Piotrowski 1995, *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995 s. 310.

Działanie motywacyjne systemu zadaniowego polega na stosowaniu mechanizmu rozliczania zadań. W systemie zarządzania jakością należy zadbać, aby katalog jednostek zadaniowych, obejmujący w podstawowej wersji zestawienie rodzajów prac wraz z nakładem koniecznym dla ich wykonania, uwzględniał zadania związane z poszukiwaniem rozwiązań doskonalących działanie przedsiębiorstwa. Rozliczanie zadań dla uzyskania pełnego obrazu wysiłku włożonego w pracę musi uwzględniać, oprócz ilościowego i jakościowego odbioru: koszty jakości, aktywność pracowników w zakresie proponowania udoskonaleń, stopień wykorzystania możliwości technicznych oraz czasu pracy.

Kolejnym składnikiem systemu motywacji są koszty pracy. Koszty pracy oznaczają wydzieloną grupą kosztów osobowych, która wyraża stopień zagospodarowania pracowników. Przedstawione w modelu grupy kosztów można podzielić na niezależne od pracodawcy (konieczność odprowadzania i sposób zagospodarowania określone aktami prawnymi) oraz zależne (możliwość decydowania o wielkości i sposobie wykorzystania środków). Do zależnych należą koszty wynagrodzeń, koszty ponoszone na bezpieczeństwo i higienę pracy, szkolenia i doskonalenie kadr, a także inne, wynikające ze stosowanego systemu motywacyjnego. Analiza tych kosztów powinna uwzględniać szacunkowe choćby określenie wpływu poniesionych nakładów na uzyskanie korzyści (np. spadek liczby braków, zwiększenie aktywności pracowników). Szacunek taki jest utrudniony ze względu na to, iż niejednokrotnie wiele czynników wpływa na badany skutek, jednakże wyniki mogą stanowić istotny argument przy podejmowaniu kolejnych decyzji o wykorzystaniu środków.

System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem jest czwartą częścią składową modelu systemu motywacyjnego. Przekazanie uprawnień decyzyjnych pracownikom może wpłynąć pozytywnie na poczucie odpowiedzialności za wykonywaną pracę, stanowi także formę awansu. Model ciągłego doskonalenia obecny we współczesnych modelach zarządzania jakością zakłada, że pracownicy powinni mieć możliwość przynajmniej uczestniczenia w podejmowaniu decyzji dotyczących jakości lub nawet całej organizacji. Współuczestniczenie w podejmowaniu decyzji stanowi istotną formę szkolenia pracowników. Formą partycypacji pracowników w zarządzaniu jest także idea samokontroli.

Rys. 2. Model systemu motywacyjnego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Stabryła, *Podstawy zarządzania firmą*, Antykwa, Kluczbork 1997, ss. 187–194.

Konstruując system motywowania pracowników należy stworzyć warunki do osiągania przez pracowników nagród zewnętrznych oraz wewnętrznych¹⁸. Takie działanie spowoduje powstanie efektu synergii w postaci wzmocnionej motywacji do pracy. Przyjmując, że nagrody wewnętrzne wynikają z możliwości wykonywania zadań będących wyzwaniem dla pracownika, a nagrody zewnętrzne przyznawane są w zależności od osiąganych efektów pracy, wpłynie to na całkowitą efektywność firmy, a tym samym na jej konkurencyjność. Warunkiem skutecznego motywowania podwładnych lub grupy pracowniczej, jest zrozumienie mechanizmu oddziaływania na ludzi systemu nagradzania. Jeśli kierownik dąży do skutecznego kształtowania zachowań pracowników musi wiedzieć, jakie skutki ich zachowań mają dla nich wartość nagradzającą oraz musi posiadać uprawnienia do operowania tymi skutkami. J. Mączyński wymienia pięć zasad strukturalizacji warunków nagradzania, które można również określić warunkami wzbudzania motywacji do pracy¹⁹:

- 1) stosowanie wzmocnień posiadających silną i trwałą zdolność nagradzającą;
- 2) zapewnienie, że otrzymywana nagroda będzie uwarunkowana pożądanym zachowaniem;
- 3) ustalenie standardów wykonywania zadań na poziomie możliwości pracowników;
- 4) różnicowanie nagradzania pracowników w zależności od uzyskiwanych przez nich efektów pracy i w porównaniu z przyjętymi wcześniej standardami;
- 5) informowanie pracowników, które zachowania prowadzą do uzyskania pożądaných przez nich nagród.

Reasumując, system motywowania, wpływający na zachowania pracowników w przedsiębiorstwie uwarunkowany jest wieloma czynnikami, do których należą²⁰:

¹⁸ Motywowanie poprzez nagradzanie obejmuje nagrody zewnętrzne -przyznawane w imieniu organizacji przez upoważnione do tego osoby (np. płace, premie, awans) oraz nagrody wewnętrzne – polegające na odczuwaniu przez pracownika satysfakcji z wykonywanej pracy (np. możliwość rozwoju, autonomia w podejmowaniu decyzji).

¹⁹ *Psychologia sukcesu*, (red.) S. Witkowski, Warszawa 1994, s. 125.

²⁰ Zob. A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998, s. 123.

- 1) odpowiednio wysoki poziom organizacji pracy i wyposażenia technicznego;
- 2) wypracowany sposób ustalania zadań dla poszczególnych zespołów pracowniczych, które powinny stanowić rodzaj wyzwania i równocześnie być możliwymi do osiągnięcia;
- 3) zapewnienie oczekiwanych przez pracowników nagród oraz ich różnicowanie w zależności od osiąganych efektów pracy;
- 4) wprowadzanie innowacyjnych form wynagrodzenia jako podstawowego elementu w systemie nagród;
- 5) kreowanie warunków dla nagród zewnętrznych i wewnętrznych.

Porównując systemy motywacyjne stosowane w różnych krajach, w wyniku badań stwierdzono, że np. w japońskich przedsiębiorstwach jako czynnik motywujący stawia się formy partycypacji pracowniczej, w następnej kolejności stosuje się nagrody pieniężne za osiągnięcia, rotację w pracy oraz premie za wysoką jakość. Lista ta jest coraz częściej uzupełniana przez rozwinięte programy szkoleń oraz wprowadzanie konkurencji między grupami pracowniczymi. Tego typu działanie ma na celu wpływanie kierownictwa firmy na jakość. Zaangażowanie i zadowolenie pracowników staje się więc kluczowym elementem umożliwiającym rozwój systemu zarządzania jakością. Wpływa ono również na rozwój całej organizacji, ponieważ właściwe nastawienie pracowników do pracy oraz przedsiębiorstwa ma istotny wpływ na zadowolenie klienta, a to z kolei przekłada się na wzrost pozycji organizacji na rynku.

Analizując system motywacji zwrócono uwagę na fakt, że w celu osiągnięcia wysokiego poziomu zaangażowania pracowników konieczne jest, aby system motywacyjny uwzględniał: szkolenia i edukację pracowników, uprawomocnienie, udział każdego pracownika w podejmowaniu decyzji, system nagród, wyróżnień, odpowiednie metody rekrutacji, wynagrodzenia i nagrody powiązane z celami organizacji. Oprócz tego w organizacji należy zapewnić: zaangażowanie najwyższego kierownictwa, jednoznaczne dla pracowników powiązanie celów strategicznych z operacyjnymi, informowanie załogi o sprawach organizacji, zapewnienie sprawnego systemu przekazywania propozycji i sugestii do kierownictwa. Należy jednak zauważyć, że czynniki motywacji działające wewnątrz organizacji (jak zwiększenie uprawnień, przydzielanie ambitnych zadań, współzawodnictwo) stymulują poszukiwanie nowych rozwiązań poprzez eksperymentowanie, spotkania i dyskusje. Natomiast czynniki działające na zewnątrz (przede wszystkim finan-

sowe) zwiększają dążenie pracowników do podporządkowania się zasadom lub warunkom technicznym wykonywania określonych zadań. Zwiększanie zakresu motywatorów ilościowych powoduje zmniejszenie skłonności do ponoszenia ryzyka, a premiuje zgłaszających rozwiązania drobne i proste.

2.2. Czynniki motywacyjne i ich klasyfikacja

Umiejętność motywowania podwładnych jest jednym z elementów decydujących o skuteczności pracy menedżera. Ważne jest poznanie czynników, które motywują pracowników do większej efektywności pracy, większego angażowania się w sprawy organizacji czy powodują satysfakcję z wykonywanej pracy.

Czynniki motywacyjne to instrumenty zarządzania mające zapewnić wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu. Są one jednym z elementów składających się na system motywowania pracowników. Obejmują one:

- 1) lokalizację firmy,
- 2) sytuację ekonomiczną,
- 3) wizerunek firmy na rynku,
- 4) strukturę organizacyjną,
- 5) treść i warunki pracy,
- 6) poziom techniczny,
- 7) stosunki społeczne,
- 8) środki przymusu (nakazy, zakazy, polecenia),
- 9) środki zachęty,
- 10) środki perswazji (informowanie, doradzanie, krytyka).

Wykorzystywane w procesie motywacji czynniki można podzielić wg kilku kryteriów:

I. Podział z punktu widzenia zakresu oddziaływania:

- 1) wewnętrzne (uznanie, prestiż, rozwój, samodzielność, poczucie dokonania) mające długotrwałe i głęboki wpływ na postępowanie pracowników;
- 2) zewnętrzne (płaca, awans, pozycja w hierarchii służbowej, poczucie bezpieczeństwa) wywierające natychmiastowy wpływ na zachowanie pracownika, skutki tego oddziaływania nie zawsze są długotrwałe.

II. Podział z punktu widzenia formy:

- 1) płacowe (płace, nagrody, premie) – na ogół wywierające największy wpływ na zachowanie pracownika, motywujące do efektywnego wykonywania pracy,
- 2) pozapłacowe (pochwały ustne, dobre warunki pracy, kursy, szkolenia, posiadanie telefonu/samochodu służbowego, wyjazdy rekreacyjne) oddziałujące w mniejszym stopniu na zachowanie pracownika.

III. Podział z punktu widzenia kierunku oddziaływania:

- 1) pozytywne (nagrody) – wzmacniające zachowania pożądane,
- 2) negatywne (kary) – motywujące do unikania zachowań uważanych za niepożądane.

IV. Podział z punktu widzenia sposobu oddziaływania:

- 1) indywidualne,
- 2) zespołowe.

V. Podział z punktu widzenia zaspokajanych potrzeb:

- 1) czynniki zaspokajające bodźce podstawowe (potrzeby życiowe organizmu),
- 2) czynniki zaspokajające bodźce wyższego rzędu (potrzeby typu społecznego, estetycznego, moralnego).

2.3. Motywatory płacowe

Przechodząc do analizy czynników motywacyjnych, niniejsza praca skupia się na dwóch: wynagrodzeniu oraz premii, jako podstawowych i najważniejszych z punktu widzenia pracownika, motywatorach. Podstawowym czynnikiem motywacyjnym jest wynagrodzenie. System uwzględniający ścisłą zależność między efektami pracy a wysokością wynagrodzeń niewątpliwie może tworzyć warunki zachęcające pracowników do zwiększania wydajności, poprawy jakości, redukcji kosztów i innych działań istotnych z punktu widzenia pozycji konkurencyjnej firmy. „Poza ukierunkowaniem na realizację celów niezwykle cenne jest również to, że odpowiednio zaprojektowany system wynagradzania za efekty stwarza doskonałą okazję do pogodzenia interesów pracowników z interesami organizacji”²¹.

²¹ *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, (red.) M. Rybak, Poltex, Warszawa 2003, s. 111.

Wynagrodzenia pełnią w organizacji funkcję społeczną, kosztową, dochodową i motywacyjną²². Funkcja społeczna jest związana z utrzymywaniem realnej wartości wynagrodzenia, wypłacaniem wynagrodzenia nie niższego niż minimalne określone przepisami prawa, zapobieganie konfliktom na tle wynagrodzeń, w tym zbyt dużym nierównościami wynagrodzeń.

Funkcja kosztowa jest związana z ponoszeniem przez pracodawcę kosztów wynajęcia zasobu (podejście zasobów ludzkich), przy czym poziom tych kosztów istotnie wpływa na konkurencyjność organizacji, z czego wynika tendencja do redukcji kosztów.

Funkcja dochodowa jest natomiast związana z uzyskiwaniem dochodu przez pracownika, który dąży do jego maksymalizacji. Powstaje więc konflikt pomiędzy funkcją kosztową a dochodową (pracodawcą i pracownikiem)²³.

Ostatnia funkcja wynagrodzeń dotyczy motywacji, ponieważ wynagrodzenie ma skłaniać ludzi do pracy²⁴ i pozostania w organizacji, pobudzać do uzyskiwania dobrych efektów, pobudzać do rozwoju. Należy pamiętać, że poszczególne składniki wynagrodzenia mają różną siłę motywacyjną, która zależy również od fazy życia pracownika.

Drugim ważnym narzędziem motywacji płacowej jest premia. Premia jest składnikiem wynagrodzenia bieżącego przyznawany pracownikowi jako uzupełnienie płacy zasadniczej, uzależnionym od spełnienia określonych kryteriów. Warunki premiowania muszą być tak sformułowane, aby mogły podlegać kontroli. Na tej podstawie może być dokonana ocena pracy pracownika przyznana (lub nieprzyznana) premia w pełnym lub częściowym wymiarze. Decyzja o premii nie może być

²² Zob. *Zarządzanie kadrami*, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 127.

²³ Sposobem na niwelowanie wpływu tego konfliktu jest powiązanie wzrostu płac z poziomem produktywności. Wówczas pracodawca minimalizuje koszty wytworzenia jednostki produktu, a jednocześnie pracownik może maksymalizować swoje dochody.

²⁴ Pracownicy postrzegają pracę głównie jako źródło dochodów, co potwierdzają wyniki przeprowadzonych przez S. Ronena, w których taką odpowiedź wskazało 35% badanych w kilkunastu krajach Europy, Azji i Ameryki. Na dalszych miejscach znalazło się traktowanie pracy jako źródła satysfakcji (19,5%), możliwości kontaktów społecznych (14,3%) oraz źródła społecznego statusu i prestiżu. Konfiguracja systemu motywacyjnego, który wpływa również na zarządzanie jakością, musi zatem cechować się specyficzną dla organizacji równowagą pomiędzy stosowaniem czynników wewnętrznych i zewnętrznych.

uzależniona od uznania przełożonego i opierać się na kryteriach nieznanymi pracownikowi lub zmieniających się w poszczególnych okresach. Dobrze skonstruowany system premiowania dyscyplinuje pracowników, narzucając im pożądane postawy i standardy efektywności, oraz zobiektywizuje ocenę pracy pracowników przez kierowników.

Forma premiowa²⁵ jest naturalnym uzupełnieniem formy czasowej lub akordowej, podnoszącym skuteczność wynagradzania przede wszystkim w odniesieniu do funkcji motywacyjnej, a także funkcji kosztowej i dochodowej. Istotą premii jest to, że warunkiem jej uzyskania jest uzyskanie przez pracownika wcześniej ustalonych kryteriów, które powinny być wymierne, by można je było kontrolować. Główną przesłanką stosowania premii jest wzmocnienie motywacji pracowników²⁶ do osiągania konkretnych celów, z reguły w krótszym horyzoncie czasowym.

Przedstawione powyżej narzędzia motywacji płacowej stosowane są jako podstawa w systemie motywacji pracowniczej. Pełny system motywacji zawiera w sobie również motywujące czynniki pozapłacowe.

3. Motywatory pozapłacowe

Odpowiednio skonstruowana polityka płacowa danej organizacji jest obecnie najbardziej efektywnym motywatorem ludzkich zachowań. Jednak, aby skutecznie wpływać na realizację zadań przedsiębiorstwa jako całości, należy budować kompleksowy system motywacyjny, który wspierany jest przez pozapłacowe (pozaekonomiczne) czynniki motywacyjne.

²⁵ Skuteczność systemów premiowania zależy od zasad tworzenia funduszy premiowych i sposobu ich udzielania. Podstawą tworzenia tych funduszy może być: formuła przyrostu zysku lub formuła zysku faktycznie osiągniętego. Z motywacyjnego punktu widzenia stosowanie formuły przyrostu zysku rodzi trudności wynikające ze wzrostu w dłuższym okresie, kosztów krańcowych, które rosną wraz ze zwiększeniem się stopnia wykorzystania majątku produkcyjnego. Wobec tych ograniczeń możliwość wzrostu produkcji i sprzedaży, przyrost zysku wykazuje tendencję spadkową.

²⁶ Zdaniem specjalistów zajmujących się polityką płac, aby zwiększyć wydatkowanie wysiłków pracowników w procesie pracy należy zaproponować tym pracownikom premie w wysokości 30%–35% płacy zasadniczej jest to tzw. najniższy próg motywacyjny). A zatem płaca robotników uzyskujących premie powinna być wyższa od pracy pozostałych, co najmniej 20%.

„Motywatory te można podzielić na dwie zasadnicze grupy. Pierwsza wiąże się z tworzeniem w przedsiębiorstwie warunków umożliwiających pracownikowi przeznaczenie czasu na pozyskanie dodatkowych zarobków”²⁷. Może to być np. możliwość pracy w domu czy też ruchomy czas pracy z godzinami kontaktowymi. Elementy te są ujmowane przez większość autorów w obrębie systemów kafeteryjnych²⁸.

Pozostałe narzędzia pozapłacowe łączą się przede wszystkim z doborem odpowiednich form organizacji pracy, tworzeniem możliwości awansu oraz możliwości rozwoju zawodowego, poszerzaniem zakresu samodzielności pracowników, kształtowaniem stosunków w pracy.

Mówiąc o organizacji jako skutecznym motywatorze, należy wybrać taką formę, która odpowiednio dostosuje się do konkretnej sytuacji, oraz cech i oczekiwań pracowników. Drugim czynnikiem motywującym jest potrzeba rozwoju zawodowego. Pracownicy niemożność rozwoju i stagnację odbierają negatywnie, co może prowadzić do frustracji. Brak perspektywy dalszego rozwoju i awansu powoduje odejście pracowników z organizacji i szukanie możliwości rozwoju w innych firmach.

Kadra kierownicza powinna zadbać o stworzenie możliwości rozwoju i awansu m.in. poprzez²⁹:

- 1) Rozwój firmy. Najwięcej możliwości rozwoju zawodowego i awansu istnieje wówczas, gdy ludzie „rosną razem z firmą”. Zasadne jest więc dbanie o rozwój i ekspansję przedsiębiorstwa także z tego powodu.
- 2) Poszerzanie treści pracy na stanowiskach, planowane rotacje i zastępstwa na różnych stanowiskach.
- 3) Różne formy szkoleń i samokształcenia pracowników – w kierunkach zgodnych z potrzebami przedsiębiorstwa, przy właściwym doborze programów szkoleniowych.
- 4) Prowadzenie polityki awansowania (tworzenia ścieżek kariery zawodowej), która tworzy szansę dla pracowników kreatywnych, uzdolnionych i osiągających nieprzeciętne wyniki swojej pracy.

Ważnym czynnikiem motywacyjnym jest możliwość samodzielnego wykonywania powierzonych zadań oraz możliwość podejmowania decyzji. Pracodawcy w obecnych warunkach poprzez współczesne tech-

²⁷ *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, kształtowanie i wykorzystanie*, red. M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 125.

²⁸ Por. tamże, s. 117.

²⁹ Tamże, s. 125.

niki zarządzania zakładają konieczność delegowania uprawnień w dół, w związku z czym pracownik ma możliwość usamodzielnienia się w procesie pracy. Oprócz wymienionych czynników motywacji pozapłacowej równie istotne znaczenie mają stosunki pracy. „Wielu ludzi wysoko ceni sobie dobre stosunki w pracy (...) sprzyjają aktywizacji personelu i osiąganiu bardzo dobrych rezultatów działalności (...) ludzie starają się być bardziej kreatywni i inicjatywni, a praca może być tym samym bardziej efektywna.”³⁰

4. Wnioski

Zarządzanie zasobami ludzkimi w swej istocie opiera się na podejmowaniu szeregu decyzji dotyczących właściwego doboru, podziału i przydziału pracy, szkolenia, oceny oraz motywowania pracowników do działania. Realizacja funkcji personalnej w odniesieniu do działań motywujących polega zatem na odpowiednim wynagradzaniu, partycypacji pracowników w zarządzaniu, stworzeniu warunków do poczucia przez pracowników wpływu na wyniki przedsiębiorstwa, autonomii, równym i sprawiedliwym traktowaniu oraz możliwości awansów i przemieszczeń stosownie do zainteresowań i możliwości pracowników.

Proces motywowania wymaga w związku z tym stworzenia w organizacji systemu logicznie spójnych i wzajemnie wspomagających się czynników motywujących zarówno finansowych, jak i pozafinansowych. Głównym motywatorem jest wynagrodzenie, jednak dobrze zaprojektowany pakiet świadczeń pozapłacowych stanowi niezbędny element nowoczesnego systemu wynagradzania. Wynagrodzenie wpływa na podwyższenie standardów życia pracowników, natomiast świadczenia pozapłacowe uwzględniają indywidualne potrzeby i oczekiwania pracowników.

Bibliografia

Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Haber L.H., *Management. Zarys zarządzania małą firmą*, WPSB, Kraków 1995.

³⁰ M. Gableta (red.), *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie, kształtowanie i wykorzystanie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 126.

Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw, (red.) M. Rybak, Poltext, Warszawa 2003.

Kozioł L., *Motywacja w pracy; determinanty ekonomiczno-organizacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

Kozioł L., Piechnik-Kurdziel A., Kopeć J., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Biblioteczka Wydawnicza, Warszawa 2000.

Koźmiński A., Piotrowski W., *Zarządzanie – teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner&Ska, Warszawa 1997.

Pocztowski A., *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, seria specjalna: „Monografie”*, AE Kraków, Kraków 1993.

Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.

Potencjał pracy w przedsiębiorstwie. Kształtowanie i wykorzystanie, (red.) M. Gableta, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1998.

Psychologia sukcesu, (red.) S. Witkowski, Warszawa 1994.

Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1995.

Zarządzanie kadrami, (red.) T. Listwan, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.

Zarządzanie pracownikami. Instrumenty polityki personalnej, (red.) K. Makowiecki, Poltex, Warszawa 2001.

Monika Isajew

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Zastosowanie Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” na rynku mediów

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest stosunkowo nowym podejściem do zarządzania personelem, które traktuje ludzi jako podstawowy zasób organizacji. W dużej mierze zarządzanie zasobami ludzkimi opiera się na praktyce zarządzania personelem, które pomaga w kierowaniu pracownikami danej organizacji³¹. Według definicji Storeya, sformułowanej w 1995 roku, „zarządzanie zasobami ludzkimi to metoda zarządzania zatrudnieniem, zmierzająca do uzyskania przewagi konkurencyjnej poprzez strategiczne rozmieszczenie wysoce zaangażowanych i wykwalifikowanych pracowników, przy użyciu wielu technik kulturowych, strukturalnych i personalnych”³².

Filozofią zarządzania zasobami ludzkimi jest uznanie pracowników za jeden z najbardziej wartościowych elementów przedsiębiorstwa. Strategia zasobów ludzkich i strategia globalna organizacji powinny ze sobą współgrać. Ważne jest to, aby dążyć do budowania zasad identyfikowania się pracowników z celami organizacji.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest działalnością praktyczną, polegającą na rozwiązywaniu licznych problemów i wykonywaniu zadań koniecznych do sprawnego funkcjonowania organizacji. Jego celem jest umożliwienie elastycznego współdziałania części, aby mogły się one przyczynić do powodzenia całości. Zarządzanie zasobami ludzkimi to działalność konkretna, która musi przynosić pewne rezultaty i w związku z tym istnieje zbiór celów związanych z owym systemem:

³¹ E. McKenna, N. Beech, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997, s. 1.

³² M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 19.

1. Cele organizacji mogą być osiągnięte dzięki jej najbardziej wartościowym zasobom – sile roboczej.
2. Poprawa wyników pracy organizacji i poszczególnych osób wymaga zaangażowania się ludzi na rzecz sukcesu organizacji.
3. Spójna polityka personalna i zbiór procedur powiązane z efektywnym wykonywaniem działań przez organizację jest warunkiem koniecznym do optymalnego wykorzystania zasobów w osiągnięciu celów gospodarczych.
4. Powinno się dążyć do integracji polityki zarządzania zasobami ludzkimi z celami działalności firmy.
5. Polityka zarządzania zasobami ludzkimi musi wspierać kulturę organizacyjną tam, gdzie to możliwe lub zastępować ją lepszą tam, gdzie jest ona uważana za niedoskonałą.
6. Klimat organizacji powinien sprzyjać indywidualnej kreatywności i przedsiębiorczości. Zapewni to solidne podstawy do pracy zespołowej i globalnego zarządzania jakością.
7. System organizacyjny powinien być elastyczny, zdolny do reagowania i przystosowania się oraz pomagania firmie w osiągnięciu celów w otoczeniu konkurencyjnym.
8. Powinno się zapewniać zwiększenie elastyczności jednostki w odniesieniu do jej czasu pracy i pełnionych funkcji.
9. Przydzielane zadania i stworzone odpowiednie warunki pracy powinny sprzyjać wykorzystaniu możliwości pracowników.
10. Podtrzymywanie i doskonalenie siły roboczej i produktów/ usług powinno być dokonywane równoległe³³.

1. Szkolenia

Szkolenie oznacza systematyczną zmianę zachowania dzięki wiedzy, która jest wynikiem kształcenia, otrzymania instrukcji, rozwoju i doświadczenia. To zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zdań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji³⁴.

³³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000, s. 18.

³⁴ Tamże, s. 448.

Szkolenia i rozwój to terminy czasami używane zamiennie. W ujęciu tradycyjnym rozwój był postrzegany jako działalność związana z pracą kierowników i nastawiona na przyszłość. Natomiast szkolenia mają charakter bardziej doraźny i są związane z poszerzaniem wiedzy i kwalifikacji pracowników zatrudnionych na stanowiskach innych niż kierownicze. Jeżeli organizacja chce zatrzymać pracowników i utrzymać ich zaangażowanie na odpowiednim poziomie, zasoby ludzkie muszą podlegać rozwojowi. Szkolenie oraz rozwój należy traktować jako procesy współgrające ze sobą i wzajemnie się uzupełniające. Szkolenie, będące motorem rozwoju ludzi w organizacji, związane jest z podwyższaniem kwalifikacji pracowników oraz zwiększeniem ich zdolności do radzenia sobie z ciągle zmieniającymi się wymaganiami w miejscu pracy. Szkolenie może również mieć pozytywny wkład w przekazywanie pracownikom większej odpowiedzialności. Szkolenie jest nieocenionym procesem w sytuacji, kiedy organizacja pragnie wprowadzić elastyczne metody pracy i ukształtować właściwe postawy, umożliwiające pracownikom poradzenie sobie ze zmianą. Szkolenie można zastosować w programie zarządzania zmianą jako środek służący pracownikom do umocnienia pewności siebie. Celem takiego programu jest pomoc pracownikom w zrozumieniu, dlaczego zmiana jest konieczna i w jaki sposób mogą z niej skorzystać. Program daje im także możliwość nabycia umiejętności pozwalających na uczestniczenie we wprowadzaniu zmiany. Szkolenie jest ważne w kategoriach stosunków danej organizacji ze społeczeństwem. Ma swój udział w przekazywaniu właściwego wyobrażenia o pożądanych w firmie cechach i kwalifikacjach ewentualnym przyszłym pracownikom.

Skuteczne szkolenie może:

- zmniejszyć koszty uczenia się;
- poprawić poziom usług dla klientów;
- pomóc w stworzeniu w firmie pozytywnej atmosfery;
- poprawić efekty osiągane przez pracownika, zespół i firmę, czyli rezultaty, jakość i tempo;
- przyciągnąć wysokiej jakości pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju;
- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji;
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników³⁵.

³⁵ Jak wyżej, s. 449.

2. Motywacja

Pracownicy współczesnych firm motywowani są nie tylko przez tzw. czynniki materialne, pomimo tego, iż odgrywają bardzo istotne znaczenie w kształtowaniu ludzkich zachowań w pracy. Zgodnie z przyjętą przez nas koncepcją zasobów ludzkich, czynnikami prawdziwej motywacji są wszystkie te elementy, które zachęcają ludzi do lepszej i bardziej efektywnej pracy. Motywacja to proces, w wyniku którego dochodzi do pobudzenia ukierunkowania i zorganizowania aktywności. Aktywność ta często nazywana jest pewnego rodzaju „energią”. Wkładanie własnej energii w jakąkolwiek pracę może mieć dwie przyczyny:

1. Praca postrzegana jest jako wartościowa sama w sobie, dająca satysfakcję i „samonagradzająca”. W takim przypadku pracownik jest skłonny zwiększać swój wkład w pracę bez dodatkowych czynników i zachęt.
2. Praca postrzegana jest jako środek do celu znajdującego się poza nią. Pracownik uzależnia swój wkład w pracę od zysków i nagród, które pozwalają mu zaspokajać potrzeby niezwiązane z pracą. Zachowanie tego jest konsekwencją kalkulacji, uwzględniającej własny wysiłek.

W zarządzaniu zasobami ludzkimi należy kształtować motywację i jednocześnie zdawać sobie sprawę, iż człowiek posiada nie tylko pewnie źródła „energii” popychającej go do czegoś, lecz także zdolność analizowania rzeczywistości i przewidywania skutków swoich działań, dzięki czemu pewne rzeczy postrzega jako atrakcyjne, pociągające. To co najbardziej motywuje do pracy to zaspokajanie potrzeb uznania, akceptacja, szacunek, samorealizacja zawodowa oraz wykonywanie sensownych i ważnych zadań.

Motywowanie polega na takim wpływaniu na innych, by poruszali się w pożądanym przez nas kierunku. Motywowanie siebie to z kolei niezależne wytyczanie kierunku, a następnie podjęcie działań pozwalających na poruszanie się w tym kierunku. Motywację opisać można jako zachowanie ukierunkowane na cel. Ludzie są motywowani, gdy spodziewają się, że typ postępowania doprowadzi ich do osiągnięcia celu i cennej nagrody – takiej, która zaspokoi ich potrzeby. Silnie motywowani ludzie mają jasno zdefiniowane cele i podejmują działania prowadzące do osiągnięcia tych celów. Tacy ludzie mogą motywować się samodzielnie, jeśli tylko oznacza to poruszanie się we

właściwym kierunku i spełnianie stawianych im oczekiwań, jeśli to najlepsza forma motywacji³⁶.

Program operacyjny „Kapitał Ludzki” realizowany w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego w odniesieniu do środowiska medialnego, pod którym to pojęciem rozumiem zarówno wszystkie elementy definicji systemu medialnego, jak i to, co stanowi sferę odbioru funkcjonowania mediów, łączy się integralnie z dwoma wielkimi przedsięwzięciami kulturowo-cywilizacyjnymi i społeczeństwem wiedzy oraz społeczeństwem informacyjnym. Zarówno w pierwszym, jak i w drugim przypadku środowisko medialne, w tym czynnik ludzki ma do spełnienia szczególną rolę. Trzeba w tym miejscu zaznaczyć, iż uzasadnione wydaje się wyodrębnienie wśród pracowników firm medialnych dwóch podstawowych kategorii – twórców zawartości, jak i wszystkich tych, którzy nadają owej zawartości ostateczną postać produktową, a więc tych, których zasadniczym zadaniem jest przetwarzanie praw wytworzonych przez pierwszą grupę do postaci, w jakiej mogą się te prawa przejawiać na rynku³⁷. Drugą ważną cechą środowiska medialnego jest powszechnie obecna wśród pracowników mediów, w tym przede wszystkim dziennikarzy, atmosfera rywalizacji i konkurencji. Zdobycie czegoś na wyłączność, wyprzedzenie pozostałych, oryginalność to w wielu przypadkach pożądane cechy ludzi mediów. Ta rywalizacja dokonuje się w istocie na dwóch poziomach³⁸. Pierwszy z nich odnajdujemy w obrębie struktur wewnątrz firm medialnych i dotyczy w sposób nietypowy kategorii ekonomicznych, ale także ściśle związany jest z mechanizmem zarządzania. W zarządzaniu firmami medialnymi ich menadżerowie nie powinni ograniczać się jedynie do przesłanek ekonomicznych. Minimalizacja kosztów prowadzi wprost do ograniczania zatrudnienia, zaś malejąca liczba pracowników sprzyja swoistej monopolizacji na polach działalności dziennikarskiej, osłabiając wolę i chęć konkurowania. To zaś przekłada się wprost na jakość produktu medialnego. Stąd też w działaniu w ramach „Kapitału Ludzkiego” należy m.in. tworzyć warunki do podtrzymywania atmosfery rywalizacji, innowacyjności oraz permanentnego pogłębiania wiedzy i umiejętności.

³⁶ Tamże, s. 107.

³⁷ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008, s. 97.

³⁸ Tamże, s. 96.

Treścią działań edukacyjnych i promocyjnych Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” realizowanych w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego zarówno w uczelniach kształtujących pracowników mediów, jak i projektów skierowanych do środowisk aktywnych już dziennikarzy, powinny uwzględniać zarówno problemy oblicza współczesnych mediów, jak i zasad unijnej polityki medialnej. Nie powinno się także pomijać kwestii roli i znaczenia mediów w dialogu międzykulturowym, który toczy się choćby w ramach dyskursów publicznych w mediach niezależnie od konfrontacyjnych form cywilizacji kultur i cywilizacji we współczesnym świecie. Obserwatorzy życia społecznego oraz badacze problematyki komunikowania społecznego i międzynarodowego już u schyłku XX wieku podjęli krytykę niektórych aspektów funkcjonowania mediów, w tym przede wszystkim elektronicznych środków przekazu. Większość krytyki dotyczyła nieprawidłowości występujących w obrębie systemów medialnych lub złych praktyk w sferze wykonywania zawodu dziennikarskiego, które określano jako naruszanie zasad swobody dostępu do informacji i ograniczania wolności słowa i przekazu. Zarzuty kierowane pod adresem mediów i środowisk dziennikarskich sprowadzają się głównie do:

- braku obiektywizmu, będącego wynikiem działań zamierzonych lub niekompetencji,
- zaniechania przekazu wielu ważnych społecznie treści,
- trywializacji przekazu i pogoni za sensacją,
- komercjalizacji przekazu i traktowania odbiorców jako konsumentów towaru,
- bagatelizowania zasad etyki zawodowej w pogoni za zyskiem³⁹.

Równolegle do tej krytyki mediów masowych oraz środowiska dziennikarskiego zwraca się uwagę na wyniki badań, które pokazują spadek zadowolenia dziennikarzy ze świadczonej pracy⁴⁰. Zjawisko to rodzi w skutkach poczucie marginalizacji zawodu i samych dziennikarzy, których praca coraz bardziej odbiega od modelu tradycyjnego dziennikarstwa, znajdującego się dziś pod silną presją ekonomiczną raz woli powstrzymania nieustannie postępującego procesu spadku liczby odbiorców lub takiej groźby.

³⁹ P.J. Andersan i G. Ward, *Przyszłość dziennikarstwa w dojrzałych demokracjach*, Warszawa 2010, s. 39.

⁴⁰ Tamże, ss. 39–40.

Słabości współczesnych mediów krytykowane przez badaczy procesów komunikowania społecznego postrzegane są szczególnie wyraźnie w obrębie systemów medialnych różnych demokracji, czyli między innymi w grupie państw regionu Europy Środkowo-Wschodniej. Dlatego też jednym ze sposobów ich przeznaczenia jest objęcie środowisk dziennikarskich nowych członków Unii Europejskiej Programem Operacyjnym „Kapitał Ludzki”. Program ten powinien być wdrażany zarówno na uczelniach, jak i w redakcjach, obejmować swoim działaniem producentów, menadżerów, jak i dziennikarzy. Tematykę tego zadania nie należy jednolicie sprowadzać do kwestii organizacyjnych, ekonomicznych czy też metod zarządzania, chociaż i te ostatnie kwestie nie należą do najłatwiejszych w obrębie mediów⁴¹. Jak słusznie podkreśla Tadeusz Kowalski: „Ważny problem z tym związany polega również na tym, że zwłaszcza twórczy pracownicy mediów mają własne opinie i poglądy dotyczące większości spraw; podchodzą do proponowanych rozwiązań bardzo przedmiotowo i są skłonni do łatwego przyjmowania proponowanych rozwiązań”⁴².

Z uwag zamieszczonych w cytowanym poniżej opracowaniu autorstwa R.H. Giles’a wynika chociażby i to, iż treści przekazywane w ramach projektów Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki”, a kierowane do szeroko pojętego środowiska menadżerów medialnych powinny dotyczyć także samej filozofii zarządzania, metod i celów odpowiadających specyfice tego środowiska. Jeśli zaś chodzi o treści kierowane do dziennikarzy powinny one koncentrować się na roli i skutkach społecznego oraz kulturowego oddziaływania mediów. Stąd też jak słusznie zauważa T. Kowalski: „Z tego punktu widzenia uzasadnione wydaje się wyodrębnienie wśród pracowników firm medialnych dwóch podstawowych kategorii – twórców zawartości oraz wszystkich tych, którzy nadają owej zawartości ostateczną postać produktową, a więc tych, których zasadniczym zadaniem jest przetwarzanie praw wytwarzanych

⁴¹ Przytoczmy za R.H. Giles’em (*Newsroom Management: A Guide to Theory and Practice*, Media Management Books, Detroit, Michigen 1995, s. 360: „Wydawcy przechodzą przez proces wprowadzania zarządzania przez cele po raz pierwszy są często zdziwieni ilością czasu jaki jest niezbędny, aby zrobić to właściwie. Dyskusje o ideach dokumentowania celów, koordynacja ról personelu wiadomości lub innych działów i kształtowanie realistycznych rozkładów zadań w czasie są skomplikowanymi i wymagającymi zadaniami”.

⁴² T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem*, s. 97.

przez pierwszą grupę do postaci, w jakiej mogą się te prawa przejawiać na rynku”⁴³.

Kondycja każdej firmy zależy od pracy ludzi w niej zatrudnionych. W odniesieniu do firm medialnych można powiedzieć, że są zależne od postawy i pracy ludzi, to za mało, bowiem efekty funkcjonowania prasy, radia czy telewizji na bardzo konkurencyjnym rynku medialnym zależą przede wszystkim od pracy ludzi najbardziej utalentowanych. Ich zdolności mają stanowić istotny wkład w sukces firmy. Stąd też wiele firm medialnych opiera swoje strategie marketingowe na najbardziej popularnych osobowościach i utalentowanych, twórczych dziennikarzach. To oznacza, iż menadżerowie firm medialnych powinni koncentrować swoją uwagę na interesowaniu się osobami o szczególnym znaczeniu dla kształtowania zawartości przekazywanych treści medialnych. Stąd też znaczna przydatność działań w ramach programu „Kapitał Ludzki”. Jednakże specyfiką firm medialnych jest ukierunkowanie ich działania na przyszłość: wymaga to z jednej strony – pewnego dystansu wobec dotychczasowych zasług ludzi i firmy, z drugiej zaś – wypracowania wizji przyszłej pozycji danego środka przekazu na rynku medialnym oraz przyporządkowania jej zasobów w ramach „Kapitału Ludzkiego”. Zwiększanie potencjału tegoż kapitału odbywać się może (z wykorzystaniem instrumentów omawianego programu operacyjnego) dwutorowo:

1. z jednej strony poprzez odkrywanie i promowanie nowych talentów,
2. kreowanie liderów w firmach medialnych.

Jedno i drugie działanie wymaga umiejętności menadżerskich realizowanych w warunkach specyfiki firm medialnych, gdzie przywództwo definiowane jest i realizowane przede wszystkim jako pewien proces, który sprzyja powstawaniu warunków „używania wpływu, bez sięgania po środki przymusu, aby kształtować cele organizacji albo grupy motywować do pożądaných zachowań oraz definiować kulturę organizacji”⁴⁴.

W czerwcu 2006 roku ukazał się obszerny raport będący średnioterminową prognozą rozwoju rynku mediów. Autorzy tego raportu potwierdzili perspektywę szybkiego rozwoju mediów cyfrowych⁴⁵. Pro-

⁴³ Jak wyżej.

⁴⁴ T. Kowalski, op. wł., s. 102.

⁴⁵ Szerzej na temat ewolucji i perspektyw rozwojowych nowych mediów [w:] T. Kowalski i B. Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Warszawa 2006, ss. 246–255.

gnoza ta dotyczyła także wykorzystywania Internetu dla celów szeroko pojmowanej komunikacji społecznej oraz jego wykorzystania przez media masowe.

Od połowy lat 90-tych można było zaobserwować symptomy niepokoju związanego z przyszłością branży medialnej. Dotyczyło to nie tylko sporu o los prasy czy radia oraz ich miejsca na rynku medialnym, ale także przyszłości telewizji w obliczu nowych technologii cyfrowych oraz rozwoju Internetu. Wiek XXI rzucił nowe wyzwania dla dziennikarstwa takie jak: rozwój nowych technologii medialnych, problemy związane z mnogością programów oraz usługami medialnymi „na życzenie” czy wymogi ekonomii i rynku. Pojawiło się też wiele sporów i nieporozumień wokół tzw. dziennikarstwa obywatelskiego powstającego nie tyle jako konkurencja dla zawodu dziennikarskiego, ile działalność uzupełniająca funkcjonowanie tradycyjnych mediów i profesjonalistów. Włączenie tych kwestii do projektów edukacyjnych i motywacyjnych Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” wpłynie niewątpliwie na wyeliminowanie lub co najmniej ograniczenia poczucia zagrożenia w środowisku medialnym. Chociaż i nie brakuje czarnych scenariuszy, jak chociażby ten: „W roku 2014 ludzie cieszą się dostępem do trudnej kiedyś do wyłowienia mnogości informacji: Każdy ma w to wkład (...). Jednak nie istnieje już proza. Fortuna odwróciła się od Czwartej Władzy. Organizacje medialne XX wieku odeszły w zapomnienie, są przeżytkiem nieodległej przeszłości”⁴⁶. Jednakże wiele wskazuje na to, iż tak jak dzisiaj, podobnie i w przyszłości umiejętności dziennikarzy, tak pomocne w zrozumieniu przekazu przez odbiorców i wzbogacające jego znaczenie nie stracą bynajmniej na znaczeniu. To zaś, co na pewno wymaga poprawy w sferze komunikacji medialnej, to poprawa symetryczności procesu komunikowania społecznego zgodnie ze wspólnymi celami interesami obu stron, to znaczy nadawców oraz odbiorców medialnych przekazów. To zadanie jest możliwe do zrealizowania zarówno na drodze poprawy umiejętności zarządzania relacją, jak i poprzez aktywizację czynnika ludzkiego. Pozostaje jedynie do wskazania forma jaka byłaby pomocna w osiągnięcia tego celu w ramach Programu „Kapitał Ludzki”.

Polityka audiowizualna oraz media masowe sytuowane są w obrębie Wspólnot Europejskich, czyli w ramach I filaru, podobnie jak pozostałe wspólne polityki UE, w tym najbardziej związa-

⁴⁶ P.J. Andersen, G. Ward, *Przyszłość dziennikarstwa*, Warszawa 2010, op. wł., s. 148.

ne z mediami kwestie społeczeństwa informacyjnego, polityki komunikacyjnej oraz ochrony własności intelektualnej i dóbr kultury. W ramach projektu Programu Operacyjnego „Kapitał Ludzki” powinno się w większym niż dotąd stopniu podejmować zagadnienia z szeroko rozumianą polityką medialną Unii Europejskiej. W obrębie tych zagadnień jest miejsce zarówno na doskonalenie umiejętności zawodowych, jak i rozwój międzynarodowej współpracy mediów w obrębie państw członkowskich i kontaktów na zewnątrz UE. Coraz ważniejszego znaczenia nabiera także kwestia przyszłości zarządzania rynkami medialnymi i umiejętności godzenia pluralizmu mediów i konieczności otwarcia się krajowych rynków medialnych na współpracę oraz nakreślenia zakresu wpływów i regulacji unijnych w ramach rozwijanego unijnego rynku medialnego, którego jednym z istotnych zadań jest: „propagowanie dialogu międzykulturowego jako procesu umożliwiającego wszystkim osobom mieszkającym w UE poprawę umiejętności funkcjonowania w bardzo otwartym, ale jednocześnie bardziej złożonym środowisku kulturowym, w którym odmienne tożsamości kulturowe i przekonania współistnieją w różnych państwach członkowskich, jak i w obrębie poszczególnych państw członkowskich”⁴⁷.

Abstract

The article is devoted to the Operation System “Human Resources” and its usage in media. The first part of it concerns the main issues in field of management, motivation and trainings which are the foundation of improving work effects.

The second part concerns problems with usage of Operation Program “Human Resources” in media market.

The issue of the future of management at media market in various areas is also developed.

Bibliografia

Andersan P.J., Ward G., *Przyszłość dziennikarstwa w dojrzałych demokracjach*, Warszawa 2010.

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków 2000.

⁴⁷ K. Jakubowicz, *Unia Europejska a media. Między kulturą a gospodarką*, Warszawa 2010, s. 56.

Jakubowicz K., *Unia Europejska a media. Między kulturą a gospodarką*, Warszawa 2010.

Kowalski T., Jung B., *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Warszawa 2006.

Kowalski T., *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008.

McKenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 1997.

Marcin Krajewski

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Znaczenie Zarządzanie Relacjami z Klientem w działalności marketingowej przedsiębiorstwa

Współczesna rzeczywistość gospodarcza, a zwłaszcza wszechobecny kryzys skłaniają firmy do poszukiwania nowych rozwiązań wspomagających ich rozwój. Rozwiązania te mogą być projektowane przez własnych specjalistów lub przy pomocy zewnętrznych konsultantów zarządzania, w zależności od tego, jakimi zasobami kadrowymi oraz finansowymi dysponuje organizacja, jak również od tego, jaki efekt chcą osiągnąć decydenci. Działem, który wyjątkowo często staje się obiektem reform i eksperymentów w organizacji jest dział handlowy. Istnieją firmy, które średnio dwa razy do roku zmieniają koncepcje funkcjonowania swojego działu handlowego. W ostatnich latach wyjątkowo modne jest wprowadzanie systemów CRM (Customer Relation Managemnet). Czym właściwie jest CRM? Dla jednych to tylko system informatyczny służący do wprowadzania danych klienta, rejestrowania kontaktów czy wprowadzania zamówień, a dla innych to kompleksowe rozwiązania w zakresie zarządzania relacjami z klientem.

Amrit Tiwana w swojej książce zatytułowanej *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą* tak definiuje CRM: „Zarządzanie relacjami z klientem (CRM) jest kombinacją procesów biznesowych i technologii, której celem jest wszechstronne zrozumienie klienta dla konkurencyjnego różnicowania oferowanych mu produktów i usług. Zarządzanie relacjami z klientem stanowi zorganizowana próba udoskonalenia identyfikacji, pozyskiwania i utrzymywania klienta. Celem CRM jest poprawienie poziomu satysfakcji klienta, jego lojalności oraz przychodów z aktualnych klien-

tów w obliczu ostrej konkurencji, globalizacji, wysokiej rotacji klientów i rosnących kosztów ich pozyskiwania”¹.

Nowoczesne technologie informatyczne, które pozostają w służbie polityce CRM są w stanie dostarczyć managerom podejmujący decyzje w zakresie polityki cenowej czy rozwoju nowych produktów niezbędnych informacji do podjęcia decyzji. Odpowiednio zaprojektowany system jest w stanie również w znaczący sposób obniżyć koszty pozyskiwania tych informacji, jednak jego wdrożenie oznacza też zmianę polityki sprzedażowej firmy i odejście od marketingu masowego do zarządzania relacjami z klientem. Różnice pomiędzy tymi dwoma modelami sprzedażowymi obrazuje poniższa tabela².

Tab. 1. Od marketingu masowego do zarządzania relacjami z klientem

Marketing masowy	Zarządzanie relacjami z klientem
Sprzedaż jednego produktu wielu klientom	Sprzedaż wielu produktów jednemu klientowi
Zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych klientów	Zdobywanie nieprzerwanego strumienia nowych zamówień od starych klientów
Skoncentrowanie na cechach produktu	Skoncentrowanie na wartości dla klienta
Nieciągła interakcja z klientem	Ciągła interakcja z klientem
Badanie klienta	Udział klienta
Fizyczna współpraca z dostawcami	Dzielenie się wiedzą z dostawcami
Koncentracja na krótkim okresie	Koncentracja na długim okresie
Korzyści skali	Korzyści z zakresu

Źródło: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, s. 47.

W celu zwiększenia wartości klienta firmy stosują różne techniki marketingowe. Jedne z najpopularniejszych to cross-selling oraz u-selling. Cross-selling, czyli inaczej sprzedaż krzyżowa polega na sprzedaży wielu produktów jednemu klientowi poprzez przedstawienie szerokiej oferty firmy. Druga technika to up-selling charakteryzuje się dążeniem

¹ A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003, s. 46.

² Tamże, s. 47.

do tego aby, klient kupił droższy produkt zamiast tańszego, który już posiada³.

Jednak zarządzanie relacjami z klientem to nie tylko technologia, to cała polityka firmy porządkująca kontakty z odbiorcami. Można powiedzieć, że to swoisty związek pomiędzy klientem a firmą. Kiedyś związek ten miał charakter jedynie transakcyjny, przynajmniej w taki sposób był postrzegany przez firmy i klientów. Dziś klienci oczekują od sprzedawcy pewnej wiedzy, zarówno na temat historii współpracy, jak i na temat własnych potrzeb, które zostały wcześniej zdefiniowane⁴.

Większość firm od dawna ma świadomość tego, że aby zyski utrzymywały się na odpowiednim poziomie, potrzebna jest stała pula klientów, którzy te zyski będą generować. W takim przypadku należy identyfikować tych klientów, pozyskiwać ich, a także nie dopuścić do ich utraty. Współczesne firmy angażują na ten cel poważne środki finansowe. Jednak rynek ciągle się zmienia. To co było nowością w zakresie rozwiązań marketingowych kilka lat temu, dziś jest już przestarzałe, nieefektywne. Dziś oprócz takich elementów jak identyfikacja, pozyskiwanie i utrzymywanie klientów kluczowe staje się zdobycie jak największej ilości informacji o kliencie⁵.

Często problemem jest fakt, iż większość managerów wyższego szczebla swoje pierwsze kroki w biznesie stawiała w czasach, kiedy o nowoczesnych systemach marketingowych nikt nie słyszał. Wielu z nich nadal hołduje przekonaniu, że reklama masowa jest lepsza od kontaktów bezpośrednich. Takie pojmowanie sprawy może doprowadzić do wielu błędów podczas wprowadzania CRM. Aby tego uniknąć i skutecznie przeprowadzić wdrażanie Zarządzania Relacjami z Klientem, należy uświadomić sobie, że jedyną drogą do tego celu jest połączenie nowych umiejętności z nowymi narzędziami⁶.

Najistotniejszym narzędziem wspomagającym wprowadzenie Zarządzania Relacjami z Klientem jest oczywiście baza danych. W bazie danych muszą się znaleźć wszystkie dane o kliencie i o kontaktach z nim. Miedzy innymi o kontaktach telefonicznych, mailowych, odbytych wizytach, przeprowadzonych transakcjach, złożone oferty, a także wieku klienta, jego statusie majątkowym stanie cywilnym, rodzinie,

³ W. Grudziwski, I.K. Hejduk, *Metody projektowanie systemów CRM*, Difin, Warszawa 2004.

⁴ W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem*, Difin, Warszawa 2009, s. 71.

⁵ F. Newell, *Lojalność com*, IFC Press, Kraków 2002, s. 29.

⁶ Tamże, s. 91.

hobby itp. W przypadku firm bezcenne mogą okazać się informacje na temat wielkości zatrudnienia czy dochodu jako o wskaźnikach mierzących wielkość organizacji⁷.

Charakter tych danych zależy oczywiście od tego, czy mamy do czynienia z klientem będącym organizacją czy osobą fizyczną. Ważne jest, aby określić, kto jest użytkownikiem naszego produktu, a kto jest decydem podejmującym ostateczną decyzję o zakupie. Role, w jakich występują klienci, z którymi się kontaktujemy, zależą oczywiście od branży, w jakiej działamy, jednak nie należy zapominać o tym, że innych argumentów należy użyć przy kontaktach z decydem, a innych z użytkownikiem. Odpowiednio skonstruowana i aktualizowana na bieżąco baza danych jest w stanie ułatwić nam pracę, jednak jeżeli w bazie znajdują się błędy, może to wprowadzić dezinformację, a nawet doprowadzić do bardzo niezręcznych sytuacji. Wiele osób bowiem jest bardzo czułych na punkcie swojej roli w firmie i nie życzy sobie aby ich mylono z kimś innym. Współczesne systemy informatyczne wspomagające zarządzanie Relacjami z klientami nazywane powszechnie CRM-ami jest tak skonstruowana, aby można było wprowadzać maksymalną liczbę danych o kliencie i o kontaktach z nim, a także o przebiegu spotkania. Większość z nich poza stałymi rubrykami, w których wyboru można dokonać tylko za pomocą listy zaszytych alternatywnych odpowiedzi, posiada też pole, w którym w sposób narracyjny można wpisać informacje, które zdaniem użytkownika końcowego tej bazy, mogą okazać się istotne w przyszłych kontaktach z klientem. Jakość tych danych ma ogromne znaczenie nie tylko dla naszych przyszłych kontaktów z klientem, ale też dla naszych ewentualnych następców. Należy pamiętać, że nasza praca na danym stanowisku w danej firmie prędzej czy później się zakończy, ale wyniki naszej pracy pozostaną i będą odniesieniem dla naszych następców. Ma to ogromne znaczenie nie tylko dla nich, ale też dla klientów, dla których zmiana opiekuna również wiąże się z problemem. Klient ma świadomość tego, że nawiązał z opiekunem pewną nić porozumienia, a często nawet przyjaźni. Ma pewność, że opiekun zna jego potrzeby i oczekiwania w poszczególnych obszarach. Zmiana opiekuna może wzbudzić obawę u klienta związaną koniecznością ponownego relacjonowania swoich potrzeb i dotychczasowych zasad współpracy. W firmach, które notują wysoki poziom rotacji pracowników działu sprzedaży może to stanowić istotny problem.

⁷ Tamże, s. 92.

Narzędzie, jakim jest CRM, cieszy się coraz to większą popularnością. Wynika to faktu, iż świadomość firm ulega zmianie. Zdają one sobie sprawę z tego, iż każdy klient jest inny, ma inne potrzeby i musi być traktowany w indywidualny sposób. Odzwierciedla to zasada Pareto, w myśl której 20% lojalnych i stałych klientów przedsiębiorstwa generuje 80% jego zysków. Oczywiście zasada Pareto nie wyklucza współpracy z resztą klientów, których znaczenia dla funkcjonowania przedsiębiorstwa nie da się podważyć⁸.

Jakie w takim razie powinno być efektywne CRM i z jakich elementów powinno się składać? Jaka jest hierarchia poszczególnych elementów CRM? Odpowiedzi na powyższe pytania znajdują się w poniższej tabeli.

Tab. 2. Ranking głównych elementów CRM

Ranking	Definicja	Implikacja
1.	„Potrzeby klienta”	Zidentyfikowanie i spełnienie oczekiwań klienta jest głównym celem zarządzania relacjami. Pomimo dużego znaczenia, śledzenie potrzeb klienta jest najrzadziej wykorzystywane jako narzędzie pomiarowe.
2.	„Partnerstwo”	Głównym celem jest utrzymywanie partnerskich stosunków z dostawcami i odbiorcami, zarówno na rynkach detalicznych jak i hurtowych.
3.	„Zwiększenie zysków”	Celem jest maksymalizacja wartości klienta i w ten sposób zwiększenie zyskowności. Zwiększenie grona stałych klientów prowadzi do wzrostu zysków.
4.	„Lojalność”	Naczelnym zadaniem zarządzania relacjami jest budowanie lojalności klienta, definiowanej jako skłonność do zakupów w tej samej firmie.
5.	„Wartość”	Zarządzanie wartością klienta i organizacji oraz jej zwiększanie w ramach relacji.
6.	„Satysfakcja”	Koncentracja na satysfakcji uzyskała stosunkowo niską wagę, chociaż jest to najpopularniejszy sposób mierzenia.

Źródło: W. Wereda, *Zarządzanie relacjami z klientem*, s. 78.

⁸ W. Wereda, dz. cyt., s. 77.

Aby zbudować CRM, musimy najpierw zebrać informacje, których potrzebujemy. Mogą to być na przykład: dane demograficzne, daty kontaktów, daty i wartości zakupów, a także dane osobiste dotyczące chociażby stylu życia jaki prowadzi nasz klient. Posiadając te dane, możemy zacząć projektować nasz CRM. Wiele osób stojących przed zadaniem zbudowania CRM rozpoczyna od wyboru odpowiedniej technologii. Wybór odpowiedniego oprogramowania jest bardzo istotny, ale należy pamiętać o tym, że zwiększenie nakładów na ten cel nie musi wcale przynieść wzrostu korzyści związanych z wdrożeniem CRM⁹.

Oferta firm oferujących rozwiązania informatyczne w zakresie CRM jest bardzo duża. W większości przypadków nie musimy decydować się na gotowe rozwiązania oferowane przez dostawców, gdyż ci są w stanie zaprojektować system dedykowany tylko dla nas. Większość tych systemów funkcjonuje pod nazwą CRM i to właśnie dlatego większość osób kojarzy ten skrót z systemami informatycznymi dla działów handlowych. W ostatnich latach ogromną popularnością cieszy się moduł CRM oferowany w ramach oprogramowania SAP. SAP jest to program, który oferuje kompleksową obsługę całej firmy we wszystkich jej działach. Moduły dla poszczególnych działów SA ze sobą powiązane, dzięki czemu nie ma konieczności ręcznego kopiowania danych raz już wprowadzonych przez jeden dział. Zazwyczaj dane o kliencie wprowadza pracownik działu handlowego, często są one weryfikowane przez inne osoby w firmie. System SAP cieszy się ogromną popularnością, zwłaszcza wśród firm z kapitałem zagranicznym. Dzieje się tak, gdyż jest to system znany w bardzo wielu krajach, a także dlatego, że daje on możliwość udostępnienia zagranicznym właścicielom tzw. „końcówki” do systemu, dzięki której będą oni mieli wgląd w system w czasie rzeczywistym. Moduł SAP CRM daje możliwość konfiguracji, czyli dostosowania do potrzeb firmy zamawiającej, które wynikają ze specyfiki branży czy charakterystyki kontaktów z klientami. System ten, pod warunkiem rzetelnego i systematycznego uzupełniania przez tzw. Użytkowników końcowych, czyli handlowców daje firmie możliwość uzyskania niemalże wszystkich istotnych informacji na temat relacji z klientem. System SAP CRM jest uważany przez użytkowników końcowych za wyjątkowo trudny i mało przyjazny, a jego wdrożenie w firmie może trwać bardzo długo. Jednak jest to system, który gwarantuje wysoką jakość informacji dla firmy, a umiejętność jego obsługi staje się powoli wartością na rynku pracy, podobnie jak znajomość obsługi pakietu MS Office.

⁹ F. Newell, dz. cyt., s. 99.

„Kluczowe procesy w ramach Zarządzania Sprzedażą w SAP CRM to:

1. Planowanie i prognozowanie sprzedaży
 - Wzrost wydajności poprzez skoordynowane planowanie oraz generowanie działań sprzedaży we wszystkich kanałach;
 - Kompletny obraz przewidywanego dochodu oraz oczekiwanego wolumenu sprzedaży w danym okresie;
 - Zwiększenie dokładności planowania popytu i prognoz sprzedaży.
2. Zarządzanie regionem sprzedaży
 - Optymalizacja pokrycia i dystrybucji zasobów sprzedażowych w ramach przejrzystości zdefiniowanych regionów sprzedaży;
 - Zwiększenie wykorzystania zasobów wraz z jasnym obrazem przyporządkowań i dostępności;
 - Przypisywanie prawidłowych zasobów do odpowiednich lokalizacji i w odpowiednim czasie, służąc przy tym zwiększeniu wydajności zespołów.
 - Zarządzanie partnerem biznesowym
 - Jednoczesny, zrozumiały przegląd kompletnej informacji służącej do zarządzania kontami sprzedażowymi;
 - Uchwycenie i śledzenie krytycznych informacji o potencjalnych klientach, klientach i partnerach biznesowych;
 - Dostęp do kluczowych kontaktów, ważnych relacji między partnerami biznesowymi, szczegółowych profili klientów, a także statusów ostatnich interakcji w danym czasie i dla danej lokalizacji.
2. Zarządzanie aktywnościami sprzedaży
 - Nacisk na kolektywną energię zespołu sprzedażowego skierowaną na akcje promujące zyskowe przedsięwzięcia;
 - Popieranie wydajnej współpracy zespołowej wraz z większą przejrzystością i koordynacją działań sprzedażowych;
 - Zarządzanie wizytami klienta, profilami kont i wspieranymi działaniami procesami sprzedaży;
 - Współpraca oraz synchronizacja maili, kontaktów biznesowych, wpisów do kalendarza, a także zadań – z wiodącymi rozwiązaniami groupware.
3. Zarządzanie szansami sprzedaży
 - Śledzenie, kwalifikacja i dystrybucja potencjalnych szans do najbardziej odpowiednich pracowników sprzedaży;
 - Monitoring konwersji szansy w realny dochód dla przedsiębiorstwa;

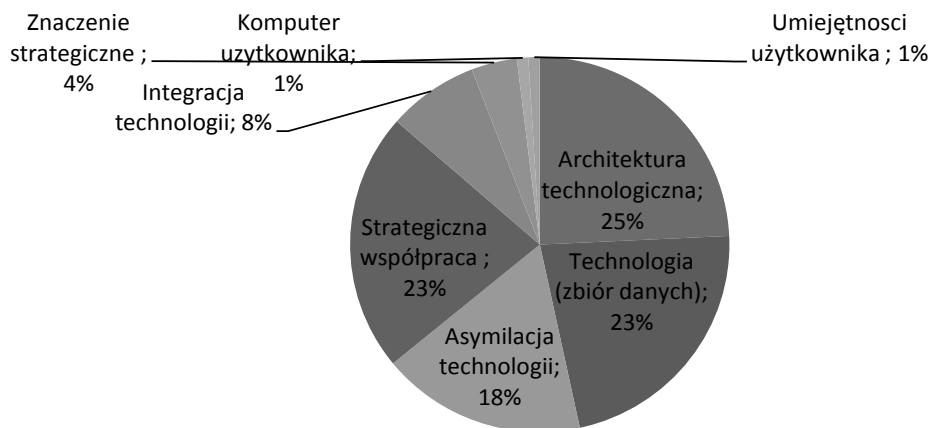
-
- Identyfikacja zaległych szans, monitoring osiągniętych wielkości, symulacja strategii dla przechodzenia kontraktów przez cykl sprzedażowy szybciej, a także badanie ilości i jakości szans sprzedażowych w zarządzaniu procesami przedsprzedaży.
 - 4. Zarządzanie ofertami i zleceniami sprzedaży
 - Precyzyjne generowanie ofert, tworzenie zleceń dla klienta, potwierdzanie dostępności produktu i śledzenie zleceń przez cały okres ich realizacji;
 - Integracja procesów biznesowych dla optymalizacji planowania w procesie zamówień, synchronizacja działań fakturowania i zapewnienie efektywnej realizacji zleceń klienta.
 - 5. Konfiguracja produktów i zarządzanie cenami
 - Podpowiadanie pracownikom sprzedaży w procesie konfiguracji produktu tak, aby produkty złożone, bądź rekomendacje serwisowe – przy złożonych opcjach i zależnościach – w pełni spełniały wymagania klienta;
 - Zapewnienie konsystencji, dokładności i aktualnych danych dla warunków cenowych – włączając oferty specjalne i kontrakty – bez względu na wykorzystywany kanał sprzedaży.
 - 6. Fakturowanie i zarządzanie kontraktami
 - Rozwijanie i zarządzanie długoterminowymi kontraktami klienta, włączanie uzgodnień rabatowych w nieprzerwanie trwający proces sprzedaży i monitorowanie procesów sprzedaży począwszy od zapytania ofertowego aż do zakończenia procesu;
 - Bezproblemowa integracja z modułami finansowymi i procesami dla finansowych kont klienta w celu generowania faktur, przetwarzania płatności, zwrotów oraz zażaleń klienta.
 - 7. Zarządzanie premiami i prowizjami
 - Wzrost dochodu i rentowności poprzez strategiczne ustalanie zachęt dla pracowników sprzedaży tak, by cele przedsiębiorstwa realizowane były zgodnie z celami indywidualnych osób;
 - Rozwój, implementacja i zarządzanie planami wynagrodzeń w celu utrzymania i motywowania pracowników sprzedaży do dalszej pracy – pozwalając im jednocześnie na śledzenie wydajności i symulację potencjalnych wynagrodzeń dla otwartych transakcji.
 - 8. Analiza sprzedaży
 - Monitoring ogólnej sprawności prowadzonych działań biznesowych poprzez tworzenie dokładnych prognoz, proaktywne śledzenie wy-

dajności działań przedsprzedażowych, efektywności zarządzania budżetami, oraz właściwej alokacji zasobów, tak, by osiągnąć cele dochodowe”¹⁰.

Przy projektowaniu informatycznych systemów wspomagających CRM należy pamiętać o tym żeby nie przesadzić z ilością informacji w nich zawartych. Zbyt duża ilość informacji zawartych w systemie może utrudnić prace z systemem pracownikom działu marketingu, bowiem tam właśnie suche dane o klientach zmieniają się w wartościowe informacje o klientach, Informacje te są niezbędne do tworzenia profilu klienta oraz tworzenia wszelkiego rodzaju akcji promocyjnych¹¹.

Rozpoczynając projektowanie CRM, należy zacząć od stworzenia planu działania, w którym zostaną uwzględnione wszystkie jego elementy, takie jak procesy, ludzie czy technologia. Warto też pamiętać, aby stworzyć raport uwzględniający finansowe korzyści z wprowadzenia CRM. Jest to niezbędne, aby uświadomić celowość tych działań decydującym¹².

Rys. 1. Czynniki warunkujące sukces CRM



Źródło: W. Grudziwski, *Metody projektowania systemów CRM*.

Najważniejszym elementem każdej architektury systemu Zarządzania Relacjami z Klientem jest hurtownia danych. Hurtownia danych

¹⁰ <http://www.sap.com/poland/solutions/business-suite/crm/featuresfunctions/sprzedaz/index.epx> zaczerpnięto dnia 22 maja 2010.

¹¹ F. Newell, dz. cyt., s. 100.

¹² W. Grudziwski, dz. cyt., s. 140.

jest centrum do którego wpływają wszystkie dane i z którego są dystrybuowane do poszczególnych działów, musi ona stanowić platformę, która będzie wspierać dział marketingu w opracowywaniu strategii marketingowych oraz wszelkich akcji promocyjnych. Cecha charakterystyczną tej hurtowni jest jej spójność, a dane w niej zawarte muszą być uporządkowane, muszą dawać pełen obraz procesów gospodarczych zachodzących w firmie¹³.

Aby zbudować właściwe relacje z klientem, konieczne jest uświadomienie sobie, że opierają się one z trzech faz: pozyskiwanie, maksymalizacja oraz utrzymanie szczegółowy opis przedstawia poniższa tabela. Wszystkie te fazy są ze sobą powiązane, ale niewiele firm potrafi realizować je wszystkie. Ważne zatem jest, aby wybrać jeden z tych elementów i skupić się na jego realizacji. Wybór właściwej fazy, na którą ukierunkujemy nasze działania, jest niezwykle istotny, ponieważ to na jego podstawie będziemy dokonywać inwestycji w infrastrukturę technologiczną¹⁴.

Tab. 3. Trzy podstawowe fazy CRM

Faza CRM	Podstawowe działania
Pozyskanie	Różnicowanie produktów/usług według potrzeb klientów. Zapewnianie klientowi jak największej wygody dzięki wiedzy na jego temat. Wspieranie oferty doskonałą obsługą oraz szybką reakcją na sygnały klientów.
Maksymalizacja	Sprzedaż krzyżowa i wzbogacana. Zwiększanie sprzedaży przypadającej na pojedynczego klienta.
Utrzymanie	Zdobywanie wiedzy o klientach, aby zwiększyć możliwości adaptacyjne obsługi. Opracowywanie nowych produktów odpowiadających potrzebom obecnych klientów. Motywowanie pracowników, aby starali się utrzymać klientów.

Źródło: A. Tiwana, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, s. 55.

¹³ W. Grudziewski, dz. cyt., s. 137.

¹⁴ A. Tiwana, dz. cyt., s. 55.

Pracownicy działu handlowego oraz działu marketingu którzy na co dzień korzystają z systemów informatycznych CRM, wprowadzają do niego dane oraz dokonują ich analiz w żargonie informatycznym nazywani są użytkownikami końcowymi. Z punktu widzenia tych osób najważniejsze jest, aby system był dla nich przyjazny. System, który jest przyjazny dla użytkownika końcowego to taki, który jest prosty w obsłudze, szybki w działaniu oraz współpracuje z innymi aplikacjami. System taki powinien szybko lokalizować informacje i przekazywać je użytkownikowi w takiej formie, która umożliwi jej szybkie zastosowanie¹⁵.

Wszędzie tam, gdzie pojawiają się dane osobowe pojawia się niebezpieczeństwo ich utraty, a nawet kradzieży. Ostatnimi laty w mediach mnożą się przykłady utraty danych osobowych klientów tej czy innej firmy. System CRM powinien być odporny na tego typu zagrożenia.

Jednym z najczęstszych przypadków w których dochodzi do wycieku danych osobowych klientów z firmy jest sytuacja, kiedy handlowiec bądź jego przełożony czy jakakolwiek osoba mająca kontakt z danymi odchodzi z firmy lub jest z niej zwalniana. W takiej sytuacji osoba często z premedytacją kopiuje bazę danych swoich klientów, a nawet klientów swoich współpracowników po to, aby wykorzystać je w nowej pracy na rzecz nowej firmy. Współczesna technologia ułatwia tego typu proceder, ponieważ większą część bazy handlowcy mają zwykle w swoich komputerach na plikach typu Excell bądź po prostu w notatnikach czy wizytownikach. Wielu handlowców nie widzi w tym nic złego, wręcz jest zdania, iż dane ich klientów są także ich własnością¹⁶.

Ochrona danych osobowych jest uregulowana zarówno prawie polskim, europejskim, jak i międzynarodowym. „Dane będące w posiadaniu administratora powinny być odpowiednio zabezpieczone. Obowiązek taki spoczywa na administratorze danych. Międzynarodowe i europejskie akty prawne wyznaczające standardy koncentrują się tu na określeniu zagrożeń. I tak wytyczne OECD z 1980 roku nakazują chronić dane przed utratą lub bezpodstawnym do nich dostępem, zniszczeniem, użyciem, modyfikacją lub ujawnieniem; konwencja Rady Europy nr 108 – przed przypadkowym lub bezpodstawnym zniszczeniem

¹⁵ G. Probst, *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 217.

¹⁶ Ch.M. Futrell, *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 81.

oraz przed przypadkowa utratą, a także przed bezpodstawnym do nich dostępem, ich zmianą lub rozpowszechnieniem; wytyczne ONZ z 1990 roku nakazują ochronę przed zarówno niebezpieczeństwami o charakterze naturalnym, takimi jak przypadkowa utrata lub zniszczenie, jak też zagrożenie ze strony ludzi, takimi jak bezpodstawni dostęp do nich, rozmyślne niewłaściwe wykorzystanie, lub zarażeniem przez wirusy komputerowe; dyrektywa 95/46 przed przypadkowym lub bezprawnym zniszczeniem lub przypadkową utratą, zmianą, bezpodstawnym ujawnieniem lub dostępem, szczególnie wówczas, gdy przetwarzanie danych obejmuje transmisję danych w sieci, jak również przed wszelkimi innymi bezprawnymi formami przetwarzani¹⁷.

Nie ulega wątpliwości, że firmy będą poszukiwać kolejnych, doskonalszych i nowocześniejszych narzędzi w celu zwiększania efektywności działań marketingowych i sprzedażowych nie szczędząc funduszy na ten cel. Jednak procedura CRM, którą wiele firm już wdrożyło z większym lub mniejszym powodzeniem zdecydowanie ma przed sobą dużą przyszłość. Przeszkodą może tu okazać się kryzys, który jest przyczyną redukcji kosztów także wydatków przeznaczonych na ten cel.

Streszczenie

Artykuł zatytułowany Znaczenie Zarządzania Relacjami z Klientem w działalności marketingowej przedsiębiorstwa porusza kwestie problematyki CRM (Customer Relation Managemnet) zarówno jako systemu informatycznego wspomagającego zarządzanie działem handlowym i wspierającego działania marketingowe jak i CRM jako kompleksowego systemu rozwiązań których celem jest odejście od marketingu masowego do systemu zarządzania relacjami z klientem. Przedstawia definicje CRM oraz jego ogólną charakterystykę a także wskazuje korzyści jakie płyną z jego wdrożenia dla poszczególnych użytkowników (handlowców, marketingowców, decydentów). Wskazuje bazę danych jako istotny element Zarządzania Relacjami z Klientem pokazuje także jakie dane powinny znaleźć się w bazie w zależności od segmentów w jakich działa firma, dotyka również delikatnego problemu administrowania danymi klientów w kontekście obowiązującego prawa zarówno krajowego jak i międzynarodowego, a także w kontekście rotacji pracowników działu handlowego i związanego z tym niebezpieczeństwa kopiowania i kradzieży baz danych . W artykule zawarte są wskazówki dotyczące metod konstruowania skutecznego systemu Zarządzania

¹⁷ M. Jagielski, *Prawo do ochrony danych osobowych*, Oficyna, Warszawa 2010, s. 97.

Relacjami z Klientem ze wskazaniem na jego kluczowe elementy min. partnerstwo, potrzeby klienta czy satysfakcja, z uwzględnieniem najistotniejszych faz w jakie wchodzi proces Zarządzania Relacjami z Klientem. W publikacji znajduje się też opis jednego z najpopularniejszych systemów informatycznych CRM dostępnego na rynku jakim jest moduł CRM do systemu SAP ze wskazaniem na jego najważniejsze składniki i najbardziej istotne cechy.

Abstract

The article entitled "Managing Customer Relations" is mainly talking about the problems usually associated with CRM (Customer Relation Management) understood as both the computer system supporting the management of trade department and marketing actions and CRM as a complex system of solutions whose aim is to change the mass marketing for the system of customer management. The paper gives a definition of CRM, its general characteristics and provides us with some undeniable profits coming from engaging the system by separate users (salesmen, marketing managers and authorities). Data base is shown as an important element of CRM. The article gives some useful tips what data information should be included into the base depending on segments favored by the firm. It points out the issue of customers' personal details administration in the context of governing national and international law. The author of the article presents the context of employees' rotation and the dangers it may involve such as copying and stealing of personal files data bases. The article contains tips how to build such systems of CRM and underlines the importance of key issues like partnership, customer's needs and satisfaction. This publication is also concerned with the description of the most common CRM computer system called CRM module for SAP. It presents its main components and the most valuable features.

Bibliografia

- Futrell C.M., *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Grudziwski W., Hejduk I. K., *Metody projektowanie systemów CRM*, Difin, Warszawa 2004.
- Jagielski M., *Prawo do ochrony danych osobowych*, Oficyna, Warszawa 2010.
- Newell F., *Lojalność.com*, IFC Press, Kraków 2002.
- Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Tiwana A., *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą*, Placet, Warszawa 2003.

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Specyfika komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwie medialnym

1. Wstęp

W dobie wszechobecnego komunikowania się i globalnej wymiany wiedzy przedsiębiorstwa medialne zajmują szczególną pozycję i rolę. Wytwarzają one specyficzny produkt, dostarczając odbiorcom: czytelnikom, telewidzom, słuchaczom, internautom wiedzę, informację, muzykę oraz rozrywkę. Organizacje te stanowią także kanał komunikacyjny dla innych przedsiębiorstw, które za pośrednictwem mediów kierują swój przekaz reklamowy, promocyjny czy wizerunkowy do własnych klientów. Publikując treści oraz emitując reklamy radio, telewizja, gazety i czasopisma pośredniczą w wymianie informacji i wiedzy pomiędzy przedsiębiorstwem i jego docelową grupą.

Nowy wzorzec komunikacji który zakłada interaktywny dialog pomiędzy organizacjami a ich klientami sprawia, że media muszą sprostać nowym wyzwaniom i oczekiwaniom uczestników otoczenia.

Współczesne media, zwłaszcza te działające na rynku komercyjnym, to nie tylko sam przekaz informacyjny czy środek przekazu, ale także zwinnie działające przedsiębiorstwa, którym zależy na budowaniu i utrzymywaniu relacji z odbiorcami ich przekazu mediowego: czytelnikami, telewidzami, radiosłuchaczami i internautami oraz reklamodawcami i sponsorami. Przedsiębiorstwa medialne dysponują dużym potencjałem rozwoju, jednak zależy on od skutecznego zarządzania ich komunikacją marketingową, powiększaniu audytorium oraz konsekwentnym pozyskiwaniu klientów-reklamodawców.

Artykuł pozwala przyrzeć się specyfice komunikacji marketingowej w przedsiębiorstwach medialnych oraz roli jaką w tej komunikacji może odgrywać Internet.

2. Nowoczesna komunikacja marketingowa

Komunikacja marketingowa składa się z pięciu głównych elementów tzw. promotion-mix: reklamy, promocji sprzedaży, public relations, sprzedaży osobistej i marketingu bezpośredniego. Każdy z tych elementów niesie komunikat dla nabywcy, buduje wizerunek przedsiębiorstwa i bezpośrednio może wpłynąć na jego sprzedaż. Ph. Kotler opisuje je jako platformy komunikacji wymienione w tabeli 1.

Tab. 1. Powszechne platformy komunikacji

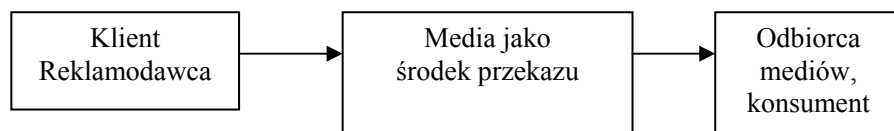
Reklama	Promocja sprzedaży	Public Relations	Sprzedaż osobista	Marketing bezpośredni
Reklamy drukowane i emitowane Materiały reklamowe doręczane Materiały reklamowe insertowane Filmy Broszury i foldery Plakaty i ulotki Informatory Reprodukcje reklam Tablice reklamowe Znaki wystawowe Ekspozycja w miejscu sprzedaży Materiały audiowizualne Symbole i logo Kasety wideo	Konkursy, gry, zakłady, loterie Nagrody i prezenty Próbki Targi i wystawy przemysłowe Wystawy Pokazy Kupony Rabaty Nisko opromocentrowane finansowanie Rozrywka Wymiana starego towaru na nowy za dopłatą Programy lojalnościowe Sprzedaże związane	Pakiety informacyjne dla prasy Przemówienia Seminaria Raporty roczne Finansowe wspieranie działalności dobroczynnej Sponsorowanie Publikacje Komunikacja społeczna Lobbing Identyfikacja wizualna Czasopisma firmowe imprezy	Prezentacje oferty Spotkania handlowe Programy motywacyjne Próbki Targi i pokazy handlowe	Katalogi Reklama bezpośrednia Telemarketing Zakupy drogą elektroniczną Zakupy telewizyjne Reklama przesyłana faksem Reklama elektroniczna Reklama głosowa

Źródło: Kotler Ph., *Marketing*, s. 574.

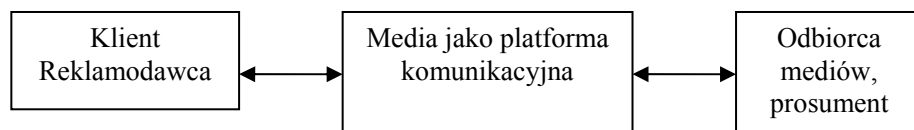
W komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem media stanowią pomost pomiędzy przedsiębiorstwem a jego klientami. Wraz z rozwojem techniki i technologii, ale przede wszystkim związku z pojawieniem się nowych mediów powstają coraz skuteczniejsze sposoby dotarcia do odbiorcy. Dominacja tradycyjnych form w postaci spotów telewizyjnych, radiowych czy ogłoszeń prasowych, sponsoringu, plasowania produktów (ang. *product placement*), jest wzbogacana o nowe interaktywne, bezpośrednie przekazy, a komunikacja marketingowa która odbywa się za pośrednictwem mediów zyskuje nowy wymiar, co ilustruje rysunek 1.

Rys. 1. Nowy wymiar komunikacji marketingowej w mediach

Dawniej :



Współcześnie :



Źródło: opracowanie własne.

Współcześnie coraz częściej postuluje się zintegrowanie działań i narzędzi komunikacji marketingowej (ang. *IMC Integrated Marketing Communication*), która pozwoli zachować przejrzysty, spójny obraz przekazu kierowanego do odbiorcy. Amerykańskie Stowarzyszenie Agencji Reklamowych definiuje zintegrowaną komunikację marketingową jako: „(...) koncepcję planowania komunikacji marketingowej, która podkreśla znaczenie szczegółowego planu oceny strategicznej roli różnych możliwości komunikacyjnych, np. reklamy ogólnej, oddziaływania bezpośredniego, promocji sprzedaży, public relations. Łączy ona te możliwości tak, aby zapewnić przejrzystość, spójność i maksymalną komunikatywność, dzięki pełnej integracji różnych form przekazu”¹. Istotą

¹ Por. Ph. Kotler, *Marketing*, wydanie XI, Dom Wydawniczy Rebis, Warszawa 2005, s. 573.

tej koncepcji jest zintegrowanie wszystkich komunikatów płynących od nadawcy. Informacje o przedsiębiorstwie, pracownikach, jej produktach i usługach powstają i są rozpowszechniane z różnych działów i komórek przedsiębiorstwa. Niekiedy dochodzi do sytuacji w której informacje płynące z działów sprzedaży, marketingu, promocji czy rozwoju nowych produktów są niespójne lub ulegają zniekształceniu, ponieważ są przekazywane przez wiele osób.

Zintegrowana komunikacja według Picktona i Brodericka to komunikacja z docelowym audytorium we wszystkich kwestiach dotyczących marketingu i osiągnięć przedsiębiorstwa². Kotler definiuje ją jako „(...) spojrzenie na cały proces marketingu z punktu widzenia klienta”³. Henryk Mruk zwraca uwagę, że zintegrowanie komunikacji marketingowej i odejście od niezależnego planowania komunikacji poszczególnych produktów, marek i wydarzeń wymaga zmian w organizacji działań marketingowych, a także zasad współpracy z agencjami reklamowymi⁴.

Przedsiębiorstwa z branży mediów ściśle współpracują z agencjami reklamowymi i ich interaktywnymi odpowiednikami jakimi są agencje interaktywne. Prowadzą one doradztwo i planują realizację kampanii reklamowych w mediach dla klientów. Podobną działalność prowadzą domy mediowe funkcjonujące jako niezależne firmy lub części grup medialnych. Domy mediowe planują i kupują kampanie dla swoich klientów, proponując odpowiednie dla ich grup docelowych kanały dotarcia z przekazem reklamowym. Staje się to możliwe dzięki dostępowi do badań marketingowych (słuchalności, oglądalności, czytelności) i znajomości coraz bardziej sfragmentaryzowanego rynku mediów. Warto zauważyć, że w tej sytuacji konieczna jest spójność i jasność przekazu komunikacji marketingowej jaką prowadzi przedsiębiorstwo medialne oraz ściśle sprecyzowanie dla jakiej grupy odbiorców kierowany jest jego produkt (program).

Zintegrowana komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa medialnego obejmuje także szeroko rozumianą komunikację firmy z pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z uczestnikami jej otoczenia.

² D. Pickton, A. Broderick, *Integrated Marketing Communications*, Pearsons Education Ltd., Harlow 2001, s. 3.

³ Ph. Kotler, dz. cyt, s. 573.

⁴ H. Mruk, *Marketing-zagadnienia współczesne*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 134.

Obok zarządzania elementami komunikacji marketingowej szczególne znaczenie ma komunikacja wewnętrzna wpływająca na tożsamość przedsiębiorstwa. Konieczna jest świadomość zarządzających i umiejętność odpowiedniego doboru narzędzi i instrumentów tej komunikacji tak aby dawały przesłanie o firmie czy jej produktach spójne pod względem treściowym, formalnym i czasowym. Ma to ogromne znaczenie zarówno dla pracownika jak i dla klienta który odbiera informacje za pośrednictwem różnorodnych nośników i w formie różnorodnych przekazów.

3. Uwarunkowania dla funkcjonowania przedsiębiorstwa medialnego w Polsce

Przedsiębiorstwem medialnym jest organizacja z sektora mediów. Media, za definicją Słownika wiedzy o mediach⁵, to „termin oznaczający prasę, radio i telewizję jako tzw. media masowe, to znaczy instytucje produkujące przekazy informacyjne i rozrywkowe rozpowszechniane masowo i docierające jednocześnie do wielkich, rozproszonych zbiorowości odbiorców”. Zaznaczyć jednak trzeba, że wobec szybkich zmian jakie współcześnie przeżywają media, rosnącej wszechstronności, wszechobecności i nowych ról jakie przyjmują termin: „media” wciąż ewoluje. *Leksykon Media* definiuje je jako środki masowego przekazu zwraca uwagę na pojawienie się w Polsce po 1989 roku „rynku mediów”, szybkiej ekspansji firm wydawniczych, telewizyjnych sieci satelitarnych, agencji reklamowych itd.⁶

W miarę rozwoju mediów zmieniają się funkcje i zadania które wypełniają. Typologia H.D. Laswella wskazuje na trzy, a uzupełniona przez C.R. Wrighta – cztery funkcje. Pierwsza z nich, informacyjna polega na zbieraniu i dystrybucji informacji dotyczących wydarzeń istotnych dla społeczeństwa. Druga, interpretacyjna, dotyczy procesu opracowywania informacji w wymiarze dziennikarskim odnosząc się do publicystyki. Trzecia, socjalizacyjna, zakłada że media masowe są w szerokim wymiarze czynnikiem socjalizacji i wychowania. Czwarta funkcja polega na dostarczaniu rozrywki pełniąc rolę integrującą, spajającą ludzi⁷.

⁵ Por. E. Chudziński (red.), *Słownik wiedzy o mediach*, Wydawnictwo ParkEdukacja, Warszawa 2007, s. 9.

⁶ E. Banaszkiewicz-Zygmunt (red.), *Leksykon. Media*. PWN, Warszawa 2000, s. 216.

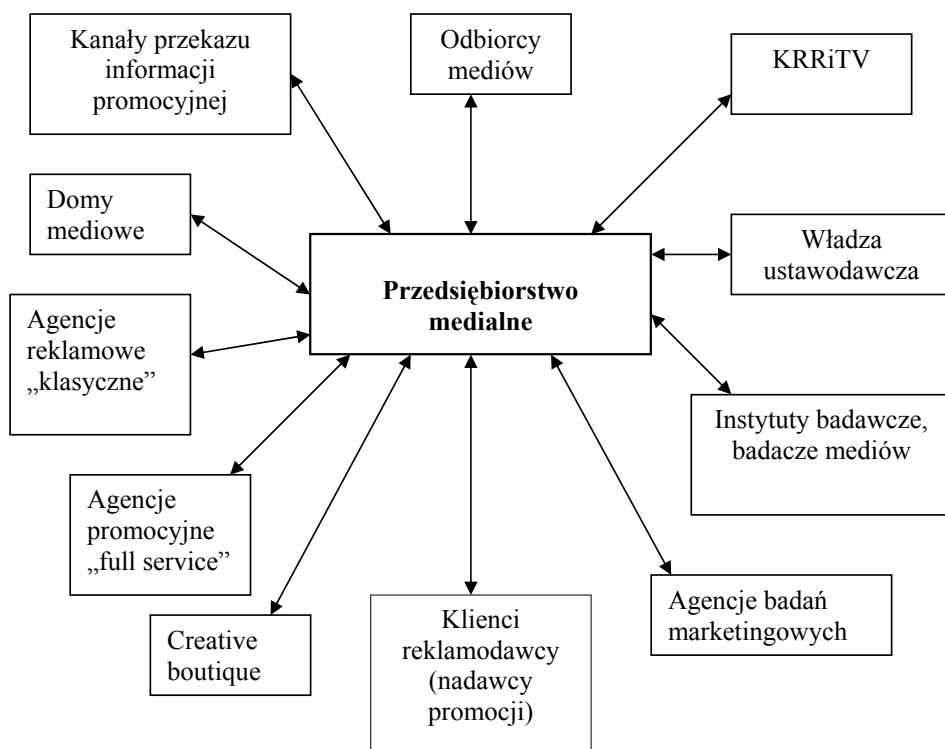
⁷ M. Mołęda Zdziech, *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego* [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, B. Jung (red.), Difin, Warszawa 2001, ss. 25–26.

Media ze względu na specyfikę działalności bywają nazywane „czwartą władzą”, co wynika z ich uprzywilejowanej pozycji ale i zadań które powinny wypełniać w państwach demokratycznych. Do głównych obowiązków prasy należało według Petersona⁸:

1. obsługa systemu politycznego poprzez dostarczanie informacji oraz prowadzenie dyskusji i debat nad sprawami publicznymi;
2. wyjaśnianie rzeczywistości (*enlightening-objaśnianie, oświecanie*) publiczności w celu umożliwienia jej samoorganizowania się;
3. stanie na straży praw jednostki jako „pies łańcuchowy” (*watchdog*) wobec zakusów rządu dążących do ich ograniczania;
4. służba na rzecz systemu gospodarczego poprzez umożliwienie kontaktu sprzedawców i odbiorców dóbr – pełniąc rolę pośrednika w procesie komunikacji reklamowej (*medium of advertising*);
5. dostarczanie rozrywk;
6. utrzymywanie własnej niezależności finansowej w celu zachowania wolności od nacisków grup interesów.

Oprócz szeregu ról jakie odgrywają we współczesnym świecie, media jako przedsiębiorstwa są także aktywnym uczestnikiem rynku, co ilustruje rysunek 2. Przedsiębiorstwa w sektorze mediów konkurują ze sobą, walcząc o audytorium telewidza, słuchacza, internauty oraz czytelnika. Miarą ich sukcesu są wysokie wskaźniki oglądalności, słuchalności, czytelnictwa, które przekładają na wysoki udział w rynku reklamy. Duży wpływ na możliwości rozwoju przedsiębiorstw medialnych ma także otoczenie prawno-polityczne. Świadczy o tym wymóg posiadania koncesji dla nadawania programów telewizyjnych i radiowych, przyznawany w Polsce przez Krajową Radę Radiofonii i Telewizji. Rozwijanie się mediów, zwłaszcza elektronicznych determinuje postęp techniki i technologii.

⁸ S.T. Peterson, W. Schramm, F.S. Siebert, *Four Theories of the Press, The Authoritarian, Libertarian, Social Responsibility and Soviet Concepts of what Press should Be and Do*, University of Illinois Press, Urbana 1956, s. 74.

Rys. 2. Podmioty występujące w otoczeniu przedsiębiorstwa medialnego

Źródło: opracowanie własne.

4. Komunikacja marketingowa w przedsiębiorstwie medialnym

W miarę doskonalenia się technologii i w świetle zachodzących zmian społecznych, zarządzanie komunikacją marketingową w mediach stanowi pole do nowych wyzwań i eksperymentów. Nowe trendy i uwarunkowania techniczne wpływają na możliwości jakie otwierają się przed przedsiębiorstwami z tego sektora w dotarciu do swoich odbiorców. Cyfryzacja mediów czyli przetworzenie danych ciągłych na dane liczbowe wpłynęła znacząco na nie tylko na jakość, ale także i na możliwości wyboru sposobu ich odbioru. Umożliwienie odbiorcom swobodnego dostępu do danych w przypadku mediów cyfrowych może spowodować, że użytkownicy będą omijać przekazy reklamowe (ang. *zipping*). Już dziś odbiorcy chcąc uniknąć reklam przełączają kanały

w momencie gdy pojawiają się bloki reklamowe (ang. *zapping*). Dlatego media poszukują nowych kanałów komunikacji i sposobów aby przyciągnąć uwagę odbiorcy do emitowanej treści reklamowej.

Jak zauważa Gębarowski⁹ na proces komunikacji marketingowej wpływa postępujące rozdrobnienie rynku mediów. Telewizja proponuje odbiorcom szereg kanałów tematycznych, stacje radiowe formatują swoje programy zgodnie z oczekiwaniami zakładanej grupy docelowej, portale internetowe specjalizują się w treściach atrakcyjnych dla zakładanej grupy odbiorców. W efekcie, następuje fragmentacja widowni. Kolejnym trendem jest atomizacja adresatów działań komunikacji marketingowej¹⁰. Przekazy promocyjne wymagają personalizacji oraz uwzględnienia potrzeb niszowych i rozproszonych grup konsumentów.

Charakterystyczną cechą współczesnych mediów jest ich zdolność wzajemnego przenikania się czyli tzw. konwergencja. Możliwości technologiczne i rozwój telekomunikacji umożliwiają oglądanie telewizji w Internecie lub telefonie komórkowym, słuchanie radia przez Internet, wysyłanie e-maili za pośrednictwem telefonu. Tak szerokie opcje wyboru powodują że coraz częściej koniecznością stają się badania sposobu konsumpcji mediów. Odbiorca telewizji stoi przed możliwością zdecydowania o czasie, miejscu i interesującej dla niego treści transmisji telewizyjnej. „W procesie interakcji użytkownik może wybierać, które elementy mają zostać wyświetlone bądź którą ścieżką podąży, generując w ten sposób unikalne dzieło”¹¹.

Komunikacja marketingowa w przedsiębiorstwie medialnym zachodzi na kilku płaszczyznach, co wynika ze specyfiki produktu medialnego. Produkt medialny według koncepcji R.G. Picarda występuje na dwóch równoległych rynkach (*dual product market*). Po pierwsze jako dobro, niesie przekaz na przykład w postaci muzyki, rozrywki, informacji. Po drugie jest kanałem komunikacji marketingowej (środkiem przekazu) dla treści reklamowych innych przedsiębiorstw. Proces komunikacji marketingowej zachodzi także w obrębie przedsiębiorstwa medialnego. Przedsiębiorstwa medialne kierują także swój własny przekaz promocyjny do uczestników podwójnego rynku: odbiorców mediów: czyteln-

⁹ M. Gębarowski, *Nowoczesne formy promocji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007, s. 14.

¹⁰ Tamże.

¹¹ L. Manovich, *Język nowych mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 120.

ników, widzów, radiosłuchaczy oraz do swoich klientów reklamodawców.

Charakterystyczne dla komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z branży mediów jest to, że z jednej strony musi ono dbać o utrzymanie i zwiększenie liczebności i zaangażowania widzów, czytelników oraz słuchaczy. Z drugiej strony jak najpełniej ich zidentyfikować, określić i pozyskać, ponieważ są oni klientami lub potencjalnymi klientami dla reklamodawców przedsiębiorstwa medialnego. Przykładowo, polskie komercyjne stacje radiowe budują swój przekaz promocyjny i wizerunkowy poprzez program zapewniony przez atrakcyjną muzykę, rozrywkę, ale także akcje promocyjne, koncerty, patronaty medialne nad wydarzeniami ważnymi dla swojej grupy docelowej. Dbając o relacje z klientami reklamodawcami, przedsiębiorstwo medialne organizuje bankiety, imprezy dla klientów zapewniając im rozrywkę i umacniając w ten sposób świadomość swojej marki. Specyfika zarządzania własną komunikacją marketingową przedsiębiorstw z sektora mediów wiąże się z koniecznością wypracowania przekazu skierowanego do słuchacza, telewizora, czytelnika, internauty, który będzie spójny z komunikatem jaki przedsiębiorstwo medialne kreuje na rzecz klienta reklamodawcy.

Zintegrowanie komunikacji marketingowej jest koniecznością, ale i wielkim wyzwaniem stojącym przed przedsiębiorstwami z sektora mediów. Nowoczesny marketing wymaga patrzenia na świat z punktu widzenia wartości dla klienta. Wśród klientów reklamodawców rośnie świadomość, które media pomagają w komunikacji z ich ściśle określoną grupą docelową lub umożliwiają zdobycie nowych klientów po najniższym koszcie. Aby sprostać oczekiwaniom reklamodawców, przedsiębiorstwa medialne stoją przed koniecznością pozyskania precyzyjnych informacji o swoich czytelnikach, słuchaczach czy telewizorach. Trudność polega na tym, że w świecie globalnej komunikacji zanikają podziały w grupie odbiorców mediów. Ich dookreślenie będzie łatwiejsze dzięki interaktywności relacji, jakie stwarzają narzędzia komunikacji marketingowej nowej generacji.

5. Nowoczesne narzędzia komunikacji marketingowej

Wykorzystanie nowych narzędzi komunikacji jest wynikiem ogólnych światowych tendencji i możliwości technicznych. Jednym z najważniejszych wymiarów globalizacji jest rozpowszechnianie informacji

i wiedzy na świecie. Nowe technologie umożliwiają interaktywność komunikacji, a połączenia satelitarne dają odbiorcom szerokie możliwości odbioru komunikatów. Urządzenia ale także i media służące do przesyłania informacji spowodowały, że nastąpiło odejście od tradycyjnych metod budowania bezpośrednich relacji z klientem np. spotkań, na rzecz nawiązania kontaktu i komunikacji za pośrednictwem wirtualnej sieci dzięki e-mailom i strumieniowej transmisji dźwięku.

Sprzyja temu również coraz powszechniejszy i łatwiejszy dostęp do informacji, rozwój e-biznesu, komunikacja elektroniczna i nowe sposoby organizacji pracy (telepraca).

Przedsiębiorstwa medialne stają się prekursorami w stosowaniu nowoczesnych narzędzi komunikacji marketingowej. Po pierwsze dlatego, że treścią pracy mediów jest komunikacja i mają one dostęp do najnowszych osiągnięć i nowinek technicznych z tej dziedziny. Zarządzający przedsiębiorstwami z tego sektora są zazwyczaj świadomi wpływu jaki nowoczesne technologie wywierają na zwielokrotnienie przekazu i nowe możliwości komunikacyjne.

Media stają się coraz bardziej interaktywne¹². Programy telewizyjne i radiowe wzbogacają telefony i sms-y od widzów i słuchaczy, a także internautów. Prasa drukowana umożliwia czytelnikom bezpośredni kontakt z dziennikarzami i autorami felietonów poprzez podawanie ich adresów e-mailowych. Internet umożliwia organizowanie sondaży badających opinię społeczną na tematy transmitowane w telewizji w realnym czasie.

Wzrastające znaczenie sieci wpływa na komunikację i sposoby dotarcia do klientów, kontrahentów, partnerów biznesowych, ale także do pracowników przedsiębiorstwa. Ponieważ zacierają się granice pomiędzy odbiorcami komunikatów w Internecie, wszyscy: zarówno pracownicy przedsiębiorstwa jak i uczestnicy otoczenia mają szeroki dostęp do informacji.

Warto jeszcze raz podkreślić, że w dobie nowego marketingu¹³ zmienił się charakter komunikacji z klientem. Następuje odejście od nadawania przekazu, komunikatu na rzecz dialogu, rozmowy z klientem, wejścia z nim w dyskusję za pośrednictwem forów internetowych, a dzięki prowadzonym sondażom i zachętą do komentarzy rozpoznaje się ich potrzeby.

¹² Por. T. Goban-Klas, *Cywilizacja medialna*, WSiP, Warszawa 2005, s. 147.

¹³ Por. D. Kaznowski, *Nowy marketing*, WFP Communications, Warszawa 2008, s. 10.

Równolegle daje się zauważyć rosnący wpływ Internetu na tradycyjne media. Stanowi on wspomagające, a niekiedy wiodący kanał komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa z rynkiem. Jednak w Internecie informacje (komunikaty) zaczynają przemieszczać się wśród użytkowników sieci w sposób chaotyczny i niekontrolowany. Dotyczy to zarówno pracowników, klientów reklamodawców jak i odbiorców mediów.

Internet jako nowoczesne narzędzie komunikacji marketingowej jest nie tylko platformą do dzielenia się wiedzą i informacjami, w kontaktach klientów reklamodawców z internautami, ale również polem działalności biznesowej. Tutaj odbywają transakcje handlowe, sprzedaż produktów, realizacja usług oraz płatności.

Globalna sieć stworzyła ogromny potencjał ale i zagrożenie dla tradycyjnych mediów. Internet jest kanałem dystrybucji dla innych mediów (telewizji, radia, prasy). Ze względu na rosnącą dostępność i popularność, przechwytuje liczbę odbiorców mediów tradycyjnych. Telewidzowie oglądają serial za pośrednictwem Internetu, radiosłuchacze słuchają ulubionej stacji w sieci, co sprawia że zaciera się granica pomiędzy odbiorcami różnych mediów. Jednocześnie dostęp do Internetu dzieli społeczeństwo na użytkowników mediów i osób które są pozbawione dostępu do sieci, co według socjologów może doprowadzić do wykluczenia społecznego tych ostatnich. Dla użytkowników Internetu dostęp do informacji o produktach i usługach jest w zasadzie nieograniczony. Użytkowanie i stosowanie nowoczesnych narzędzi komunikacji marketingowej w Internecie i interaktywność odbiorców umożliwił Web.2.0. Internauci szukając treści komercyjnych o produkcie lub usłudze napotykać w pierwszej kolejności na wpisy pod blogami, opinie i komentarze internautów, a potem odwiedzają oficjalną stronę internetową przedsiębiorstwa.

Rosnąca popularność aukcji w sieci i fakt, że konsumenci wybierają produkt najtańszy lub najbardziej polecany przez innych użytkowników sieci powoduje, że tracą na znaczeniu promocje cenowe i informacje o nich w tradycyjnych mediach (radio, TV) mające na celu przyciągnięcie klientów do punktów sprzedaży.

W Internecie znajdują zastosowanie inne środki komunikacji marketingowej. Należy do nich firmowa strona WWW, która jest źródłem informacji o przedsiębiorstwie i jego produktach czy usługach. Kolejnym narzędziem komunikacji marketingowej są portale społecznościowe. Umożliwiają zamieszczanie zdjęć, filmów wideo, tworzenie blogów, oraz profili. Użytkownicy tych portali współtworzą w części lub w całości

treści. Przedsiębiorstwa często zachęcają prosumentów do budowania własnych treści, aplikacji, elementów i całych serwisów internetowych. Często stosowanym zabiegiem jest również zaistnienie w serwisach z recenzjami produktów i usług.

Współczesnymi instrumentami które wykorzystać można do komunikacji marketingowej są *blogi, vlogi, viki, podcast i RSS*. *Blogi* na stronach internetowych zawierają umieszczane przez autora datowane wpisy, wyświetlane potem chronologicznie. *Vlog* jest rodzajem bloga internetowego, którego główną treścią są publikowane pliki filmowe. Można je pobierać na komputer lub wyświetlać w technologii video-streamingu. Innym instrumentem jest *viki* czyli strona internetowa, którą można tworzyć i edytować z poziomu przeglądarki. Charakterystyczne, że wielu użytkowników może tworzyć jej zawartość. *Podcast* to internetowa publikacja dźwiękowa, z zastosowaniem technologii RSS (ang. *really simply syndication*). *RSS* można zaabonować w specjalnym czytniku zarówno w samodzielnym programie albo wtyczce do przeglądarki internetowej.

Zastosowanie nowych narzędzi komunikacji marketingowej oraz próba ich zintegrowania wynika z konieczności sprostanie oczekiwaniom klientów tradycyjnych mediów którzy w obliczu nowych technologii oczekują nowej jakości obsługi i nowoczesności w procesie komunikowania się, wymiany informacji i wiedzy.

6. Zakończenie

W dobie rozwoju i postępu technicznego i technologicznego, media wykorzystują szanse jakie dał im rozwój sieci. Wraz ze zmianą sposobu konsumpcji mediów, zmianie ulega sposób komunikacji z odbiorcami z jednokierunkowego np. przekazu reklamowego na dwukierunkową, naturalną, nieoficjalną formę komunikowania się. Doprowadziło to w konsekwencji do swoistego partnerstwa w relacjach pomiędzy odbiorcami i nadawcami komunikatów. Media są nie tylko kanałem komunikacji i środkiem komunikowania przedsiębiorstw z rynkiem, ale i umożliwiają komunikowanie się odbiorców między sobą. Koniecznością jest zastosowanie nowych narzędzi oraz zintegrowanie komunikacji marketingowej przedsiębiorstw z tego sektora.

Wykorzystanie różnorodnych instrumentów komunikacji marketingowej przynosi efekt dotarcia do coraz szerszych kręgów odbiorców. Możliwości jakie niesie Web 2.0 rodzi możliwość zastosowania i zaofe-

rowania klientom reklamodawcom bardzo szerokiej oferty dotarcia do ich grupy docelowej. Tradycyjne media często uzupełniają swoją ofertę o wersje online, a produkt mediowy nabiera interaktywnego charakteru.

Zarządzanie komunikacją marketingową przedsiębiorstw medialnych wymaga zatem uwzględnienia specyfiki produktu mediowego oraz konieczności zintegrowania ich komunikacji marketingowej. Powinno się to odbywać na takim poziomie w strukturze przedsiębiorstwa, który umożliwiłby zarządzanie i koordynację działań komunikacyjnych na wielu płaszczyznach.

Abstract

The article presents some unique aspects of marketing communication in media companies. As media are a communication channel for other companies and they are market players themselves, their marketing communication is specific. Media companies have to systematically examine and introduce tools that enable an effective interaction with their clients. The most promising seem to be the instruments of the interactive and multimedia capabilities of the Web.

Bibliografia

- Banaszkiewicz-Zygmunt Edyta (red.), *Leksykon. Media*. PWN, Warszawa 2000.
- Bell DeTienne K., *Komunikacja elektroniczna*, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa. 2009.
- Bickerton P., Bickerton M., Pardeli U., *Marketing w Internecie*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
- Bonikowska M. (red.), *Media a wyzwania XXI wieku*. Wydawnictwo Trio, Warszawa 2009.
- Chudziński E. (red.), *Słownik wiedzy o mediach*, Wydawnictwo ParkEdukacja, Warszawa 2007.
- Dembińska-Cyran I., Hołub –Iwan J., Perenc J., *Zarządzanie relacjami z klientem*. Difin, Warszawa 2004.
- Gębarowski M., *Nowoczesne formy promocji*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów 2007.
- Goban –Klas T., *Cywilizacja medialna*, WSiP, Warszawa 2005.
- Jung B. (red.), *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, Difin, Warszawa 2000.
- Kaznowski D., *Nowy marketing*, WFP Communications, Warszawa. 2008.
- Kotler Ph., *Marketing*, wydanie XI, Dom Wydawniczy Rebis. Warszawa 2005.
- Kowalczewski W., Matwiejczuk W., *Aktualne problemy zarządzania organizacjami*, Szkoła Wyższa im. Bogdana Jańskiego, Difin, Warszawa 2008.

-
- Kowalski T., Jung B., *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006.
- Majewski P., *Czas na e-biznes*, Helion, Gliwice 2007.
- Manovich L., *Język nowych mediów*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. Warszawa 2006.
- Mołęda Zdzisław M., *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego*, [w:] *Media, komunikacja, biznes elektroniczny*, pod red. B. Junga, Difin, Warszawa 2001.
- Mruk H., *Marketing-zagadnienia współczesne*. Wydawnictwo Forum Naukowe. Poznań 2008.
- Peterson S.T., Schramm W., Siebert F.S., *Four Theories of the Press, The Authoritarian, Libertarian, Social Responsibility and Soviet Concepts of what Press should Be and Do*, University of Illinois Press, Urbana 1956.
- Pickton D., Broderick A., *Integrated Marketing Communications*. Pearsons Education Ltd., Harlow 2001.
- Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2003.
- Rozwadowska B., *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002.
- Szymańska A., *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*. Oficyna Wydawnicza UNIMEX. Wrocław 2004.
- Szymoniu B. (red), *Komunikacja marketingowa. Instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006.
- Zaraziński G., *Komunikacja i media. Wprowadzenie*, Siedlce 2006.

Marcin Krajewski

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Wpływ stresu na efektywność pracy sprzedawcy

Przełom lat 80-tych i 90-tych XX wieku zapoczątkował w naszym kraju szereg reform o znaczeniu politycznym i gospodarczym. Jak grzyby po deszczu zaczęły powstawać nowe podmioty gospodarcze? Część z nich odniosła spektakularny sukces w nowej rzeczywistości i dziś funkcjonuje na rynku jako prężne dobrze zarządzane korporacje. Okres PRL-u i związane z nim wyjałowienie gospodarcze sprzyjały rozwojowi przedsiębiorczości, zdarzały się przypadki, że wystarczyła chęć, niewielki kapitał i ciężka praca, aby rozwinąć firmę. Jednak z czasem rynek zaczął się nasycać i coraz trudniej było osiągnąć sukces w biznesie.

We współczesnym świecie o sukcesie firmy na rynku decyduje bardzo wiele czynników zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Jednak jednym z najważniejszych elementów, który decyduje o powodzeniu przedsięwzięcia, jakim jest prowadzenie działalności gospodarczej, jest zdolność organizacji do zdobywania rynku. Do zdobywania rynku, czyli do sprzedaży. Dział sprzedaży stanowi bez wątpienia kluczowy element każdej organizacji, dlatego osoby odpowiedzialne za podejmowanie kluczowych decyzji w organizacji powinny ze szczególną starannością dokonywać wszelkich zmian w tym obszarze. Staranność w podejmowaniu działań powinna dotyczyć nie tylko samej polityki sprzedażowej firmy, ale też, a może przede wszystkim decyzji kadrowych. Mimo dobrych, a wręcz rewelacyjnych warunków finansowych, jakie oferują firmy potencjalnym handlowcom, jak podkreślają menedżerowie sprzedaży „znaleźć dobrego handlowca to jak trafić szóstkę w tolotka”. Pracowity, kreatywny, zdolny – cechy jakimi powinien wyróżniać się dobry handlowiec można wymieniać w nieskończoność jednak wszyscy podkreślają że handlowiec powinien być przede wszystkim

pasjonatem swojego zawodu, wiąże się to jednak z pewnym niebezpieczeństwem. Niebezpieczeństwo to polega na tym, że osoba wykonująca ten zawód jest narażona na wypalenie zawodowe. Dlatego każdy handlowiec powinien znaleźć „złoty środek” pomiędzy pracą a życiem prywatnym. Kolejną cechą idealnego handlowca, na którą możemy się natknąć, przeglądając oferty pracy, jest odporność na stres. Stres jest nieodłącznym, choć niepożądanym towarzyszem każdej osoby wykonującej ten zawód.

Można powiedzieć, że każda praca wywołuje stres. Przeciętny człowiek spędza w pracy około dwóch tysięcy godzin w skali roku. Często zaangażowanie w pracę jest tak duże, że osoby ją wykonujące nie są w stanie oddzielić pracy od życia prywatnego. Stres wywołany przez pracę może wywoływać u nas uczucie przytłoczenia, presji, zdenerwowania czy braku satysfakcji¹.

Czym właściwie jest stres? Pierwsza odpowiedź, która ciśnie się na usta to taka, że jest to pewien stan emocjonalny powiązany z jakąś niekomfortową sytuacją. Stres większości osób kojarzy się z czymś negatywnym, nieprzyjemnym, z czymś czego wolelibyśmy uniknąć. Jednak tak naprawdę definicja stresu jest nieco szersza.

Każdy zewnętrzny bodziec, zarówno ten negatywny jak dotknięcie gorącego pieca, jak i ten pozytywny np. dobry dowcip wywoła w organizmie człowieka pewną reakcję. Każde takie wydarzenie wywołuje w organizmie człowieka pewien specyficzny dla rodzaju bodźca stres. Uczucie, które zwykliśmy nazywać stresem, pojawia się gdy nasze ciało, jak i nasz umysł reaguje na jakąś sytuację zarówno na tę realną, jak i wyimaginowaną. Czynniki, które wywołują stres nazywa się stresorami².

- podniesiony głos,
- publiczne wystąpienia,
- złośliwe docinki,
- brak powodzenia w podejmowanych przedsięwzięciach,
- kontakt z nieznanymi osobami,
- odczuwana złość,
- kontakt z osobami na wysokich stanowiskach,
- kontakty z osobami nieustępliwymi oraz takimi, które okazują złość,

¹ H.C. Michelle, *Twój stres*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, ss. 50–51.

² H.C. Michelle, dz. cyt., s. 9.

- obserwacja w czasie pracy,
- przyjmowanie krytyki,
- bycie ignorowanym,
- odtrącenie,
- brak akceptacji,
- ośmieszenie,
- popełnianie błędów³.

Stresu nie możemy uniknąć, ponieważ towarzyszy on każdemu człowiekowi w codziennym życiu. Uczucie to ma różne natężenie, dlatego często go nie zauważamy i mówimy o nim tylko kiedy przybiera on negatywną postać. Stres możemy podzielić na ten negatywny, jak i ten pozytywny. Pierwszą osobą, która dokonała takiego podziału był dr Hans Selye uważany za ojca badań nad stresem. Stres negatywny zdaniem dra Hansa Selye może wywołać niekorzystne zmiany zarówno w naszej psychice, jak i w naszym organizmie. Może on doprowadzić do uczucia bezradności i frustracji i z pewnością jest to zjawisko negatywne. Stres pozytywny według Selye'a wprowadza nas w stan zadowolenia satysfakcji z dobrze spełnionego obowiązku, wprowadza nas w stan szczęścia, a nawet przedłuża życie⁴.

Osoba pozostająca przez dłuższy okres czasu pod wpływem negatywnego stresu może zacząć odczuwać jego nieprzyjemne konsekwencje związane z brakiem możliwości racjonalnej oceny czy brakiem koncentracji, może to zwiększyć ryzyko podjęcia błędnej decyzji zarówno na polu zawodowym, jak i w życiu prywatnym. Osoba taka może stać się nadwrażliwa na negatywne bodźce, pozornie niewielkie problemy mogą być odbierane jak totalna klęska. Taki stan utrudnia relacje z otoczeniem także z współpracownikami i przełożonymi. Pracownicy pozostające pod długotrwałym działaniem negatywnego stresu stają się bezsilne wobec codziennych problemów, mają zaniżoną samoocenę i boją się podejmować nowe wyzwania⁵.

Stres w pracy jest zjawiskiem bardzo powszechnym, można powiedzieć że jest jej nieodłącznym elementem, dlatego współcześni managerowie nie mogą pozostawać obojętni na to zjawisko. Stres stał się jednym z obiektów badań współczesnych naukowców i coraz częściej możemy spotkać się z pojęciem zarządzanie stresem. Pracownicy działu handlo-

³ H. Fensterheim, *Jak nauczyć się asertywności*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006, s. 51.

⁴ H.C. Michelle, dz. cyt., ss. 9–10.

⁵ H. Fensterheim, dz. cyt., s. 251.

wego, ze względu na bezpośredni kontakt z klientem i ciągłą presję na osiągnięcie wyników, są szczególnie narażeni na jego działanie. Niektórzy przełożeni przeceniają motywacyjny charakter stresu, nadużywając tego narzędzia w zarządzaniu działem handlowym, twierdząc przy tym, że jedyną skuteczną metodą zarządzania, a często jedyną im znaną jest metoda kija i marchewki, z przewagą kija. Kiedyś spotkałem się z bardzo ciekawym, a jednocześnie radykalnym określeniem takiego menedżera – „managera troglodyta”.

Oczywiście jest, że praca handlowca polega na kontaktach z klientami jego pracodawcy. Jednak to, z jakim rodzajem klientów będzie się kontaktował handlowiec rzadko kiedy zależy od niego samego. Przeważnie wynika to z branży w jakiej działa firma, a także od jej polityki sprzedażowej firmy. Powyższe czynniki determinują to, czy przedstawiciel handlowy będzie współpracował z kierownikiem sklepu (sektor FMCG), kierownikiem apteki lub lekarzem (sektor farmaceutyczny), kierownikiem działu firmy lub prezesem (sektor B2B). Jednak poza oczywistym podziałem na sektory jest jeszcze jeden podział na klienta potencjalnego oraz klienta, który już z firmą współpracuje nazwijmy go aktualnym.

Jako klienta potencjalnego możemy sklasyfikować takiego klienta, który według nas powinien od nas kupować produkty przez nas oferowane. Powodem ewentualnej transakcji powinny być korzyści, które wynikają z zakupu naszych produktów, które musimy uświadomić klientowi. Pierwszy kontakt z klientem potencjalnym ma na celu ocenę tego klienta pod kątem tego, czy rzeczywiście ewentualna współpraca jest możliwa i czy przyniesie korzyści zarówno klientowi, jak i naszej firmie⁶.

Praca na kliencie potencjalnym bez wątpienia jest bardziej stresująca dla handlowca jednak jest koniecznością w każdej niemal firmie. Oczywiście w zależności od firmy i branży proporcje kontaktów z klientem potencjalnym i aktualnym są różne. Dlaczego jednak tak wielu handlowców wręcz boi się pierwszego kontaktu klientem potencjalnym? Jednym z powodów jest lęk przed osobą nieznajomą.

Strach przed osobą nieznajomą może pochodzić z dwóch źródeł. Pierwsze to wiara w dziewiętnastowieczne zasady kultury, w myśl których jedynym sposobem, w jaki możemy kogoś poznać i rozpocząć konwersację to przedstawienie przez osobę trzecią, zazwyczaj wspólnego znajomego. W myśl tej zasady pominięcie tego konwenansu stano-

⁶ G. Schenk, *Profesjonalny Sprzedawca*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 145.

wi ogromny nietakt i było absolutnie niedopuszczalne. Drugie źródło to nasz wewnętrzny głos, który mówi nam, że jesteśmy kimś gorszym, kimś z kim nie warto rozmawiać i z kimś z kim klient na pewno nie będzie chciał współpracować często jest to również brak wiary w produkt który się sprzedaje⁷.

Stres wywołany lekiem przed kontaktem z klientem potencjalnym może być jedna z głównych przyczyn niskich wyników sprzedaży bądź ich całkowitego braku w przypadku handlowców, którzy są skazani na pracę na rynku potencjalnym. Handlowiec, który musi sięgnąć po słuchawkę i wykręcić numer, aby nawiązać z potencjalnym klientem, robi to w ogromnym stresie i z ogromnym oporem, co na dłuższą metę powoduje, że zaczyna on unikać tak mało komfortowych sytuacji. Istnieje kilka metod radzenia sobie z tego rodzaju stresem.

Pierwsza z tych metod to metoda, która polega na parafrazowaniu w opisowy sposób etykiet, które zwykliśmy do siebie przypinać. Dużą trudność może tu stanowić konsekwencja w stosowaniu wobec siebie tych nieosądzających zwrotów w momencie rozmowy telefonicznej, a także po odrzuceniu ze strony klienta⁸.

Druga metoda jest przeformułowanie naszego wyobrażenia o danej sytuacji, w której się znaleźliśmy. Często wykonując telefon do potencjalnego klienta, z góry stawiamy się na pozycji niechcianego stręczyciela, który chce coś wcisnąć i na pewno przeszkadza w czymś ważnym. W takiej sytuacji powinniśmy postawić się w sytuacji potencjalnego partnera dla klienta, osoby, która chce rozwiązać jego problemy, pomóc mu w prowadzonym biznesie⁹.

Trzeci sposób dotyczy samego odrzucenia. Odrzucenie w przypadku pracy na potencjalnym kliencie zdarza się niestety częściej niż zgoda na współpracę. Taki stan rzeczy powoduje, że wręcz bardziej spodziewamy się porażki niż sukcesu. Należy być przygotowanym na odrzucenie, ale też należy się na nie uodpornić i każdy kolejny telefon wykonywać z wiarą w sukces. Jeden z moich byłych przełożonych użył bardzo obrazowego przykładu, mówiąc że „handlowiec który siada przy telefonie powinien czuć się jakby zakładał na siebie płaszcz, po którym wszystko spływa”. To barwne, ale celne określenie tego, co nazywamy odpornością na stres.

⁷ M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006, s. 205.

⁸ Tamże.

⁹ M. McKay, M. Davis, P. Fanning, dz. cyt., s. 206.

Kolejnym krokiem w procesie sprzedaży jest wizyta u klienta, która dla wielu handlowców pod kątem ogromu stresu może być bardziej bolesna niż kontakt telefoniczny. Większość pracodawców wymaga od handlowców nie tylko określonych wyników w postaci wolumenu sprzedaży, ale też określonej aktywności. Managerowie sprzedaży osobiście lub za pośrednictwem asystentek bądź działów wsparcia sprzedaży sporządza tzw. statystyki. Statystyki to nic innego jak obraz wszystkich działań jakie realizował handlowiec na powierzonym rynku telefony, wizyty, prezentacje itp. W większości firm polityka sprzedaży jest tak skonstruowana że zarówno handlowcy jak managerowie regionów SA skrupulatnie rozliczani z ilości odwiedzanych klientów a nie dociągnięcia na tym polu mogą być przyczyną zwolnienia handlowca nawet w trybie dyscyplinarnym. Opory jakie może mieć pracownik działu handlowego przed wizyta u klienta mogą wynikać z kilku źródeł jednym z nich jest lęk przed wystąpieniami publicznymi bowiem zasadniczym elementem pierwszej wizyty u klienta jest prezentacja. G. Michael Campbell w swojej książce zatytułowanej „Jak przygotować profesjonalną prezentację” powołując się na amerykańskie badania nad stresem stwierdza że spośród wszystkich możliwych sytuacji w jakich człowiek może się znaleźć ludzie najbardziej obawiają się wystąpień publicznych¹⁰.

Należy również pamiętać co jest celem kontaktu z potencjalnym klientem zarówno telefonicznego, jak i osobistego. Bardzo wielu handlowców w kontekście wspomnianych już wymagań pracodawców co do taka zwanych statystyk zapomina że ich podstawowym celem jest realizacja planów sprzedaży a odpowiednia aktywność ma być tylko środkiem do osiągnięcia tego celu. Często bowiem zdarzają się sytuacje że handlowiec pod koniec dnia chwali się ilością wykonanych telefonów które często w 100% są tylko pustym kontaktem z którego nic nie wynika i prawdopodobnie nigdy nie wyniknie¹¹.

Konsekwencje pozostawiania pod długotrwałym wpływem stresu jest tak szkodliwe dla pracownika działu handlowego że należy w miarę potrzeb i możliwości niwelować to zjawisko. Istnieją wiele metod radzenia sobie z negatywnym stresem każdy ma swoje metody dla niego najlepsze.

¹⁰ G.M Campbell, *Jak przygotować profesjonalną prezentację*, Oficyna, Kraków 2007, s. 141.

¹¹ G. Schenk, *Profesjonalny Sprzedawca*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 176.

Istnieje wiele legend na temat tego w jaki sposób ze stresem radzili sobie wielcy tego świata. Według nie potwierdzonych informacji Winston Churchill aby zapanować nad lękiem przed wystąpieniami publicznymi przed rozpoczęciem przemówienia wyobrażał sobie swoje audytorium nago co podobno miało mu pokonać oniesmielenie obecnością dużej ilości osób. Jednak taka metoda wielu przypadkach może nas w znaczącym stopniu rozproszyć. Dlatego wypada sądzić że w przypadku wystąpień publicznych dużo skuteczniejsze może okazać się solidne przygotowanie do prezentacji pod kątem merytorycznym. Z kolei Franklin D. Roosevelt w pewnym publicznym wystąpieniu na temat tremy wyraził się w następujący sposób „Chciałbym wyrazić mocną wiarę w to, że jedyną rzeczą, jakiej powinniśmy się obawiać, jest sam strach – nienazwane, nieuznane, nieuzasadnione, niedorzeczne przerażenie paraliżujące wolę niezbędną, aby posuwać się naprzód”¹².

Odporność na stres w procesie sprzedaży oznacza przede wszystkim odporność na porażkę. Specyfika zawodu handlowca powoduje że w codziennej pracy bardzo często słyszy on słowo „nie”. Dla osoby która akceptację otoczenia stawia na pierwszym miejscu nie może być gorszej sytuacji. Trenerzy sprzedaży przeważnie nie wpajają szkolonym handlowcom że odmowa zakupu nie jest tragedią jedynie bardziej doświadczeni handlowcy zdają sobie z tego sprawę ale ta wiedza zwykle okupiona jest dużym stresem wynikającym z doświadczeń przeżytych na własnej skórze. Właśnie ci handlowcy wiedzą że gorszą rzeczą od odmowy zakupu jest stan niepewności który może być przeciągany w nie skończoność przez klienta powodując przy tym frustrację handlowca. Wielu handlowców słysząc od klienta deklarację „chcę to jeszcze przemyśleć” jest zadowolona. Sytuacja taka daje im poczucie bezpieczeństwa, fałszywe niestety. Ich tok rozumowania jest prosty „mam klientów z którymi rozmawiam – nie zwolnią mnie”¹³.

Handlowcy stają się często ofiarą ataku z e strony innych osób. Staje się tak dlatego że niektóre osoby czują się dobrze tylko uzyskując satysfakcję z upokarzania innych lepszych od siebie. Handlowcy ze względu na element rywalizacji mogą stać się obiektem tego typu ataków osób

¹² G.M. Cambell, *Jak przygotować profesjonalną prezentację*, Oficyna, Kraków 2007, s. 139.

¹³ D.H. Sandler, *Nie nauczysz dziecka jazdy na rowerze podczas prelekcji*, Oficyna, Warszawa 2009, s. 58.

o niskiej samoocenie. Z tego i innych powodów dobry handlowiec powinien znać poczucie własnej wartości. Powinno ono być na tyle silne aby nikt nie mógł go podważyć ani klient ani szef ani współpracownicy¹⁴.

Inna metoda która może pomóc nam w pokonaniu stresu w kontaktach z klientem jest kontraktowanie. Kontraktowanie jest niczym innym jak ustna umowa z klientem co do np. przebiegu spotkania. Za pomocą kontraktowania możemy ustalić przebieg spotkania a także te jego elementy które wywołują u nas największy stres i w pełni je kontrolować¹⁵.

Odporność na stres może nam również zapewnić dobra kondycja fizyczna. Dzięki niej zwiększa się nasza energia, poprawia nastrój a także polepsza samopoczucie. Wszystko to za sprawą substancji adrenalino podobnych które pod wpływem wysiłku są wydzielane przez nasz organizm. Siłownia, basen, jogging na sport powinien znaleźć czas każdy handlowiec nie zależnie od branży i pomimo napiętego harmonogramu. Warto również pamiętać o właściwym odżywianiu. To co jemy i pijemy ma również wpływ na nasze samopoczucie. wskazówki na ten temat możemy znaleźć chociażby w Internecie¹⁶.

Oczywista rzeczą jest że aby skutecznie radzić sobie ze stresem należy trafnie identyfikować przyczyny stresu (stresory) i skutecznie określać metody ich likwidacji. Na następnej stronie znajduję się wzór prostej tabeli, która może stać się cennym narzędziem w osiągnięciu tego celu.

Kolejnym bardzo ważnym elementem powiązanim z zarządzaniem stresem jest zarządzanie czasem. Brak umiejętności właściwego zarządzania własnym czasem powoduje że czujemy się niewolnikami własnej pracy co wywołuje ogromny stres. Posiadanie tej umiejętności powoduje że odczuwamy radość, satysfakcję z realizacji kolejnych celów. Warto też pamiętać o umiejętnym ustalaniu priorytetów czyli właściwemu rozplanowaniu zadań na te bardzo ważne mniej ważne i te z których realizacja możemy się jeszcze wstrzymać. Pozwoli nam to zawsze panować nad sytuacją. Taka postawa może uchronić nas przed innym zgubnym stresorem związanym z pracą i którego należy unikać – nadgodzinami, warto bowiem pamiętać że właściwe proporcje pomię-

¹⁴ Sandler D.H., *Nie nauczysz dziecka jazdy na rowerze podczas prelekcji*, Oficyna, Warszawa 2009, s. 59.

¹⁵ Tamże, s. 123.

¹⁶ Futrell C. M., *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 52.

dzy czasem wolnym a praca to podstawa skutecznej walki ze stresem i wypaleniem zawodowym¹⁷.

A. NAJWYŻSZY POZIOM STRESU 1. Praca 2. Czas wolny 3. Ciało	B. MECHANIZM POWSTAWANIA Nieustanne zaległości i pośpiech w pracy Coraz mniej czasu wolnego Problemy ze zdrowiem
C. STRESORY - nie wykonuję ćwiczeń gimnastycznych - miewam lęki, bywam nerwowy, nadpobudliwy, przewrażliwiony - codziennie odczuwam przyspieszone bicie serca - nie potrafię ustalić limitów dla siebie ani ich przestrzegać - często miewam bóle głowy - częściej potrzebuję pomocy lekarskiej - potrzebuję więcej czasu na wykonanie swoich zadań w pracy	D. PRIORYTETY 2 1 3 4 3 1 2
E. KTO, KIEDY, GDZIE - Kto? Ja sam jestem odpowiedzialny za swój stres. - Kiedy? Codziennie, niemal nieustannie. - Gdzie? Mój stres zaczął się w pracy, lecz szybko przeniósł się na Życie domowe.	F. OGÓLNE CELE I UWAGI - lepiej gospodarować czasem - uzyskać pomoc lekarską w związku z nerwowością - nauczyć się relaksować w pracy - uzyskać pomoc w pracach domowych - uwagi: relaksacja, gospodarowanie czasem

Każdy handlowiec który ma ambicje osiąść zdolność odporności na stres musi posiadać inną cechę, ta cecha to zdolność do wyrażania swojego zdania w taki sposób aby nie naruszać praw innych osób, cecha ta zwana jest asertywnością lub sztuka odmawiania. Każdy z nas

¹⁷ H.C. Michelle, *Twój Stres*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 77.

posiadać zdolność bycia asertywnym do pewnego stopnia. Jednak każdemu zdarza się sytuacja w której to ktoś inny decyduje za nas. Taka skrajna asertywność zwana jest uległością. Na przeciwległym biegunie tej osi leży zachowanie agresywne czyli takie w których to nam zdarza się łamać czyjeś prawa do wyrażania własnych poglądów. Złoty środek pomiędzy tymi dwoma modelami to właśnie asertywność, stan który pozwala nam obronić się przed stresem¹⁸.

Nie ma wątpliwości że najważniejszym stresorem z jakim mamy do czynienia w pracy handlowca jest obawa przed utratą pracy. Jeżeli stres z tym związany jest bardzo wysoki czasami nie ma innego wyjścia jak tylko uprzedzić bieg wydarzeń i zmienić pracodawcę. Na szczęście zawód handlowiec nie jest zagrożony ani wymarciem ani bezrobociem. Dobrze jest nie tylko zawsze mieć przygotowane aktualne CV ale również inwestować w siebie stale podnosząc swoje kwalifikacje.

Zarządzanie stresem w dziale handlowym powinien być ważnym elementem całego procesu o którym zwykło się mówić zarządzanie sprzedażą. Negatywne skutki zaniedbań na tym polu firmy odczuwają w różny sposób poprzez spadek sprzedaży, absencje chorobowa czy zwiększona rotacja pracownicza. W każdym przypadku stres to podstępny zabójca skutecznej polityki sprzedażowej. Podstępny ponieważ trudny do wykrycia. Zbyt często bowiem dla usprawiedliwienia kiepskich wyników w tym obszarze podaje się lenistwo pracowników, trudności rynkowe czy niewłaściwą politykę cenową firmy zapominając przy tym że przyczyny takiego stanu rzeczy mogą leżeć gdzie indziej.

Streszczenie

Artykuł zatytułowany „Zarządzanie stresem w dziale handlowym” dotyczy delikatnego zjawiska stresu zarówno w relacjach pracowników działu handlowego z przełożonymi jak i problemu w kontaktach z klientami. Znajduje się w nim zarówno definicja stresu z podziałem na stres pozytywny i stres negatywny jak i wykaz czynników będących jego przyczyną. Zostały przedstawione skutki zbyt długiego pozostawiania pod długotrwałym działaniem stresu takie jak brak koncentracji czy nadwrażliwość na negatywne bodźce. W artykule zostały przedstawione przyczyny które wywołują stres u pracowników działu handlowego zarówno te wywoływane przez pracodawców takie jak wymogi w stosunku do wyników sprzedaży czy ilości aktywności jak i te wynikające z kontaktów

¹⁸ Tamże, s. 84.

z klientami czyli telefonowanie do klientów potencjalnych i wizyty handlowe. Poza tym w artykule zostały przedstawione metody i narzędzia które mogą zlikwidować bądź ograniczyć to nie pożądane zjawisko jakim jest stres. Należą do nich między innymi zmiana podejścia do powszechnie panujących obyczajów, uodpornienie się na odmowę klienta czy brak sukcesu w działaniu, wskazano dobrą kondycję fizyczną i właściwe odżywianie a także asertywności umiejętność zarządzania czasem jako czynniki ograniczające występowania stresu. Jako narzędzie służące do identyfikacji czynników wywołujących stres i określania metod ich likwidacji przedstawiono wzór prostej tabeli.

Abstract

The article, which was entitled "Managing stress in a sales department" concerns a very delicate problem of stress that occurs in the relations between employees and their supervisors but also in the relations with the customers. The author included, both stress definition with the division into positive and negative ones and a list of factors which are the source of it. The results of being under a long-term stress was presented in this article, e.g.: lack of concentration or oversensitivity to negative stimulus. In the article, author showed some sources of stress. It shows different reasons for that. We can see those provided by employers such as: requirements concerning sales rates or activity, but also communicating with customers, phoning or visiting them. Moreover, the article presents methods and tools which can be used in order to cope with stress, like: changing attitude towards present habits, immunization to client's refusal or lack of effectiveness. In addition, good physical fitness and healthy lifestyle, assertiveness and ability to manage time are presented as factors that reduce stress level. A model of a simple table was shown as a tool which helps in identifying determinants which evoke stress and reduction methods.

Bibliografia

- Cambell G.M., *Jak przygotować profesjonalną prezentację*, Oficyna, Kraków 2007.
Fensterheim H., *Jak nauczyć się asertywności*, Książka i Wiedza, Warszawa 2006.
Futrell C.M., *Nowoczesne techniki sprzedaży*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
McKay M., Davis M., Fanning P., *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2006.
Michelle H.C., *Twój Stres*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
Sandler D.H., *Nie nauczysz dziecka jazdy na rowerze podczas prelekcji*, Oficyna, Warszawa 2009.
Schenk G., *Profesjonalny Sprzedawca*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

Stanisław Roman

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Restrukturyzacja PKP i jej efekty w latach 2000–2003

1. Wstęp

Realia makroekonomiczne przełomu XX i XXI wieku oraz perspektywa wejścia naszego kraju do UE, a w konsekwencji otwarta gospodarka i ścisła kontrola wydatków budżetowych wymogły na władzach Polski wprowadzenie restrukturyzacji¹⁹ kolei. Podyktowane to było wzmożoną konkurencją ze strony taniego transportu drogowego oraz przyszłościowym ograniczeniem wsparcia tej dziedziny gospodarki ze środków publicznych. Ponadto przyszła integracja z UE miała powodować zjawisko konkurencji ze strony zachodnich przewoźników kolejowych. Już wtedy uważano, że upodobnienie polskiej gospodarki do unijnej spowoduje mniejsze zapotrzebowanie na przewozy – gospodarka rozwinięta jest mniej transportochłonna, a spodziewany wzrost gospodarczy nie będzie powodował zwiększenia przewozów w takim samym tempie. Tym samym sytuacja wymagała wprowadzenia istotnych zmian w polskiej polityce transportowej, aby można było zapobiec bankructwu PKP w przyszłości. Warto sobie uzmysłować, że restrukturyzacja polskich kolei przebiegała wtedy niezwykle opornie i na przykład nie udało się przeprowadzić kluczowej dla powodzenia całej reformy restrukturyzacji finansowej PKP SA. W roku 2002 uzyskano łączną stratę grupy PKP

¹⁹ Restrukturyzacja to złożony proces działań o charakterze ekonomicznym, społecznym, technicznym i organizacyjnym polegający na zmianie strategii działalności przedsiębiorstwa oraz na przekształcaniu zasad jego funkcjonowania i organizacji, które zapewnią mu konkurencyjność na rynku. Może on dotyczyć wszystkich lub wybranych sfer jego działalności, a mianowicie produkcji, finansowania, inwestowania i zatrudnienia oraz organizacji, por. Hammer, Champy 1996, s. 23.

na kwotę ponad 2,0 mld PLN, a zobowiązania spółek przekroczyły 10 mld PLN. Opóźniona i ograniczona do 1 mld zł emisja obligacji oraz kredyty z EBOR, Banku Światowego i banków komercyjnych okazały się niewystarczające do przywrócenia grupie płynności finansowej²⁰. Nie przeprowadzono również do końca restrukturyzacji majątkowej, na co wpływ miał niski oraz wolno postępujący proces uwłaszczeń nieruchomości, który był i zapewne jest jedną z głównych przeszkód w realizacji restrukturyzacji Polskich Kolei Państwowych w omawianym okresie. Artykuł prezentuje sytuację PKP w okresie transformacji gospodarczej tego przedsiębiorstwa na początku XXI wieku i kierunki zmian w których nastąpiła jego restrukturyzacja w latach 1990–2003.

2. Reforma PKP w latach 1990–1999

Restrukturyzacja PKP została zapoczątkowana w roku 1990 i była ona skutkiem transformacji gospodarczej Polski po zmianie ustrojowej. Zmiany oblicza firmy polegały na reformie wewnętrznej i dotyczyły m.in.: oferty przewozowej w ruchu pasażerskim i towarowym, organizacji pracy eksploatacyjnej, dostosowania struktury organizacyjnej do ówczesnych wymagań rynku, określenia właściwego poziomu potencjału produkcyjnego w sferze majątku i zatrudnienia oraz eliminacji zbędnych i nieproduktywnych części tego przedsiębiorstwa. Proces ten był realizowany do roku 1996 i spowodował zmniejszenie zatrudnienia z 337 tysięcy pracowników w 1990 r. do 233 tysięcy osób na koniec 1996 r. W tym czasie przedsiębiorstwo wydzieliło ze swojej struktury organizacyjnej 20 zakładów naprawy taboru i 11 przedsiębiorstw budownictwa kolejowego oraz wiele innych jednostek. Takie podejście do sprawy pozwoliło znacznie zredukować ilość taboru kolejowego i obiektów, których liczba została dostosowana do bieżących potrzeb przedsiębiorstwa w sferze transportu pasażerów i towarów. Znaczący przedmiot nazywają ten czas I etapem restrukturyzacji polskich kolei²¹.

Kolejnym etapem przekształceń PKP był okres 1997–1999. Był to czas pewnej stabilizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa – nie nastąpiły wtedy radykalne zmiany w sferze majątku i zatrudnienia, ale poczyniono

²⁰ H. Klimkiewicz, W. Rydzkowski, *Kolejowe realia*, „Rzeczpospolita” 2003, Nr 190, Warszawa.

²¹ J. Engelhardt, *Transport kolejowy* [w:] Liberadzkiego B., Mindura L. (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, ITE-PIB, Radom 2007, ss. 176.

znaczne, a nawet rewolucyjne zmiany organizacyjne. Polegały one na odejściu od obszarowej struktury organizacyjnej (dyrekcje okręgowe) i zastąpieniu jej strukturą dywizjonalną opartą o cztery sektory działalności podstawowej, tj. przewozy pasażerskie, przewozy towarowe, infrastruktura oraz trakcja i zaplecze warsztatowe, a także 11 pionów pomocniczych m.in. w sferze: gospodarki mieszkaniowej, telekomunikacji kolejowej czy też usług socjalnych²². Następnym, tzn. III etapem restrukturyzacji PKP był okres od roku 2000 do roku 2005. Takie podejście do sprawy prezentuje J.Engelhardt, aczkolwiek stwierdza, że jego realizacja potrwa jeszcze dłużej – przypuszczalnie do roku 2010²³. Z kolei według mnie bardziej obiektywnym byłoby umiejscowienie w/w etapu restrukturyzacji w okresie 2000–2003, ponieważ w tym czasie gospodarka Polski, a co za tym idzie kolej stopniowo była dostosowywana do wymogów UE. Natomiast lata następne to już realizacja procedur unijnych w ramach uczestnictwa Polski w strukturach Unii Europejskiej i tym samym etap IV zmian w polskich kolejach.

3. Przedsiębiorstwo PKP w dobie przekształceń

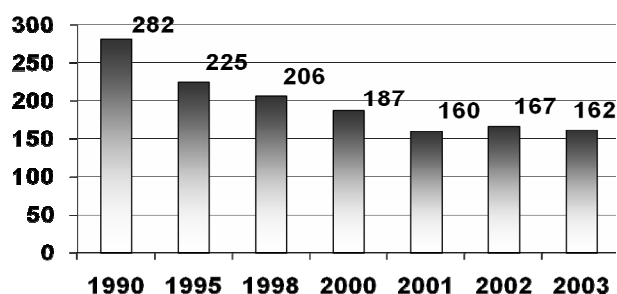
PKP jest przedsiębiorstwem, którego zasadniczym przedmiotem działalności jest transport kolejowy, zaś miejscem jego działalności jest obszar całego kraju z możliwością świadczenia usług o charakterze międzynarodowym na rynku europejskim. Misją przedsiębiorstwa jest świadczenie w warunkach gospodarki rynkowej usług w przewozach pasażerów i ładunków, w wybranych segmentach rynku krajowego oraz międzynarodowego zgodnie z preferencjami klientów, zapewniając im ofertę o jak najwyższej jakości. Oferta ta ma być przyjazna środowisku naturalnemu, konkurencyjna wobec ofert innych przedsiębiorstw o tym samym profilu, a jednocześnie ma przynosić satysfakcję społeczeństwu, państwu i samemu przedsiębiorstwu. Podstawą dochodów PKP jest transport towarowy, którego zyski wraz z dotacją budżetową do przewozów pasażerskich powinny pokrywać deficyt przewozów pasażerskich oraz pozostałe koszty utrzymania infrastruktury. W przewozach

²² W. Rydzkowski, *Polityka funkcjonowania transportu* [w:] W. Grzywacz, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski, *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, ss. 321–322.

²³ J. Engelhardt, dz. cyt., s. 179.

towarowych tradycyjnie czołową rolę odgrywały w ówczesnym czasie²⁴ produkty masowe takie, jak paliwa stałe (węgiel, koks, brykiety itp.) 93,0 mln ton, które stanowiły 57,1% udziału w przewozach towarowych, czy też materiały budowlane (kamień, żwir, wapno, cement itp.) – 12,85 mln ton, które stanowiły odpowiednio 7,9%²⁵. Ograniczenia w wydobywaniu węgla, spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego oraz zmniejszenie transportochłonności przemysłu, który był wtedy głównym klientem PKP, powodowały zmniejszenie przewozów towarowych, co w efekcie przyczyniło się do wzrostu strat w przedsiębiorstwie. Przedstawiona sytuacja znajduje swoje odzwierciedlenie w wielkości przewozów towarowych PKP, gdzie w roku 1990 przewieziono ogółem 282 mln ton ładunków, po czym nastąpił wieloletni spadek przewozów towarów aż do poziomu 160 mln ton w roku 2001. W roku 2002 nastąpił jednoroczny wzrost przewożonej masy towarowej do 167 mln ton, a w roku następnym ponownie nastąpił spadek ogółu przewozów towarów realizowanych przez PKP – aczkolwiek poziom ich był większy niż w 2000 r. i wynosił 162 mln ton. Na taki stan rzeczy zapewne miało wpływ zjawisko konkurencji ze strony chociażby transportu drogowego, który w ówczesnym czasie zaczął odgrywać istotną rolę w transporcie węgla czy też produktów rolnych. Kształtowanie się działalności PKP w dziedzinie przewozów towarowych w latach 1990–2003 przedstawia rys. nr 1.

Rys. 1. Wielkość przewozów towarowych PKP w latach 1990–2003



Źródło: opracowanie własne na podstawie Furgalski 2005, s. 3.

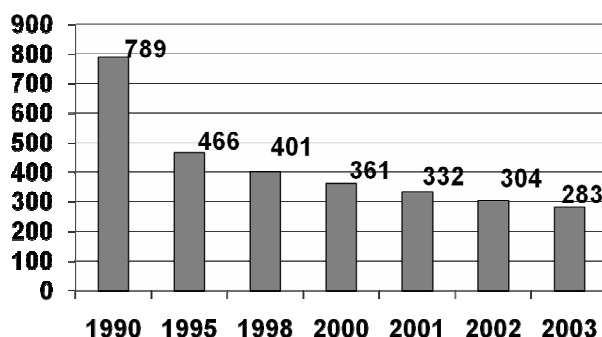
Podobna sytuacja zaistniała w sektorze przewozów pasażerskich, z tym jednym wyjątkiem, że tendencja liczby przewożonych pasażerów

²⁴ Dane przewozowe w roku 2001 wg „Aktualności” Biuletyn Informacyjny PKP CARGO S.A. Nr 1, Katowice 2002.

²⁵ PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

w okresie 1990–2003 miała cały czas kierunek ujemny. Zmniejszenie przewozów pasażerskich w ówczesnym czasie było spowodowane coraz to większym bezrobociem, a także wzrostem motoryzacji naszego kraju i rozwojem prywatnego drogowego transportu regionalnego. Tym samym te dziedziny naszej gospodarki przejęły na swoje barki w omawianym okresie prawie dwie trzecie rynku przewozów pasażerskich realizowanych przez Grupę PKP, co przedstawia rys. nr 2. Dlatego też przedsiębiorstwo wymagało inwestycji w obrębie majątku trwałego, to znaczy inwestowania w tabor (przewozy towarowe i pasażerskie), jak i poprawy stanu infrastruktury (jakość linii kolejowych i zaplecza technicznego w postaci nieruchomości, parku maszynowego itp.) celem uzyskania większego stopnia rentowności oraz możliwości konkurowania z innymi formami transportu (samochodowy, rzeczny, morski itp.). W tym celu państwo podjęło się restrukturyzacji przedsiębiorstwa zgodnie z ustawą²⁶ wprowadzoną w życie w roku 2000, co w efekcie zaowocowało powołaniem PKP S.A., tzw. spółki „matki”, która przynajmniej przez jeden rok bilansowy miała sprawować nadzór nad spółkami kolejno wydzielanymi z kolejowego majątku. Tym samym w oparciu o ustawę o komercjalizacji z końcem czerwca 2001 roku został zrealizowany podstawowy etap reorganizacji strukturalnej PKP. Wydzielono wtedy wszystkie najważniejsze dla funkcjonowania tego przedsiębiorstwa spółki: od lipca 2001r. – PKP SKM w Trójmieście Sp. z o.o. i PKP WKD Sp. z o.o., PKP LHS Sp. z o.o.; następnie od września 2001r. – PKP „Intercity” Sp. z o.o. oraz spółki utrzymania infrastruktury kolejowej oraz w ostatniej turze od października 2001r. – PKP PLK S.A., PKP CARGO S.A., PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o., Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o., PKP Energetyka Sp. z o.o., PKP Informatyka Sp. z o.o. Założono zgodnie z ustawą o komercjalizacji, że w/w spółki mają podlegać prywatyzacji, a jedyną spółką, której ten proces nie będzie dotyczył ma być PKP PLK S.A.

²⁶ Dz. U. Nr 84/2000, poz. 984.

Rys. 2. Wielkość przewozów pasażerskich PKP w latach 1990–2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie Furgalski 2005, s. 4.

Spółka PKP S.A. dysponowała w ówczesnym czasie znacznym majątkiem trwałym, w którym poważną wartość przedstawiały nieruchomości i tak na przełomie lat 2000/2001 roku obejmowały one: grunty o łącznej powierzchni – 108,49 tysięcy hektarów, budynki w liczbie 47 468, budowle w postaci obiektów inżynierii lądowej i wodnej w ilości 96 827, zasoby mieszkaniowe w ilości 14 803 budynków o ilostanie 90 787 mieszkań²⁷. Istotnym majątkiem przedsiębiorstwa było także prawo użytkowania wieczystego lub własności gruntów, a także budynków i budowli, które stanowi warunek konieczny restrukturyzacji majątkowej i przekształceń przedsiębiorstwa. Radykalne działania na rzecz intensyfikacji procesu uwłaszczeń przyniosły wymierne rezultaty. Na dzień 01.04.2001 roku uregulowany stan prawny miało 6,12% wszystkich budynków i 7,67% budowli PKP S.A. oraz 27,22% wszystkich gruntów w/w spółki²⁸.

Należy podkreślić, że w związku z przyjęciem przez Sejm RP ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa Polskie Koleje Państwowe, proces regulacji stanu prawnego uległ zdecydowanemu przyspieszeniu i uproszczeniu. Grunty stanowiące własność Skarbu Państwa, a będące w posiadaniu PKP w dniu 5 grudnia 1990 roku stały się z mocy prawa przedmiotem użytkowania wieczystego, a budynki i budowle oraz urządzenia na nich zlokalizowane własnością. Nabycie prawa użytkowania wieczystego gruntu następowało bez obo-

²⁷ PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

²⁸ Tamże.

wiązku wniesienia pierwszej opłaty z tytułu użytkowania wieczystego, sam fakt posiadania stanowił podstawę do wystąpienia o wydanie decyzji potwierdzającej prawa PKP S.A. do danej nieruchomości. Tym samym stanowiło to istotny przełom w sytuacji prawnej przedsiębiorstwa. Wtedy też przedsiębiorstwo kontynuowało gruntowną restrukturyzację polegającą na dostosowaniu organizacji i systemu ekonomicznego do zasad gospodarki rynkowej. Istotną rolę w tym procesie miało powołanie spółki akcyjnej, która utworzyła następnie spółki o charakterze przewozowym oraz spółki zarządzające liniami kolejowymi i inne spółki mające na celu prowadzenie działalności innej, niż poprzednio wymienione spółki. Tak więc powstanie tych spółek miało spowodować dostosowanie przedsiębiorstwa do potrzeb rynku, a więc usprawnić i podwyższyć standard oferowanych usług, który z kolei był nieodzowny dla utrzymania tempa dalszych przekształceń gospodarczych tak bardzo potrzebnych w staraniach naszego państwa o przystąpienie do UE. W roku 2002 koleje polskie należały do UIC (Międzynarodowy Związek Kolei), stosowały już przepisy wynikające z tak zwanej „Karty UIC”, która regulowała zasady współpracy z członkami tej organizacji, wśród których były organizacje kolejowe państw należących do UE. Wtedy też PKP S.A. tak jak i cała polska gospodarka przystosowywała się do aktualnych zasad i metod wynikających z przepisów obowiązujących w krajach Europy Zachodniej celem właściwego partnerstwa handlowego²⁹.

Należy podkreślić, że PKP w okresie 1994–2001 w ramach Memorandów Finansowych (Program Phare) podpisanych pomiędzy Komisją Wspólnot Europejskich a Rządem RP uzyskało bezzwrotną pomoc finansową UE w wysokości 130,9 mln EURO, która została skierowana między innymi na realizację modernizacji kolejowych przejść granicznych oraz modernizację linii kolejowych o znaczeniu międzynarodowym, objętych umowami AGC i AGTC, usytuowanych w międzynarodowych korytarzach transportowych. Stopień realizacji w/w obszarów na koniec 2001 r. wynosił około 68,3%. Warto sobie uzmysłowić także, że oprócz istniejącego Programu Phare, UE świadczyła pomoc finansową krajom kandydującym do członkostwa w niej poprzez ISPA (Instrument Polityki Strukturalnej w Okresie Przedakcesyjnym), który był zarządzany przez Dyрекcję Generalną Polityki Regionalnej Komisji Europejskiej. Instrument ten został wprowadzony rozporządzeniem Rady Europy nr 1267/99 z dnia 21.06.1999 r. i obejmował sektor ochrony środowiska na-

²⁹ Tamże.

tura i transportu przez okres siedmiu lat (2000÷2006 r.). Także ważnym elementem działalności PKP S.A. w ówczesnym czasie było członkostwo w Zgromadzeniu Generalnym Wspólnoty Kolei Europejskich (CER) od marca 2002 roku. Stowarzzenie to z siedzibą w Brukseli zrzeszające koleje państw kandydujących, była reprezentantem tych kolei w instytucjach europejskich, szczególnie w Komisji Europejskiej oraz w Parlamencie Europejskim. Organizacja ta sprawnie prowadziła merytoryczny lobbing transportu kolejowego wobec wspomnianych instytucji. Nasze członkostwo miało stanowić istotny element przygotowań przedsiębiorstwa do spełnienia wymogów unijnych oraz do efektywnego funkcjonowania na coraz bardziej otwierającym się europejskim rynku transportu kolejowego. Ponadto miało na celu dążenie PKP S.A. do efektywnego uczestnictwa w kształtowaniu polityki transportowej UE³⁰.

4. Trzeci etap restrukturyzacji PKP na przełomie lat 2000–2003

Ten etap restrukturyzacji PKP wiązał się z wejściem Polski do Unii Europejskiej i wdrożeniem niezależności zarządzania przedsiębiorstwami kolejowymi na podstawie Rozporządzenia Rady (EWG) nr 1983/91³¹ oraz Art. 4 i 5 Dyrektywy UE nr 91/440³² wraz z późniejszymi zmianami. W oparciu o w/w wytyczne przedsiębiorstwo to podjęło się działań, które miały na celu wyodrębnić się go ze struktur organów państwowych i realizację programu restrukturyzacji. Podjęte działania zaowocowały ustanowieniem w dniu 8 września 2000 r. ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego Polskie Koleje Państwowe. Tym samym uchwalenie przez Sejm RP tej ustawy stało się dla PKP impulsem do reform z mocy prawa z dniem 27 października 2000 r., dając podstawę do rozpoczęcia procesu przekształ-

³⁰ Tamże.

³¹ Akt prawny UE zmieniający rozporządzenie (EWG) nr 1191/69 ws. działania Państw Członkowskich dotyczącego zobowiązań związanych z pojęciem usługi publicznej w transporcie kolejowym, drogowym i w żegludze śródlądowej. [Dziennik Urzędowy UE, L169 – 26.9.1991]

³² Akt prawny Unii Europejskiej mający na celu wyznaczenie roli państwa w rozwoju kolei oraz w zakresie jego odpowiedzialności za ich stan. Nakazuje ona stopniową komercjalizację kolei i uwolnienie ich od misji „socjalnej”. Zwraca uwagę na konieczność przyjęcia przez państwa członkowskie aktywnej roli w kreowaniu rynku kolejowego oraz zapoczątkowała trwający do dziś proces legislacyjny, którego celem jest regulacja tego rynku na poziomie Unii aktami prawnymi. [por. Raczyński 2004]

cenia przedsiębiorstwa państwowego w spółkę akcyjną, a następnie wyodrębnienia samodzielnych podmiotów działających na zasadach handlowych w ramach grupy kapitałowej. W wyniku tego został utworzony podmiot prawa handlowego w postaci spółki akcyjnej o nazwie PKP S.A., który tworzył spółki do prowadzenia działalności w zakresie kolejowych przewozów pasażerskich, kolejowych przewozów towarowych oraz do zarządzania liniami kolejowymi. Powstać miały także inne spółki bezpośrednio nie zajmujące się transportem kolejowym. Podmioty te mają w przyszłości być sprywatyzowane z wyjątkiem spółki PKP PLK S.A., która zgodnie z ustawą o komercjalizacji będzie również nowym zarządem kolei. Należy podkreślić, że restrukturyzacja Polskich Kolei Państwowych odbywała się nie tylko na płaszczyźnie organizacyjnej lecz także zatrudnieniowej, finansowej i majątkowej zgodnie z ustawą o komercjalizacji³³.

Restrukturyzacja organizacyjna³⁴ – w ramach tej restrukturyzacji z dniem 1 października 2001 r. powstała spółka PKP S.A., która przybrała miano grupy kapitałowej, co swojej istocie spowodowało utworzenie 12 spółek zależnych od niej (m.in. – PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o., PKP Intercity Sp. z o.o., dla realizacji przewozów pasażerskich; PKP CARGO S.A. jako przewoźnik towarowy, czy też PKP Polskie Linie Kolejowe S.A. do zarządzania liniami kolejowymi oraz inne spółki działające dla potrzeb realizacji transportu kolejowego, tj. PKP Energetyka Sp. z o.o., Telekomunikacja Kolejowa Sp. z o.o. i PKP Informatyka Sp. z o.o.) oraz utworzenie 40 spółek ze swoim udziałem o charakterze m.in. napraw infrastruktury, utrzymania taboru, itp.³⁵ Takie działanie przedsiębiorstwa miało na celu wdrożenie modelu holdingowego przy założeniu wydzielenia w przyszłości z grupy kapitałowej PKP spółki

³³ Por. W. Rydzkowski, *Polityka funkcjonowania transportu* [w:] W. Grzywacz, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski, *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, ss. 321–322; Dz.U. Nr 84/2000, poz. 984; J. Engelhardt, dz. cyt., ss. 176–179.

³⁴ To proces porządkowania struktury organizacyjnej działalności gospodarczej [por. Gryczka 2003, s. 15]. Do zasadniczych działań należy m.in. podjęcie przez przedsiębiorstwo działań w sferze: koncentracji się na kluczowej działalności, zmianie charakteru struktury organizacyjnej oraz tworzeniu/wyodrębnieniu centrów zysku i kosztów [por. Suszyński 1999, ss. 130–131].

³⁵ W. Rydzkowski, *Polityka funkcjonowania transportu* [w:] W. Grzywacz, K. Wojewódzka-Król, W. Rydzkowski, *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, ss. 321–322; PKP S.A. Warszawa 2002–2004.

zajmującej się zarządzaniem liniami kolejowymi – PLK S.A. w podmiot gospodarczy o 100% własności państwa bez opcji prywatyzacji. Taki model działania przedsiębiorstw kolejowych jest obecnie stosowany m.in. w Austrii, Holandii i Niemczech³⁶.

Restrukturyzacja zatrudnienia³⁷ – wprowadzenie tego typu restrukturyzacji miało na celu: redukcję zatrudnienia, racjonalizację wielkości i struktury zatrudnienia poprzez: poprawę poziomu wykształcenia, poprawę kwalifikacji zawodowych, poprawę struktury wiekowej oraz zmniejszenie liczby pracowników na stanowiskach nierobotniczych oraz poprawę wskaźnika wydajności pracy³⁸. Aby zminimalizować negatywne skutki tej formy restrukturyzacji PKP S.A. w jej programie przyjęła osłony socjalne w postaci: świadczeń przedemerytalnych, urlopów kolejowych, jednorazowych szkoleń przekwalifikujących, bezpłatnego doradztwa społecznego i zawodowego oraz innych form aktywizacji zawodowej oraz jednorazowych odpraw pieniężnych³⁹. W wyniku tego w roku 2000 nastąpiła redukcja zatrudnienia na którą składały się procesy zwolnienia pracowników w ramach świadczeń przedemerytalnych – 5812 osób oraz rozwiązanie stosunku pracy – 7578 osób. Osoby te otrzymały jednorazowe odprawy w wysokości 20 tys. lub 30 tys. PLN. Za realizację programu restrukturyzacji zatrudnienia odpowiedzialna była jednostka organizacyjna PKP S.A. Oddział Kolejowa Agencja Aktywizacji Zawodowej⁴⁰. Długoletnie zmiany organizacyjne w latach 1990–2003 zaowocowały wyraźnym zmniejszeniem jej liczby pracowników i spowodowały zmniejszenie jej załogi z poziomu 337 tysięcy pracowników w roku 1995 do 143 tysięcy w 2003 r., co przedstawia rys. nr 3.

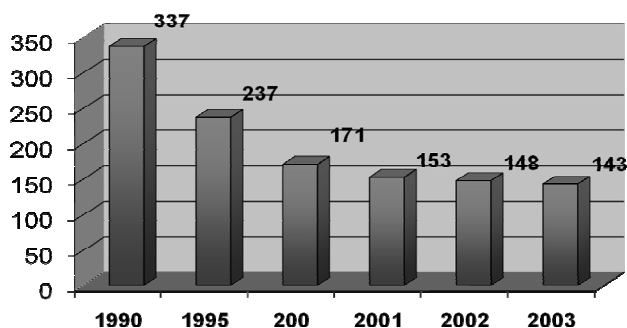
³⁶ J. Engelhardt, dz. cyt., s. 177.

³⁷ To złożony proces istotnych, często fundamentalnych zmian w zasobach ludzkich, którego celem jest maksymalne dostosowanie tych zasobów do potrzeb przedsiębiorstwa działającego w wysokokonkurencyjnym otoczeniu. [por. Świątek-Barylska 1997, s. 34]

³⁸ PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

³⁹ Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, PSB, Kraków 1998, s. 34.

⁴⁰ PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

Rys. 3. Restrukturyzacja zatrudnienia PKP w latach 1990–2003

Źródło: opracowanie własne na podstawie [por. Furgalski 2005, s. 21].

Restrukturyzacja finansowa⁴¹ – wprowadzenie jej miało na celu przywrócenie płynności finansowej i oddłużenie firmy. Restrukturyzacji finansowej na zasadach określonych w ustawie⁴² podlegały zobowiązania pieniężne Polskich Kolei Państwowych według stanu na dzień 30 czerwca 2000 roku, obejmujące głównie odsetki oraz opłatę prolongacyjną wobec: budżetu państwa – z wyłączeniem zobowiązań pieniężnych z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych, Funduszu Pracy, Państwowego Funduszu Rehabilitacji Osób Niepełnosprawnych oraz Funduszu Ubezpieczeń Społecznych. Zobowiązania główne publiczno-prawne według stanu na dzień 30 czerwca 2000 roku zostały rozłożone na raty i miały być spłacane w miesięcznych ratach. Terminowo regulowane zobowiązania publiczno-prawne bieżące były warunkiem umorzenia odsetek i tak w roku 2000 w czasie obowiązywania ustawy o komercjalizacji zrealizowano następujące zadania: 21 grudnia 2000 roku uregulowano zobowiązania z tytułu FUS i FP w części dotyczącej ubezpieczonego oraz składki ubezpieczenia zdrowotnego – źródłem finansowania był kredyt komercyjny – umowa podpisana 15 grudnia 2000 roku; terminowo uregulowano I i II ratę restrukturyzowanych zobowiązań według stanu na dzień 30 czerwca 2000.

⁴¹ To proces zmian, który obejmuje strukturę kapitałową przedsiębiorstwa, a celem jego jest ukształtowanie optymalnych realacji pomiędzy zadłużeniem a środkami własnymi tego przedsiębiorstwa. Chodzi tu w szczególności o możliwość odłużenia, a także zmniejszenia i rozłożenia obciążeń finansowych dla umożliwienia realizacji pozostałych działań restrukturyzacyjnych prowadzonych w danym przedsiębiorstwie. [por. Malara, Płaszczak 2001, s. 12]

⁴² Dz. U. Nr 84/2000, poz. 984.

Niestety w latach następnych, tj. 2001–2003 zobowiązania finansowe wzrosły z 10,4 mld PLN do 18,1 mln PLN⁴³. Tym samym okazało się, że niecelowe było rozbitcie przedsiębiorstwa na wiele samodzielnie funkcjonujących podmiotów gospodarczych, które nie zostały odpowiednio dostosowane do potrzeb wtedy panującego rynku i wszechobecnie zaistniałej konkurencji. Powodem tego było m.in. niewyposażenie ich w niezbędny majątek do prowadzenia przedmiotowej działalności, co w swojej istocie spowodowało poważny wzrost kosztów ich funkcjonowania. Efektem restrukturyzacji PKP S.A. w ówczesnym czasie⁴⁴ było umorzenie części zobowiązań publicznoprawnych wobec wierzycieli. PFRON, budżet państwa i jednostki samorządu terytorialnego umorzyły należności główne w kwocie 318,6 mln PLN (ogółem wraz z odsetkami 620,6 mln PLN). Ponadto PKP S.A. nie wykorzystała w latach 2001–2002 szansy poprawy własnej sytuacji finansowej poprzez emisję pełnej wysokości – do 3,9 mld PLN – obligacji gwarantowanych lub poręczonych przez Skarb Państwa. Pierwszą emisję przeprowadzono dopiero w październiku 2002 roku jedynie na kwotę 1 mld PLN. Zasadniczą przyczyną tego stanu rzeczy było naruszenie zasad legalności i rzetelności podczas przygotowania pierwszego przetargu na wybór firmy odpowiedzialnej za emisję oraz obrót obligacjami. Spowodowało to unieważnienie przetargu przez Zespół Arbitrów Urzędu Zamówień Publicznych. W wyniku czego nie wyemitowanie obligacji ograniczało możliwości dysponowania przez Spółkę własnymi środkami finansowymi z uwagi na ciągłe egzekucje i zajęcia komornicze oraz wydłużało terminy spłat zaciągniętych przez Spółkę kredytów, co skutkowało dodatkowymi kosztami w wysokości 8,8 mln PLN. Do trudnej sytuacji finansowej spółek, powstałych po restrukturyzacji, przyczynił się także budżet państwa, który nie wywiązał się z finansowania infrastruktury kolejowej jak również krajowych przewozów pasażerskich. W latach 2001–2003 pokrywał jedynie 30% tj. 727,2 mln PLN z ustalonych 2.349,4 mln PLN potrzeb zgłaszanych przez spółkę PKP PLK SA na realizację inwestycji, remontów i eksploatacji linii o znaczeniu wyłącznie obronnym oraz linii o znaczeniu państwowym. Budżet państwa nie zapewnił także dotowania kolejowych przewozów regionalnych – w roku 2002 przewidziano na ten cel kwotę 500 mln PLN, rok później 800 mln PLN;

⁴³ Por. NIK, *Biuletyn informacji publicznej* – Dział tematyczny: gospodarka, Nr 185/2004, Warszawa 2005.

⁴⁴ Dotyczy okresu od dnia 27.10.2000 do dnia 12.02.2004 [por. NIK 2005].

natomiast zrealizowano po 300 mln PLN rocznie. Należy jednak sobie uzmysłowić, że spółka PKP Przewozy Regionalne nie dostosowała oferty przewozowej do możliwości jej sfinansowania przez budżet państwa i samorządy. W efekcie Spółka pogłębiła w 2002 roku straty o 189,1 mln PLN, a w roku następnym o 263,5 mln PLN. Ponadto budżet państwa w latach 2001–2003 nie sfinansował zgodnie z przepisami ustawy o komercjalizacji kosztów likwidacji linii kolejowych, kosztów utrzymania linii o państwowym znaczeniu ze względów obronnych oraz wyposażenia w urządzenia przeładunkowe terminali transportu kombinowanego. Tym samym w latach 2001–2003 zgłoszone przez PKP S.A. potrzeby na środki budżetowe w wysokości prawie 6.392,4 mln. PLN zrealizowane zostały w kwocie 2.606,3 mln PLN tj. 40,7%⁴⁵. **Restrukturyzacja majątkowa**⁴⁶ – podjęcie tego typu restrukturyzacji w ramach ustawy [Dz. U. Nr 84/2000, poz. 984] umożliwiło uporządkowanie spraw majątkowych Polskich Kolei Państwowych i spowodowało, że grunty będące własnością Skarbu Państwa, znajdujące się w posiadaniu tego przedsiębiorstwa do dnia 5 grudnia 1990 roku, co do których PKP nie legitymowało się dokumentami o prawnym przekazaniu mu tych gruntów z mocy prawa stały się przedmiotem użytkowania wieczystego, a budynki, budowle i inne urządzenia oraz lokale znajdujące się na tych gruntach stały się jego własnością. Zostały one wniesione do spółek w postaci aportu, po wcześniejszym uzyskaniu zgody Ministra Transportu i Gospodarki Morskiej. Część aktywów została wydzierżawiona spółkom przez PKP S.A. w drodze umowy. Dotyczyło to tych składników majątku, które nie miały zdolności aportowej na przykład ze względu na nieuregulowany stan prawny⁴⁷. W momencie wejścia w życie ustawy o komercjalizacji dotyczącej przekształceń w PKP tj. w roku 2000 majątek przedsiębiorstwa charakteryzował się:

- *nadmiernie rozbudowaną siecią linii kolejowych*, sieć kolejowa w Polsce wynosiła wtedy około 20 tysięcy kilometrów i pokrywała swoim zasięgiem prawie całe terytorium kraju, linie o znaczeniu państwowym stanowiły tylko 13880 kilometrów, w tym objęte umowami AGC i AGTC oraz leżące w Europejskich Korytarzach Transportowych,

⁴⁵ NIK, *Biuletyn informacji publicznej* – Dział tematyczny: gospodarka, Nr 185/2004, Warszawa 2005.

⁴⁶ To proces restrukturyzacji polegający m.in. na likwidacji przestarzałego majątku produkcyjnego i sprzedaży majątku nieprodukcyjnego [por. Brzóška 2009, s. 5].

⁴⁷ PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

które stanowiły 5,5 tysiąca kilometrów; zdecydowana większość przewozów pasażerskich i towarowych była realizowana na liniach kolejowych o łącznych długościach rzędu 11 do 12 tysięcy kilometrów; środki finansowe będące w dyspozycji PKP nie zaspokajały potrzeb w zakresie pełnej sieci dróg kolejowych a ostatnie lata wskazywały na sytuację krytyczną w tym zakresie, świadczyło to o konieczności przeprowadzenia redukcji linii; za konieczne uznano wycofanie z eksploatacji ponad 4 tysięcy kilometrów linii kolejowych, które generowały wysokie koszty bez możliwości ich pokrycia wpływami (wpływy pokrywały zaledwie 30% ponoszonych kosztów ich utrzymania), tym samym zaplanowano pozostawienie około 12 tysięcy linii o znaczeniu państwowym – pozostałą część PKP S.A. planuje przekazać do zagospodarowania samorządom terytorialnym⁴⁸;

- *niedoinwestowaniem i zdekapitalizowaniem infrastruktury kolejowej* – w latach dziewięćdziesiątych poprzedniego wieku w przedsiębiorstwie PKP wystąpił znaczny niedobór środków finansowych na inwestycje przewidziane w infrastrukturze, dlatego przedsiębiorstwo nie zrealizowało podstawowych inwestycji odtworzeniowych i modernizacyjnych, w wyniku czego powstało zapóźnienie techniczno-technologiczne tego przedsiębiorstwa w stosunku do kolei europejskich, które na ówczesną chwilę wynosiło w obszarze infrastruktury do kilkunastu lat; tym samym dla poprawy stanu technicznego istniejącej już infrastruktury kolejowej, a w tym na poprawienie bezpieczeństwa ruchu i poprawę jakości świadczonych usług przewozowych powinno przeznaczać się w latach 2001–2005 średniorocznie około 3 miliardów złotych⁴⁹;
- *nadmiarem taboru nie odpowiadającym potrzebom rynku* – stopień umorzenia środków trwałych wynosił około 70%, występował nadmiar ilościowy taboru trakcyjnego, tj. lokomotyw spalinowych oraz elektrycznych; ze względu na przestarzałą konstrukcję, zaawansowany wiek (średnio 21 lat, przy czym dla lokomotyw elektrycznych – 18,3 lat i dla lokomotyw spalinowych – 28,2 lat)⁵⁰, wysokie koszty eksploatacji i utrzymania taboru wymagane jest jego unowocześnienie z jednoczesnym zatrzymaniem procesu dekapitalizacji obecnie eksploatowanych pojazdów trakcyjnych – zasadniczo eksploatowany

⁴⁸ Por. PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

⁴⁹ Por.: tamże.

⁵⁰ Por.: tamże.

tabor był przystosowany do prędkości 120 km/h; brakowało lokomotyw mogących obsługiwać pociągi kwalifikowane, szybkie pociągi kontenerowe, ciężkie pociągi towarowe oraz brakowało również nowoczesnych elektrycznych zespołów trakcyjnych do obsługi przewozów aglomeracyjnych.; to samo dotyczyło taboru wagonowego – tabor wagonowy dla potrzeb usług pasażerskich zarówno ilościowo, jak i jakościowo nie zapewniał wymaganego standardu oferowanych usług, tym bardziej, że jego średni wiek na przykład w spółce PKP Intercity wynosił wówczas około 12 lat⁵¹, a w spółce PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o. odpowiednio – 18 lat dla jednostek EZT⁵² oraz 18,3 lat dla wagonów osobowych [por. PKP S.A. 2002–2004]; tym samym istniał brak wagonów dla potrzeb szybkich przewozów, wagonów sypialnych o wysokim standardzie (typu hotel), barowych i bagażowych; natomiast w wagonach towarowych istniała nadwyżka wagonów krytych i platform normalnej budowy, a brakowało wagonów specjalnych – eksploatowane wagony charakteryzuje duży stopień zużycia (średni wiek około 26,8 lat)⁵³, niska ładowność (20 t/oś) i małe prędkości przemieszczania się ($V_{\max.} = 100$ km/h); w tym elemencie PKP na ówczesną chwilę miały zapóźnienie techniczno-technologiczne w stosunku do innych przewoźników europejskich na skalę 15÷18 lat;

- *wysokim udziałem budynków i budowli w ogólnej wartości majątku* – 70% ogólnej wartości środków trwałych stanowiły budynki i budowle, przedsiębiorstwo było obciążone utrzymywaniem około 115 tysięcy mieszkań zakładowych, PKP posiadały na podstawie ustawy o gospodarce gruntami i wywłaszczeniu nieruchomości prawo użytkowania wieczystego gruntów – problemem był jednak brak potwierdzenia tego prawa właściwymi decyzjami organów administracji rządowej w stosunku do 92,33% nieruchomości; ponadto przedsiębiorstwo posiadało również grunty, co do których nie legitymowało się prawem zarządu – ich łączna powierzchnia na których miało funkcjonować PKP S.A. w ówczesnym czasie wynosiła około 100 tysięcy hektarów, z czego w roku 1999 stan prawny miało uregulo-

⁵¹ Dane uśrednione na podstawie publikacji [por. Archutowska 2008].

⁵² EZT – Elektryczny zespół trakcyjny. Rodzaj taboru elektrycznego przeznaczanego dla potrzeb realizacji przewozów pasażerskich na szczeblu lokalnym [Domański, Kowalczyk, Skoniecki 1974].

⁵³ Por. PKP S.A., Warszawa 2002–2004.

wany tylko 10%. Uregulowany stan prawny majątku był warunkiem prywatyzacji przedsiębiorstwa. Odrębnym problemem związanym z majątkiem było zagospodarowanie zasobami mieszkaniowymi, proces ich zbywania rozpoczęto z zgodnie ówczesnymi przepisami w roku 1998, a ponieważ był on długotrwały, to jego formy prawne przeniesiono do ustawy o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa PKP. Tym samym lokale mieszkalne, które nie zostały sprzedane najemcom lub uprawnionym do nabycia mają być w przyszłości przekazane nieodpłatnie gminom⁵⁴. Z punktu widzenia efektywnej działalności PKP S.A. i przyszłego zarządu kolei w postaci PKP PLK S.A. istotne się stało w ówczesnym czasie zamknięcie lub przekwalifikowanie na bocznicę około 6 tysięcy linii kolejowych, które utraciły zdolność generowania przychodów. Linie zbędne mogły być zagospodarowywane również przez samorządy terytorialne. Przyspieszenie i efektywność restrukturyzacji majątku miało na celu pozyskanie środków na sfinansowanie procesów ogólnej restrukturyzacji przedsiębiorstwa. W tym celu przewidywało wprowadzenie do gospodarki mieniem czynnika profesjonalnego, aktywnego zarządzania tymi procesami. Z natury rzeczy PKP S.A. nie było doświadczoną agencją zarządzania nieruchomościami (nie umniejszając wysiłku jaki w tym kierunku wykonały jej odpowiednie komórki organizacyjne), lecz program przewidywał w tej dziedzinie ogromne zadania. Dlatego dla ograniczenia w sektorze publicznym ryzyka z tym związanego wprowadzone zostały specjalne procedury w tym zakresie na przykład: szeroki program szkoleń i budowy baz danych o nieruchomościach, kontraktowanie agencji pośrednictwa nieruchomości z wynagrodzeniem uzależnionym od efektów, przetargowy dobór partnerów, kontrakty menedżerskie itp.⁵⁵

5. Podsumowanie

Zgodnie z ustawą (Dz. U. Nr 84/2000, poz. 984) restrukturyzacja opierała się w ówczesnym czasie na czterech podstawowych formach działań, w wyniku których doszło do przekształcenia PKP w sprawnie funkcjonujący organizm gospodarczy. Do tych działań zaliczyć trzeba: re-

⁵⁴ Por. tamże.

⁵⁵ Por. tamże.

strukturyzację organizacyjną, restrukturyzację finansową i restrukturyzację zatrudnienia oraz restrukturyzację majątkową. Pierwsza z form restrukturyzacji sprowadziła się do dalszego zróżnicowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i przekształcenia go w swoisty holding, jako spółką matką. W ramach restrukturyzacji organizacyjnej, PKP SA zostało uprawnione, a nawet zobowiązane do powoływania zależnych od siebie spółek kapitałowych (akcyjnych i z ograniczoną odpowiedzialnością), które miały zajmować się poszczególnymi dziedzinami działalności. I tak między innymi ustawa zobowiązała to przedsiębiorstwo do utworzenia spółki zarządzającej liniami kolejowymi (PKP PLK S.A.) oraz spółek zajmujących się przewozami czy to pasażerskimi (PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o., PKP Intercity Sp. z o.o.) czy też towarowymi (PKP CARGO S.A.). Jednocześnie dopuściła możliwość powoływania spółek córek dla prowadzenia także innych form działalności na przykład, PKP Energetyka Sp. z o.o. w dziedzinie gospodarki energią elektryczną czy też PKP Informatyka Sp. z o.o. w dziedzinie informatyki szeroko pojętej, a także TK Telekom Sp. z o.o. jako operator telekomunikacyjny. Jednocześnie założono, że w przyszłości państwo będzie operatorem linii kolejowych – spółka PLK S.A., a pozostałe sektory działalności PKP ulegną przekształceniom organizacyjno-prawnym w prywatne podmioty gospodarcze z większym bądź mniejszym udziałem państwa.

Restrukturyzacja finansowa w założeniu ustawy miała spowodować zmniejszenie istniejących zobowiązań PKP zarówno tych publicznoprawnych tj. wobec państwa, jak i cywilnoprawnych wobec podmiotów innych niż państwo. Zmniejszanie zadłużenia polegać miało na umarzaniu zaległości publicznoprawnych, zawieraniu ugód restrukturyzacyjnych z wierzycielami cywilnoprawnymi, zbywaniu wierzytelności, emitowaniu obligacji, a także zamianie wierzytelności na akcje i udziały PKP SA. W efekcie PKP S.A. nie wyposażyła powstałych po restrukturyzacji spółek w majątek niezbędny do prowadzenia działalności. Blisko 70% majątku byłego przedsiębiorstwa PKP nie posiadało zdolności aportowej, ponieważ nie miało uregulowanego stanu prawnego. W rezultacie powstałe spółki dzierżawiły majątek PKP S.A., co powodowało obciążenia finansowe i generowało zbędne przepływy pieniędzy pomiędzy spółkami i urzędami skarbowymi z tytułu podatku VAT. Niekorzystnym, dodatkowym skutkiem tej sytuacji było ograniczenie zdolności kredytowych spółek. Ponadto PKP S.A. wbrew przepisom nie

wyposażyła spółki PKP Przewozy Regionalne w pojazdy trakcyjne i ich obsługę do realizacji swoich przewozów. Lokomotywy wraz z drużynami trakcyjnymi przekazano spółce PKP Cargo S.A. Obydwa nowe podmioty zawarły pomiędzy sobą umowy o obsłudze trakcyjnej pociągów, co również spowodowało duże przepływy finansowe i pogorszenie ich sytuacji finansowej. Tym samym niepowodzenia w restrukturyzacji finansowej PKP S.A. sprawiły, że straty spółek wyniosły odpowiednio: **2001** – 3.342,4 mln PLN; **2002** – 2.715,7 mln PLN oraz **2003** – 2.278,7 mln PLN. Zasadniczy wpływ na tak niekorzystną sytuację finansową holdingu PKP S.A. miały z roku na rok rosnące straty w PKP Przewozy Regionalne Sp. z o.o.⁵⁶

Równie ważnym procesem jest restrukturyzacja majątkowa, której wynikiem stało się wprowadzenie w przedsiębiorstwie racjonalnego zarządzania mieniem. Ustawa przesądziła o możliwości oficjalnego przyznania PKP SA prawa wieczystego użytkowania gruntów, do których praw przedsiębiorstwo udokumentować we właściwy sposób nie potrafiło. Takie zapisy w ustawie dały podstawę do właściwego dysponowania mieniem na przykład przez wnoszenie aportem jego składników do powoływanych spółek. Jednocześnie umożliwiło także obniżanie kosztów i przysparzanie nowych dochodów, na przykład poprzez sprzedaż mienia, oddawanie go do odpłatnego korzystania oraz zbywania mienia zbędnego. Jednak rzeczywistość okazała się bolesna i w rezultacie zaowocowała 70% stopniem nie aportowania majątku do nowo powoływanych spółek w ramach całego holdingu PKP S.A., co w swojej istocie opóźnia fakt przygotowywania w przyszłości do prywatyzacji niektórych spółek, takich jak PKP CARGO S.A. czy też PKP Intercity Sp. z o.o. Restrukturyzacja zatrudnienia w swoim założeniu sprowadziła się do zmniejszenia poziomu zatrudnienia oraz zmiany jego struktury. Ustawa wprowadziła liczne elementy pozwalające na redukcję liczby pracowników. Były to przede wszystkim odprawy pieniężne dla zwalnianych pracowników, urlopy kolejowe oraz świadczenia przedemerytalne.

Reasumując można stwierdzić, że III etap restrukturyzacji PKP jak i poprzednie etapy napotkał na spore trudności jej przeprowadzenia, co w swojej istocie spowodowało jej przedłużenie i prawdopodobne wydłużenie okresu zakończenia, którego czas będzie trwał do roku 2010,

⁵⁶ Por. NIK, *Biuletyn informacji publicznej* – Dział tematyczny: gospodarka, Nr 185/2004, Warszawa 2005.

a może kilka lat dłużej⁵⁷. W opinii Najwyższej Izby Kontroli taki stan rzeczy był spowodowany m.in. tym, że:

- **Minister Infrastruktury** - nie wykorzystał swoich uprawnień i nie inicjował rozwiązań mających na celu poprawę funkcjonowania przewozów pasażerskich oraz poprawę stanu infrastruktury kolejowej;
- **Budżet państwa** – nie wywiązał się z dotowania przewozów pasażerskich i poprawy infrastruktury kolejowej;
- **Samorządy** – nie finansowały przewozów pasażerskich zgodnie z przepisami ustawy o komercjalizacji;
- **Zarząd PKP S.A.** – nierzetelnie przeprowadził szereg działań restrukturyzacyjnych, nielegalnie ingerował w wewnętrzne funkcjonowanie spółek po przyjęciu niestatutowego zadania – zarządzania płynnością finansową holdingu PKP S.A.,
- **Związki zawodowe** – zablokowały działania naprawcze, chociażby dostosowanie sieci kolejowych do popytu i likwidację nierentownych linii; w efekcie czego nie zdołano zmniejszyć kosztów funkcjonowania spółki PKP Przewozy Regionalne⁵⁸.

Reasumując, rozwiązania zastosowane w restrukturyzacji PKP w latach 2000–2003 nie uporządkowały sektora przewozów pasażerskich, nie rozwiązały sprawy obciążenia majątkiem poszczególnych podmiotów gospodarczych holdingu PKP, a także nie uregulowały sprawy infrastruktury kolejowej prowadząc niejednokrotnie do marginalizacji niektórych obszarów naszego kraju w sferze transportu kolejowego poprzez likwidację następnych linii kolejowych. W świetle występujących trudności, przedsiębiorstwo PKP czeka jeszcze wiele wyzwań w sferze swojej reformy gospodarczej, włącznie z szeroko rozumianą optymalizacją zatrudnienia i zaplecza technicznego oraz przedmiotu działalności. Działania te w przyszłości prawdopodobnie sprowadzą się do prywatyzacji poszczególnych spółek PKP i ustanowienia spółki PLK S.A. narodowym operatorem infrastruktury kolejowej.

⁵⁷ J. Engelhardt, dz. cyt., s. 179.

⁵⁸ Por. NIK, *Biuletyn informacji publicznej – Dział tematyczny: gospodarka*, Nr 185/2004, Warszawa 2005.

Abstract

The article presents the situation of Polish National Railways (PNR) during their economic transformation at the beginning of the 21st century, as well as the directions in which the Actbased restructuring has proceeded. It describes the economic changes in the PNR in the field of organization, financing, employment and property in the years 2000–2003. At last, it summarizes the effects of PNR restructuring during this period of time and indicates the aspects of the process, which lead to its failure.

Bibliografia

- „Aktualności” Biuletyn Informacyjny Nr 1(2002), PKP CARGO S.A., Katowice.
- Archutowska J., Materiał konferencyjny – *Transport kolejowy*, SGH Międzynarodowe Rynki Transportowe, Warszawa 2008.
- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategia i działanie*, PSB, Kraków 1998, s. 34.
- Brzóska J., „Praktyka restrukturyzacji – za i przeciw”, *Kapitał ludzki. Narodowa strategia spójności*, EFS, Warszawa 2009, s. 5.
- Domański E., Kowalczyk E., Skoniecki J., *Elektryczne zespoły trakcyjne serii EW55 i EN57*, WKiŁ, Warszawa 1974.
- Dziennik Urzędowy UE, L169 – 26.9.1991.
- Engelhardt J., *Transport kolejowy*, [w:] Praca zbiorowa pod red. Liberadzkiego B., Mindura L., *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, ITE-PIB, Radom 2007, ss. 176–179.
- Furgalski A., *Restrukturyzacja PKP i jej konsekwencje*, TOR, Warszawa 2005, ss. 3–21.
- Gryczka J., *Out czy In – zagadnienia teoretyczne*, TNOiK SGH, Warszawa 2003, s. 15.
- Hammer M., Champy J., „Reengineering w przedsiębiorstwie”, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 23.
- Klimkiewicz H., Rydzkowski W., *Kolejowe realia*, „Rzeczpospolita” Nr 190, Warszawa 2003.
- Malara Z., Płaszczak J., *Restrukturyzacja finansowa przedsiębiorstwa* [w:] „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” Nr 4, ORGMASZ, Warszawa 2001, s. 12.
- NIK, *Biuletyn informacji publicznej – Dział tematyczny: gospodarka*, Nr 185/2004, Warszawa 2005.
- PKP S.A., Warszawa 2002–2004.
- Raczyński J., *Od Dyrektywy 91/440 do liberalizacji rynku kolejowego* [w:] „*Technika Transportu Szynowego*”, Nr 1-2, EMI_PRESS, Łódź 2004.
- Rydzkowski W., *Polityka funkcjonowania transportu* [w:] Grzywacz W., Wojewódzka-Król K., Rydzkowski W., *Polityka transportowa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2005, ss. 321–322.

Suszyński C., *Restrukturyzacja przedsiębiorstw. Proces zarządzania zmianami*, PWE, Warszawa 1999, ss. 130–131.

Świątek-Barylska I., *Rozprawa doktorska - Restrukturyzacja prywatyzowanych przedsiębiorstw państwowych*, Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Zarządzania, Łódź 1997, s. 34.

Ustawa z dnia 08 września 2000 r. o komercjalizacji, restrukturyzacji i prywatyzacji przedsiębiorstwa państwowego „Polskie Koleje Państwowe” (Dz. U. Nr 84/2000, poz. 984).

Marta Beściak

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Ryzyko a wypadek przy pracy

1. Wstęp

Ryzyko towarzyszy człowiekowi od zawsze, podobnie jak walka z jego skutkami. Oznacza wystawianie się na przeciwności losu¹, co powoduje brak pewności o wynik postępowania, które może wywoływać nieoczekiwane pozytywne lub negatywne skutki. Nie oznacza to jednak, że negatywny wynik postępowania powodować będzie stratę w działalności człowieka. Może on bowiem wywoływać jedynie mniejszą korzyść, której wymiar jest indywidualnie determinowany.

Ryzyko nie zawsze bezpośrednio wynika z działań podejmowanych przez człowieka, niejednokrotnie jest od niego niezależne, jednak zawsze jego realizacja pociąga za sobą określone skutki finansowe, których konsekwencje mogą się ograniczać nie tylko do jednej osoby. Straty, na jakie naraża przedsiębiorstwo jego otoczenie oraz straty, na jakie naraża się przedsiębiorstwo swoimi decyzjami wyznaczają zakres jego ryzyka². Zadania deterministyczne, w których decyzje podejmuje się w warunkach pewności (zadania nieryzykowne), tj. gdy każda alternatywa prowadzi do jednoznacznie określonych wyników, występują w rzeczywistych sytuacjach niezmiernie rzadko³. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi czytelnika na jeden z najważniejszych obowiązków pracodawców wynikających ze stosunku pracy, jakim jest ochrona zasobów ludzkich zgromadzonych w zakładach pracy od zdarzeń losowych.

¹ E.J. Vaughan, *Risk Management*, J. Wiley&Sons Inc., New York 1997.

² M. Kuchlewska, *Ubezpieczenie jako metoda finansowania ryzyka przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

³ J. Kozielecki, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.

wych wywołujących czasową niezdolność do pracy zatrudnionych pracowników.

2. Teoria ryzyka

Ryzyko jest nieodłącznym elementem każdego przedsięwzięcia gospodarczego i niemożliwe jest jego całkowite wyeliminowanie. Kluczowym problemem dla przedsiębiorcy jest zatem określenie źródeł jego powstawania, wielkości oraz wpływu, jakie może ono mieć na prowadzoną działalność, a następnie podjęcie takich działań, by wpływ ten zminimalizować.

Ryzyko próbowano definiować na bazie różnych nauk i teorii, tj. na gruncie ekonomii, nauk behawioralnych, nauk prawnych, psychologii, statystyki, teorii prawdopodobieństwa i innych⁴. Termin ryzyko (*risk*) wywodzi się z języka włoskiego (*risico*), w którym oznacza przede wszystkim przedsięwzięcie, którego wynik jest nieznany lub niepewny, lub możliwość, że coś się uda albo nie uda⁵. Występuje ono w co najmniej dwóch różnych aspektach: obiektywnym i subiektywnym. Podział ten nie jest związany z rodzajem lub charakterem danego potencjalnie zagrożającego niebezpieczeństwa, lecz wynika z okoliczności związanych z jego realizacją⁶.

Ryzyko obiektywne jest określane jako względne odchylenie straty rzeczywistej od oczekiwanej. Źródłem jego istnienia są fizyczne właściwości ubezpieczonego podmiotu lub przedmiotu. Natomiast ryzyko subiektywne jest określane jako niepewność oparta na osobistych uwarunkowaniach psychologicznych lub na nastroju duchowym. Ryzyko subiektywne jest zatem indywidualną oceną szansy wystąpienia określonego rezultatu. Zazwyczaj tkwi ono w osobie ubezpieczonego, w jego sposobie życia i charakterze. Odzwierciedla więc sytuacje, w których poczucie zagrożenia bierze się z indywidualnej oceny rzeczywistości i oznacza subiektywne przekonanie o istnieniu bądź nieistnieniu ryzyka. W tej postaci ryzyko jest kategorią w zasadzie niemierzalną, choć niektórzy autorzy dokonują wyróżnienia poziomów niepewności⁷.

⁴ W. Ronka-Chmielowiec, *Ubezpieczenia – rynek i ryzyko*, PWE, Warszawa 2002.

⁵ M. Biegański, A. Janca (red.), *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.

⁶ A. Banasiński, *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1993.

⁷ C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young, *Risk management and insurance*, McGraw-Hill Publishing, New York 1998.

Prawna definicja ryzyka określa je jako niebezpieczeństwo powstania szkody, obciążające poszkodowanego niezależnie od jego winy⁸.

W języku ogólnym ryzyko rozumiane jest jako możliwość, prawdopodobieństwo wystąpienia danego zdarzenia. W kulturze Dalekiego Wschodu pojęcie to rozpatrywane jest dwojako: pierwszy człon pojęcia identyfikuje się z zagrożeniem, niebezpieczeństwem, a drugi symbolizuje możliwość.

Bardzo praktycznym rozwiązaniem przy identyfikacji ryzyka jest stosowanie metod matematyczno-statystycznych, bowiem trudno jest kwestionować definiowanie ryzyka jako odchylenia od oczekiwanej wartości⁹, w sytuacji gdy ryzyko jako dyscyplina rezultatów rzeczywistych i oczekiwanych określa stopień odchylenia wyników od pozycji średniej albo występuje jako prawdopodobieństwo wyniku innego niż oczekiwany. Prawdopodobieństwo to z kolei odnosi się do szansy nastąpienia lub relatywnej częstości pewnego zdarzenia¹⁰.

Zdaniem niektórych autorów definicja ryzyka jest pojęciem węższym, opartym na bardziej obiektywnych podstawach, oraz wolnym od elementu zaskoczenia¹¹. Zgodzić się należy ze stwierdzeniem, że często znaczenie ryzyka identyfikowane jest ze stanem niepewności. Inne są tylko źródła ryzyka, pojawiające się wszędzie tam, gdzie aktywność powoduje powstawanie potencjalnych korzyści lub strat, których nie można przewidzieć¹². W środowisku ekonomistów bardzo popularny jest natomiast pogląd, zgodnie z którym ryzyko to dająca się skwantyfikować niepewność powstania ujemnych odchyłeń od zamierzonych efektów¹³.

Mimo wieloznaczności funkcjonujących definicji, można wykazać ich cechy wspólne¹⁴ identyfikujące u ich podłoża pojęcie niepewno-

⁸ *Złota Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.

⁹ S. Harrington, G. Niehaus, *Risk management and insurance*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1999.

¹⁰ M. Greene, J. Trieschmann, *Risk and Insurance*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1981.

¹¹ E. Kowalewski, *Wprowadzenie do teorii ryzyka ubezpieczeniowego* [w:] *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, t. II, A. Wąsiewicz (red.), Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 1994.

¹² C.A. Williams, M.L. Smith, P.C. Young, *Risk management and insurance*, McGraw-Hill Publishing, New York 1998.

¹³ J. Schumpeter, *History of Economics Abalasis*, G. Allen, London 1955.

¹⁴ D. Bland, *Ubezpieczenia: Zasady i praktyka*, Centrum Kształcenia. System Zawodowej Edukacji Ubezpieczeniowej i Bankowej, Warszawa 1994.

ści, przyjmujące założenia różnych poziomów ryzyka (występowanie określenia „możliwość” wskazuje na stopniowanie niepewności) oraz określające pojęcie wyniku spowodowanego jedną lub większą liczbą przyczyn.

Ryzyko może być związane nie tylko z różnymi procesami społeczno-gospodarczymi, ale i z różnorodnymi formami aktywności człowieka. Występujące często przy wykonywaniu pracy tzw. ryzyko zawodowe ujmowane jest niekiedy jako kryterium wartościowania pracy, a zatem jej analizy i oceny złożoności.

Metodą wartościowania pracy Charlesa Bedauxa¹⁵, zdefiniowane zostały cztery kryteria stopnia trudności pracy, wśród których znalazły się: wykształcenie, doświadczenie, zręczność; odpowiedzialność i wysiłek umysłowy; wysiłek psychofizyczny i ryzyko zawodowe, uznając jednocześnie za odpowiedniki elementarnych kryteriów tworzących stopień trudności pracy choroby zawodowe oraz wypadki przy pracy¹⁶.

Przyjmuje się zatem, że podejmowanie ryzyka wymaga wysiłku, ten zaś powinien podlegać materialnej i/lub pozamaterialnej gratyfikacji przez pracodawcę. Wiąże się to nie tylko z uciążliwością i niekorzystnymi czy zagrażającymi życiu warunkami pracy, ale również z rodzajem i poziomem ryzyka zróżnicowanego w zależności od poszczególnych sfer ludzkiego działania, dla różnych zawodów, specjalności i funkcji¹⁷.

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej stanowi, iż jednym z podstawowych obowiązków pracodawcy jest ochrona życia i zdrowia zatrudnionych pracowników poprzez zapewnienie im bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Zapis ten sugeruje ochronę integralności fizycznej i psychicznej pracownika w procesie pracy oraz uznaje za jeden z głównych celów ustawodawstwa pracy dążącego do zapewnienia godnych warunków pracy i upodmiotowienia osób świadczących pracę zarobkową, co wiąże się z podejmowaniem odpowiednich działań prewencyjnych, w tym kon-

¹⁵ Ur. 10.10.1886 r. w Charenton-le-Pont, zm. 18.02.1944 r. w Miami, prekursor naukowego zarządzania, twórca jednostki pomiaru pracy (Bedaux) i systemu Bedaux, założyciel *Charles E. Bedaux Company* w Cleveland, wprowadził do nauki pierwszą metodę analityczną wartościowania pracy, według której wynagrodzenie pracownika winno zależeć wyłącznie od rodzaju pracy, a nie od wykształcenia czy innych walorów jego wykonawcy.

¹⁶ http://mfiles.pl/pl/index.php/Kryteria_Bedaux (data odczytu 10.11.2009 r.).

¹⁷ Za: A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002, s. 15.

troli warunków pracy i płacy, a także z istnieniem rozwiązań mających na celu łagodzenie skutków ewentualnych wypadków przy pracy, które pomimo wciąż zwiększającego się postępu technicznego oraz podnoszenia standardów ochrony życia i zdrowia należą do podstawowych zagrożeń występujących w środowisku pracy.

W prawidłowym zabezpieczaniu stanowisk pracy przez przedsiębiorców najważniejszymi są dwa czynniki:

- potrzeba odpowiedniego zabezpieczenia interesów osób poszkodowanych, oraz
- źródło zagrożeń towarzyszących procesowi pracy.

System ten musi uwzględniać przede wszystkim szczególną sytuację poszkodowanych pracowników. Należy zwrócić uwagę, że poszkodowany pracownik jest pozbawiony wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa jako całości, nie mając możliwości odpowiedniego zabezpieczenia się przed potencjalnym wypadkiem¹⁸. Wypadek ten może powodować daleko idące konsekwencje w sferze dochodów pracowników i ich rodzin, w szczególności przejściową lub trwałą utratę możliwości zarobkowania, a w przypadku śmierci pracownika utratę części lub całości dochodów osób, do których utrzymania przyczyniał się pracownik. Dochodzą do tego dodatkowe wydatki związane z leczeniem i rehabilitacją. O ile sama potrzeba zapewnienia odpowiedniej ochrony pracownikom oraz ich rodzinom nie może budzić wątpliwości, o tyle problemem jest określenie jej zakresu oraz wskazanie podmiotów ponoszących ciężar świadczeń.

Dla rozstrzygnięcia tych kwestii podstawowe znaczenie wydaje się mieć przede wszystkim źródło ryzyka towarzyszącego procesowi pracy, który zawsze – niezależnie od swojego charakteru oraz wykorzystywanych środków technicznych – generuje różnego rodzaju zagrożenia dla życia, zdrowia, a także mienia zatrudnionych pracowników. Jednym z głównych powodów takiego stanu rzeczy jest fakt, że źródłem niepożądanych zjawisk mogą być nie tylko stosowane urządzenia i środki techniczne, lecz również sposób organizacji procesu pracy, który pociąga za sobą określone obciążenia dla organizmu pracownika.

Dotyczy to w szczególności stosowania pracy zmianowej, zatrudniania w porze nocnej, a także zachowań ludzkich, w tym zachowań

¹⁸ <http://dom.gratka.pl/tresc/397-29396197-lodzkie-lodz-widzew-wegierska.html#241fcf38a0eed98f,1> Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1981, s. 607, 613.

pracodawcy oraz współpracowników (np. molestowanie czy mobbing), a nawet wykorzystywania nietypowych form zatrudnienia, takich jak umowy terminowe czy zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy¹⁹, które często nie gwarantując pracownikowi stabilizacji zatrudnienia, mogą zwiększać obciążenia psychiczne towarzyszące świadczeniu pracy. Coraz wyraźniej widać, że w miejsce tradycyjnych zagrożeń związanych z ciężką pracą fizyczną i bezpośrednim udziałem w procesie produkcyjnym pojawiają się zagrożenia wynikające z tego, iż proces pracy stawia przed pracownikiem coraz wyższe wymagania, stwarzając zagrożenie nadmiernego obciążenia psychicznego, a w skrajnych przypadkach nawet alienacji osoby zatrudnionej.

3. Ryzyko a wypadek

Ryzykowanie i powodowanie wypadków są przedmiotem licznych analiz dostarczających interesującej informacji o ludziach i ich zachowaniu. Podjęcie ryzyka otwiera drzwi do sukcesu, ale zwiększa również prawdopodobieństwo uzyskania negatywnego wyniku²⁰ lub ponieśienia straty²¹. W przypadku podejmowania ryzyka fizycznego stratą może być utrata zdrowia lub życia. Paradoxem jest, że większość ludzi, mimo niezwykle silnej woli życia, dobrowolnie uczestniczy w różnych, nieraz bardzo ryzykownych i zagrażających życiu przedsięwzięciach²². Paradoks ten jest wyjaśniany przez dwa stanowiska różniące się pod względem poglądów na intencjonalność i przyczyny strat ponoszonych wskutek ryzykowania. Stanowisko pierwsze zakłada, że ryzykowanie pełni funkcję adaptacyjną – uczy znosić lęk i niepewność, stwarza dostęp do dóbr nieosiągalnych bez ryzykowania i zapewnia osiąganie korzystnych wyników, a straty traktuje jako wynik popełnionych błędów. Z punktu widzenia teorii ewolucji adaptacją jest każda strukturalna zmiana organizmu lub zachowania zwiększająca szansę przeżycia lub

¹⁹ A. Numhhauser-Henning, *Occupational Risk: Social Protection and Employers' Liability. Social Change and Legal Developments In Industrial Societies. General Report*, XVIII World Congress of Labour and Social Security Law, Paris 2006, s. 32.

²⁰ M. Zuckerman, *Behavioral Expressions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*, Cambridge University Press, New York 1994.

²¹ G.J.S. Wilde, *Target risk*, PDE Publications, Toronto 1994.

²² E.B. Hansen, G. Breivik, *Sensation seeking as a predictor of positive and negative risk behaviour among adolescents*, *Personality and Individual Differences* 2001 nr 30, ss. 627–640.

reprodukcji²³. Określone zachowanie jest adaptacyjne, jeśli zostało podjęte w celu chronienia zdrowia, ratowania życia, poprawienia warunków ułatwiających przeżycie, a także zwiększenia zdolności jednostki do radzenia sobie w sytuacji zagrożenia. Niektórzy autorzy traktują ryzykowanie jako warunek rozwoju, testowanie własnej sprawności i gotowości do podejmowania trudnych zadań oraz okazję do uczenia się²⁴.

Według drugiego stanowiska ryzykowanie i straty ponoszone wskutek ryzykowania są konsekwencją wewnętrznej tendencji do działań autodestrukcyjnych²⁵. Ludzie podejmują niebezpieczne dla zdrowia i życia ryzykowne czynności pod wpływem nieświadomej, samobójczej motywacji, rozumianej jako autodestrukcja pośrednia²⁶. Motywacja ta generowana jest przez zdeformowany popęd samozachowawczy, utożsamiany z instynktem śmierci²⁷. Pogląd ten sugeruje, że pod wpływem zmian zaistniałych w funkcjonowaniu popędu samozachowawczego wypadki i urazy mogą być celem zachowania, a podejmowanie ryzyka może stanowić środek umożliwiający jego osiągnięcie. Wydaje się, że podjęcie ryzyka może pełnić, w zależności od stanu organizmu i psychiki, w jednym przypadku funkcję adaptacyjną, a w innym – autodestrukcyjną.

Ludzie od początku swego istnienia, aby przeżyć, musieli podejmować nieraz znaczne ryzyko. Polowali, bronili swoich osad i rodzin, zdobywali nowe terytoria i wprowadzali zmiany. Jednostki unikające ryzyka przegrywały z ryzykantami wyścig do pożywienia, prestiżu i reprodukcji, jednak nadmiernie ryzykujący przedwcześnie ginęli. Można sądzić, że najwięcej szans na przeżycie i powielenie swoich cech w przyszłych pokoleniach mieli asekuracyjni ryzykanci, tj. jednostki skłonne do ryzyka oraz wyposażone w zdolność do reagowania w sytuacji zagrożenia lękiem, motywującym do chronienia zdrowia i życia. Jest możliwe, że tendencja do podejmowania ryzyka z dominującą bio-

²³ E.O. Wilson, *Socjobiologia*, Zysk i Spółka, Poznań 2002.

²⁴ H.S. Kindler, *Risk taking*, Kogan Page, London 1990; Lightfoot C., *The culture of adolescent risk taking*, The Guilford Press, New York 1997.

²⁵ K. Kelley, *Chronic self-destructiveness conceptualisation, Measurement and initial validation of the construct*, *Motivation and Emotion* 1985 nr 9, ss. 135–151; D. Lee, *Alternative self-destruction*, *Perceptual and Motor Skills* 1985 nr 61, ss. 1065–1066.

²⁶ A. Suchańska, *Przejawy i uwarunkowania psychologiczne pośredniej autodestrukcyjności*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1998.

²⁷ Z. Freud, *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 1976.

filną motywacją została utrwalona w procesie ewolucji i stała się adaptacyjnym wzorcem behawioralnym, stosowanym w sytuacji ryzyka.

Większość ludzi ryzykuje, ale według swoich subiektywnych ocen ryzykujący nie przekraczają granicy bezpieczeństwa, tj. nie podejmują większego ryzyka niż to, z którym mogą sobie poradzić. Motywacja do osiągnięcia ryzykownych celów została podporządkowana potrzebie bezpieczeństwa i generowanej pod jej wpływem motywacji, nadającej chronieniu zdrowia i życia właściwości celu nadrzędnego. Ryzykowanie z zamiarem chronienia życia zostaje wskutek depresji zamienione na ryzykowanie ze zgodą na wypadek, a potem, pod wpływem nasilających się symptomów depresji, na ryzykowanie z zamiarem uczestnictwa w wypadku.

Ryzyko jest postrzegane jako właściwość sytuacji, w której wystawienie się na możliwą stratę stwarza okazję do uzyskania korzystnego wyniku²⁸. Zazwyczaj w takich sytuacjach osoby podejmujące ryzyko pragną uniknąć straty i uzyskać korzystny wyni. W przypadku gdy zadanie jest postrzegane jako zbyt trudne, a skutki niepowodzenia mogą się okazać wielce prawdopodobne, to ryzyko nie jest podejmowane. W takim ujęciu skłonność do ryzyka i motywacja do realizacji ryzykownych celów pełni funkcję adaptacyjną, podporządkowaną potrzebie zachowania życia²⁹ i bezpieczeństwa³⁰. Większość ludzi, jeśli decyduje się na podjęcie ryzyka, to robi to z zamiarem nieponiesienia straty, kierując się oceną wielkości ryzyka i nagrody oraz posiadanymi kompetencjami do radzenia sobie z ryzykiem³¹.

R. Kastenbaum i L. Briscoe³² przeprowadzili bardzo ciekawe badania, w czasie których zebrali dane wskazujące, że związek między skłonnością do ryzyka a powodowaniem wypadków jest względnie trwały oraz że ryzykanci, mimo wypadków, nie korygują niebezpiecznego dla siebie zachowania. W badaniach tych obserwowano osoby przechodzące przez ulicę w czasie normalnego ruchu i oceniano stopień bezpieczeństwa wykonanego przejścia. Każdy obserwowany przechodzień został,

²⁸ S.G. Millstein, *Risk perception. Construct development. Links to theory, correlates and manifestations*, (w:) D. Romer (red.), *Reducing adolescent risk*, ss. 35–43, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 2003.

²⁹ E.O. Wilson, *Socjobiologia*, Zys i Spółka, Poznań 2002.

³⁰ A.H. Maslow, *Motivation and personality*, Harper and Row, New York 1970.

³¹ J.G. March, *A premier on decision making*, The Free Press, New York 1994.

³² R. Kastenbaum, L. Briscoe, *The street korner: A laboratory for the study of life – threatening behavior*, Omega 1975 Nr 6, ss. 3–44.

na podstawie przyjętego klucza, zaklasyfikowany do jednej z pięciu kategorii A, B, C, D, E – od bardzo bezpiecznego przejścia (A) do przejścia bardzo niebezpiecznego – zagrażającego życiu (E). Bezpośrednio po przejściu przeprowadzano z osobami obserwowanymi krótki wywiad, w którym pytano między innymi o wiek, samoocenę ryzykowności przejścia (w skali pięciopunktowej), procent czasu (przeciętnie w tygodniu) przebywania w sytuacji zagrożenia życia, stopień bezpieczeństwa w prowadzeniu własnego samochodu oraz o liczbę wypadków, w jakich obserwowani uczestniczyli wcześniej jako kierowcy. Oceny ryzykowności swojego przejścia przez jezdnię oraz stopnia bezpieczeństwa zachowania się za kierownicą własnego samochodu były udzielane w sposób skorelowany z kategorią, do której obserwowane osoby zostały zaliczone przez badaczy. Ci, którzy przechodzili przez jezdnię bezpiecznie, ocenili siebie jako bezpieczniejszych kierowców od przechodzących przez jezdnię niebezpiecznie. Osoby zaklasyfikowane do najbezpieczniejszej kategorii A szacowały, że przeciętnie w tygodniu 2,1% czasu przebywają w sytuacji zagrożenia życia. Wśród 25 bardzo bezpiecznych przechodniów 5 (20,0%) uczestniczyło w swoim życiu w wypadku drogowym, podczas gdy z grupy zaliczonej do kategorii E doświadczenia wypadkowe posiadali prawie wszyscy – 23 (92,0%) spośród 25.

Biorąc pod uwagę sposób prowadzenia badań (obserwowano, jak bezpiecznie przechodzą przez jezdnię osoby o różniącym się doświadczeniu wypadkowym), można sądzić, że ryzykanci nie uczą się na błędach. Niektóre osoby zaliczane do kategorii E uczestniczyły w więcej niż w jednym wypadku; łącznie byli ofiarami lub sprawcami 61 wypadków (przy 5 w grupie A), a mimo to ich zachowanie pozostało nadal bardzo ryzykowne.

Stwierdzono np., że doznanie obrażeń wypadkowych stwarza szansę umożliwiającą usprawiedliwione wycofanie się z sytuacji, w której poszkodowani byli zmuszeni przebywać przed wypadkiem³³. Osoby ulegające wypadkom z własnej winy mają więcej nieusprawiedliwionych nieobecności w pracy przed wypadkiem od osób ulegających wypadkom nie z własnej winy³⁴. Przedstawione wyniki badań wskazują, że wypadki nie zawsze są zdarzeniami nieintencjonalnymi. Stwierdzone zależności między podejmowaniem ryzyka a powodowaniem wypad-

³³ P.F.C. Castle, *Accidents, absence and withdrawal from the work situation*, "Human Relations" 1956, Nr 9, ss. 223–233.

³⁴ J.C. Hirschberg, *A study of miners in relation to the accident problem: A psychiatric evaluation*, "American Journal of Orthopsychiatry" 1950, Nr 20, ss. 553–559.

ków sugerują, że ryzykowanie może pełnić zarówno funkcję adaptacyjną, jak i destrukcyjną. Wypadki spowodowane przez jednostki autodestrukcyjne mogą być zdarzeniami nieplanowanymi i niepożądanymi, tj. wypadkami, jak i wynikiem działań intencjonalnych, polegających na nieusunięciu zagrożenia lub nieprzerwaniu sekwencji zdarzeń zmierzających do wypadkowego finału, względnie na umotywowanym wywołaniu niebezpiecznego zdarzenia.

Ryzyko może być podejmowane bez intencji autodestrukcyjnych, ale także autodestrukcja może być nieświadomym lub świadomym jej zamiarem. Przedstawione zależności między skłonnością do ryzyka a powodowaniem wypadków pochodzą z badań, w których nie mierzono szczegółowo skłonności do ryzykowania, a o jej poziomie wnioskowano na podstawie częstości ryzykowania lub wielkości podejmowanego ryzyka.

W latach 2002–2004 przeprowadzono serię badań nastawionych na wyjaśnienie związków między podejmowaniem ryzyka a powodowaniem wypadków³⁵. Scenariusz tych badań zakładał przeprowadzenie pomiarów skłonności do ryzyka i depresji, motywów ryzykowania oraz częstości i ciężkości doznawanych obrażeń w celu sformułowania odpowiedzi na następujące pytania: czy osoby uzyskujące w pomiarach ryzyka wysokie wyniki uczestniczą w wypadkach częściej od osób o niskich wynikach w pomiarach ryzyka? czy depresja wpływa na podejmowanie ryzyka? czy stopień nasilenia się depresji pozostaje w związku z częstością uczestnictwa w wypadkach? czy motywacja do realizacji ryzykownych celów oraz udział w wypadkach pozostają w silniejszym związku z depresją niż ze skłonnością do ryzyka? Badaniami objęto 231 osób z wykształceniem średnim w wieku 19–36 lat, w tym 186 kobiet i 45 mężczyzn. Udział w badaniach był dobrowolny i anonimowy. W pomiarach skłonności do ryzyka stosowano *Test zachowań ryzykownych* (rzetelność α Cronbacha = 0,93). Informacje o powodowaniu wypadków zbierano za pomocą dwóch następujących pytań:

- Czy w ciągu dwóch ostatnich lat spowodowałaś(eś) wypadek?
- Czy w ciągu dwóch ostatnich lat byłaś(eś) ofiarą niezawinionego przez siebie wypadku?

³⁵ R. Studenski, *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, oraz *Profilaktyka wypadków i katastrof* [w:] M. Górnik – Durowe, B. Kożusznik, *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007, ss. 247–272.

Oceny funkcji skłonności do ryzyka oraz potrzeby ryzykowania są bardzo zróżnicowane. Ryzykowanie w znaczeniu biologicznym jest zachowaniem przystosowawczym i kontrolowanym potrzebą bezpieczeństwa. Ludzie podejmują ryzyko, gdy sądzą, że zamierzony, korzystny wynik zostanie uzyskany bez strat.

Konkurencyjna koncepcja zakłada, że ryzykowanie jest dobrowolnym zachowaniem zwiększającym prawdopodobieństwo pogorszenia jakości życia, a w skrajnych przypadkach mogącym doprowadzić do utraty życia i dlatego można w ryzykowaniu dostrzegać obecność tendencji autodestrukcyjnych i samobójczych. Przyjęto, że ryzykowanie może zmierzać do realizacji różnych celów, w tym również autodestrukcyjnych. Założono, że różne motywy podejmowania ryzyka – hedonistyczne, ekonomiczne lub społeczne – są skorelowane ze skłonnością do ryzykowania, natomiast ryzykowanie z pobudek autodestrukcyjnych powinno pozostawać w związku z depresją.

Przeprowadzone badania dostarczyły danych wskazujących, że istnieje związek powodowania wypadków ze skłonnością do ryzyka. Jednostki podejmujące często zachowania ryzykowne powodują więcej wypadków w porównaniu z jednostkami ryzykującymi rzadko.

Zaobserwowano więc silny związek między skłonnością do ryzyka a ryzykowaniem dla przyjemności oraz w celu zaoszczędzenia czasu i zmniejszenia wysiłku. Na podstawie treści motywacji skłaniającej do ryzyka można wnioskować o stopniu bezpieczeństwa podjętego zachowania. Wypadki częściej się zdarzają ryzykującym z pobudek autodestrukcyjnych niż biofilnych. Stwierdzono, że skłonność do ryzyka oraz depresja mogą okazać się lepszymi predyktorami w prognozowaniu uczestnictwa w wypadkach niż wyróżnione motywy ryzykowania. Spośród sześciu analizowanych motywów istotny związek z powodowaniem drobnych wypadków stwierdzono dla motywacji hedonistycznej oraz dla uczestnictwa w wypadkach wymagających hospitalizacji a ryzykowaniem pod wpływem nienawiści i poczucia winy.

4. Wymiar społeczny i ekonomiczny wypadków przy pracy

Za słuszne należy uznać stwierdzenie, iż do dnia 11 września 2001 roku, czyli do dnia ataku na World Trade Center w Nowym Jorku pojęcie ryzyka w odniesieniu do zasobów ludzkich organizacji wydawało się dość abstrakcyjne i raczej jednostkowe. O ile utrata kluczowego personelu dotyczyć do tej pory mogła tylko poszczególnych osób lub pewnych grup

pracowniczych, to od tego dnia jej wymiar wzrósł niewyobrażalnie aż do utraty najważniejszego ogniwa każdego przedsiębiorstwa, jakim są zasoby ludzkie, ogniwa skupiającego w sobie najcenniejsze wartości organizacji – doświadczenie, wiedzę, kontakty z klientami i ich zaufanie.

Problematyka wypadków przy pracy ma zarówno wymiar społeczny, jak ekonomiczny.

Dla osoby poszkodowanej wypadek może oznaczać nie tylko czasową lub trwałą niezdolność do pracy, ale nawet śmierć. Poszkodowanym nie jest tylko osoba, które poniosła względny uszczerbek na swoim zdrowiu lub majątku, ale również jest nią jej rodzina. Wprawdzie osoby poszkodowane lub członkowie ich rodzin otrzymują świadczenia pieniężne i rzeczowe od pracodawców, instytucji ubezpieczeń społecznych lub od państwa, to jednak z założenia nie pokrywają one wszystkich strat spowodowanych wypadkiem przy pracy.

Za wypadek przy pracy uznaje się zdarzenie nagłe, wywołane przyczyną zewnętrzną, powodujące uraz lub śmierć w miejscu pracy lub w związku z wykonywaną pracą.

Dla przedsiębiorstw wypadek oznacza zwiększoną absencję chorobową oraz niższą wydajność i jakość wykonywanej pracy, co wiąże się z zaburzeniami toku produkcji, a te z kolei podnoszą jej koszt i wpływają niekorzystnie na wizerunek firmy.

Urazy spowodowane wypadkami zawsze zwiększają zapotrzebowanie na różne usługi sektora publicznego, takie jak np. usługi służby zdrowia, powodując w rezultacie straty w gospodarce, które według najnowszych szacunków Międzynarodowej Organizacji Pracy (MOP) wynoszą w krajach uprzemysłowionych do 4% produktu krajowego brutto.

Mimo iż koszty wypadków przy pracy ponoszą osoby fizyczne, przedsiębiorstwa, sektor publiczny, to jednak w efekcie końcowym obciążają one wszystkich obywateli, czyli podatników i zarazem konsumentów. Obywatele jako podatnicy pokrywają wydatki poniesione przez sektor publiczny. Dla przedsiębiorstw koszty wypadków stanowią dodatkowe koszty produkcji, które ukrywane są w cenach wyrobów i usług; w rezultacie klient musi więcej zapłacić za dany produkt.

W Polsce nie były do tej pory szacowane całkowite koszty wypadków przy pracy. Nie liczono zwłaszcza kosztów wypadków ponoszonych przez samych poszkodowanych i kosztów przerzucanych na całe społeczeństwo.

Warto zatem zastanowić się, jakie koszty powstają w wyniku tych nieprzewidzianych zdarzeń losowych, czyli wypadków, które mogą być albo spowodowane działaniem sił natury, osób trzecich lub po prostu mogą być dziełem zwykłego przypadku. Pod pojęciem tych tzw. społecznych kosztów wypadków przy pracy ująć można sumę kosztów ponoszonych przez pracodawców, ponoszonych indywidualnie przez samych poszkodowanych i ich rodziny, a także kosztów „przenoszonych” na całe społeczeństwo. W takim rozumieniu koszty społeczne oznaczają koszty całkowite, jakie powstają w następstwie wypadków przy pracy. W literaturze przedmiotu dominuje takie właśnie rozumienie wymienionego pojęcia. W węższym sensie jednak koszty społeczne to takie, których nie ponosi ani sam poszkodowany, ani pracodawca, lecz całe społeczeństwo, które z podatków finansuje usuwanie długotrwałych skutków wypadków przy pracy.

Wśród kosztów wypadków przy pracy obciążających poszkodowanych i ich rodziny, wyodrębnia się takie składniki jak np.:

- utracone dochody z powodu czasowego lub trwałego wyeliminowania z zatrudnienia w okresie pobierania zasiłku chorobowego lub renty,
- koszty leczenia i rehabilitacji (niepokrywane przez ubezpieczenia zdrowotne i społeczne) oraz koszty zakupu leków w części nierefundowanej przez NFZ,
- inne – np. koszty transportu, zwiększone wydatki na kupno artykułów pierwszej potrzeby.

Społeczne skutki wypadków, tragedie osobiste i rodzinne, straty pracodawców będące wynikiem wypadków przy pracy są podstawą do zwrócenia uwagi na ważne zadanie, jakim jest kształtowanie w społeczeństwie kultury bezpieczeństwa – nie tylko w środowisku pracy, ale również w domu, w drodze do pracy, podczas wypoczynku. Istotną sprawą jest również zgłaszanie wszystkich wypadków, jakie miały miejsce w zakładach pracy, w celu dokonywania ich analizy, wyciągania wniosków i podejmowania działań zapobiegających ich skutkom. Dotyczy to zwłaszcza wypadków urazowych o lżejszych skutkach i, na ogół nierejestrowanych, wypadków bezurazowych. Wypadki te, ze względu na wysoką częstotliwość występowania, wpływają zwłaszcza na wzrost kosztów ponoszonych przez przedsiębiorstwa, a w konsekwencji – na wzrost cen ich wyrobów lub usług.

Zasadniczy problem polega na tym, że nawet gdy pracodawca wykonuje ciężące na nim obowiązki w zakresie ochrony życia i zdrowia pra-

owników, istnieje ryzyko wystąpienia w czasie i w miejscu pracy lub w związku z wykonywaną pracą zdarzeń mogących spowodować uszczerbek na zdrowiu pracownika lub jego śmierć. Jakkolwiek więc szkody ponoszone przez pracowników nie zawsze są konsekwencją konkretnych zaniedbań pracodawcy, to jednak ich źródłem pozostaje charakter procesu pracy, co może być uznane za ogólną podstawę odpowiedzialności podmiotu zatrudniającego³⁶. Ryzyko wypadkowe wzrasta oczywiście wraz z wykorzystaniem określonych technologii i metod produkcji. Jest przy tym istotne, że zarówno proces pracy, jak też niebezpieczne technologie służą realizacji celów pracodawcy, przyczyniając się do osiągnięcia przez niego zysku. Jest to więc sytuacja, gdy podmiot zatrudniający angażuje pracowników w działalność, która służąc realizacji jego celów, stwarza określone zagrożenia dla życia i zdrowia osób zatrudnionych. Przemawia to za obciążeniem podmiotu zatrudniającego konsekwencjami niepożądanych zjawisk, które mogą wystąpić w czasie świadczenia pracy³⁷. Powyższy wniosek nie przesądza jednak jeszcze o sposobie zaangażowania pracodawcy w kompensację szkód (bezpośrednia odpowiedzialność, udział w opłacaniu składek ubezpieczeniowych). Odpowiedzialność pracodawcy za szkody poniesione przez pracowników w związku z procesem pracy przeszła znamiennej ewolucję.

Typowe dla dziewiętnastowiecznego podejścia liberalnego oparcie tej odpowiedzialności na zasadzie winy okazało się zbyt wąskie, nieodpowiadające charakterowi zagrożeń towarzyszących procesowi pracy i konsekwencjom, jakie wypadki przy pracy niosą ze sobą dla poszkodowanych pracowników. Efektem poszukiwania adekwatnych rozwiązań było pojawienie się koncepcji odpowiedzialności na zasadzie ryzyka związanego z prowadzeniem zakładu pracy. Okazało się jednak, iż rozwiązanie problemu kompensacji szkód na osobie pracownika przez odwołanie się do bezpośredniej odpowiedzialności podmiotu zatrudniającego, nawet jeśli odpowiedzialność ta była oparta na zasadzie ryzyka, jest bardzo trudne.

³⁶ W. Santera, *Odpowiedzialność według prawa pracy. Pojęcie, zakres, dyferencjacja*, Wrocław 1991, s. 51.

³⁷ A. Numhhauser-Henning, *Occupational Risk: Social Protection and Employers' Liability. Social Change and Legal Developments In Industrial Societies. General Report*, XVIII World Congress of Labour and Social Security Law, Paris 2006, s. 31.

Głównym problemem jest brak gwarancji wystarczającej ochrony poszkodowanych pracowników, którzy są zmuszeni dochodzić swoich praw w postępowaniu sądowym, nie mając gwarancji, że sytuacja majątkowa podmiotu zatrudniającego pozwoli na naprawienie szkody w pełnej wysokości. Ze względu na społeczne znaczenie świadczeń wypadkowych jest natomiast konieczne stworzenie gwarancji pewnej, prostej i możliwie szybkiej procedury ich realizacji. Poza tym, wykorzystując typowe instrumenty prawa zobowiązań, konieczne jest przynajmniej w pewnym stopniu złagodzenie odpowiedzialności pracodawcy, choćby przez wprowadzenie przesłanek egzoneracyjnych (działanie siły wyższej czy przyczynienie się osoby trzeciej), co oznaczałoby istnienie niechronionej sfery, w której pracownik, angażując się w działalność na rzecz pracodawcy, naraża na niebezpieczeństwo swoje życie i zdrowie³⁸. Kształtowanie systemu kompensacji przez odwołanie się do bezpośrednio odpowiedzialności podmiotu zatrudniającego może mieć również daleko idące konsekwencje dla funkcjonowania przedsiębiorstw, ograniczając ich możliwości rozwojowe, a w skrajnych przypadkach prowadząc nawet do niewypłacalności pracodawcy i likwidacji zakładu pracy. Poza tym złożony charakter zagrożeń występujących we współczesnym społeczeństwie powoduje, że w wielu przypadkach coraz trudniej byłoby jednoznacznie wskazać konkretnego pracodawcę jako podmiot ponoszący odpowiedzialność.

6. Zbiorowe ubezpieczenie ryzyka społecznego

Źródłem ryzyka jest już nie tylko środowisko pracy, lecz cała struktura społeczna oraz dokonujące się w niej procesy decyzyjne (społeczeństwo ryzyka). Istnienie społeczeństwa o tak dużym stopniu ryzyka jest akceptowalne pod warunkiem istnienia odpowiednich mechanizmów ochronnych, za które trudno byłoby uznać cywilnoprawny system kompensacji szkód przez pracodawcę³⁹. Trzeba też dodać, że korzyści z dokonujących się przemian strukturalnych i technologicznych czerpie całe społeczeństwo korzystające z dobrodziejstw sprawnej i konkurencyjnej gospodarki. W rezultacie typowy dla podejścia liberalnego model indy-

³⁸ I. Jędrasik-Jankowska, *Ubezpieczenie wypadkowe i chorobowe*, Warszawa 2002, s. 12.

³⁹ A. Numhhauser-Henning, *Occupational Risk: Social Protection and Employers' Liability. Social Change and Legal Developments In Industrial Societies. General Report*, XVIII World Congress of Labour and Social Security Law, Paris 2006, s. 31.

widualnej odpowiedzialności pracodawcy jest zastępowany przez model ubezpieczenia zbiorowego ryzyka społecznego (publicznoprawny systemem ubezpieczeniowy lub co najmniej obowiązkowe ubezpieczenie prywatnoprawne). Model ten pozwala na repartycję ryzyka szkody między większą liczbę podmiotów, co odpowiada ogólnym tendencjom do odchodzenia od odpowiedzialności indywidualnej ze względu na jej istotne koszty społeczne i na poszukiwaniu sposobów przerzucenia odpowiedzialności na ubezpieczyciela, który prognozuje zakres szkód, odpowiednio kształtując fundusz pozwalający na ich pokrycie⁴⁰. Zbiorowa repartycja szkody do pewnego stopnia odzwierciedla również złożony system interesów związanych z procesem pracy, w którym beneficjentami są nie tylko pracownik i pracodawca, lecz również społeczeństwo jako całość. Stosowanie systemów ubezpieczeniowych pozwala w najszerszym stopniu chronić interes pracownika, umożliwiając stworzenie gwarancji wypłaty świadczeń i zaostrenie odpowiedzialności, obejmując ochroną najszerszą grupę pracowników i zapewniając jednolity poziom uprawnień oraz realizację świadczeń niezależnie od sytuacji finansowej pracodawcy, jednocześnie chroniąc skutecznie pracodawców obciążonych przede wszystkim obowiązkiem opłacania składki.

Wykorzystywanie konstrukcji ubezpieczeniowych odzwierciedla dążenie do budowy modelu państwa dobrobytu (społecznej gospodarki rynkowej), jak również do uelastycznienia świata pracy, w którym pracownika nie można już wiązać z konkretnym miejscem pracy, dążąc raczej do zapewnienia mu ciągłej ochrony na całej drodze kariery zawodowej⁴¹. Otwartym pytaniem pozostaje charakter i kształt systemu ubezpieczeniowego oraz występujący w jego ramach zakres obciążeń pracodawców.

Pierwotne ubezpieczenie wypadkowe, mające swe źródło we wzmożonej odpowiedzialności pracodawcy, było przede wszystkim ubezpieczeniem sprawcy szkody, czego ślady do dzisiaj można odnaleźć w wielu systemach prawnych, choćby w postaci różnicowania wysokości składek w zależności od stopnia zagrożeń występujących u poszczególnych pracodawców. Od połowy XX wieku coraz częściej można było

⁴⁰ A. Szpunar, *Uwagi o funkcjach odpowiedzialności odszkodowawczej*, „Państwo i Prawo”, 2003, Nr 1.

⁴¹ A. Numhhauser-Henning, *Occupational Risk: Social Protection and Employers' Liability. Social Change and Legal Developments In Industrial Societies. General Report*, XVIII World Congress of Labour and Social Security Law, Paris 2006, s. 40.

jednak zaobserwować stopniowe zwiększanie koncentrowania ochrony na poszkodowanym pracowniku przez łączenie cech ubezpieczenia pracodawcy na wypadek powstania szkód spowodowanych funkcjonowaniem zakładu pracy z cechami ubezpieczenia pracownika na wypadek doznania szkody na osobie. Tendencje te nasiliły się w ostatnim okresie wraz ze zwiększeniem dynamiki procesów pracy, globalizacją gospodarki i wizją społeczeństwa ryzyka, w którym punktem odniesienia musi być adekwatna ochrona jednostki na wypadek szkód, których przyczyna nie zawsze może być precyzyjnie wskazana. W odniesieniu do ubezpieczenia wypadkowego może to oznaczać coraz wyraźniejsze odchodzenie od konstrukcji ubezpieczenia płatnika i zacierania się związku z pierwotną odpowiedzialnością podmiotu zatrudniającego oraz dążenie do kompleksowego ubezpieczenia zbiorowych zagrożeń typowych dla współczesnego społeczeństwa. Różna może być wreszcie prawna forma ubezpieczenia wypadkowego – od odrębnego elementu systemu ubezpieczeń społecznych⁴² do rozwiązań przekrojowych – łączących naprawienie szkody powstałej w wyniku wypadku przy pracy z różnymi rodzajami ubezpieczenia i odzwierciedlających założenie, iż źródło finansowania świadczeń ma znaczenie drugorzędne. Można wyróżnić trzy podstawowe modele ubezpieczeniowe:

- system tradycyjny – zdominowany przez koncepcję ubezpieczenia skutków określonej działalności (Francja, Niemcy, Włochy, Austria);
- system liberalny, który zakłada istnienie jednolitego systemu świadczeń na stosunkowo niskim poziomie, uzupełnionego przez rozwiązania o charakterze prywatnoprawnym (Wielka Brytania);
- system socjaldemokratyczny, w którym również przyjmuje się jako punkt wyjścia jednolity system świadczeń.

Ubezpieczenie wypadkowe może rekompensować pracownikowi różne aspekty poniesionej szkody, obejmując świadczenia okresowe przysługujące podczas czasowej niezdolności do pracy (zasiłki), świadczenia okresowe przysługujące w związku z trwałą – całkowitą lub częściową – utratą zdolności do pracy (renty), szkody materialne (odszkodowanie) czy nawet krzywdę (zadośćuczynienie) oraz pogorszenie się pozycji społecznej ubezpieczonego. Istnienie ubezpieczenia wypadkowego nie przesądza jednak o ostatecznym zakresie odpowiedzialno-

⁴² Można taki model porównać z systemem niemieckim, który charakteryzuje odrębność finansowania ubezpieczenia wypadkowego w drodze składek finansowanych jedynie przez pracodawców.

ści pracodawcy, który w ramach odpowiedzialności kontraktowej lub deliktowej może zostać obciążony obowiązkiem naprawienia szkód poniesionych w zakresie nieobjętym ubezpieczeniem. Przykładem takiego rozwiązania jest art. 7:658 holenderskiego kodeksu cywilnego, który w praktyce stanowi podstawę odpowiedzialności pracodawcy, jeśli ten w jakikolwiek sposób naruszył swój obowiązek podjęcia wszelkich niezbędnych środków mających na celu ochronę pracownika przed zagrożeniami mającymi związek z pracą. Odpowiedzialność pracodawcy wyłącza dopiero rażące niedbalstwo pracownika⁴³. Z kolei w prawie węgierskim pracodawca może uwolnić się od odpowiedzialności, jeśli wykaże, że uszczerbek został spowodowany okolicznościami występującymi poza zakresem jego działania, których nie można było uniknąć. Dochodzenie uzupełniających roszczeń na podstawie przepisów prawa cywilnego jest możliwe również w prawie chorwackim, fińskim oraz słoweńskim. Swoistym włączeniem pracodawcy w system kompensacji szkody może być również obowiązek kontynuacji wypłaty wynagrodzenia za czas niezdolności do pracy oraz przeniesienia poszkodowanego pracownika do innej pracy, która odpowiada jego aktualnym możliwościom zawodowym.

Z drugiej strony istnieje znacząca grupa państw, które jako zasadę traktują naprawienie szkody spowodowanej wypadkiem przy pracy ze świadczeń ubezpieczeniowych, generalnie wyłączając uzupełniającą odpowiedzialność pracodawcy. Wśród przykładów przede wszystkim należy wskazać prawo niemieckie. Przyjęto w nim zasadę, w myśl której jeśli spełnione są przesłanki naprawienia szkody ze świadczeń ubezpieczeniowych, przedsiębiorca oraz inni pracownicy nie ponoszą odpowiedzialności na podstawie odrębnych przepisów. Instytucji ubezpieczeniowej przysługują roszczenia regresowe, jeśli sprawcy szkody można przypisać winę umyślną lub rażące niedbalstwo. Również prawo francuskie, pomimo że świadczenia ubezpieczeniowe nie pokrywają całości poniesionej szkody, wyłącza w przypadku prywatnych pracodawców objętych ubezpieczeniem dochodzenie roszczeń uzupełniających na podstawie przepisów prawa cywilnego⁴⁴. Podstawowe wątpliwości

⁴³ A. Jacobs, *Labour Law In The Netherlands*, „Kluwer Law International” 2004, ss. 83–84.

⁴⁴ A. Numhhauser-Henning, *Occupational Risk: Social Protection and Employers' Liability. Social Change and Legal Developments In Industrial Societies. General Report*, XVIII World Congress of Labour and Social Security Law, Paris 2006, s. 14.

dotyczą faktu, że ubezpieczenie nie obejmuje wszystkich aspektów szkody, w tym krzywdy związanej z cierpieniem poszkodowanego. W rezultacie podnosi się, iż poza względami pragmatycznymi trudno wskazać aksjologiczne uzasadnienie rozwiązania, które ogranicza możliwość dochodzenia przez poszkodowanego pełnego naprawienia poniesionej szkody.

W prawie polskim podstawową częścią systemu kompensacji szkód spowodowanych wypadkami przy pracy są świadczenia z ubezpieczenia wypadkowego, które stanowi obecnie oddzielny rodzaj ubezpieczenia społecznego, z odrębną składką oraz zasadami podlegania temu ubezpieczeniu. Ubezpieczenie to gwarantuje pracownikowi pewną i uproszczoną wypłatę zryczałtowanych świadczeń, jednocześnie chroniąc pracodawcę przed nadmiernym ciężarem świadczeń wypadkowych. Pracodawca będący wyłącznym płatnikiem składki wypadkowej, której wysokość została zróżnicowana w zależności od występującego stopnia zagrożeń, zostaje zwolniony z odpowiedzialności w zakresie objętym ubezpieczeniem.

7. Zakończenie

Długość życia człowieka zostaje wyznaczona w momencie kontaktu plemnika z jajczkiem. Ten dziedzicznie określony wymiar życia jednostki jest potem korygowany warunkami i stylem życia, odmiennością ekspozycji na zagrożenia oraz dostępem do świadczeń medycznych. W środowisku człowieka obecne są liczne czynniki wpływające na skrócenie życia. Są nimi m.in. przekazywane dziedzicznie wady wrodzone oraz doświadczane po urodzeniu choroby i urazy. Poszczególne społeczeństwa są bardzo zróżnicowane pod względem obecności czynników mających wpływ na długość trwania życia. Obecnie mężczyźni dożywają przeciętnie 64 lat. Kobiety żyją średnio o 4 lata dłużej. Najwyższą średnią długość życia pokazują statystyki Japonii (79 lat dla mężczyzn i 86 lat dla kobiet w 2005 r.). W niektórych państwach afrykańskich średnie trwanie życia nie przekracza 40 lat. W Polsce, według danych z 2005 r., mężczyźni żyją średnio 71 lat, a kobiety 79 lat⁴⁵.

Jedną z przyczyn przedwczesnych zgonów są wypadki. Publikowane przez Międzynarodową Organizację Zdrowia statystyki pokazują, że wypadki są przyczyną około 30% zgonów w grupie wiekowej 15–44

⁴⁵ http://www.stat.gov.pl/gus/5840_894_PLK_HTML.htm (data odczytu 10.11.2009 r.)

lat i zajmują w tym przedziale wieku trzecie miejsce wśród przyczyn zgonów, po chorobach serca i układu krążenia oraz chorobach nowotworowych. Każdego roku na świecie dochodzi do 125 mln wypadków przy pracy, a życie traci około 220 tys. pracowników. W wyniku nieodpowiednich procesów produkcji, co roku umiera przeszło 1,3 miliona pracowników (3 300 dziennie). Jest to prawie dwa razy więcej zgonów niż spowodowanych wojną, więcej niż zgonów spowodowanych przez HIV i AIDS. 12 000 to związane z pracą zgony dzieci, 35 000 to wypadki przy pracy, 325 000 zgonów jest następstwem chorób zawodowych, głównie spowodowanych niebezpiecznymi substancjami. Co roku odnotowuje się przeszło 16 milionów nowych urazów i chorób związanych z wykonywaną pracą. Te tragiczne statystyki odnoszą się także do naszego kraju⁴⁶.

Trwające 10 lat badania przyczyn wypadków w firmie DuPont⁴⁷ wykazały, że 96% wypadków i chorób zawodowych jest skutkiem podejmowania ryzykownych i niebezpiecznych zachowań, pozostałe zaś 4% powodują przyczyny niezależne od wykonawców zadań. Z danych statystycznych publikowanych przez Międzynarodową Organizację Zdrowia i Międzynarodowe Biuro Pracy wynika, że społeczeństwa, w których przeciętny czas trwania życia jest krótki robią wiele, aby życie nie trwało długo. Powodują często wypadki w pracy i poza pracą, nie troszczą się należycie o bezpieczeństwo dzieci, rozwiązują swoje trudne problemy przez samobójczą rezygnację z życia⁴⁸.

Zawsze trzeba podejmować ryzyko. Tylko wtedy uda nam się pojąć, jak wielkim cudem jest życie, gdy będziemy gotowi przyjąć niespodzianki jakie niesie nam los⁴⁹.

Streszczenie

Ryzyko towarzyszy człowiekowi od zawsze, podobnie jak walka z jego skutkami. Oznacza wystawianie się na przeciwności losu⁵⁰, co skutkuje brakiem pewno-

⁴⁶ http://www.wypadek.pl/body/bibl/czasopisma/bezp_pracy/artykuly/2002_04_1/2002_04_01.htm (data odczytu 10.11.2009 r.)

⁴⁷ <http://www2.dupont.com> (data odczytu 10.11.2009 r.).

⁴⁸ R. Studenski, *Techniczne, organizacyjne i psychologiczne uwarunkowania przyczynowości wypadkowej* [w:] Materiały z konferencji pn.: Bezpieczeństwo pracy, Środowisko, Edukacja, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2003, ss. 60–70.

⁴⁹ P. Coelho, „Na brzegu rzeki Piedry, [...]”.

⁵⁰ E. J. Vaughan, *Risk Management*, J. Wiley&Sons Inc., New York 1997.

ści o wynik postępowania, który może wywoływać pozytywne lub negatywne skutki, które nie będą tymi oczekiwanymi. Nie oznacza to jednak, że negatywny wynik postępowania powodować będzie stratę w działalności człowieka. Może on bowiem wywoływać jedynie mniejszą korzyść, której wymiar jest indywidualnie determinowany.

Ryzyko nie zawsze bezpośrednio wynika z działań podejmowanych przez człowieka, niejednokrotnie jest od niego niezależne, jednak zawsze jego realizacja pociąga za sobą określone skutki finansowe, których konsekwencje mogą się ograniczać nie tylko do jednej osoby. Straty, na jakie naraża przedsiębiorstwo jego otoczenie oraz straty, na jakie naraża się przedsiębiorstwo swoimi decyzjami wyznaczają zakres jego ryzyka⁵¹. Zadania deterministyczne, w których decyzje podejmuje się w warunkach pewności (zadania nieryzykowne), tj. gdy każda alternatywa prowadzi do jednoznacznie określonych wyników, występują w rzeczywistych sytuacjach niezmiernie rzadko⁵². Celem artykułu jest zwrócenie uwagi czytelnika na jeden z najważniejszych obowiązków pracodawców wynikających ze stosunku pracy, jakim jest ochrona zasobów ludzkich zgromadzonych w zakładach pracy od zdarzeń losowych wywołujących czasową niezdolność do pracy zatrudnionych pracowników.

Abstract

Risk has been always accompanied a man; similarly, a man has been always forced to fight with its results. This means exposing to adversity and that takes effect of lack of certainty about the proceedings' result, which could evoke positive or negative outcomes that would not be what was expected. Nevertheless, that does not mean that a negative outcome of proceedings would cause a loss in man's activity. It can only evoke less advantage which dimension is determined individually.

Risk is not always a direct result of activities taken up by a man; repeatedly, it occurs regardless of those activities; still, its realization always results in specific financial consequences that could concern more than a person. Losses, to which enterprise is exposed by its environment, and losses to which the enterprise is exposed by a man's decisions determine a scope of its risk. Deterministic tasks in which decisions are made in conditions of certainty (non-risky tasks; that is, when any alternative leads to unambiguously determined results, occur extre-

⁵¹ M. Kuchlewska, *Ubezpieczenie jako metoda finansowania ryzyka przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

⁵² J. Koziński, *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.

mely rare in real situations. The aim of the article is to draw readers' attention to one of the most important employer's responsibility that results from the labour relation; that is, the protection of human resources accumulated in a working place against random events causing temporal employees' inability to work.

Bibliografia

- Banasieński A., *Ubezpieczenia gospodarcze*, Poltext, Warszawa 1993.
- Biegański M., Janca A. (red. nauk.), *Hedging i nowoczesne usługi finansowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2001.
- Bland D., *Ubezpieczenia: Zasady i praktyka*, Centrum Kształcenia. System Zawodowej Edukacji Ubezpieczeniowej i Bankowej, Warszawa 1994.
- Castle P.F.C., *Accidents, absence and withdrawal from the work situation*, "Human Relations" 1956, Nr 9.
- Coelho P., *Na brzegu rzeki Piedry usiadłam i płakałam*, Wydawnictwo Drzewo Babel, Warszawa 2003.
- Czachórski W., *System prawa cywilnego*, t. III, cz. 1: Z. Radwański (red.), *Prawo zobowiązań – część ogólna*, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk – Łódź 1981.
- Freud Z., *Poza zasadą przyjemności*, PWN, Warszawa 1976.
- Greene M., Trieschmann J., *Risk and Insurance*, South-Western Publishing Co., Cincinnati 1981.
- Hansen E.B., Breivik G., *Sensation seeking as a predictor of positive and negative risk behaviour among adolescents*, *Personality and Individual Differences* 2001 nr 30.
- Harrington S., Niehaus G., *Risk management and insurance*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 1999.
- Hirschberg J.C., *A study of miners in relation to the accident problem: A psychiatric evaluation*, "American Journal of Ortopsychiatry" 1950, Nr 20.
- Jacobs A., *Labour Law In The Netherlands*, „Kluwer Law International” 2004.
- Jędrasik-Jankowska I., *Ubezpieczenie wypadkowe i chorobowe*, Warszawa 2002.
- Kastenbaum R., Briscoe L., *The street corner: A laboratory for the study of life – threatening behavior*, Omega 1975 Nr 6.
- Kelley K., *Chronic self-destructiveness conceptualisation, Measurement and initial validation of the construct*, *Motivation and Emotion* 1985 nr 9; D. Lee, *Alternative self-destruction*, *Perceptual and Motor Skills* 1985 nr 61.
- Kindler H.S., *Risk taking*, Kogan Page, London 1990; Lightfoot C., *The culture of adolescent risk taking*, The Guilford Press, New York 1997.
- Kowalewski E., *Wprowadzenie do teorii ryzyka ubezpieczeniowego* [w:] A. Wąsiewicz (red.) *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, t. II, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa 1994.
- Kozielecki J., *Psychologiczna teoria decyzji*, PWN, Warszawa 1975.
- Kuchlewska M., *Ubezpieczenie jako metoda finansowania ryzyka przedsiębiorstw*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2003.

- Lipka A., *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Poltext, Warszawa 2002.
- March J.G., *A premier on decision making*, The Free Press, New York 1994.
- Maslow A.H., *Motivation and personality*, Harper and Row, New York 1970.
- Millstein S.G., *Risk perception. Construct development. Links to theory, correlates and manifestations* [w:] Romer D. (red.), *Reducing adolescent risk*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks 2003, ss. 35–43.
- Numhhauser-Henning A., *Occupational Risk: Social Protection and Employers' Liability. Social Change and Legal Developments In Industrial Societies. General Report*, XVIII World Congress of Labour and Social Security Law, Paris 2006.
- Ronka-Chmielowiec W., *Ubezpieczenia – rynek i ryzyko*, PWE, Warszawa 2002.
- Santera W., *Odpowiedzialność według prawa pracy. Pojęcie, zakres, dyferencjacja*, Wrocław 1991.
- Schumpeter J., *History of Economics Abalasis*, G. Allen, London 1955.
- Studenski R., *Ryzyko i ryzykowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2004, oraz *Profilaktyka wypadków i katastrof* [w:] Górnik-Durowe M., Kożusznik B., *Perspektywy psychologii pracy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2007.
- Studenski R., *Techniczne, organizacyjne i psychologiczne uwarunkowania przyczynowości wypadkowej* [w:] Materiały z konferencji pn.: *Bezpieczeństwo pracy, Środowisko, Edukacja*, Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną Pracy, Katowice 2003.
- Suchańska A., *Przejawy i uwarunkowania psychologiczne pośredniej autodestrukcyjności*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1998.
- Szponar A., *Uwagi o funkcjach odpowiedzialności odszkodowawczej*, „Państwo i Prawo”, 2003, Nr 1.
- Vaughan E.J., *Risk Management*, J. Wiley&Sons Inc., New York 1997.
- Wilde G.J.S., *Target risk*, PDE Publications, Toronto 1994.
- Williams C.A., Smith M.L., Young P.C., *Risk management and insurance*, McGraw-Hill Publishing, New York 1998.
- Wilson E.O., *Socjobiologia*, Zysk i Spółka, Poznań 2002.
- Zuckerman M., *Behavioral Expresions and Biosocial Bases of Sensation Seeking*, Cambridge University Press, New York 1994.
- Złota Encyklopedia PWN*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- http://mfiles.pl/pl/index.php/Kryteria_Bedaux (data odczytu 10.11.2009 r.).
- http://www.stat.gov.pl/gus/5840_894_PLK_HTML.htm (data odczytu 10.11.2009r.)
- http://www.wypadek.pl/body/bibl/czasopisma/bezp_pracy/artykuly/2002_04_1/2002_04_01.htm (data odczytu 10.11.2009 r.)
- <http://www2.dupont.com> (data odczytu 10.11.2009 r.).

Gniewomir Pieńkowski

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania

Strategia Bezpieczeństwa Narodowego podstawą funkcjonowania zarządzania kryzysowego w III RP

1. Wstęp

W jaki sposób budować strategię i dopasowywać do niej architekturę struktury i procedur organizacyjnych? Jak kwestionować, zmieniać i ulepszać dotychczasową strategię, nawet gdy jest skuteczna i pozornie nie wymaga zmian? Odpowiedzi na pytania pozwolą zrozumieć przyczynę zmian w Strategii Bezpieczeństwa Narodowego III RP (na podstawie analizy dokumentów z roku 2003 i 2007).

W miarę rozwoju teorii oraz kumulacji doświadczeń praktycznych powstają nowe koncepcje skutecznych strategii¹. Problem strategicznych wyborów łączy się ze strategiczną odpowiedzialnością władzy za zmiany technologii budowy i wdrażania strategii. Zarządzanie bezpieczeństwem stanowi podstawę zarządzania kryzysowego. Organy władzy odgrywają zasadniczą rolę w zapewnieniu bezpieczeństwa, gdyż dysponują rozlicznymi uprawnieniami np. prawo państwowe. W zarządzaniu bezpieczeństwem narodowym nadal stosuje się praktykę budowania scenariuszy, inaczej mówiąc, określenia sytuacji, w związku z którymi podejmowane będą działania zapobiegawcze, przygotowawcze i reagowania².

Na przełomie XX i XXI wieku obserwuje się dużą dynamikę zmian przestrzeni cywilizacyjnej, która skutkuje wystąpieniem nowych wy-

¹ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 9.

² J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007, s. 49.

zwań. Wyzwania te dotyczą różnych obszarów funkcjonowania państwa, a wiele z nich można przewidzieć obserwując zachodzące zmiany. Jednym z takich wyzwań jest obowiązek zapewnienia bezpieczeństwa mieszkańcom danego kraju, a tym samym społecznościom lokalnym³.

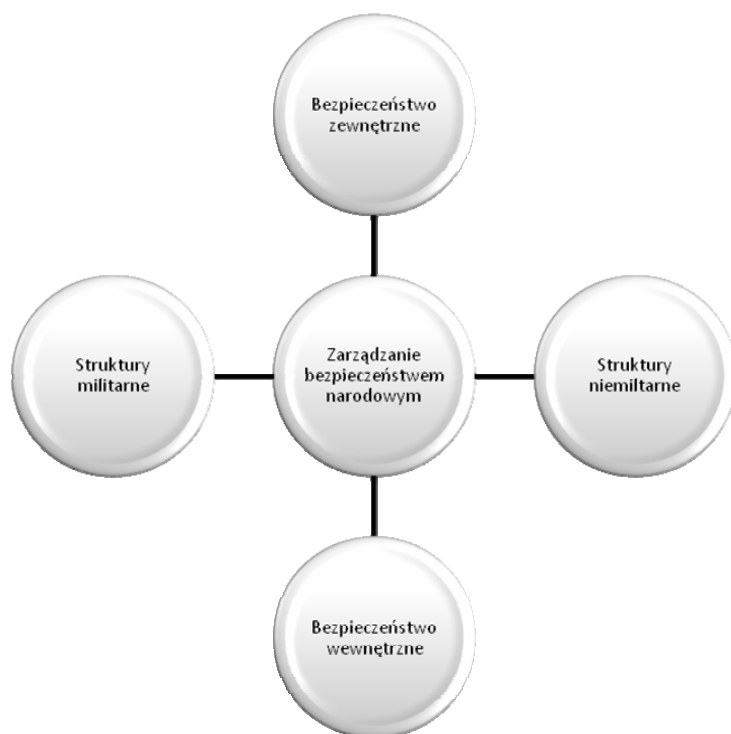
2. Rola Strategii Bezpieczeństwa Narodowego z 2003 roku w budowie polskiego systemu zarządzania kryzysowego

W 2003 roku Prezydent RP zatwierdził nową strategię bezpieczeństwa narodowego, będącą oficjalną i podstawową wykładnią podejścia państwa do spraw bezpieczeństwa. Miała obejmować zarówno stworzenie podstawowych koncepcji bezpieczeństwa narodowego, które byłyby adekwatne do przewidywanej skali zagrożeń w państwie, jak i strategii, które warunkowałyby odpowiednią implementację prakseologicznych systemów reagowania kryzysowego. Dokument ten zastępował obowiązującą Strategię Bezpieczeństwa RP z 2000 roku. Jej przyjęcie było spowodowane przystosowywaniem się struktur polskiego systemu bezpieczeństwa do Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa (European Security Strategy). Należy zauważyć, że przyjmując nową strategię bezpieczeństwa narodowego Polska, stała się ważnym elementem systemu zarządzania kryzysowego Unii Europejskiej. W Strategii bezpieczeństwa narodowego z 2003 roku podjęto próbę zintegrowanego podejścia do spraw bezpieczeństwa narodowego, traktując je jako kategorię, która obejmowałaby wszystkie sfery bezpieczeństwa państwa: zewnętrzne i wewnętrzne, wojskowe i cywilne (jest to odpowiedź na zachodzące zmiany, do których dochodziło w sferze bezpieczeństwa narodowego w ciągu lat dziewięćdziesiątych XX wieku). Zanik granic i stopniowe przenikanie się różnych zjawisk, składających się na aspekt i dziedziny postrzegania bezpieczeństwa narodowego to najbardziej charakterystyczne cechy dokumentu z 2003 roku⁴.

³ P. Kepka, *Bioterroryzm*, Difin, Warszawa 2009, s. 19.

⁴ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2003 i 2007 roku*, Warszawa 2008, ss. 4–5.

Rys. 1. Wpływ poszczególnych kategorii bezpieczeństwa narodowego państwa na budowę efektywnej strategii zarządzania bezpieczeństwem narodowym



Źródło: opracowanie własne.

Strategia bezpieczeństwa narodowego Polski z 2003 roku odpowiada na postawione wcześniej pytania. Należy jednak zauważyć, że w sposób mało czytelny. Układ dokumentu nie odzwierciedla logicznej sekwencji problemów strategicznych. Nie wyodrębniono rozdziału, który mówiłby o interesach i strategicznych celach bezpieczeństwa Polski (w całej strategii nie ma ani jednego odniesienia do pojęcia interesy narodowe). Jeśli założymy, że interesy narodowe i konieczność zapewnienia ich realizacji są podstawową przyczyną prowadzenia wszelkiego rodzaju badań dotyczących bezpieczeństwa narodowego (stanowią elementarną podstawę do podjęcia próby zdefiniowania najważniejszych celów strategicznych, wyznaczających kierunki prac nad treścią strategii). Pominięcie klasycznego według podstawowych założeń teorii systemów bezpieczeństwa narodowego etapu wszystkich działań zorga-

nizowanych, którym jest założenie jego celów głównych i częściowych (do których możemy zaliczyć cele strategiczne w zakresie bezpieczeństwa Rzeczypospolitej). Cele te powinny stanowić punkt odniesienia i konieczny warunek dokonywania elementarnej oceny warunków bezpieczeństwa (w dokumencie możemy zauważyć, że ta ocena rozpoczyna się od razu w pierwszym rozdziale – Nowe wyzwania)⁵.

W pierwszym rozdziale możemy zaobserwować jego retrospektywny charakter, zawierający ocenę stanu bezpieczeństwa Polski oraz bezpieczeństwa europejskiego w momencie powstawania strategii (2003)⁶. W rozdziale tym za najważniejsze cele prowadzonej strategii bezpieczeństwa narodowego wskazuje się ochronę suwerenności i niezawisłości RP oraz zapewnienie bezpieczeństwa granic i integralności terytorialnej państwa⁷. W ten sposób prowadzone działania mają na celu głównie zapewnienie bezpieczeństwa obywateli, podstawowych praw człowieka i wolności stwarzających jak najlepsze warunki rozwoju Polski⁸.

Pojawiają się także odniesienia do światowego bezpieczeństwa narodowego, ery globalizacji i ich wpływów na żywotne interesy Polski. Należy zauważyć fakt, że za jedno z ważniejszych zagrożeń uznano prowadzenie operacji, penetracji, dezorganizacji i dezinformacji kluczowych systemów informacyjnych państwa oraz baz danych przez obce służby specjalne, ugrupowania terrorystyczne i zorganizowane grupy przestępcze⁹.

Dokonana ocena panujących warunków bezpieczeństwa Polski podkreślała, że europejskie środowisko bezpieczeństwa rozwijało się w ciągu ostatniej dekady w korzystnym, z punktu widzenia celów strategicznych Rzeczypospolitej kierunku. Zdecydowanie zmniejszyło się ryzyko wybuchu poważnego konfliktu militarnego, który zagrażałby bezpośrednio realizacji strategicznych celów RP. Strategia ukazuje kierunek zmian w europejskim środowisku bezpieczeństwa. Zmiana w środowisku bezpieczeństwa RP polega na stopniowym przesuwaniu się punktu ciężkości z zagrożeń klasycznych (inwazja zbrojna), na za-

⁵ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 5.

⁶ A. Podolski, *Polska Strategia Bezpieczeństwa Narodowego jako praktyczna implementacja Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa – między teorią a praktyką*, Raporty i Analizy CSM 1/05, ss. 3–4.

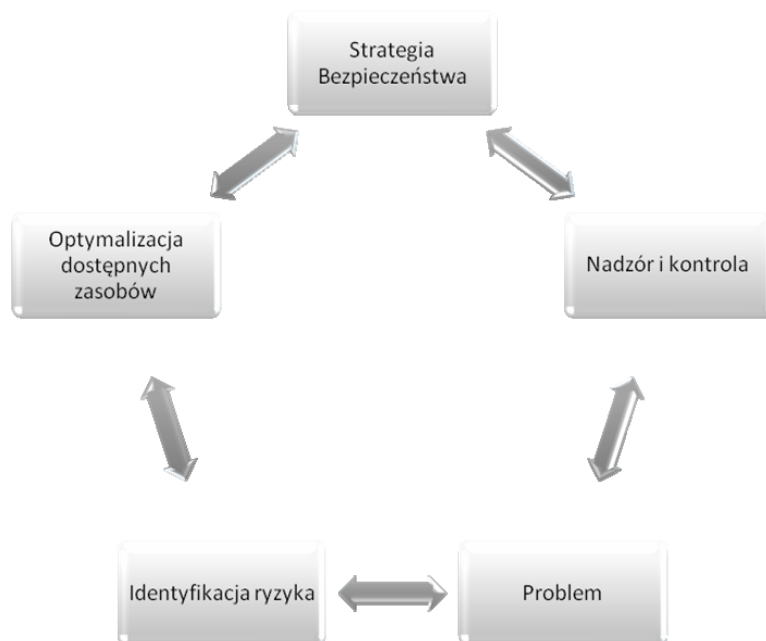
⁷ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP, 22 lipca 2003 punkt I Nowe Wyzwania.

⁸ K. Ficoń, *Jakościowy model identyfikacyjny systemu reagowania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” nr 4 (171)/2007, s. 19.

⁹ A. Podolski, *Polska Strategia Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 6.

grożenia nietypowe, których podstawowym źródłem stają się trudne do zidentyfikowania podmioty pozapaństwowe¹⁰.

Rys. 2. Proces identyfikacji zagrożeń bezpieczeństwa państwa



Źródło: opracowanie własne.

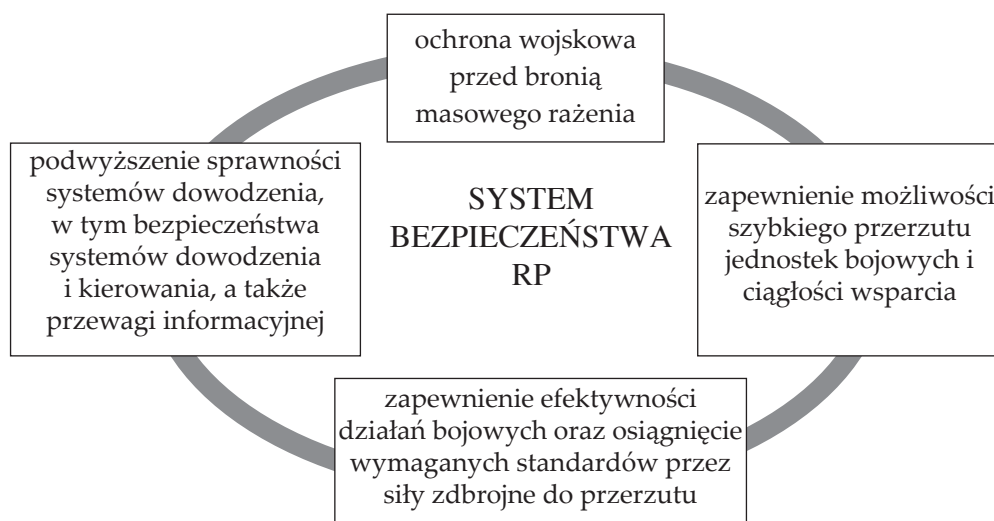
Formułowanie każdej strategii polega na stopniowym określeniu sposobu (koncepcji działania), która zapewniłaby osiągnięcie założonych celów strategicznych w istniejących warunkach bezpieczeństwa. Koncepcja ta powinna obejmować zarówno podstawowe zasady i myśl przewodnią działań strategicznych danej organizacji w dziedzinie bezpieczeństwa oraz zadania etapowe lub dziedzinowe – cele operacyjne, które prowadzą do osiągnięcia celów strategicznych. Powinny stanowić bezpośrednią podstawę tworzenia nowych strategii, zarówno działowych jak i sektorowych w przyszłości. W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP problematyka ta została przedstawiona w trzech ostatnich rozdziałach: Założenia ogólne, Zadania służb państwowych oraz Gospodarcze podstawy bezpieczeństwa państwa¹¹.

¹⁰ S. Koziej, *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 7.

¹¹ Tamże, ss. 10–11.

W założeniach ogólnych zwrócono uwagę na potrzebę podejścia całościowego. Zwraca się uwagę na sytuację, w której stopniowo zaciera się różnica pomiędzy sferą zewnętrzną i wewnętrzną bezpieczeństwa. Stosunkowo szybko wzrasta rola czynnika międzynarodowego oraz współdziałania międzynarodowego, w tym współpraca w ramach NATO i innych organizacji mających na celu utrzymanie porządku i bezpieczeństwa międzynarodowego. Z drugiej należy zauważyć zwiększenie się wpływu czynników pozawojskowych tj.: ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Z tych przyczyn polska strategia bezpieczeństwa prowadzi do zacieśniania współpracy międzynarodowej. Potwierdza chęć prowadzenia polityki aktywnego zaangażowania się w utrzymanie międzynarodowego pokoju i bezpieczeństwa. Prowadzi to do stwierdzenia, że współpraca zarówno w skali mikro jak i makro-regionalnej zwiększa skuteczność strategii bezpieczeństwa i prowadzi do harmonijnego współdziałania wszystkich instytucji państwa, organów władzy i administracji państwowej¹².

Rys. 3. Kształtowanie systemu bezpieczeństwa Polski przez Siły Zbrojne RP



Źródło: opracowanie na podstawie: S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 19.

¹² S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* ss. 11–12.

Dzięki przygotowaniu odpowiedniej strategii bezpieczeństwa możliwe staje się osiągnięcie celu taktycznego – efektywnego, czyli stworzenie efektywnego systemu reagowania kryzysowego, który polegał będzie na przygotowaniu i utrzymaniu odpowiedniego potencjału operacyjnego do działań antykryzysowych we wszystkich aspektach tych działań (poprzez tworzenie i permanentne podtrzymywanie pożądanego potencjału operacyjnego). Przekształcenie potencjalnych możliwości operacyjnych w potencjał do antykryzysowych działań operacyjnych będzie możliwe poprzez odpowiednie zarządzanie zasobami systemowymi odnoszącymi się do takich atrybutów, jak struktura organizacyjno-funkcjonalna, potencjał informacyjno-decyzyjny, potencjał energetyczno-materiałowy oraz potencjał zabezpieczenia i wsparcia¹³.

W tym przypadku odpowiednie instytucje państwowe będą prowadziły odpowiednie działania, które będą zmierzały do powołania zintegrowanego systemu kierowania i zarządzania na wypadek kryzysu dla osiągnięcia celu niezbędne staje się spójne uregulowanie zadań i kompetencji organów instytucji państwowych. Oprócz tego stworzenie kompleksowego systemu reagowania kryzysowego zakłada stworzenie solidnego zaplecza społeczno-gospodarczego oraz zwiększenia nakładów finansowych bezpieczeństwu informacyjnemu¹⁴.

Zadania służb państwowych w III RP koncentrują się na: aktywności międzynarodowej, siłach zbrojnych, wywiadzie i wewnętrznych aspektach bezpieczeństwa. W zakresie aktywności międzynarodowej zwraca się uwagę na rolę NATO w zintegrowanym systemie reagowania kryzysowego państwa, które odgrywa bardzo ważną rolę w tworzeniu sprawnie działających systemów bezpieczeństwa jak i w procesie funkcjonalno – decyzyjnym planowania strategicznego¹⁵.

Kolejnym ważnym elementem w polskiej strategii bezpieczeństwa w zakresie aktywności międzynarodowej jest Unia Europejska, która polega na współpracy w ramach WPZiB (Wspólnej Polityki Zagranicznej i Bezpieczeństwa)¹⁶. Dzięki tej współpracy możliwe staje się zaimplementowanie w polskim systemie bezpieczeństwa narodowego – nowoczesnych metod mających na celu przeciwdziałanie powstającym

¹³ K. Ficoń, *Jakościowy model identyfikacyjny systemu reagowania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” nr 4(171)/2007, s. 19.

¹⁴ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 13.

¹⁵ M. Wiatr, *Planowanie obronne i wojskowe w NATO*, Warszawa 2000, s. 3.

¹⁶ S. Koziej, *Europejska strategia bezpieczeństwa*, Trybuna 13 marca 2004 r.

w skali makro zagrożeniom oraz wymianę doświadczeń pomiędzy członkami Wspólnoty¹⁷.

Dużą rolę w polskiej strategii bezpieczeństwa narodowego odgrywa współpraca w ramach Organizacji Narodów Zjednoczonych oraz innych mniejszych instytucji międzynarodowych w zakresie kontrolowania zbrojeń. Regionalne aspekty polityki bezpieczeństwa prowadzą do rozwoju dwustronnej współpracy ze swoimi sąsiadami, a także z innymi państwami regionu. Podstawą w tej współpracy jest unormowanie współpracy w tym zakresie w tej części kontynentu¹⁸.

Działalność sił zbrojnych prowadzi do konieczności połączenia i pełnej optymalizacji poszczególnych składowych systemów reagowania kryzysowego¹⁹. Wymuszone jest to podjęciem określonych działań – zarówno w skali mikro (Polska i tereny przygraniczne), jak i współdziałania w zakresie zabezpieczenia bezpieczeństwa międzynarodowego (wyspecjalizowane organizacje)²⁰. Prowadzi to do stwierdzenia, że przedstawiony w 2003 roku dokument ukazuje, że prowadzenie obrony RP polega na wykorzystaniu wszelkich dostępnych zasobów, których dysponentem są Siły Zbrojne w celu zabezpieczenia państwa przed wszelkiego rodzaju zagrożeniami²¹. Strategia bezpieczeństwa narodowego Polski ukazuje, że głównym zadaniem Sił Zbrojnych RP w okresie pełnego pokoju jest zabezpieczenie posiadanego stanu zasobów oraz zdolności, które warunkują prowadzenie określonych działań w ramach zadań ustawowych²².

Siły zbrojne przygotowują i utrzymują potencjał sił ekspedycyjnych, umożliwiając udział w operacjach reagowania kryzysowego i w operacjach pokojowych, które prowadzone są na i poza terytorium RP w ramach współpracy z wyspecjalizowanymi organizacjami pokojowymi²³. Jednocześnie siły zbrojne utrzymują gotowość do realizacji zobowiązań sojuszniczych i zapewnienia bezpieczeństwa zbiorowego

¹⁷ S. Koziej, *Polska z planem*, „Gazeta Wyborcza” 24 maja 2004 r.

¹⁸ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* ss. 17–18.

¹⁹ L. Zacher, *Bezpieczeństwo a konwersja militarna: refleksje o politycznej filozofii obronności*, „Zeszyty Naukowe AON”, nr 3/1996, ss. 56–78.

²⁰ J. Pawłowski, *System obronny Rzeczypospolitej Polskiej*, Jacek Pawłowski, „Zeszyt Problemowy Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, nr 4/2004, ss. 5–18.

²¹ S. Koziej, *Polska strategia bezpieczeństwa narodowego*, Wiedza Obronna 4/2003.

²² S. Koziej, *Ocena nowej strategii bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*, „Zeszyty Naukowe”, AON, Warszawa 2004, nr 1, ss. 354–361.

²³ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 19.

w Europie zgodnie z umowami międzynarodowymi i w ramach organizacji, których Polska jest członkiem. Z racji posiadanego potencjału ludzkiego, organizacyjnego oraz sprzętu polskie siły zbrojne są przygotowane do wsparcia działań sił i środków układu pozamilitarnego w zakresie przeciwdziałania, zwalczania i usuwania skutków zaistniałej sytuacji kryzysowej²⁴.

W wyniku przeprowadzanej analizy tej części dokumentu możemy stwierdzić, że, podobnie jak w innych państwach na „pierwszym miejscu” systemu reagowania kryzysowego oraz wprowadzonej strategii znajdują się Siły Zbrojne RP, które współpracują z jednostkami militarnymi jak i niemilitarnymi²⁵.

Przeprowadzenie analizy dokumentu z 2003 roku pozwoliło ukazać wpływ poszczególnych elementów bezpieczeństwa wewnętrznego państwa na budowę efektywnego systemu bezpieczeństwa narodowego oraz także ich oddziaływanie na sferę zewnętrzną bezpieczeństwa państwa²⁶.

Autorzy strategii bezpieczeństwa nie zapomnieli również o trzeciej składowej efektywnego systemu reagowania kryzysowego, do której należą czynniki ekonomiczne²⁷. Podkreślano, że demokratyczna stabilność i bezpieczeństwo kraju muszą mieć solidne podstawy gospodarcze oraz cywilizacyjne, które z jednej strony są konieczne do zapewnienia funduszy polityce bezpieczeństwa w jej zewnętrznym aspekcie, z drugiej wytwarzają niezbędne składniki stabilności (jego tożsamości i cywilizacyjnej „witalności” oraz stanowią kierunek rozwoju jego międzynarodowej pozycji jako pożądanego partnera i sojusznika). Dokument z 2003 roku problematykę tę ujmuje w odniesieniu do finansów, gospodarki, infrastruktury, środowiska naturalnego oraz edukacji obywatelskiej²⁸.

Zauważono, że podstawą budowy efektywnego systemu bezpieczeństwa narodowego jest zależne również od stabilności obrotów płatniczych z zagranicą (w szczególności utrzymanie stałej równowagi

²⁴ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 204–205.

²⁵ Tamże, ss. 204–205.

²⁶ S. Koziej, *Konsolidacja systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym i dowodzenia siłami zbrojnymi*, „Zeszyty Naukowe AON”, nr 3/2003, ss. 31–38, R. Kupiecki, *Główne aspekty polityki bezpieczeństwa Polski*, w: *Rocznik Polskiej Polityki Zagranicznej 2006*, Warszawa 2006, ss. 68–78.

²⁷ *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego RP*, 22 lipca 2003.

²⁸ S. Koziej, *Strategia Bezpieczeństwa Narodowego...* ss. 22–23.

bilansu płatniczego, gwarantującego stały napływ zagranicznych inwestycji do Polski). Realizacja zadań z zakresu finansowych aspektów bezpieczeństwa narodowego wymusza na władzach prowadzenie polityki, która sprzyjałaby trwałemu wzrostowi gospodarczemu, dostosowywania oraz doskonalenia przepisów prawnych w sposób zapewniający dyscyplinę finansów publicznych i efektywne wykorzystanie dostępnych środków publicznych. Z kolei prowadzenie prac analitycznych umożliwia monitoring zjawisk, które mają wpływ na budżet państwa i stan finansów publicznych oraz wczesne ostrzeganie przed powstawaniem zjawisk kryzysowych. Tworzenie profilaktyki bezpieczeństwa finansowego prowadzi do ciągłego doskonalenia przepisów prawnych nie tylko w dziedzinie finansów publicznych, ale także w zakresie przeciwdziałania przestępstwom finansowo-skarbowym²⁹.

W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego z 2003 roku uznano, że stabilny wzrost gospodarczy oraz rozwój sektora high-tech należą do najważniejszych czynników, które zapewniają ogólne bezpieczeństwo Polski i niezbędne czynniki potencjału obronnego państwa. Najważniejszymi elementami sfery gospodarczej RP były również: obrót towarami i usługami o znaczeniu strategicznym, określenie kierunku rozwoju przemysłu zbrojnego oraz strategii bezpieczeństwa energetycznego, a także zawarcie czynnika technologicznego jako jednego z podstawowych w przeciwdziałaniu zagrożeniom. W przypadku bezpieczeństwa energetycznego uznano, że państwo powinno prowadzić określoną politykę importu nośników energii, umożliwiającą zmniejszenie strukturalnego uzależnienia Polski od dostaw z zewnątrz, co w dalszym okresie czasu miało doprowadzić do dywersyfikacji struktury i kierunków importu, gwarantując rzetelność dostaw oraz korzystne ceny i klauzule zawieranych kontraktów³⁰.

W wyniku przeprowadzonej analizy można zauważyć, że stan przygotowania państwa i jego obywateli do sytuacji kryzysowych można określić jedynie na podstawie umiejętności właściwego postępowania zarówno organów władzy, jak i społeczeństwa. Działania wszystkich elementów systemu powinny być przy tym skoordynowane, wzajemnie się uzupełniać i wspierać. Zasadniczym elementem takiego systemu powinna być jego zwartość, tzn. powinien być zdolny odpierać, przeciwdziałać i zapobiegać wszelkiego rodzaju zagrożeniom na wszystkich

²⁹ Tamże, s. 23.

³⁰ Tamże, s. 24.

szczeblach organizacji władz państwa. W przypadku każdego ze zidentyfikowanych oraz nieprzewidywalnych zagrożeń powinna istnieć prawna i organizacyjna możliwość uruchomienia wszystkich zasobów zarówno ludzkich, jak i materiałowych. Skala i rodzaj zdarzenia mogą jedynie wpływać na ich wymiar. Ponadto działania organów władzy powinna cechować integracja wysiłków poszczególnych służb w celu opanowania sytuacji kryzysowej, minimalizacji lub usunięcia jej skutków. Dotyczy to zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych działań państwa³¹.

Mimo licznych działań, które w ostatnich latach zostały podjęte w celu zbudowania jednolitego systemu bezpieczeństwa narodowego, nadal możemy powiedzieć, że polski system zarządzania kryzysowego jest na początku drogi w zbudowaniu jednolitego i przejrzystego systemu, który nie tylko nie utrudniałby swoją złożonością podjęcie jakichkolwiek zadań w celu zabezpieczenia bezpieczeństwa narodowego państwa, ale swoją prostotą potrafiłby połączyć w tym obszarze wszystkie odpowiedzialne jednostki na jednym szczeblu organizacyjno-decyzyjnym, doprowadzając do sytuacji, w której możliwe stałoby się skuteczniejsze zabezpieczenie żywotnych interesów państwa³².

W wyniku sprecyzowania koncepcji strategicznej, w tym zadań dziedzinowych, kolejnym punktem prowadzącym do osiągnięcia efektywności systemu było określenie sił i zasobów przewidzianych do ich realizacji. Strategia z 2003 roku nie wyodrębniała takiej problematyki, nie wykazując nawet elementarnych prób naszkicowania zarysu zintegrowanego systemu bezpieczeństwa narodowego (była to największa słabość dokumentu z 2003 roku). Zaniechano uporządkowanie i wzajemne powiązania w określonej, spójnej całości sił i środków RP celowo przygotowywanych do realizacji określonych zadań z zakresu bezpie-

³¹ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 201–202.

³² D. Gmurczyk, *Jaka strategia wojskowa RP*, Wiedza Obronna 1/2004, ss. 133–142; J. Gryz, *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej – rola i znaczenie w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej nr 4/2004, ss. 56–74, zobacz także: J. Wojnarowski, *Teoretyczne podstawy podsystemu bezpieczeństwa militarnego RP*, *Myśl Wojskowa* nr 6/2004, ss. 35–48, J. Stańczyk, *Bezpieczeństwo narodowe: podstawy wiedzy obywatelskiej*, *Wojsko i Wychowanie* nr 1/1996 ss. 24–28, S. Koziej, *Strategia i potencjał obronny Polski w warunkach członkostwa w NATO*, AON, Warszawa 2001, s. 69. S. Koziej, *Kierowanie obronnością. Polska Zbrojna*, 8 kwietnia 2001, nr 15, S. Koziej, *Priorytety państwa granicznego. Polska Zbrojna*, 22 kwietnia 2001, nr 17.

czeństwa narodowego. W tym dokumencie problematyka ta została rozproszona po całym tekście dokumentu (odpowiada to sektorowemu, resortowemu, a nie zintegrowanemu podejściu do spraw bezpieczeństwa narodowego). Można to uznać za rozwiązanie zachowawcze. Prowadzi to do sytuacji, w której można było wyciągnąć nie właściwe wnioski z oczywistej i współcześnie widocznej tendencji polegającej na zintegrowaniu wojskowych oraz pozawojskowych sfer bezpieczeństwa narodowego, zarówno w zakresie zagrożeń, jak i metod przeciwdziałania tym zagrożeniom³³.

„Można zauważyć, że w wyniku pominięcia problematyki zarządzania bezpieczeństwem narodowym pobieżnie potraktowano w strategii z 2003 roku ustalenia, które dotyczyły metod jej implementacji. Stwierdzono, że dokument ten jest podstawowym punktem wyjścia do tworzenia odpowiednich strategii sektorowych w zakresie dziedzin, które mogłyby mieć elementarne znaczenie dla efektywnego zabezpieczenia bezpieczeństwa i obronności RP. Nie zwrócono szczególnej uwagi na wdrażanie strategii w zakresie planowania zintegrowanego”³⁴.

Podsumowując należy stwierdzić, że dokument z 2003 roku wyszedł naprzeciw pojawiającym się nowym tendencjom w zakresie bezpieczeństwa narodowego i międzynarodowego oraz tworzenia efektywnego systemu zarządzania kryzysowego, zwracając uwagę na zmiany do, których doszło po 11 września 2001 roku. W wyniku zwrócenia uwagi na liczne słabości Strategii Bezpieczeństwa Narodowego w 2005 roku podjęto prace, które miały na celu stworzenie nowego dokumentu strategicznego – Strategii Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku³⁵.

3. Strategia Bezpieczeństwa Narodowego z 2007 roku jako podstawowy element polskiego systemu zarządzania kryzysowego

Prace nad nowym dokumentem rozpoczęto 2006 roku podczas rządów premiera Kazimierza Marcinkiewicza. Przyjęto ją w listopadzie 2007 roku³⁶. Podobnie jak w przypadku strategii z 2003 roku została podzielona na kilka zasadniczych części, które omawiały tematykę bez-

³³ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2003 i 2007 roku*, Warszawa 2008, s. 28.

³⁴ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 28.

³⁵ Tamże, s. 28.

³⁶ Tamże, s. 29.

pieczeństwa narodowego Polski w drugiej połowie dekady³⁷. Strategia ujmuje treść w cztery rozdziały merytoryczne: interesy narodowe i cele strategiczne, ocena środowiska bezpieczeństwa, sformułowanie operacyjnej koncepcji strategii bezpieczeństwa oraz ustalenie transformacyjnej koncepcji poszczególnych strategii³⁸.

W nowym dokumencie nadrzędnym elementem było nowe podejście do sprawy bezpieczeństwa narodowego. Określono priorytetowe interesy narodowe i sformułowano zasadnicze cele strategiczne w zgodzie z aktem rangi najwyższej – Konstytucją RP. W dokumencie ukazano również polską strategię bezpieczeństwa narodowego jako w pełni skorelowaną z strategiami wyspecjalizowanych organizacji międzynarodowych, do których zaliczamy m.in. NATO oraz uznano Europejską Strategię Bezpieczeństwa i Koncepcję Strategiczną NATO jako podstawowe elementy opracowywania wykonawczych dyrektyw strategicznych, a w szczególności: Polityczno-Strategiczną Dyrektywę Obronnej Rzeczypospolitej Polskiej, strategii określonych dziedzin bezpieczeństwa narodowego oraz strategicznych systemów reagowania kryzysowego i obronnego oraz zarządzania kryzysowego w postaci strategicznych programów transformacyjnych systemu bezpieczeństwa (m.in. programów niemilitarnych i programów przygotowań programów rozwoju sił obronnych)³⁹.

Rys. 4. Podstawowe interesy narodowe Polski jako elementarna składowa strategii Bezpieczeństwa Narodowego RP



Źródło: opracowanie na podstawie: Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku.

³⁷ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku.

³⁸ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego...* s. 29.

³⁹ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku, ss. 5–6.

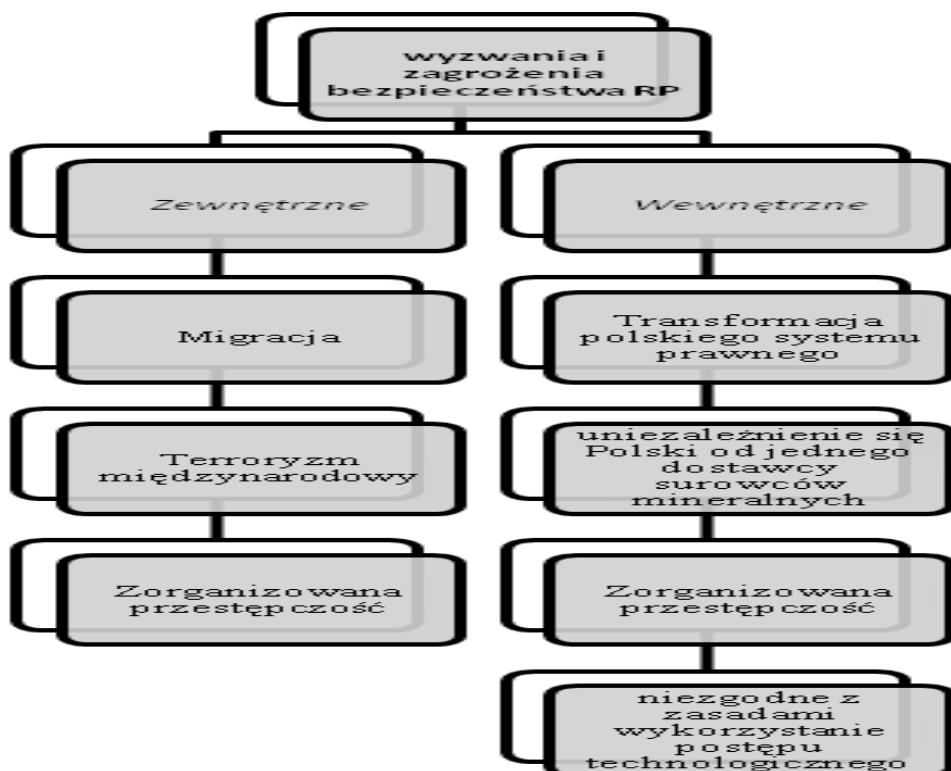
W Strategii Bezpieczeństwa Narodowego III RP z roku 2007 uznano, że podstawowe interesy narodowe nie ulegają zmianie i oparte są na całościowej koncepcji bezpieczeństwa państwa, która uwzględniała zarówno aspekty polityczno-militarne, ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Zwrócono również uwagę, że poszczególne interesy narodowe pochodzą od fundamentalnych i niezmiennych wartości, których realizacja jest nadrzędna dla państwa i jego mieszkańców. Według Konstytucji RP są nimi: niepodległość, nienaruszalność terytorialna, wolność, bezpieczeństwo, prawa człowieka i obywatela oraz uszanowanie dziedzictwa narodowego i ochrona środowiska naturalnego.

Z kolei po uwzględnieniu podstawowych interesów narodowych za główne cele strategiczne Polski uznano zapewnienie realizacji interesów narodowych w wyniku eliminacji zarówno zewnętrznych oraz wewnętrznych zagrożeń, redukcję ryzyka i efektywne wykorzystywanie istniejących szans.

Analiza Strategii Bezpieczeństwa Narodowego z 2007 roku zwraca uwagę na potrzebę rozwoju teorii i praktyki zarządzania kryzysowego w Polsce. Wiąże się to z działaniami, które powinny zapewnić powszechność, wszechstronność i elastyczność tworzonego systemu. Modyfikacja określonych założeń i rozwiązań prawnych może udoskonalić już istniejący system. Celem tego zabiegu nie jest dokonanie zasadniczych zmian w sposób rewolucyjny, lecz ewolucyjny – w wyniku przekształcania istniejącego stanu rzeczy⁴⁰.

⁴⁰ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 261.

Rys. 5. Problemy uznane za największe wyzwania i zagrożenia bezpieczeństwa narodowego RP



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku.

Na tym tle związki organizacyjne między poszczególnymi składowymi systemu bezpieczeństwa narodowego można scharakteryzować jako strukturalno-funkcjonalne, wynikające z potrzeb. W tym przypadku należy przedstawić organizacyjne relacje strukturalne, które warunkują bezpieczeństwo narodowe RP łączące cele strategiczne i interesy narodowe w sektorowe koncepcje bezpieczeństwa narodowego (trzecia i czwarta część dokumentu z 2007 roku). Dochodzi do nich między: a) organami władzy wykonawczej (Prezydent RP – Prezes Rady Ministrów); b) organami władzy wykonawczej i ustawodawczej (Prezydent RP – Prezes Rady Ministrów – sejm). W związku z powyższym istniejąca obecnie strategia bezpieczeństwa narodowego w Polsce warunkowała wprowadzenie nowych metod organizacyjnych na szczeblu

władz państwa oraz innowacyjny charakter związków organizacyjnych między strukturami biorącymi udział w zintegrowanym zabezpieczeniu bezpieczeństwa państwa. Nie można również zapominać o tym, że w zmieniających się warunkach polityczno – ekonomicznych należy stworzyć nową formułę strategii bezpieczeństwa, która byłaby wyrażona poprzez konsolidację działań na szczeblu państwa⁴¹. W tym przypadku należy zwrócić uwagę na przedsięwzięcia organizacyjno-prawne mające na celu koordynację działań antyterrorystycznych⁴² (w tej części Strategii możemy zaobserwować jej słabość, która nie przygotowuje odpowiednich warunków do powstanie jednego miejsca, w którym nadzorowane byłyby wszystkie działania mające na celu przetworzenie sygnałów zewnętrznych i wewnętrznych związanych z powstającym, bardzo często nierównomiernie zagrożeniem oraz wykorzystaniem w celu zabezpieczenia bezpieczeństwa narodowego wszystkich sił – zarówno militarnych jak i niemilitarnych – co obecnie stało się podstawą dla zabezpieczenia żywotnych interesów Polski⁴³).

Dokument przedstawia cele i zadania sektorowe koncepcji bezpieczeństwa. Metody osiągnięcia określonych celów strategicznych (w wyniku wykorzystania zakresu dostępnych środków i działań politycznych, gospodarczych, wojskowych oraz dyplomatycznych) nie są do końca w pełni sprecyzowane.⁴⁴ Zwrócono również uwagę na to, że stopniowe zacieranie się różnic pomiędzy sferą bezpieczeństwa wewnętrznego i zewnętrznego wymaga całościowego podejścia. Oprócz tego uznano, że państwo powinno konsekwentnie realizować działania, które umożliwiałyby umocnienie bezpieczeństwa narodowego RP i jego mieszkańców.

⁴¹ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 262, zobacz także: S. Zalewski, *Globalizacja wyzwaniem dla narodowej polityki bezpieczeństwa*, Zeszyty Naukowe AON, nr 1/2004, ss. 232–242; A. Bochniak-Jakubowska, W. Molek, *Regulacje prawne systemu obronnego Rzeczypospolitej Polskiej*, Zeszyt Problematyczny Towarzystwa Wiedzy Obronnej, nr 4/2004, ss. 19–68.

⁴² K. Jałoszyński, *Współczesny wymiar antyterroryzmu*, TRIO, Warszawa 2008, s. 229.

⁴³ P. Zelikow, *The Transformation of National Security*, *The National Interest*, Spring 2003, ss. 17–28.

⁴⁴ J. Pawłowski, *Percepcja bezpieczeństwa oraz obronności państwa*, Zeszyty Naukowe AON, nr 1(58)/2005 ss. 99–106, J. Gołębiewski, *Zarządzanie kryzysowe jako metoda kształtowania standardów bezpieczeństwa*, „Wiedza Obronna” nr 1/2006, ss. 50–73 zobacz także: J. Rostowski, *Liberalnie i bezpiecznie*, *Rzeczpospolita* nr 53/2004, T. Kęsoń, M. Kulisz, *Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej*, *Wojsko i Wychowanie* nr.2/2000 ss. 41–48, J. Kiepusa, *Spółeczno-ustrojowe założenia systemu – obronnego*, *Wojsko i Wychowanie* nr 2/1999, s. 50–56.

Podobnie jak w przypadku Strategii z 2003 roku, nowy dokument zawierał w koncepcji bezpieczeństwa zewnętrznego stwierdzenie, że Polskie bezpieczeństwo narodowe jest nadal uzależnione od współpracy w strukturach międzynarodowych (NATO, Unii Europejskiej)⁴⁵. Stwierdzono, że należy rozwijać zdolność do osiągania celów strategicznych w zakresie bezpieczeństwa w przestrzeni: europejskiej, euroatlantyckiej oraz globalnej⁴⁶.

Tak jak w przypadku Strategii z 2003 roku uznano, że współpraca w ramach NATO jest najważniejszym elementem składowym bezpieczeństwa narodowego w zakresie współdziałania polityczno-wojskowego⁴⁷.

Z kolei członkostwo Polski w UE uznano za determinantę bezpieczeństwa narodowego Polski⁴⁸. Było to możliwe przez znaczne zwiększenie możliwości współuczestnictwa w realizacji takich instrumentów jak: Wspólna Polityka Zagraniczna i Bezpieczeństwa, Europejska Polityka Bezpieczeństwa i Obrony, Jednolity Rynek Europejski, wspólna polityka handlowa, Fundusz Spójności oraz współpraca w zakresie sądownictwa i spraw wewnętrznych⁴⁹. Oprócz tego stwierdzono, że nie tylko współpraca z dwiema największymi wyspecjalizowanymi organizacjami międzynarodowymi jest kluczowa dla interesów bezpieczeństwa narodowego, ale Rzeczpospolita Polska powinna prowadzić w tym zakresie dialog także z Organizacją Narodów Zjednoczonych i pozostałymi mniejszymi, często regionalnymi ugrupowaniami⁵⁰.

⁴⁵ S. Koziej, *Ocena nowej strategii bezpieczeństwa narodowego RP*, Zeszyty Naukowe AON nr 1/2004, ss. 354–361.

⁴⁶ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku ss. 10–11.

⁴⁷ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku ss. 10–12, zobacz także: J. M. Ruszar, *Wojna z terroryzmem a polski interes narodowy*, Rzeczpospolita nr 236/2001, M. Obrusiewicz, *Kształtowanie i rozwój strategii bezpieczeństwa narodowego – poszukiwanie rozwiązań metodycznych*, Myśl Wojskowa nr 4/2002, ss. 5–24, J. Pawłowski, *Wybrane problemy bezpieczeństwa RP w kontekście walki z terroryzmem*, Zeszyt Problemowy Towarzystwa Wiedzy Obronnej, nr 2/2002, ss. 22–35.

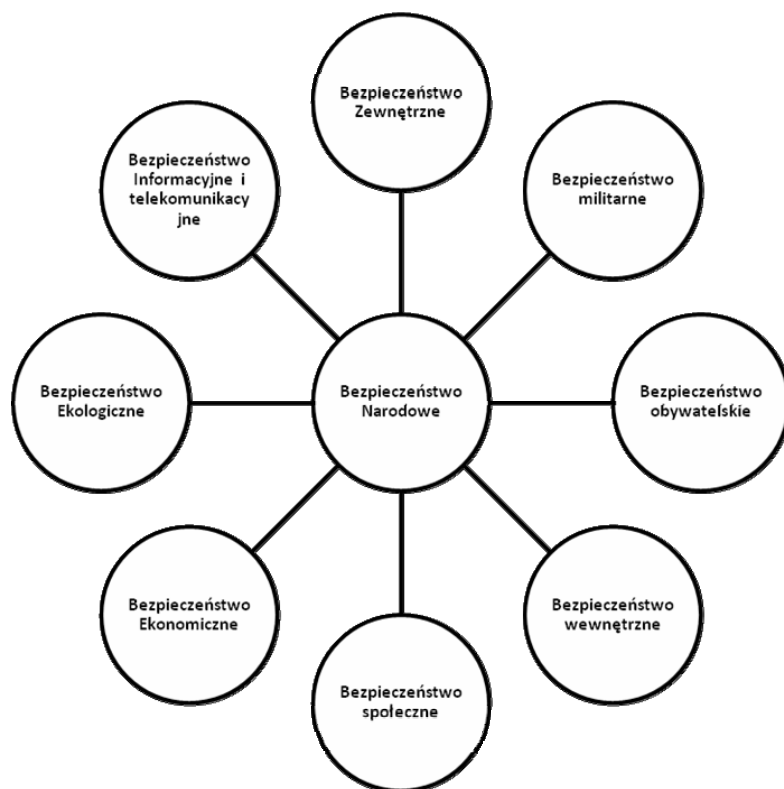
⁴⁸ Red., *Prymat NATO i stosunki transatlantyckie – polski punkt widzenia*, Forum Natolińskie 5(7)/2006 r., ss. 2–16.

⁴⁹ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku, s. 11.

⁵⁰ O. Osica, *Wspólna polityka bezpieczeństwa i obrony w perspektywie Polski*, Raporty i Analizy CSM nr 5/2001, ss. 8–13.

Podstawowym zadaniem państwa w sferze bezpieczeństwa wewnętrznego jest utrzymanie szeroko rozumianej zdolności do reagowania⁵¹.

Rys. 6. Sfery bezpieczeństwa narodowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku.

Analiza tej części dokumentu pozwala stwierdzić, że należy wyróżnić kilka kategorii reagowania, w zależności od zaistniałej sytuacji. Zaliczamy do nich:

1. bezpieczeństwo publiczne;
2. bezpieczeństwo powszechne;
3. ochronę porządku prawnego;
4. ochronę życia i zdrowia obywateli;

⁵¹ G. Rowiński, *Siły Zbrojne RP a strategia bezpieczeństwa*, Wojsko i Wychowanie nr 4/2002, ss. 98–104.

5. ochronę majątku narodowego przed bezprawnymi działaniami;
6. ochronę przed skutkami klęsk żywiołowych, katastrof naturalnych i awarii technicznych⁵².

W dokumencie stwierdzono, że utrzymanie odpowiedniego poziomu reagowania kryzysowego jest możliwe tylko i wyłącznie dzięki stworzeniu przejrzystych przepisów prawa, kształtowanie propaństwowych postaw społecznych, stopniowy rozwój wszystkich podmiotów państwowych oraz społecznych, których aktywność jest związana z zabezpieczeniem bezpieczeństwa narodowego RP⁵³. Uznano, że osiągnięcie tych celów będzie możliwe w wyniku stopniowego zwiększenia efektywności administracji publicznej oraz zwiększanie profesjonalizmu wśród funkcjonariuszy i pracowników poszczególnych instytucji państwa, które realizują zadania w sferze działalności państwa⁵⁴.

W Strategii nie zapomniano także, że bardzo ważne jest zapewnienie odpowiedniego poziomu reagowania kryzysowego⁵⁵. Zwrócono uwagę również na to, że jakiekolwiek działania prowadzone w zakresie zapewnienia akceptowalnego przez społeczeństwo poziomu bezpieczeństwa wewnętrznego państwa powinny być skierowane do prowadzenia zadań w sferze wdrożenia systemu zarządzania kryzysowego, rozwoju Systemu Ochrony Ludności (w wyniku działalności Systemu Ostrzegania i Alarmowania Ludności), a także Zintegrowanego Systemu Ratowniczego. Nie zapomniano także o dalszej współpracy oraz konsolidacji poszczególnych działań z wyspecjalizowanymi organizacjami międzynarodowymi tj.: NATO, Unią Europejską oraz Organizacją Narodów Zjednoczonych⁵⁶.

Autorzy Strategii Bezpieczeństwa Narodowego z 2007 roku mieli na celu stworzenie zintegrowanego systemu reagowania kryzysowego, który byłby pierwszym krokiem w budowie wszechstronnego systemu zarządzania kryzysowego, które podlegałyby pełnej integracji z działaniami i systemami NATO i Unii Europejskiej⁵⁷.

⁵² Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku s. 15.

⁵³ A. Włodarski, *Rodzaje i charakterystyka zagrożeń bezpieczeństwa RP*, Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, vol. 21/2002, ss. 101–117.

⁵⁴ P. Sienkiewicz, A. Ramczyk, *Analiza systemowa polityki bezpieczeństwa państwa*, Zeszyty Naukowe AON, nr 4/2005, ss. 32–43.

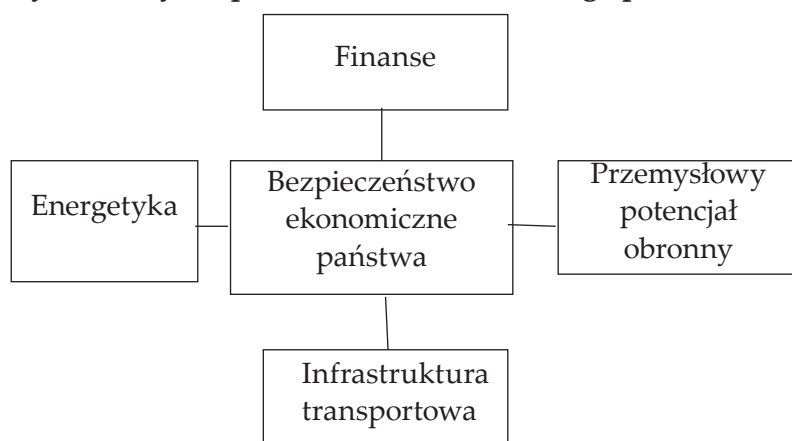
⁵⁵ T. Leczykiewicz, *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, Poglądy i Doświadczenia nr 2/1999, ss. 145–147.

⁵⁶ Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku, ss. 15–16.

⁵⁷ P. Soroka, *Nowe uwarunkowania bezpieczeństwa w Europie i na świecie*, Problemy Techniki i Uzbrojenia 2/2003, ss. 25–33.

Zauważono, że kształt bezpieczeństwa wewnętrznego państwa jest zależny od zagrożeń nieprzewidywalnych, do których zaliczono zagrożenia ze strony terrorystów⁵⁸. Określono je w sposób dość ogólny, mając na uwadze nie tylko wystąpienie zagrożenia w postaci ataku terrorystycznego, ale także możliwość zapobiegania jego wystąpieniu przez zwalczenie istniejących na terytorium (albo w porozumieniu z państwami sąsiednimi) lub w pobliżu granic baz terrorystycznych⁵⁹. Środkiem zapobiegawczym miało się stać aktywne poszukiwanie źródeł finansowania poszczególnych organizacji terrorystycznych oraz efektywne współdziałanie istniejących służb – odpowiedzialnych za szybkie przeciwdziałanie występowaniu tych zagrożeń⁶⁰. Do pozostałych zagrożeń, które formy zapobiegania powinny być zawarte w systemie zarządzania kryzysowego zaliczono: inne działania wymierzone przeciwko bezpieczeństwu wewnętrznemu państwa, do których można zaliczyć: działania naruszające porządek konstytucyjny oraz rozwijające ideologie totalitarne, nienawiść międzyrasową i narodowościową⁶¹.

Rys. 7. Sfery bezpieczeństwa ekonomicznego państwa



Źródło: opracowanie na podstawie: Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku, ss. 17–18.

⁵⁸ K. Jałoszyński, *Współczesne zagrożenia pozamilitarne państwa – terroryzm i przestępczość zorganizowana a bezpieczeństwo Polski*, Zeszyty Naukowe AON nr 4/2001, ss. 43–55.

⁵⁹ A. Bujak, *Zarys teorii kryzysu i reagowania kryzysowego*, Zeszyty Naukowe WSO-WL, nr 3/2004, ss. 5–13.

⁶⁰ S. Zalewski, *Zadania i uprawnienia służb specjalnych w zakresie ochrony porządku konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej*, Zeszyty Naukowe AON nr 2/2004, ss. 302–315,

⁶¹ Tamże, ss. 280–292.

W przypadku pozostałych sfer bezpieczeństwa zwrócono uwagę na zapewnienie wszystkim mieszkańcom państwa tzw. bezpieczeństwa obywatelskiego, czyli odpowiednich warunków poczucia bezpieczeństwa oraz sprawiedliwości. Główny nacisk położono na usprawnienie i zagwarantowanie efektywnego wykonywania orzeczeń. Innym elementem zawierającym się w zakresie pojęcia bezpieczeństwa obywatelskie było stwierdzenie, że bardzo ważne jest zagwarantowanie bezpieczeństwa obrotu gospodarczego, w wyniku uproszczenia istniejących procedur prawnych. Zwrócono również uwagę na to, że obowiązkiem państwa jest pełna realizacja konstytucyjnych praw i wolności. Podsumowując stwierdzono, że wszystkie instytucje wymiaru sprawiedliwości powinny stać się ogólnodostępne oraz poprawić szybkość w podejmowaniu decyzji⁶².

Strategia z 2007 roku kładzie szczególny nacisk na współdziałanie z wytwórcami gazu ziemnego oraz ropy naftowej na M. Północnym i Szelfie Norweskim. Związane jest to z dywersyfikacją dostaw surowców do Polski – połączenie gazociągiem z państwami Północy jest w interesie zarówno Polski jak i Europy. Podpisanie takich umów prowadzi do stworzenia efektywnego transportu na osi Północ – Południe, co umożliwia uniezależnienie się od jednego dostawcy nie tylko Polski, ale także nowych członków Unii Europejskiej i NATO. W przedstawioną strategię wpisuje się stworzenie projektu korytarza transportowego, który obejmowałby swoim zasięgiem region Morza Kaspijskiego, Morza Czarnego i prowadziłby do Polski i innych państw Europy Środkowo-Wschodniej. W dokumencie z 2007 roku stwierdzono również, że w interesie bezpieczeństwa narodowego RP leży konsolidacja krajowej elektroenergetyki. Stworzenie w miejsce dotychczas istniejącej, rozdrobnionej i słabej strukturalnie grupy kapitałowej – kilku dużych organizacji, które mogłyby zwiększyć konkurencyjność w tym sektorze gospodarki. Z drugiej strony nie zapomniano o rozwoju alternatywnych metod uzyskiwania energii, w wyniku stopniowego zwiększania wykorzystania poszczególnych źródeł odnawialnych oraz alternatywnych (np. rozwój energetyki jądrowej, wdrożenie tzw. czystych technologii wykorzystania węgla oraz współpraca w zakresie rozwoju technologii energooszczędnych, które podnosiłyby wydajność wykorzystania energii w gospodarce)⁶³.

⁶² Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku s. 16.

⁶³ Tamże, ss. 17–18.

Pozostałe jednostki odpowiedzialne za bezpieczeństwo narodowe państwa tj Siły Zbrojne RP tak samo jak w dokumencie z 2003 roku zostały uznane za nadrzędne w sferze zabezpieczenia państwa⁶⁴. Z kolei w tym przypadku należy zauważyć, że właśnie czwarta część Strategii jest jej największą słabością systemową. Sposób w jaki potraktowano problematykę systemu bezpieczeństwa narodowego w dużej części nakłada się na kwestie operacyjne części trzeciej (ten rozdział powinien zawierać poszczególne zadania rozwojowe, doskonalenia, szkolenia, transformacji systemu bezpieczeństwa, a nie zadania operacyjne jego ogniw, które są treścią rozdziału trzeciego)⁶⁵.

4. Podsumowanie

Geostrategiczne położenie Polski w sercu Europy wymusza na rządzących opracowanie strategii bezpieczeństwa narodowego. Rozwój teorii i praktyki zarządzania kryzysowego w Polsce wiąże się z działaniami, które powinny zapewnić powszechność, wszechstronność i elastyczność systemu. Dokonać tego można modyfikując istniejące struktury organizacyjne i rozwiązania prawne. Celem tego zabiegu nie jest dokonywanie zasadniczych zmian w sposób rewolucyjny, lecz ewolucyjny – wyniku przekształcenia istniejącego stanu rzeczy⁶⁶.

Zarządzanie kryzysowe w Polsce znajduje się w zaawansowanej fazie rozwoju. Walorem nowego, a zarazem kompleksowego podejścia do organizacji systemu może być większe wykorzystanie zasobów, a tym samym usprawnienie działalności państwa w sferze bezpieczeństwa.

Analizując dokument Strategii Bezpieczeństwa RP z roku 2003 i 2007 można stwierdzić, że nasz proces wyborów strategicznych w budowie strategii wymaga uzupełnienia dwoma klasycznymi elementami czyli strategiczną analizę otoczenia oraz analizę samej organizacji. Strategia, która nie bierze pod uwagę uwarunkowań otoczenia pozostaje marzeniem, które nie zawiera treści i sensu. Wymiarem modelu działania jest aspekt organizacyjny czyli zbiór decyzji dotyczących stopnia centralizacji

⁶⁴ G. Rowiński, *Siły Zbrojne RP a strategia bezpieczeństwa*, Wojsko i Wychowanie, nr 4/2002, ss. 98–104.

⁶⁵ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2003 i 2007 roku*, Warszawa 2008, ss. 30–31.

⁶⁶ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, Toruń 2007, s. 261.

organizacji, typu przyjętej struktury, roli standardów organizacyjnych⁶⁷.

Przygotowania państwa i jego obywateli do sytuacji kryzysowych można określić jedynie na podstawie umiejętności właściwego postępowania zarówno organów władzy, jak i społeczeństwa. Działania wszystkich elementów systemu powinny być przy tym skoordynowane, wzajemnie się uzupełniać i wspierać. Zasadniczym elementem takiego systemu powinna być jego zwartość, tzn. powinien być zdolny odparować, przeciwdziałać i zapobiegać wszelkiego rodzaju zagrożeniom na wszystkich szczeblach organizacji władz państwa. W przypadku każdego ze zidentyfikowanych oraz nieprzewidywalnych zagrożeń powinna istnieć prawna i organizacyjna możliwość uruchomienia wszystkich zasobów zarówno ludzkich, jak i materiałowych. Skala i rodzaj zdarzenia mogą jedynie wpływać na ich wymiar. Ponadto działania organów władzy powinna cechować integracja wysiłków poszczególnych służb w celu opanowania sytuacji kryzysowej, minimalizacji lub usunięcia jej skutków. Dotyczy to zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych działań państwa⁶⁸.

Mimo licznych działań, które w ostatnich latach zostały podjęte w celu zbudowania jednolitej strategii bezpieczeństwa narodowego, nadal możemy powiedzieć, że polski system jest na początku drogi w zbudowaniu jednolitego i przejrzystego systemu, który nie tylko nie utrudniałby swoją złożonością podjęcie jakichkolwiek zadań w celu zabezpieczenia bezpieczeństwa narodowego państwa, ale swoją prostotą potrafiłby połączyć w tym obszarze wszystkie odpowiedzialne jednostki na jednym szczeblu organizacyjno – decyzyjnym, doprowadzając do sytuacji, w której możliwe stałoby się skuteczniejsze zabezpieczenie żywotnych interesów państwa.

Należy również stwierdzić, że dotychczasowe rozwiązania w zakresie bezpieczeństwa narodowego są oparte na wielu niespójnych, często wzajemnie wykluczających się regulacjach prawnych. Dlatego tworząc skonsolidowany system bezpieczeństwa narodowego władze powinny kierować się następującymi zasadami: posiadaniem odpowiednio szerokich kompetencji (prawa do egzekwowania władzy nad innymi w sytuacjach kryzysowych), możliwością oddziaływania na przebieg oraz skutki kryzysów wewnętrznych, wpływających na stan bezpieczeństwa

⁶⁷ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 24.

⁶⁸ J. Gryz, W. Kitler, *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, ss. 20–202.

wewnętrznego, posiadanie dostępu do baz danych, które zapewniałyby otrzymywanie pełnych, aktualnych i wiarygodnych informacji, posiadania planów reagowania kryzysowego w skali państwa, województwa, powiatów i gmin⁶⁹.

Z drugiej strony Strategie z 2003 i 2007 roku można potraktować jak radykalną odpowiedź na zmienne warunki bezpieczeństwa, które pojawiły się po atakach terrorystycznych na USA. Uwzględniły w ten sposób najnowsze zagrożenia, wyzwania oraz ryzyka, a także zwracają uwagę na potrzebę zintegrowanego podejścia do bezpieczeństwa narodowego. Obydwie strategie nadal w zbyt małym stopniu zajmują się sprawami transformowania systemów bezpieczeństwa do tak szybko powstających nowych warunków⁷⁰.

W ciągłym postępie cywilizacyjnym świata – państwo jest zmuszone do nadążania za tymi zmianami, aby nie dopuścić do opóźnienia, czy nierównowagi z otoczeniem. Istota postrzegania bezpieczeństwa narodowego sprowadza się do tworzenia, oprócz przetrwania, warunków zapewnienia pomyślności narodów oraz zapewnienie swobód rozwojowych. Stanowi to wyraz postępu rozwoju cywilizacyjnego narodów oraz dążenia do życia w dobrobycie⁷¹.

Abstract

The hereby thesis concerns the research on the genesis of the origin of Polish system of national security. The aim of the analysis is to demonstrate the influence of an extreme situation on the establishment of effective strategy national security. The article shows the transformation this strategy. That is the reason why I took up the following issues:

- I analysed the origin of the theory of systems national security in the history;*
- I presented development of specific forms of this type of systems with examples;*
- I showed the influence of the science on the ability of development of the countries continuously being in the crisis state;*

I think that this article presents the phenomenon of systems national security

⁶⁹ Tamże, ss. 201–202.

⁷⁰ S. Koziej, *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2003 i 2007 roku*, Warszawa 2008, ss. 30–31, zobacz także: S. Koziej, *Strategia do poprawki?* Polska Zbrojna, nr 13/2004, ss. 17–18.

⁷¹ (red.), *Bezpieczeństwo narodowe Polski w XXI wieku: Wyzwania i strategie*, Warszawa 2006, ss. 18–19.

from a certain perspective which makes it possible to understand actions undertaken by Polish nation.

Bibliografia

- Bochniak-Jakubowska A., Molek W., *Regulacje prawne systemu obronnego Rzeczypospolitej Polskiej*, „Zeszyt Problemowy Towarzystwa Wiedzy Obronnej”, nr 4/2004.
- Bujak A., *Zarys teorii kryzysu i reagowania kryzysowego*, „Zeszyty Naukowe WSOWL”, nr 3/2004.
- Cieśla M., *System obronny państwa*, Zeszyty Naukowe WSOWL nr 1/2004.
- Europejska Strategia Bezpieczeństwa, <http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cmsUpload/031208ESSIPL.pdf>
- Ficoń K., *Jakościowy model identyfikacyjny systemu reagowania kryzysowego*, Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej nr 4(171)/2007.
- Gmurczyk D., *Jaka strategia wojskowa RP*, Wiedza Obronna 1/2004.
- Gołębiewski J., *Zarządzanie kryzysowe jako metoda kształtowania standardów bezpieczeństwa*, Wiedza Obronna nr 1/2006.
- Gryz J., Kitler W., *System reagowania kryzysowego*, wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- Gryz J., *Strategia bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej – rola i znaczenie w kształtowaniu bezpieczeństwa państwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Obrony Narodowej nr 4/2004.
- Jałoszyński K., *Współczesne zagrożenia pozamilitarne państwa – terroryzm i przestępczość zorganizowana a bezpieczeństwo Polski*, Zeszyty Naukowe AON nr 4/2001.
- Janicki L., *O potrzebie centrum decyzyjnego*, Polska Zbrojna nr 153/1996.
- Jauer T., *Przebudowa systemu bezpieczeństwa państwa oraz polskich Sił Zbrojnych*, Głos Weterana nr 3/1999.
- Kaczmarek J., *Polska i jej sojusznicy*, Myśl Wojskowa nr 6/2005.
- Kęsoń T., Marek Kulisz, *Bezpieczeństwo zewnętrzne Rzeczypospolitej Polskiej*, Wojsko i Wychowanie nr 2/2000.
- Kiepusa J., *Spółeczno-ustrojowe założenia systemu – obronnego*, Wojsko i Wychowanie nr 2/1999.
- Koziej S., *Bezpieczeństwo i obronność Unii Europejskiej*, Myśl Wojskowa, Warszawa 2005 nr 1.
- Koziej S., *Europejska strategia bezpieczeństwa*, Trybuna 13 marca 2004 r.
- Koziej S., *Kierowanie obronnością*, Polska Zbrojna, 8 kwietnia 2001, nr 15.
- Koziej S., *Koncepcja działań prewencyjnych w globalnej strategii bezpieczeństwa*. „Zeszyty Naukowe”, AON, Warszawa 2004, nr 4.
- Koziej S., *Konsolidacja systemu kierowania bezpieczeństwem narodowym i dowodzenia siłami zbrojnymi*, Zeszyty Naukowe AON, nr 3/2003.

Koziej S., *Nowa strategia bezpieczeństwa narodowego RP*, Zeszyty Teoretyczno-Naukowe PWSBiA, Warszawa 2004 nr 1.

Koziej S., *Ocena nowej strategii bezpieczeństwa narodowego RP*, Zeszyty Naukowe AON nr 1/2004.

Koziej S., *Ocena nowej strategii bezpieczeństwa narodowego Rzeczypospolitej Polskiej*. „Zeszyty Naukowe”, AON, Warszawa 2004, nr 1.

Koziej S., *Podstawy bezpieczeństwa międzynarodowego i narodowego*, Myśl Wojskowa nr 4/2005.

Koziej S., *Polska strategia bezpieczeństwa narodowego*, Wiedza Obronna 4/2003.

Koziej S., *Polska z planem*, Gazeta Wyborcza 24 maja 2004 r.

Koziej S., *Prawne i strategiczne podstawy bezpieczeństwa Unii Europejskiej*, Zeszyty Naukowe AON nr 3/2004.

Koziej S., *Priorytety państwa granicznego*, Polska Zbrojna nr 17/2001.

Koziej S., *Strategia Bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Polska w Europie nr 1/2005.

Koziej S., *Strategia do poprawki*. „Polska Zbrojna” z 28 marca 2004 r.

Koziej S., *Strategia do poprawki*. „Polska Zbrojna” z 31 października 2004 r.

Koziej S., *Strategia do poprawki?* Polska Zbrojna, nr 13/2004.

Koziej S., *Strategia i potencjał obronny Polski w warunkach członkostwa w NATO*. AON, Warszawa 2001.

Koziej S., *Strategia obronności Rzeczypospolitej Polskiej*. Myśl Wojskowa, nr 5/2000.

Koziej S., *Strategie Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2003 i 2007 roku*, Warszawa 2008.

Koziej S., *Zintegrowane kierowanie bezpieczeństwem*, w: *Wyzwania bezpieczeństwa cywilnego XXI wieku – inżynieria działań w obszarach nauki, dydaktyki i praktyki*, Warszawa 2007.

Koziej S., *Strategia bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Polska w Europie 2005, nr 1.

Kunikowski J., *Współczesne uwarunkowania potrzeb obronnych i bezpieczeństwa państwa*, Myśl Wojskowa nr 1/2003.

Kupiecki R., *Główne aspekty polityki bezpieczeństwa Polski*, w: *Rocznik Polskiej Polityki Zagranicznej 2006*, Warszawa 2006.

Leczykiewicz T., *Socjologiczne aspekty bezpieczeństwa narodowego*, Poglądy i Doświadczenia nr 2/1999.

Legucka A., *Wschodni wymiar Unii Europejskiej jako wyzwanie dla polityki bezpieczeństwa RP*, Zeszyty Naukowe AON, nr 2/2004.

Leszczyński T., *Diagnoza systemu reagowania kryzysowego w Polsce*, Myśl Wojskowa nr 4/2006.

Marczak J., *Bezpieczeństwo Polski*, Realia nr 6(15)/2009.

Mitek T., *Całościowy program reform polskich sił zbrojnych*, Wiedza Obronna, nr 2/2001.

Obrusiewicz M., *Kształtowanie i rozwój strategii bezpieczeństwa narodowego – poszukiwanie rozwiązań metodycznych*, Myśl Wojskowa nr 4/2002.

Olechowski A., *Bezpieczeństwo państw bałtyckich*, Problematyka Militarna, VI – VIII/1996.

- Onyszkiewicz J., *Polityka bezpieczeństwa Rzeczypospolitej Polskiej*, Myśl Wojskowa nr 4/1999.
- Osica O., *Bezpieczeństwo Polski w obliczu zmierzchu idei atlantyckiej*, Zeszyty Naukowe AON nr 1(66)/2007.
- Ołtowski J., *Strategia bezpieczeństwa państwa – problemy teorii*, Wiedza Obronna nr 4/2000.
- Pawłowski J., *Percepcja bezpieczeństwa oraz obronności państwa*, Zeszyty Naukowe AON, nr 1(58)/2005.
- Pawłowski J., *System obronny Rzeczypospolitej Polskiej*, Jacek Pawłowski, Zeszyt Problematyczny Towarzystwa Wiedzy Obronnej, nr 4/2004.
- Pawłowski J., *Wybrane problemy bezpieczeństwa RP w kontekście walki z terroryzmem*, Zeszyt Problematyczny Towarzystwa Wiedzy Obronnej, nr 2/2002.
- Podolski A., *Polska Strategia Bezpieczeństwa Narodowego jako praktyczna implementacja Europejskiej Strategii Bezpieczeństwa – między teorią a praktyką*, Raporty i Analizy CSM 1/05. red., *Prymat NATO i stosunki transatlantyckie – polski punkt widzenia*, Forum Natolińskie 5(7)/2006 r.
- Rosa B., *System kierowania bezpieczeństwem narodowym*, Wiedza Obronna nr 1/2005.
- Rostowski J., *Liberalnie i bezpiecznie*, „Rzeczpospolita” nr 53/2004.
- Rowiński G., *Siły Zbrojne RP a strategia bezpieczeństwa*, Wojsko i Wychowanie nr 4/2002.
- Ruszar J., *Wojna z terroryzmem a polski interes narodowy*, Rzeczpospolita nr 236/2001.
- Sienkiewicz P., Ramczyk A., *Analiza systemowa polityki bezpieczeństwa państwa*, Zeszyty Naukowe AON nr 4/2005.
- Soroka P., *Cele polistrategii bezpieczeństwa zewnętrznego Polski I*, Wiedza Obronna nr.3/2005.
- Soroka P., *Nowe uwarunkowania bezpieczeństwa w Europie i na świecie*, Problemy Techniki i Uzbrojenia 2/2003.
- Soroka P., *Zewnętrzne zagrożenia bezpieczeństwa Polski*, Myśl Wojskowa nr 4/2005.
- Stańczyk J., *Bezpieczeństwo narodowe: podstawy wiedzy obywatelskiej*, Wojsko i Wychowanie nr 1/1996.
- Strategia Bezpieczeństwa Narodowego Rzeczypospolitej Polskiej z 2007 roku.
- Suska M., *Uniwersalne cechy systemu bezpieczeństwa narodowego*, Wiedza Obronna nr 1/2006.
- Szeremietiew R., *Obronność Polski – pytania i wątpliwości*, Rzeczpospolita nr 18/1998.
- Wiatr M., *Planowanie obronne i wojskowe w NATO*, Warszawa 2000.
- Włodarski A., *Rodzaje i charakterystyka zagrożeń bezpieczeństwa RP*, Zeszyty Naukowe Szkoły Wyższej im. Pawła Włodkowica w Płocku, vol. 21/2002.
- Wojnarowski J., *Teoretyczne podstawy podsystemu bezpieczeństwa militarnego RP*, Myśl Wojskowa nr 6/2004.
- Wrzosek A., *Dylematy bezpieczeństwa Polski w okresie pauzy strategicznej*, Myśl Wojskowa nr 6/2004.

Zacher L., *Bezpieczeństwo a konwersja militarna: refleksje o politycznej filozofii obronności*, Zeszyty Naukowe AON, nr 3/1996.

Zalewski S., *Globalizacja wyzwaniem dla narodowej polityki bezpieczeństwa*, Zeszyty Naukowe AON, nr 1/2004.

Zalewski S., *Zadania i uprawnienia służb specjalnych w zakresie ochrony porządku konstytucyjnego Rzeczypospolitej Polskiej*, Zeszyty Naukowe AON nr 2/2004.

Zalewski S., *Zagrożenia porządku konstytucyjnego*, Zeszyty Naukowe AON nr 4/2003.

Zelikow P., *The Transformation of National Security*, The National Interest, Spring 2003.