PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, http://piz.san.edu.pl

Zarządzanie - nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych

Redakcja: **Ewa Gołębiowska**

Łódź–Warszawa 2014

Całkowity koszt wydania Zeszytu 11 części I
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Redakcja: Ewa Gołębiowska

Korekta językowa: Dominika Świech, Agnieszka Zytka
Skład i łamanie: Marcin Szadkowski
Projekt okładki: Marcin Szadkowski

© Copyright by Społeczna Akademia Nauk

ISSN: 1733-2486

Wydawnictwo
Społecznej Akademii Nauk
ul. Kilińskiego 109, 90-011 Łódź
42 676 25 29, w. 339, e-mail: wydawnictwo@spoleczna.pl

Wersja drukowana wydania jest wersją podstawową
Druk i oprawa: Mazowieckie Centrum Poligrafii
ul. Słoneczna 3C, 05-260 Marki, www.c-p.com.pl; biuro@c-p.com.pl

Spis treści

Wprowadzenie ... **5**

Część I Przedsiębiorczość w dobie zmian demograficznych ... **7**

Jan D. Antoszkiewicz | *Starzenie się społeczeństwa a zagadnienia edukacyjne* ... **9**

Łukasz Sułkowski | *Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej* ... **21**

Ewa Gołębiowska | *Zarządzanie dobrostanem społecznym w dobie zmian demograficznych* ... **33**

Robert Dygas, Paulina Przywieczerski | *Wpływ współczesnych procesów demograficznych na kształtowanie polityki gospodarczej i społecznej Polski* ... **51**

Krzysztof Wach | *International Entrepreneurship and the Third Age: The Effect of the Entrepreneur's Age on Internationalisation of Polish Businesses* ... **65**

Carsten Wehrmann | *International Entrepreneurship as a New Approach Explaining the Internationalisation of the Firm* ... **81**

Natalia Przybylska | *Znaczenie kapitału relacyjnego w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstw* ... **95**

Katarzyna Lidia Kuklińska | *Ocena przygotowania ośrodków pomocy społecznej do działań na rzecz osób 45+ – wstępne wyniki eksploracyjnych badań ankietowych* ... **109**

Aurelia Ostrowska | *Podejście do starzejącego się społeczeństwa na przykładach rozwiązań międzynarodowych* ... **127**

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak | *Kierunki zmian w modelu zarządzania systemem ochrony zdrowia w Polsce* ... **143**

Część II Zarządzanie w dobie zmian demograficznych ... **155**

Halina Brdulak | *Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty* ... **157**

Violetta Wróblewska | *Charakterystyka wpływu czynnika strategicznego na zarządzanie wiedzą* ... **171**

Joanna M. Moczydłowska | *Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem* ... **181**

Bogusława Puzio-Wacławik | *Zarządzanie firmą w warunkach uelastyczniania rynku pracy* ... **193**

Alina Kulczyk-Dynowska | *Wpływ wydłużonego wieku emerytalnego na zarządzanie organizacją na przykładzie Karkonoskiego Parku Narodowego oraz Wigierskiego Parku Narodowego* ... **209**

Katarzyna Krot | *Determinanty indywidualnych zachowań innowacyjnych w perspektywie młodszych i starszych pracowników* ... **221**

Dorota Koptiew | *Sytuacja grup defaworyzowanych na rynku pracy w Polsce – osoby młode versus osoby starsze* ... **233**

Wojciech Nasierowski | *About organizational paradigms that die hard, and reconsiliation of 'hard' and 'soft' relativism* **249**

Bogdan Lent | *Cybernetic Thinking in ICT Projects* **261**

Dariusz Siemieniako, Marcin Gębarowski | *Wykorzystanie marketingu doświadczeń na rynku nieruchomości handlowych w budowie lojalności klientów* **275**

Martyna Kobus, Dariusz Jemielniak | *Komu bije dzwon? Czemu warto badać prawa potęgowe?* **287**

Wprowadzenie

Procesy towarzyszące globalizacji bezwzględnie zmieniają rzeczywistość we wszystkich jej aspektach. Dotyczy to również życia i działalności człowieka w okresie zmian demograficznych. Zmiany demograficzne w skali Świata, ze szczególnym uwzględnieniem Europy, mają istotne konsekwencje dla długookresowych zmian ekonomicznych i dylematów społeczno-politycznych w poszczególnych krajach. Publikacja „Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych" porusza aktualne zagadnienia społeczne i gospodarcze. Punktem wyjścia jest dokument „Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju" oraz koncepcja polityki senioralnej, które oparte są na edukacji, przedsiębiorczości i zarządzaniu. Powyższe dokumenty mają przyczynić się do kształtowania postaw, hierarchii wartości oraz współuczestniczyć w tworzeniu społeczeństwa wrażliwego emocjonalnie na zmiany demograficzne. W efekcie proponowanych rozwiązań może powstać zintegrowany system, złożony z komplementarnych elementów, oddziałujących praktycznie na wszystkie płaszczyzny życia społecznego i gospodarczego, zarówno na instytucje publiczne, podmioty prywatne, jak i rodziny.

Co się dzieje w społeczeństwie ponowoczesnym? Myśląc o przemianach społecznych związanych z demografią, należy zdawać sobie sprawę, że przede wszystkim dotyczą one podstaw państwa i postaw społecznych wszystkich obywateli. Dynamicznie postępująca indywidualizacja i pluralizm społeczny rodzą poważne wątpliwości co do zasad funkcjonowania tradycyjnych instytucji w tym obszarze. Może jesteśmy świadkami powstania nowego społeczeństwa, na zupełnie nowych poziomach, w tym na poziomie europejskim? A może zastąpi go nowa forma przedsiębiorczości, która pozwoli społeczeństwu dostosować się do nowych warunków ponowoczesnych państw?

Aktualnie obowiązujące rozwiązania prawne i organizacyjne systemu bezpieczeństwa społecznego, wielokrotnie potwierdziły swą przydatność w zakresie zdolności państwa do zabezpieczenia potrzeb seniorów. Stale zmieniające się uwarunkowania bezpieczeństwa ekonomicznego i społecznego wymuszają jednak ciągłe doskonalenie, wypracowanie nowych rozwiązań adekwatnych do zmieniających się warunków, a także przewartościowanie dotychczasowych priorytetów. W konsekwencji przed administracją publiczną wszystkich szczebli, przedsiębiorcami, organizacjami pozarządowymi i pozostałymi elementami systemu społecznego, pojawia się konieczność doskonalenia dotychczasowego dorobku społecznego lub tworzenia nowych rozwiązań.

Celem części I, poświęconej kształtowaniu przedsiębiorczości i niematerialnych podstaw dobrostanu w Polsce jest umiejscowienie edukacji społecznej

w sferze bezpieczeństwa społecznego i ekonomicznego, w warunkach zagrożeń charakterystycznych dla współczesnej, złożonej i turbulentnej rzeczywistości.

W części II, dotyczącej zarządzania autorzy podjęli się ulokowania problematyki zarządzania i przedsiębiorczości na tle społeczno-ekonomicznych przejawów aktywności człowieka. Znalazło się tu miejsce dla rozważań dotyczących ewolucji dobrostanu i rodzenia się nowych form przedsiębiorczości w tym obszarze.

W zeszycie zawarto także wybrane wyniki badań dotyczące zapewnienia materialnych i niematerialnych podstaw dobrostanu społecznego.

Celem publikacji jest rozwinięcie szerokiej dyskusji nad współczesnymi wyzwaniami dobrostanu społecznego w Polsce, próba diagnozy stanu wybranych elementów systemu społecznego, funkcjonujących na różnych szczeblach administracji publicznej. W jej ramach wskazano implikacje dla dobrostanu, ze szczególnym uwzględnieniem rozwiązań w obszarze zarządzania, wynikających z pojawienia się nowych szans, wyzwań i zagrożeń. Ponadto zaprezentowano wybrane, inne narodowe rozwiązania systemu społecznego.

Autorzy, świadomi faktu, że niniejsza publikacja nie wyczerpuje wszystkich aspektów związanych ze zmianami demograficznymi, wyrażają nadzieję, że stanie się ona opracowaniem przydatnym w Państwa działalności. Autorzy mają nadzieję, że lektura zeszytu skłaniać będzie Czytelników do kolejnych przemyśleń. Obecny mechanizm przedsiębiorczości, w obszarze senioralnym, wymaga przemyśleń i bardzo gruntownej zmiany całego sposobu alokacji środków, bez zaprzeczenia temu, co już przyniosło istotne efekty. Być może konieczna jest jeszcze głębsza zmiana całej filozofii polityki społecznej i gospodarczej w Polsce i w UE, która będzie możliwa do realizacji w nowej perspektywie 2014–2020. Dzięki finansowemu wsparciu UE Polska ma szansę stworzyć lepszą strategię dla społeczeństwa w kwestii zmian demograficznych, której realizacja może zapewnić nam awans do grupy najbardziej zaawansowanych rozwojowo państw. Polska potrzebuje strategii, która faktycznie wspierać będzie rozwój ponowoczesnego, senioralnego społeczeństwa.

Ze świadomością nowych uwarunkowań demograficznych, a także ich programowania, autorzy oddają w ręce Czytelnika „Zarządzanie – nowe perspektywy w dobie zmian demograficznych", adresowane do szerokiego grona ekspertów, pracowników naukowych, praktyków i studentów. Oś przewodnią tej publikacji stanowią rozważania dotyczące współczesnych wyzwań w zakresie zapewnienia niematerialnych i materialnych podstaw dobrostanu społecznego.

Ewa Gołębiowska

Część I

Przedsiębiorczość w dobie zmian demograficznych

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 9–20

Jan D. Antoszkiewicz
Społeczna Akademia Nauk

Starzenie się społeczeństwa a zagadnienia edukacyjne

Ageing and educational issues

Abstract: For years, we can observe an increase in the longevity of the society. Seniors have often been regarded as people more than 100 years old. At the same time we can observe a delayed start of the young generation to professional work. The article discusses the role of public education from birth to death. The analysis was based on the Pareto Method. Pointed to the important role of the development of education provided for the introduction of creativity and entrepreneurship in all fields of study.

Key-words: education, seniors, Pareto Method.

Wstęp

Starzenie się ludzi jest zjawiskiem powszechnym. Pod koniec wieku XIX ustalono wiek emerytalny na 60–65 lat, tym samym tworząc systemy emerytalne. Ustawodawcy kierowali się humanitarnymi względami wobec seniorów. Wtedy uważano za starca osobę 40-letnią. Parę lat temu trafiłem na informację w Ilustrowanym Tygodniku Warszawskim z 1906 roku, że „Na Nowym Świecie rozpędzona dorożka potrąciła czterdziestoletniego starca, którego musieli opatrzyć medycy". Dziś to stwierdzenie budzi jedynie uśmiech. Nie zmienia to faktu, że chcemy jednak, aby nadal obowiązywały nas ustalenia z poprzednich wieków. To aktualnie nie jest możliwe. Perspektywa dalszego, dużego wzrostu populacji ludzi starszych wymusza w osobach odpowiedzialnych za funkcjonowanie społeczeństw, potrzebę przygotowania się na to zjawisko.

Każdy człowiek posiada talent, ale na sukces trzeba zapracować. Tomasz Huxley stwierdził „Najcenniejsze, co możesz zdobyć to zdolność do zmuszenia samego siebie, żeby zrobić to, co należy zrobić, wtedy, gdy to powinno być zrobione, bez względu na to, czy ci się to podoba czy nie". Taka będzie przyszłość Polski, jakie jest i będzie kształcenie oraz wychowywanie przyszłych pokoleń oraz dbałość o seniorów. Ważna rola przypada starszym generacjom, które mają ogromne doświadczenie, ale muszą się również stale kształcić, aby sprostać wymaganiom współczesności. Coraz trudniej będzie liczyć na emeryturę, coraz częściej bardzo niską. Rodzi się w związku z tym perspektywa pracy do końca życia.

Współcześnie rośnie gwałtownie potrzeba szybkiego opracowania nowego podejścia do zagadnień organizacyjnych, prawnych i ekonomicznych, związanych ze starzeniem się społeczeństw (nie tylko polskiego). Problem obejmuje dwa główne, odrębne, ale wzajemnie powiązane oraz bardzo silnie oddziałujące na siebie obszary:

- gwałtowny wzrost długości życia społeczeństwa – praktycznie o kilkadziesiąt lat;
- przesunięcie wieku rozpoczynania aktywności zawodowej gospodarczej i społecznej pokolenia młodzieży.

Wniosek istotny – edukacja jest procesem od urodzenia do końca życia.

1. Skutki starzenia się społeczeństwa polskiego

Szybko rośnie odsetek ludzi starych w społeczeństwie polskim, tak jak w innych rozwiniętych społeczeństwach, przy jednoczesnym spadku przyrostu naturalnego. Wydłuża się okres trwania życia ludzkiego, w wyniku postępu cywilizacyjnego, głównie mechanizacji pracy domowej, poprawy jakości życia, a przede wszystkim postępu medycyny. „Niepokój budzi nie sam fakt wzrostu ilościowego starszej populacji, co wzrost jej udziału w strukturze ludności, spowodowany spadkiem udziału najmłodszych grup wiekowych w strukturze demograficznej społeczeństwa" [Dragan 2011].

W XIX wieku i na początku wieku XX średnia długość życia ledwo przekraczała 40 lat. Odsetek ludzi starych w społeczeństwie znajdował się na niskim poziomie – około 4–6% ludności w wieku powyżej 60 lat. Rodziny były wielopokoleniowe i utrzymanie stosunkowo małej liczby osób starszych rozłożone było na wiele osób w rodzinie. Współcześnie struktura rodziny zmieniła się radykalnie. W roku 2050 życie ludzkie, wg prognoz, będzie trwać średnio 85 lat (a może dłużej). W 1950 roku na świecie żyło około 200 milionów ludzi w wieku 60 lat i powyżej. W 2010 r. było już ponad 500 milionów, a szacunki

mówią, że około roku 2025 będzie ich 1,2 miliarda [Dragan 2011]. Mówi się, że wkrótce będzie coraz więcej osób, które przekroczą 100, czy nawet 115 lat.

Z drugiej strony początki aktywności zawodowej przesuwają się z wieku 20 lat do wieku 30 lat, a nawet później. Przesunięcia te powodowane są wydłużonym okresem studiowania, które trwają do trzech lat – licencjat oraz 5–6 lat studia magisterskie. Często ukończenie studiów jest przesuwane z różnych powodów, aby opóźnić wejście na rynek pracy.

2. Wprowadzenie do procesu edukacji w Polsce

Edukacja jest procesem kształcenia się od urodzenia aż do śmierci, często jest jednak przerywana w dowolnym okresie życia (lenistwo lub brak wiary w sukces, choroby, sytuacja finansowa itp.). Edukacja, niezależnie od wybranego kierunku kształcenia, powinna być oparta na rozwoju **kreatywności oraz przedsiębiorczośc**i, ponieważ te dwa podstawowe składniki nauczania w każdym kierunku kształcenia będą decydować w przyszłości o uzyskiwanych efektach przez wykształconych słuchaczy. W systemie edukacji w Polsce brakuje silnego nacisku na kreatywność i przedsiębiorczość.

Kreatywność jest umiejętnością tworzenia nowych potrzebnych rozwiązań w sytuacjach, które przynosi dynamiczny rozwój świata i potrzeby firmy, w której jesteśmy zatrudnieni. Kreatywność okazuje się także niezbędna do naszego funkcjonowania w realiach, w których przyszło nam żyć. Ma także istotne znaczenie w okresie starości, gdy trzeba zagospodarować swój wolny czas. Natomiast przedsiębiorczość jest to umiejętność zastosowania w codziennym życiu wytworów naszej kreatywności.

Potrzeba kształcenia w zakresie kreatywności i przedsiębiorczości jest niezależna od dziedziny edukacji, czyli wybranego kierunku studiów, a może przede wszystkim, w poszukiwaniu miejsca dla siebie i swojej aktywności w życiu, ze szczególnym uwzględnieniem starszych ludzi. Moim zdaniem jest to **podstawowe wymaganie na wszystkich etapach i we wszystkich formach kształcenia oraz w warunkach życia codziennego** w dowolnej dziedzinie edukacji od niemowlęctwa, poprzez szkołę podstawową, średnią, uczelnie wyższe, uniwersytety trzeciego wieku oraz studia podyplomowe. Także w innych działaniach rozwojowych dla potrzeb utrzymania i rozwoju profesji, którą reprezentuje osoba edukowana, jak również senior.

Teoria i praktyka to różne dziedziny, które wymagają różnej interpretacji oraz różnej edukacji. Należy wyraźnie odróżnić dwa współgrające systemy edukacyjne:

- po pierwsze kształcenie w szkołach oraz kształcenie, będące raczej **szkoleniem**, czyli przekazywaniem wiedzy profesjonalnej, która w rzeczywistości jest wzbogacona małym wachlarzem zastosowań

w praktyce, gdyż praktyka i jej potrzeby są bardziej rozległe oraz skomplikowane, a zatem wymagają znacznie bardziej specyficznych podejść, aby dokonać tego w pełni skutecznie w warunkach akademickich,

- po drugie **doskonalenie**, czyli kształcenie ukierunkowane w rozwijaniu zastosowania wiedzy, doświadczeń i umiejętności do potrzeb firm, inaczej mówiąc kształcenie w rozwiązywaniu konkretnych problemów konkretnej firmy.

Moje przemyślenia o edukacji wynikają z doświadczenia praktycznego. W ramach działań konsultingowych musiałem zdiagnozować i zaproponować kierunki usprawnień w zależności od tego, co rzeczywiście było potrzebne ludziom w pracy, w tym również proponowałem terapię opartą na dalszym kształceniu, przykładowo konsultowałem kierowcę autobusów MZA w Warszawie, gdzie prowadziłem kilkanaście lat temu treningi menedżerskie. Kierowca ten wykazywał duże zdolności organizatorskie i kierownicze, ale miał tylko wykształcenie podstawowe, w ten sposób mógł awansować. W tej firmie, dzięki mojej inspiracji, ponad 60 osób podjęło i ukończyło studia w Akademii Leona Koźmińskiego. Wybrałem życiową drogę opartą na konsultingu, doradztwie bez wchodzenia w liniowe zarządzanie, gdyż ta droga pozwalała mi na szersze spojrzenie na zachodzące zmiany oraz zastosowanie proponowanych rozwiązań w praktyce społecznej i gospodarczej.

3. Ocena edukacji poprzez Metodę Pareto

Zagadnienie edukacji można rozpatrywać z dwóch punktów widzenia: po pierwsze określenia liczby osób wyedukowanych, po drugie kierunków edukacji i stosowanych preferencji.

Im więcej osób wyedukowanych w społeczeństwie, tym lepiej. Obowiązuje tu Prawo Pareto, nazywane też „Metodą 20/80". Jest to sposób oceny wszystkich **dokonanych (czyli zaistniałych)** zjawisk, które przyszło nam przeżyć. W metodzie Pareto można badać układy rożnych populacji. Podkreślam, że rozpatrywane zjawiska ocenia się w układzie procentowym, a nie w liczbach bezwzględnych. W dowolnym zjawisku (populacji), które rozpatrujemy: 100% wyników w zależności od 100% nakładów (można też rozpatrywać różne zestawienia par wskaźników), dzieli się na trzy grupy:

a) A – witalna, gdzie 20% nakładów powoduje 80% wyników,

b) B – niezdecydowana, gdzie 30% nakładów, które skutkują już tylko 15% wyników,

c) C – trywialna, gdzie 50% nakładów daje zaledwie 5% wyników.

d) Skutki można oceniać z punktu widzenia uzyskanych efektów pozytywnych oraz negatywnych, a w każdym przypadku ocena dotyczy 100% badanej populacji.

Na podstawie przedstawionych parametrów można powiedzieć, że 20% populacji kreuje nową rzeczywistość, 30% przygląda się jej powstawaniu, a 50% dziwi się temu, co się stało i najczęściej przechodzi do opozycji, bo łatwiej jest krytykować niż tworzyć.

Z pozytywnej interpretacji edukacji wynika, że ze 100% wykształconych osób tylko 20% sprawdzi się jako osobowości wybitne, dalsze 30% będzie pełnić role wspomagającą, a pozostałe 50% rolę uzupełniającą. Można byłoby ograniczyć ich kształcenie, tylko jak wybrać wybitnych przed zakończeniem wykształcenia? W latach 90-tych XX wieku prowadziłem trening menedżerski i konsulting w polskiej firmie ubezpieczeniowej. Nowo przyjęty dyrektor działu legitymował się dyplomem magistra ekonomii, dyplomem studiów podyplomowych z bardzo dobrych uczelni w Polsce oraz dyplomem ukończenia renomowanej uczelni francuskiej Sorbona. Natomiast jego udział w treningu pokazał, że nie potrafił zdobytej wiedzy zastosować w rozwiązywaniu prostych problemów swojego działu. Jego szefowie na początku dziwili się, dlaczego mimo młodego wieku już zmienił kilka firm, a sami, po refleksji z wyników treningu menedżerskiego, zdecydowali się szybko z nim rozstać. Inny przykład – absolwent Harwardu, który był organizatorem mafii rozprowadzającej narkotyki w Chicago. Jest to zastosowanie posiadanej wiedzy dla negatywnych, nierozwojowych rezultatów, nieetycznych, a nawet sprzecznych z prawem i rozwojem ludzkości.

Głównym celem państwa powinno być zwiększanie liczby wszystkich wykształconych, aby procentowo zwiększyć liczbę osób wykształconych w grupie 20%, które będą decydować o rozwoju Polski. Można byłoby dalej prowadzić rozważania i wyróżnioną grupę 20% ponownie poddać zastosowaniu Prawa Pareto, co dałoby zaledwie grupę 4%, którą mogą stanowić ludzie wybitni. Jest to dość okrutne stwierdzenie, ale sprawdza się w każdej rzeczywistości. Aby przekonać czytelników do prawidłowości tej metody, podam przykłady, np. 20% naszych ubrań nosimy przez 80% czasu, doświadczenia firm ubezpieczeniowych wskazują, że 20% kierowców powoduje 80% kolizji itd.

4. Systemy kształcenia

Współcześnie zmienia się rola edukacji. Osiągnięcie wykształcenia stało się powszechne. Zmienia się rola edukacji oraz ocena uzyskanych dyplomów potwierdzających stopień naukowy, rośnie status edukacyjny.

Początki kształcenia. Kształcenie zaczyna się od niemowlęctwa. Dziecko uczy się przez patrzenie, słuchanie, dotykanie itp. Już na tym etapie popełniane są pierwsze błędy, które ograniczają kreatywność i przedsiębiorczość. Rodzice powinni zachęcać do czytania, rysowania, malowania, muzykowania,

czyli rozwijać zdolność abstrakcyjnego myślenia i pojmowania rzeczywistości. Rozwój zdolności myślenia abstrakcyjnego zwiększy efektywność poszukiwania nowych rozwiązań potrzebnych w przyszłości. Wbrew powszechnym poglądom ten okres edukacji jest niesłychanie ważny, a pozostaje niedoceniany.

Matura. Szkoła podstawowa – powinna w znacznym stopniu zaczynać i realizować kształcenie kreatywności i przedsiębiorczości. Rozwijać myślenie abstrakcyjne przez kształcenie w muzyce, plastyce, rysunku, malarstwie, z podkreślaniem różnic w kolorach i roli ich zestawień. Obserwujemy niebezpieczny nawrót „wtórnego analfabetyzmu plastycznego i muzycznego". Dzieci nie są przyzwyczajane do obycia z kulturą, jak np. do wizytacji muzeów, koncertów, teatrów czy galerii sztuki, a to rozwija podejście „pomyśl inaczej". Szkoła powinna uczyć czytania ze zrozumieniem oraz ujmowania treści w sedno. Pisanie przy pomocy komputera, który poprawia błędy, powoduje braki w zakresie ortografii. Praktyka USA pokazała, że dzieci wybitnych profesorów najczęściej okazują się przeciętne. Potwierdza się maksyma, że „każdy ma talent, ale na sukces trzeba ciężko zapracować".

Kształcenie w Uczelniach. Jest zatomizowane i podzielone na kierunki studiów. Niezależnie od kierunku studiów, powinno one obejmować rozwijanie kształcenie w zakresie kreatywności i przedsiębiorczości, aby absolwenci szybciej adaptowali się do wymagań w miejscu zatrudnienia i w całym okresie swojego życia. Współcześnie kładzie się nacisk na kierunki studiów umożliwiających natychmiastowe zatrudnienie, czyli przygotowujące do szybkiego podejmowania pracy. Moim zdaniem szkolenie prowadzone na studiach powinno przygotowywać do szerokiego myślenia, aby ułatwić adaptację do nowych specjalności dla potrzeb firmy. Szkolenie akademickie powinno być uzupełnione przez doskonalenie (konsulting) prowadzony na zlecenie firmy zatrudniające absolwenta, aby szybciej rozwijał się i adaptował wiedzę i umiejętności do potrzeb zatrudniającej go firmy.

Można powiedzieć, że studia typu: techniczne, medyczne, rolnicze czy zbliżone, przygotowują słuchaczy do racjonalnego rozwiązywania bieżących problemów, natomiast studia humanistyczne i artystyczne przygotowują studentów do tworzenia rozwiązań potrzebnych w przyszłości, a Uniwersytety Trzeciego Wieku uzupełniają wiedzę słuchaczy, której zabrakło im w dotychczasowym życiu.

Współczesne wyroby lub usługi wymagają podejścia holistycznego, czyli powstają z połączenia wiedzy i doświadczeń wielu różnych specjalności. Z praktyki konsultingowej usprawniania wyrobów czy procesów wiem, że nowe, niekonwencjonalne rozwiązania powstają dzięki myśleniu abstrakcyjnemu, które leży u podstaw kreatywności. Z drugiej strony takie podejście wymaga szerokiego myślenia, aby stare i nowe problemy widzieć

w perspektywie holistycznej. Wadą kształcenia specjalistycznego (technicznego, medycznego, itp.) jest brak myślenia globalnego o świecie i jego potrzebach. Racjonalizm prowadzi do bieżących konkretów, przy jednoczesnym częstym zapominaniu o potrzebach przyszłości. Przerażenie budzi eliminacja lub ograniczanie studiów humanistycznych i artystycznych, a przecież wybitni ludzie sukcesu naukowego czy zawodowego potrafili malować czy grać na instrumentach i czynnie starali się uczestniczyć w przedsięwzięciach artystycznych, również jako słuchacze i obserwatorzy, w ramach motywacji do intensywnej pracy zawodowej.

Przytoczę tutaj historię jednego z prezesów firm, w których prowadziłem konsulting i treningi menedżerskie. Prezes był z wykształcenia magistrem inżynierem, ale ukończył też studia ekonomiczne, studia podyplomowe (także zagraniczne) oraz MBA, miał bardzo dobre predyspozycje menedżerskie, był decyzyjny. Kierował wiele lat dużą firmą (ponad 90.000 zatrudnionych), która miała spółki zależne w całej Polsce. Po zakończeniu swojej misji menedżerskiej zdecydował się podjąć jeszcze jedne studia, aby pogłębić swoje myślenie o procesie zarządczym, którego doświadczał kilkanaście lat. Wybrał studia stacjonarne – filozofię na Uniwersytecie Kardynała Wyszyńskiego w Warszawie.

5. Predyspozycje osoby dla rozwoju przedsiębiorczości

Świat współczesny ma tylko jedną stałą – jest nią zmiana. Wprowadzenie zmiany zależy od przedsiębiorczości kierowników, dyrektorów, a także wykonawców. Przedsiębiorczość odgrywa i będzie odgrywać znaczącą rolę w gospodarce i społeczeństwie. Rewitalizuje ona także wcześniej opracowane (nawet skostniałe) systemy czy programy ekonomiczne lub strategiczne, ułatwiając rozwój ekonomiczny, społeczny, cywilizacyjny. Niesie w sobie jakiś ukryty wymiar. Jej rezultaty możemy obserwować poprzez zdarzenia i fakty, które powodują, że jedne kraje, przedsiębiorstwa czy osoby, a także przedsiębiorcy, uzyskują lepsze wyniki niż inni, chociaż zarówno jedni, jak i drudzy wykorzystują podobne systemy ekonomiczne czy technologie. Niektóre kraje industrializowały się szybciej, ponieważ przedsiębiorczość – jako podejście, aktywność i umiejętność, znalazła pole dla łatwiejszego udzielania się, przenikania i stosowania, a co ważniejsze pomnażania się.

Przedsiębiorczość charakteryzuje się postawą, składającą się z wielu istotnych predyspozycji, których synergia wspomaga niezbędną siłę w realizacji oczekiwań. Kształcąc ludzi lub inaczej mówiąc rozwijając ich przedsiębiorczość, trzeba odkrywać, wspomagać i pomnażać ich predyspozycje, których

synergia pozwala dostrzec i wykorzystać szansę. Drucker słusznie określa, że produkty (czy usługi), które firma wytwarza, to tylko koszty, a niekiedy nieprzydatne, jeśli kierownik nie potrafi dostrzec szans, aby ten produkt sprzedać, czyli jeśli nie jest przedsiębiorczy. Istotne są zatem predyspozycje przedsiębiorcze, które składają się na postawę przedsiębiorczą. W tym zakresie wyróżniamy wizjonerstwo, kreatywność i inne.

Wizjonerstwo. Zdolność tworzenia wizji, w tym umiejętność przejmowania wizji innych, jest to bardzo ważna cecha osoby przedsiębiorczej. Warto przy tym podkreślić, że każdy człowiek ma predyspozycje wizjonerskie, ale nie zawsze chce lub potrafi wykorzystać je dla swoich potrzeb czy potrzeb innych. Często boi się z nich skorzystać. Szczególne znaczenie przypada przy tym intuicji, która jest niezależna od procesu analizy i „racjonalnego" myślenia. Efekt intuicji to wiedza uzyskana bez udziału racjonalnego myślenia. To właśnie dzięki intuicji możemy – w sposób mniej lub bardziej klarowny – dążyć do kreowania obrazów przyszłości. Jaką rolę odgrywa zatem wizja dla przedsiębiorcy? Odkodowanie wizji pozwala dostrzec (być może zrozumieć), jaka będzie przyszłość, aby dostosować do niej działania. Oznacza to zaprojektowanie zmian, aby wprowadzając je, lepiej przygotować się do przyszłości.

Tworzenie celów, dla siebie i zespołu, określających oczekiwania, które skupią tych, którzy chcą zmiany. Im bardziej jasna i czytelna wizja, tym łatwiej przełożyć ją na wymagane oczekiwania. Cele są wyrażane w sposób świadomy bądź podświadomy, jednakże zawsze lepsze wyniki uzyskuje się przy świadomym ich określaniu. Cele nie zawsze są formułowane w sposób wymierny. Jednakże cele sformułowane wymiernie przyczyniają się do uzyskiwania rezultatów, które można ocenić, a zatem skuteczniej i ekonomicznie kierować pracą podczas ich osiągania. Dla praktycznej realizacji przedsiębiorczości potrzeba również stratyfikacji celów, co umożliwia właściwe wykorzystanie potencjału i możliwości zarówno osobistych jednostki przedsiębiorczej, jak i współpracujących z nią ludzi. Istnieje zatem bezpośredni związek pomiędzy celami a wzrostem przedsiębiorczości zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej.

Kreatywność w sposobie formułowania rozwiązań dla osiągania wyznaczonych celów, a także współpracowania z tymi, którzy są bardziej kreatywni. Kreatywność należy tu rozumieć jako umiejętność wykorzystania zarówno znanych wariantów, jak i tworzenia innych, nieznanych dotychczas wartości. Niezbędna jest przy tym wyobraźnia, pozwalająca dostrzec możliwości tkwiące w potencjale dnia dzisiejszego, które zostaną wykorzystane w warunkach nadchodzącej przyszłości, czyli nieustanne poszukiwanie korzyści.

Zdolność podejmowania ryzyka dla realizacji posiadanej wizji i wypracowanych celów. Podejmowanie ryzyka jest przeciwstawne bierności. To

parcie do przodu, aby wbrew trudnościom osiągnąć sukces. Bez ryzyka nie ma pozytywnych rezultatów w dzisiejszym trudnym świecie globalnej konkurencji.

Siła perswazji, obejmująca specyficzny sposób motywowania. Oznacza umiejętność tworzenia energii dla kreowania i wzmacniania siły w osiąganiu celów. Energia ta musi wzmacniać siłę motywacji z różnym ukierunkowaniem. Najistotniejsza jednak jest energia do motywowania siebie samego, pozwalająca dochować sobie wierności w osiąganiu celów. Kolejna energia zużytkowana jest na motywację zwolenników celów. Większych celów nie można osiągnąć w pojedynkę, potrzebny jest zespół, który idee przedsiębiorcy przełoży na niezbędny rezultat. Ludzie w zespole potrzebują motywacji. Osoba przedsiębiorcza potrafi jednak pokierować własną automotywacją i motywacją innych. Potrzebna jest również energia dla motywowania przeciwników, aby zminimalizować ich negatywne działania. Niezbędna okazuje się przy tym energia konieczna dla zaktywizowania obojętnych, aby współdziałali przy realizacji założeń.

Zdolność pokonywania stresu. W realizacji swojej wizji osoba przedsiębiorcza jest osamotniona, tylko ona wierzy w sukces. Umiejętność radzenia sobie ze stresem, a głównie przemiana stanów negatywnych w pozytywne przyczynia się do sukcesu.

Organizacja pracy. Dobra organizacja czy samoorganizacja podnosi skuteczność i efektywność zespołu, a także działania każdego człowieka, gdyż przyśpiesza i ułatwia realizację celów. Organizacji można i trzeba się nauczyć i stale doskonalić.

Autokonsulting (umiejętność pomagania sobie oraz innym i wpływania na nich poprzez stosowanie wobec nich działalności konsultingowej ukierunkowanej na cele – aktywność przedsiębiorcza) obejmuje szkolenia ukierunkowane na realizację celów, a także doskonalenie siebie, czyli nabywanie umiejętności praktycznego osiągania wizji. Jest również sposobem tworzenia metody wyróżnionej dla rozwiązywania problemów pojawiających się przy realizacji celów. Każdy problem wymaga metody specyficznej, czyli wyróżnionej do rozwiązania tego i tylko tego problemu. W tym sensie jest to modyfikacja znanych metod rozwiązywania problemów, pozwalająca adaptować je do bieżących uwarunkowań i możliwości realizacji celów.

Tworzenie pozytywnego klimatu dla sukcesu, stymulowanie siebie i innych do uzyskiwania sukcesu, czyli rzeczy trudnych i innych od konkurencji.

Istnieją jeszcze inne predyspozycje, które wzbogacają postawy i działania przedsiębiorcze, ale przytoczone wydają się najistotniejsze.

6. Trening przedsiębiorczości

Pierwszą wersję Treningu Przedsiębiorczości opracowałem w roku 1969 – obejmował 40 godzin. Stale go doskonaliłem. Trening przedsiębiorczości charakteryzuje się specyficzną metodą kształcenia, która jest oparta na metodach aktywnych. Prowadzenie treningu przedsiębiorczości bywa trudne. Trening jest bardziej doskonaleniem, czyli działaniem konsultingowym, niż szkoleniem. Z moich doświadczeń stosowania treningu przedsiębiorczości w SGH wynika, że bardzo trudno jest znaleźć asystentów oraz osoby współpracujące. Sądzę, że potwierdził się w praktyce pogląd, który wygłosił Profesor Derek Abell (emerytowany wiceszef IMD Lozanna, obecnie profesor Uniwersytetu w Berlinie) podczas pobytu w Polsce, że całą populację specjalistów, zajmujących się zarządzaniem (prawdopodobnie nie tylko zarządzaniem) można podzielić na trzy grupy (odwołanie do Pareto):

- 50% potrafi wykonać pracę, ale nie potrafi jasno wytłumaczyć, dlaczego wykonali ją w taki sposób,
- 40% potrafi powiedzieć, na czym polega praca, ale nie potrafi jej wykonać,
- 10% stanowią ci, którzy potrafią jedno i drugie.

7. Edukacja w starzejącym się społeczeństwie

W erę starzejącego się społeczeństwa wchodzimy z wyższym poziomem edukacyjnym, który jednak również nie wystarcza i wymaga zmiany. Nowa epoka potrzebuje całkiem **nowych** pomysłów, będących efektem dwóch odrębnych, powiązanych ze sobą procesów myślenia i działania. Pierwszy to myślenie i działanie konkretne, które wprowadza zaistniały pomysł do rzeczywistości, modyfikując go i dostosowując do bieżących potrzeb. Jednakże, gdy w ten sposób chcemy wprowadzić do nowej rzeczywistości rozwiązanie już istniejące, to ten rodzaj myślenia i działania zawodzi, gdyż może ograniczając możliwości. Potrzebny jest inny, uzupełniający rodzaj myślenia i działania, nazwijmy go abstrakcyjnym. Tworzy on oderwanie od rzeczywistości z niczym nieograniczoną kreatywnością, dla powstania całkiem nowego pomysłu, z którym powracamy do rzeczywistości, aby pozwolić myśleniu i konkretnemu działaniu dopasować się do potrzeb. Patrząc na to zjawisko poprzez Prawo Pareto, możemy powiedzieć, że 20% populacji tworzy nową epokę, 30% obserwuje to tworzenie, natomiast 50% dziwi się temu, co się dzieje i przechodzi do opozycji, bo łatwiej jest kontestować niż tworzyć.

Uniwersytety Trzeciego Wieku wnoszą wiele dobrego dla „zagospodarowania" seniorów w trosce o ich potrzeby, nie tylko edukacyjne. Potrzebne są różne rozwiązania: studia podyplomowe o zróżnicowanym zakresie kształcenia,

zarówno co do treści, formy oraz czasu trwania. Potrzebne są również zróżnicowane formy (typu konsultingowego) w odpowiedzi na liczne zapotrzebowania seniorów, jak i centrów zatrudniających seniorów i nie tylko seniorów. Integracja organizacyjna świata wymaga też opracowania globalnego modelu, który będzie uwzględniać specyfikę różnych krajów i różnych nacji. Rozwiązania edukacyjne muszą wpisać się w rozwiązania organizacyjne, które powstaną przy opracowaniu systemu związanego ze starzejącym się społeczeństwem.

Bibliografia

Abell D.F. (1996/2000), *Dualizm w zarządzaniu. Dziś i jutro firmy,* Poltext, Warszawa.

Antoszkiewicz J.D. (2000), *Selecting and Energizing a Team* [w:] R.T. Golembiewski (red.), *Handbook of Organizational Consultation*, Marcel Dekker Inc., New York – Toronto.

Antoszkiewicz J.D., Pawlak Z. (2000), *Techniki Menedżerskie. Skuteczne zarządzanie firmą* [w:] *Warsztaty menedżerskie*, Poltext, Warszawa.

Antoszkiewicz J.D. (2008), Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian [w:] *Warsztaty menedżerskie*, Poltext, Warszawa.

Antoszkiewicz J.D. (2009), *Formy i systemy doradztwa technologicznego. Przykłady brytyjskie* [w:] B. Piasecki, K. Kubiak (red. Nauk.), *Partnerstwo dla innowacji. Partnership for Innovation*, Wydawnictwo SWSPIZ, Łódź 2009, ss. 219–232.

Avrey G.C. (2009), *Przywództwo w organizacji,* PWE, Warszawa.

Bauman Z. (2000), *Globalizacja,* PIW, Warszawa.

Bauman Z. (2004), *Życie na przemiał,* PIW, Warszawa.

Coaching i mentoring (2006)*,* Harvard Business Essential, MT Biznes, Warszawa.

Crozier M. (1996), *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian,* Poltext, Warszawa.

Dragan A. (2011), *Starzenie się społeczeństwa polskiego i jego skutki*, Biuro Analiz i Dokumentacji, Kancelaria Senatu.

Drucker P.F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady,* PWE, Warszawa.

Edersheim E.H. (2007/2009), *Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy,* MTBiznes, Warszawa.

Golembiewski R.T. (red.) (2000), *Handbook of Organizational Consultation,* Second Edition, The University of Georgia, Marcel Dekker Inc., New York, Toronto,

Koch R. (1997), *The 80/20 Principle*, Nicholas Brealey Publishing.

Kubr M. (1997), *Management consulting. A guide to the profession,* International Labour Office, Geneva.

Kwiatkowski S. (2000), *Przedsiębiorczość intelektualna*, PWN, Warszawa.

Nowak-Far A. (2000), *Globalna konkurencja. Strategiczne zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwach wielonarodowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa

Osborne D., Gaebler T. (1994), *Rządzić inaczej. Jak duch przedsiębiorczości przenika i przekształca administrację publiczną,* Media Rodzina of Poznań, Poznań.

Pink D.H. (2007/2009), *Całkiem nowy umysł*, Wydawnictwo Poligraf, Brzezia Łąka.

Simon H., Dietl M. (2007/2009), *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa.

Wilber K. (1998/2008), *Małżeństwo rozumu z duszą, integracja nauki i religii,* Jacek Santorski, Warszawa.

Wysocki R.K. (2013/2009), *Efektywne zarzadzanie projektami. Tradycyjne, zwinne, ekstremalne*, wyd. 6, Wydawnictwo HELION, Gliwice.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 21–32

Łukasz Sułkowski
Społeczna Akademia Nauk

Metamorfozy uczelni wyższych w dobie presji demograficznej

Universities' transformations in the era of demographic pressure

Abstract: The article presents the most important modifications in models of universities, especially in Poland, in comparison with other countries. It considers demographic pressure and also the growing competitiveness on the educational market. The text depicts the beginning of universities and their development as well, including changes introduced nowadays and visions for the future. The biggest challenge is connected with preparing the solution leading to higher quality of education and research.

Key-words: transformations, university, education in Poland, finance, demographic pressure.

Wstęp

Przekształcenia uczelni wyższych dokonują się pod wpływem głębokiej zmiany kulturowej, społecznej i ekonomicznej we współczesnym świecie. Fundamentalną zmienną, wywierającą wpływ na uczelnie wyższe, jest właśnie presja demograficzna oraz wzrastająca konkurencyjność w działalności edukacyjnej. Fundamentalnymi obszarami zmian są procesy uczenia, doskonalenia się i zdobywania wiedzy oraz prowadzenia badań naukowych. Wyzwaniem związanym z tą transformacją jest wypracowanie skutecznych rozwiązań w sferze zarządzania uczelnią wyższą, w tym w szczególności doskonalenia jakości kształcenia. Dokonująca się erozja klasycznego modelu uniwersytetu może bowiem skutkować obniżaniem się jakości kształcenia oraz prowadzenia ba-

dań naukowych w uczelniach wyższych. Najważniejszym pytaniem, na które poszukuje się odpowiedzi w tym artykule, jest wskazanie kierunków zmian oraz nowego modelu uczelni wyższej na świecie i w Polsce.

Przekształcenia uczelni wyższych

Jeżeli prześledzimy historię uniwersytetu jako instytucji, widoczny będzie wyraźny podział na trzy etapy, czyli:

1. uniwersytet prehumboldtowski (średniowieczny),
2. uniwersytet humboldtowski (oświeceniowy),
3. posthumboldtowski (współczesny i przyszły).

Oświeceniowe poglądy, obecne w pierwszej połowie XIX wieku w Berlinie, wpłynęły na powstanie uniwersytetu humboldtowskiego jako organizacji publicznej, który został rozpowszechniony również w innych krajach. Uniwersytet Wilhelma von Humboldta korzystał z pięciu podstawowych zasad: jedności studentów i profesorów, badań i kształcenia, wiedzy i nauki, ducha narodowego, a także wolności i autonomii prowadzenia badań [Zakowicz 2012, ss. 62–74].

Idea jedności wiedzy została zmodyfikowana w wieku XX, powstały nowe dyscypliny, uwidocznił się podział między różnymi dziedzinami nauki, zaobserwowano także dążenie do węższych specjalizacji. Rozdział na nauki społeczno-humanistyczne i przyrodnicze przełożył się także na opis „dwóch kultur" P. Snowa [Snow, Snow 1959]. Nowe potrzeby, w tym również praktyczne, umożliwiły rozwój nowych naukowych dyscyplin. Historia i filozofia oraz inne humanistyczne nauki nie odgrywały już takiej roli jak w wieku XIX. Znaczenia nabrały nauki społeczne (na przykład socjologia, ekonomia, psychologia) ze względu na aspekty praktyczne. Tendencje decentralizacyjne nie spowodowały jednak całkowitego rozpadu idei jedności wiedzy. Współistnienie różnorodnych obszarów badań oraz sposobów ich wdrażania w ramach nauki jest możliwe między innymi dzięki związkom nauki z ideą uniwersytetu.

Z kolei jedność badań i kształcenia bazowała na braku rozdziału pomiędzy procesami naukowymi i dydaktycznymi, co z jednej strony pozwalało rozwijać się profesorom i nauce jako takiej, a z drugiej zadbać o stymulację intelektualną studentów i wdrożenie ich do pracy naukowej. Kształcenie było elitarne, poznawanie stanowiło przecież działalność twórczą i wiązało się z doskonaleniem, a ponadto opierało się na relacji mistrz – uczeń. Nie tylko profesorowie prowadzili badania, studenci również zaliczali to do swoich obowiązków – w ramach przygotowania do własnego badawczego wkładu w naukę.

Kształcenie było poddane kontroli państwa (finansującego naukę) oraz innych instytucji, które nakładało na siebie obowiązek zapewnienia autonomii i wolności prowadzenia badań na uniwersytecie. Uniwersytet miał w założeniu

stanowić połączenie poglądów oświeceniowych i tych wyrażanych przez niemieckich idealistów. Humboldt określał uniwersytet jako „wierzchołek, gdzie zbiega się wszystko to, co dzieje się bezpośrednio w interesie moralnej kultury narodu", zatem przypisał mu funkcję kulturotwórczą [Wittrock 1993, s. 317].

Uniwersytet humboldtowski to typ idealny, można w nim szukać podwalin współczesnych wartości, które są uznawane przez instytucje związane z edukacją. Jednakże typ ten nie zwraca uwagi na zróżnicowanie kultur uniwersytetów, wynikające z różnic wartości założycielskich oraz z kontekstów kulturowych i historycznych. Zdaniem Ewy Solskiej, uniwersytet humboldtowski, odwołujący się do koncepcji Bildung (pojmowanego jako kultura, ale także kształcenie), sięgał do niemieckich idealistów: Fichtego, Schleiermachera, Kanta. W kulturze anglosaskiej przeważała raczej koncepcja *uniwersytetu kulturowego*, autorstwa J.H. Newmana, mająca swoje korzenie w filozofii liberalnej XVIII wieku, poglądach Locka, Huma i Smitha [Solska 2008, s. 76]. Na całym świecie można odnaleźć wiele różnych typów uniwersytetów, chociażby wyróżnione przez S. Guri-Rosenblit: typ francuski, niemiecki, szkocki, angielski [Guri-Rosenblit 2006]. Uniwersytety północnoamerykańskie, powstające od XIX wieku, także odbiegały od uniwersytetu Humboldta [Solska 2008, ss. 83–84].

Uniwersytet typu humboltowskiego dążył z jednej strony do rozwoju badań naukowych i do krytycznego kształcenia studentów z drugiej [Guri-Rosenblit 2006].

Obecnie popularne staje się odejście od tego typu uniwersytetu na rzecz odmiennego modelu organizacji. Różnią się za to wizje kierunków proponowanych modyfikacji [Readings 1997]. Niektórzy widzą konieczność transformacji uniwersytetu w gospodarczą organizację rynkową, realizującą koncepcje „nowego zarządzania publicznego" [De Boer, Jürgen, Schimank 2007, Hood 1995, ss. 93–109]. Wówczas uczelnie stają się „producentami" edukacyjnych usług na konkurencyjnym rynku, co stanowi realizację podejścia ekonomicznego i komercyjnego zarazem. Dotyczy to uczenia studentów, ale w równym stopniu pracy badawczej zatrudnionej kadry dydaktycznej. Ostateczny kształt nowego modelu nie jest jeszcze ustalony, choć zdaniem R. Burnetta, pozwoli on wskrzesić organizację nazywaną uniwersytetem [Burnett 2000].

Dlaczego tradycyjna forma uniwersytetu nie może zostać zachowana? Wpływ na to ma między innymi coraz częstsza rezygnacja z finansowania uczelni przez państwo, ale także biurokratyzacja uczelni, komercjalizacja nauki, większa dostępność kształcenia wyższego, możliwa również dzięki rozwojowi konkurencyjnych instytucji.

Publiczne szkoły doświadczają problemów z finansowaniem kształcenia, przyczyny tego leżą i po stronie uniwersytetów, i na zewnątrz. Trudności in-

stytucji publicznych wiążą się z odejściem od modelu państwa opiekuńczego i dążeniem do minimalizowania kosztów –dotyczy to również nauki.

Kolejną zmianę stanowi wzrost liczby uczelni niepublicznych i pozostałych instytucji edukacyjnych, które mogą osiągać sukcesy w realizacji naukowych i badawczych celów (obserwujemy to na przykładzie Stanów Zjednoczonych). Zdarzają się sytuacje, że uczelnie niepubliczne dominują na rynku szkolnictwa wyższego w danym kraju. Jest to związane z popularyzacją kształcenia na poziomie wyższym, co podwyższa zapotrzebowanie na usługi edukacyjne. Może to również wiązać się z wyborem politycznym, jeżeli mówimy o prywatyzacji nauczania. W wielu krajach rozwój edukacji jest uwarunkowany korzystaniem z prywatnych źródeł finansowania. Warto tu przywołać Japonię lub Indonezję, gdzie 90% założycieli uczelni to podmioty niepaństwowe [Tilak 2008]. Jeżeli spojrzymy na sytuację w Polsce, okaże się, że większość uczelni to uczelnie prywatne, choć te również dotyka niż demograficzny, wielu uczelniom grozi bankructwo. Do prywatyzacji wyższych uczelni najszybciej dochodzi na przykład w Afryce, na Bliskim Wschodzie, w Europie Środkowo-Wschodniej czy w Ameryce Południowej, w krajach rozwijających się. Tworzy się nowe uczelnie prywatne, aby wyjść naprzeciw popytowi na studia zawodowe w takich specjalizacjach, dzięki którym możliwe będzie rentowne kształcenie. Z rankingów *excellence* wynika, że większość tych uczelni kształci, ale nie koncentruje się na prowadzeniu badań naukowych, zatem następuje odejście od klasycznego uniwersytetu na rzecz nauczania dostosowanego do potrzeb rynku pracy. Ukazany powyżej konkurencyjny model nie proponuje połączenia dydaktyki z pracą badawczą, idzie wyraźnie w stronę samego kształcenia. Co więcej, działalność naukowo-badawcza nie stanowi już domeny uczelni, gdyż inne podmioty doradcze i gospodarcze również prowadzą komercyjne badania, wykorzystywane w ekonomii i przemyśle.

Zmieniły się również same, wcześniej elitarne, uniwersytety. W wyniku transformacji powstały podporządkowane wymogom biurokracji instytucje, których celem jest wykształcenie specjalistów potrzebnych na rynku pracy – i jedynie niewielki procent dokonuje badawczych osiągnięć naukowych. Badania prowadzi się również często w celach przemysłowych, choć nie oznacza to jednocześnie rezygnacji z osiągania celów poznawczych. Istnieje także niewielka, ale doceniana grupa uczelni, której udaje się połączyć nauczanie z pracą badawczą (przykłady z Europy, Ameryki oraz Japonii). Skierowanie się w stronę masowego kształcenia spowodowało zanik relacji mistrz – uczeń, a kształcenie zaczęło być procesem jednokierunkowym. Ponadto zmodyfikowana została sama struktura uniwersytetów, które zaadaptowały rozwiązania korporacyjne [Czarniawska, Mazza 2013, ss. 124–129].

Jeżeli przyjrzymy się rozwojowi masowego kształcenia, a co za tym idzie, także uczelni prywatnych, można wysnuć wniosek, że XXI będzie cały czas

wiekiem dominacji szkół prywatnych. W związku z ograniczonym budżetem państwa, można założyć, że rosła będzie popularność samofinansowania się uniwersytetów, a w konsekwencji studiów odpłatnych. Z tego względu studia wyższe mogą zmierzać w stronę usług rynkowych, a student zostanie klientem. Trzeba zauważyć, że w wielu krajach przyjmuje się pełna lub częściowa płatność za naukę [Teixeira, Johnstone, Rosa, Vossensteyn 2006].

W sytuacji, gdy państwo obniża dotacje na uczelnie wyższe, uczelnie muszą same poszukiwać innych sposobów finansowania działalności, które B. Clark określa „trzecim strumieniem" [Clark 2004]. Do tych sposobów należy działalność gospodarcza, skupiająca się na innowacjach, współpracy z przemysłem, wdrażaniu nowych gospodarczych przedsięwzięć – tutaj np. *spin-offy* [Johnstone 1998].

Prywatyzacja oraz urynkowienie uczelni powodują odejście od orientacji na kadrę naukowo-dydaktyczną. Coraz większą uwagę przywiązuje się do koncentracji na studentach, wspiera się uczelniane systemy motywowania i kontroli, nie tylko samej jakości nauczania, ale i działalności badawczej pracowników. Skierowanie uwagi na studenta to zresztą cecha uniwersytetów anglosaskich, w odróżnieniu od kontynentalnych [Kwiek 2011, s. 85].

Przeobrażenia są również widoczne w obszarze zarządzania uczelniami. Coraz częściej szkoły są zakładane nie przez państwo, a np. przez stowarzyszenia, kościoły, pozostałe podmioty trzeciego sektora. Aby zarządzanie uczelnią było bardziej efektywne, sięga się po rozwiązania menedżerskie i korporacyjne, które zastępują kontynentalny wzór „demokracji profesorskiej".

Nacisk na coraz większą efektywność uczelni powoduje zmniejszenie autonomii kadry oraz uniwersytetu jako instytucji. Zakładana w modelu Humboldta autonomia akademicka i związane z nią wolność badawcza oraz limitowana ingerencja władz, profesorów i innych interesariuszy, zmniejszają się stopniowo, na co wpływają przywoływane wcześniej systemy kontrolne, ale też czynniki zewnętrzne np. polityka państwa. Uczelnie wyższe podlegają akredytacji i certyfikacji zewnętrznej. W bardzo wielu krajach tytuł profesora wiąże się ze stosunkiem pracy, a nie mianowaniem państwowym. Systemy prawne coraz częściej przyjmują „menedżersko-założycielski" model zarządzania uczelniami zamiast demokracji profesorskiej. To drugie rozwiązanie pochodzi z obszaru *corporate governance*, ciało kolegialne wybiera zarządzającego na określony czas. Na ciało kolegialne składają się członkowie kadry naukowo-dydaktycznej (profesorowie dominują proporcjonalnie). Z kolei drugi model, „menedżersko-założycielski", bywa stosowany przez uczelnie amerykańskie. Organ założycielski nominuje zwykle prezydenta, który stoi na czele uczelni. Zauważa się tendencję, iż uczelnie prywatne częściej funkcjonują w ramach modelu założycielsko-menedżerskiego, a państwowe jako

„demokracje profesorskie". Przewiduje się jednak dominację modelu przyjętego przez uczelnie niepubliczne.

Orientacja konkurencja powoduje również zmianę misji i wizji uczelni, które skazane są na dostosowanie do rynku pracy. Tradycyjny uniwersytet stawia na tworzenie wspólnego dobra, czyli nauki, zaś „uniwersytet przedsiębiorczy" bierze pod uwagę takie aspekty, jak: przychody, liczbę studentów czy pozycję konkurencyjną [Clark 2004]. Uniwersytety jako instytucje, a także poszczególne wydziały i pracownicy, podążają w stronę określonej działalności (albo badawczej, albo edukacyjnej). Nie są już instytucjami narodowymi, ale międzynarodowymi czy globalnymi, choć w dalszym ciągu wspierają narodową tożsamość, kształcą profesjonalistów wyspecjalizowanych w wybranej dziedzinie. Te tendencje wzmacnia dynamika rozwoju kształcenia za granicą, jak również mobilność kadry oraz studentów.

Etos akademickiej nauki przekształca się w naukę „korporacyjną", która później staje się intelektualnym kapitałem organizacji (tabela 1).

Tabela 1. Przekształcenia modeli uniwersytetu

Przeszłość	Teraźniejszość	Przyszłość
Finansuje państwo	Różne źródła finansowania (z dominacją publicznego)	Samofinansowanie lub współfinansowanie
Instytucja publiczna	Przewaga uniwersytetów, wzrost udziału uczelni prywatnych	Przewaga uczelni prywatnych
Edukacja jako dobro publiczne	Edukacja a jako dobro oraz usługa publiczna	Edukacja w postaci usługi prywatnej
Brak opłat za studia	Model mieszany, część studiów odpłatnych	Studia płatne lub częściowo płatne
Student – członek wspólnoty akademickiej	Student staje się kluczowym interesariuszem	Student jako klient, nabywca usług edukacyjnych
Koncentracja na kadrze naukowo-dydaktycznej	Koncentracja na kadrze naukowo-dydaktycznej, ale też na studentach	Koncentracja na studentach i innych klientach
Autonomia instytucji i kadry	Ograniczona autonomia instytucji i kadry	Odejście od autonomii (system korporacyjny)
„Demokracja profesorska"	Model mieszany demokratyczno-menedżerski	Model zarządzania menedżersko-założycielski
Związek nauczania z badaniami	Zróżnicowanie aspektów badawczych i dydaktycznych	Specjalizacja w działalności badawczej i dydaktycznej
Elitarny model edukacji	Egalitarny i masowy model edukacji	Permanentny, powszechny model edukacji
Misja i wizja społeczna	Misja społeczna, posiadająca elementy rynkowe	Misja i wizja rynkowa
Brak konkurencji na rynku (quasi-monopol regionalny)	Rynek, ograniczona konkurencja	Wolny rynek i konkurencja

Instytucja narodowa i kulturotwórcza	Instytucja ponadnarodowa, kulturotwórcza	Instytucja globalna, profesjotwórcza
Akademicki etos nauki	Erozja tradycyjnego akademickiego etosu nauki	Nauka korporacyjna
Orientacja na teorię	Orientacja na teorię i praktykę	Orientacja na praktykę
Wykształcenie intelektualisty, orientacja na kształcenie naukowe	Kształcenie profesjonalisty, orientacja na kształcenie zawodowe i naukowe	Kształcenie specjalisty, orientacja na kształcenie zawodowe
Podejście uniwersalistyczne	Podejście partykularystyczne	Podejście pragmatyczne

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowując, uniwersytety odchodzą od koncepcji *universitas* na rzecz koncepcji praktycznej i zawodowej, która oznacza wyjście naprzeciw zapotrzebowaniu na usługi edukacyjne. Trzeba nadmienić, że wzrasta także poziom skolaryzacji społeczeństw – w związku z rozwojem gospodarki zorientowanej na wiedzę [Scott 1999]. Zamiast elitarnego kształcenia intelektualistów promuje się specjalistyczne i egalitarne nauczanie, podporządkowane mechanizmom rynkowym, w którym biorą udział podmioty niepubliczne.

Zmiany kształcenia w Polsce

Przy wyborze skutecznych metod zarządzania jakością w naszych uczelniach wyższych należy wziąć pod uwagę sytuację uczelni w Polsce. W ciągu ostatnich 25 lat zaszły poważne zmiany w kształceniu wyższym w naszym kraju, spowodowane zmianami demograficznymi, kulturowymi, ekonomicznymi, prawnymi, a także społecznymi. Wysoki wzrost zapotrzebowania na kształcenie na poziomie wyższym zaobserwowano w latach 90-tych ubiegłego wieku. Przyczyniła się do tego transformacja ustrojowa, dzięki której kształcenie ułatwiało zarówno znalezienie zatrudnienia, jak i awans w miejscu pracy. Publiczne uniwersytety nie były już jedynymi instytucjami kształcącymi studentów. Ustawa z roku 1993 dopuszczała zakładanie prywatnych uczelni wyższych przez osoby prawne oraz fizyczne, dzięki temu powstała duża grupa uczelni, kształcąca niemal 40% studentów w naszym kraju oraz licząca ponad 400 zarejestrowanych podmiotów (co dawało wynik ponad 70% uczelni wyższych) [www.nauka.gov.pl]. Miała tu znaczenie sytuacja demograficzna w Polsce, w latach 1989–2002 zaobserwowano nagły wzrost liczby studentów [http://stat.gov.pl]. Rok 1984 był ostatnim rokiem wyżu demograficznego, co oznaczało, że osoby z tego rocznika zaczęły studia w roku akademickim 2002/2003. Liczba studentów zaczęła się zmniejszać po roku 2005. Miało to związek nie tylko z sytuacją demograficzną, ale również z emigracją wielu młodych ludzi np. do Irlandii czy

Wielkiej Brytanii, z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej i możliwością zarobkowania w krajach Unii. Szacuje się, że w celach ekonomicznych w latach 2005–2010 wyemigrowało z Polski do krajów Unii około miliona osób [Gałka, Dorocki 2013, s. 23]. Fundusze otrzymane przez uczelnie publiczne z Unii Europejskiej pozwoliły na rozbudowanie infrastruktury edukacyjnej i poprawę warunków nauczania. Pozycję uczelni państwowych podtrzymywał również fakt postawienia studiów bezpłatnych jedynie w ich rękach. Zmianę zainicjowała ustawa z 2010 roku, wprowadzająca Krajowe Ramy Kwalifikacji, dostosowane do wymogów obowiązujących w Unii i wdrażania systemu bolońskiego. Rozwój kształcenia niestacjonarnego w naszym kraju wpisuje się zresztą w tendencje występujące w krajach rozwijających się [Herbst, Olechnicka, Płoszaj 2011, s. 107]. W latach 2011/2012 45% studentów ukończyło studia zaoczne [Raport Szkolnictwo Wyższe w Polsce]. Uczelnie publiczne również przyjmowały studentów w trybie niestacjonarnym (nawet do 50%), ponieważ stanowili oni ważne źródło finansowania, drugie po dofinansowaniu państwowym [*Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce* 2009]. Jeśli chodzi o studia stacjonarne, uczelnie prywatne nie mogły stanowić tutaj konkurencji ze względu na obowiązkowe opłaty, utrzymywały więc pozycję konkurencyjną dzięki studiom niestacjonarnym. Między innymi dlatego w Polsce tak wielu studentów kształciło się zaocznie (więcej niż w innych krajach europejskich). Unia Europejska odczuła skutki kryzysu gospodarczego, który rozpoczął się w roku 2008. Wiązało się to także z trudnościami z wejściem na rynek pracy w wielu krajach [Kozieł 2009], np. w Grecji, Włoszech czy Hiszpanii, gdzie nawet około połowa absolwentów studiów wyższych nie mogła znaleźć zatrudnienia. Nazwano ich grupą „3N" lub straconym pokoleniem [Skórska, www.ue.katowice.pl].

Generalnie zauważa się zróżnicowanie źródeł finansowania uczelni, zamiast korzystania z jednego, które pokryje koszty działalności w 100%. W pierwszej połowie lat 90-tych XX wieku uczelnie publiczne w znacznym stopniu finansowały się dzięki opłatom za studia zaoczne, zaś niepubliczne również dzięki dochodom ze studiów stacjonarnych. Taka sytuacja oznacza, że niemal 100% przychodów uczelnia uzyskiwała z działalności edukacyjnej (finanse pochodzą albo od studentów, albo od państwa), inaczej niż w innych krajach, chociażby w Stanach Zjednoczonych. Z tej przyczyny zarówno Strategia Lizbońska, jak i rozporządzenia Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, kładą nacisk na zdywersyfikowanie dochodów, w tym włączenie przemysłu w finansowanie. Ostatnie lata umożliwiły pozyskanie finansowania z funduszy europejskich, szczególnie w celu rozbudowania infrastruktury naukowej [Wilkin 2013, ss. 51–70], która ułatwia prowadzenie badań i dalszy rozwój nauki, ale wiąże się z koniecznością ponoszenia wyższych

stałych kosztów. Zróżnicowaniu finansowania służą także innowacje, spin-offy, badania stosowane i inkubatory akademickie, dzięki którym można wdrożyć wiele naukowych projektów. Ocena skuteczności zróżnicowania dochodów w polskich uczelniach nie jest łatwa, ale przeprowadzone w Unii Europejskiej badania dowodzą, że współpraca z przemysłem generuje rozmaite trudności. Do uczelni dociera jedynie część zysków ze współpracy, zaś większość trafia do przedsiębiorstw [Janc 2005, ss. 189–199]. Nie można też zapominać, że innowacyjne rozwiązania oznaczają duże ryzyko, zaś uczelnie to nie fundusze *venture capital*.

Podsumowanie

Jeżeli dokonamy analizy modyfikacji klasycznego modelu uniwersytetu, okaże się, że również w Polsce dochodzi do zmiany kultury uczelni i wypracowania nowego modelu kultury jakości w uniwersytecie. Tendencje, które obserwuje się w Polsce, to zróżnicowanie finansowania uczelni, wzrost liczby uczelni niepublicznych, coraz częstsze sięganie po odpłatność za studia, orientacja marketingowa i przywiązywanie wagi do potrzeb studentów, jak i potrzeb rynku pracy. Poza tym zauważa się w zarządzaniu model interesariuszy i korzystanie z rozwiązań menedżersko-założycielskich czy demokratyczno-menedżerskich. Uczelnie nie odgrywają już roli kulturotwórczej ani narodowotwórczej, zmierzają w stronę edukacji lub badań, odchodzi się od etosu akademickiego na rzecz kształcenia praktycznego, które ma sprostać konkurencji powstałej w sektorze szkolnictwa wyższego.

Bibliografia

Academic Quality Improvement Project (2000), Chicago: Commission on Institutions of Higher Education, North Central Association of Colleges and Schools, http://www.aqip.org.

Baldrige National Quality Program. Education Criteria for Performance Excellence (2001), Gaithersburg, Md.: National Institute of Standards and Technology, http://www .asq.org.

Barnett R. (2000), *Realizing the university in an age of supercomplexity*, Open University Press.

Cameron K., Sine W. (1999), *A Framework for Organizational Quality Culture*, "Quality Management Journal", 6(4), 7–25.

Ciekot K. (2007), *Funkcje ewaluacji w zapewnieniu jakości kształcenia w uczelniach wyższych,* Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 25.

Clark B. (1998), *Creating Entrepreneurial Universities. Organizational Pathways of Transformation*, Pergamon Press, New York.

Clark B. (2004), *Sustaining Change in Universities*, Open University Press, Maidenhead.

Cole R.E., Scott W.R. (2000), *The quality movement & organization theory*, Sage Publications.

Czarniawska B., Mazza C. (2013), *Consulting University: A Reflection from Inside*, "Financial Accountability and Management", No 29(2), ss. 124–139.

De Boer H., Jürgen E., Schimank U. (2007), *On the way towards new public management? The governance of university systems in England, the Netherlands, Austria, and Germany*, Springer Netherlands.

Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce (2009), Ernst&Young, Warszawa.

Fife J.D. (2001), *Qualitative and quantitative measures: one driver of a quality culture*, "New Directions for Institutional Research", 112, ss. 103–105.

Gałka J., Dorocki S. (2013), *Rola emigracji klasy kreatywnej w przemianach gospodarki innowacyjnej w Polsce*, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, Kraków, vol. 23, s. 94.

Garvin D.A. (1988), *Managing quality: the strategic and competitive edge*, Free Press.

Gibson N. (2014), *Quality Assurance through Course Validation and Review*, w: E. Roger, *Quality Assurance for University Teaching*, Open University Press, ss. 91–103.

Guri-Rosenblit S. (2006), *Wiele idei „uniwersytetu" i ich różnorodne przejawy*, Otwarty Uniwersytet Izraela, marzec.

Heard B. (2009), *Creating a Culture of Quality: The Essentials*, Interbusiness Issues, July.

Herbst M., Olechnicka A., Płoszaj A. (2011), *Higher education institutions: Potential, barriers, costs, opportunities,* w: S. Mazur (red.), *The Resource-integrating state: Development Potential vs. the Quality of Public Regulations*, Kraków, s. 107.

Hood Ch. (1995), *The "New Public Management" in the 1980s: variations on a theme*, "Accounting, organizations and society", 20.2, ss. 93–109.

Janc K. (2005), *Park technologiczny – nowy element w przestrzeni regionu*, w: T. Marszał, *Gospodarka w przestrzeni polskich miast*, Biuletyn KPZK PAN, z. 216, Warszawa, ss. 189–199.

Johnstone D.B. (1998), *The Financing and Management of Higher Education: A Status Report on Worldwide Reforms*, raport z UNESCO World Conference on Higher Education, Paryż, 5–9 października.

Kamisznikow A., Ziółek M. (2012), *Budowanie kultury jakości*, Forum Akademickie, 06.

Kozieł H. (2009), *Upadek, który zatrząsł światem*, „Rzeczpospolita".

Kwarcińska K., *Kultura jakości w organizacji a standaryzacja*, pobrano w dn. 26.06.2013, http://www.akcjastandaryzacja.pl/vademecum/169-kultura-jakosci-w--organizacji-a-standaryzacja.

Kwiek M. (2011), *Co to znaczy atrakcyjny uniwersytet? Różne konsekwencje transformacji instytucjonalnych dla różnych interesariuszy*, w: C. Kościelniak, J. Makowski, *Wolność. Równość. Uniwersytet*, Instytut Obywatelski, Warszawa, s. 85.

Kwiek M. (2010), *Transformacje uniwersytetu*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.

Mikosz J. (2008), *Człowiek jako podstawowe ogniwo w dążeniu do jakości*, portal www.outsourcing.edu.pl, Kraków.

Raport Szkolnictwo Wyższe w Polsce, https://www.nauka.gov.pl (pobrano z dnia 17.07.2014).

Readings B. (1997), *University in ruins*, Harvard University Press.

Roger E. (2014), *Quality Assurance for University Teaching*, Open University Press, s. 26.

Scott P. (1999), *Globalization and the University*, "CRE-Action", nr 115.

Skórska A., *System kształcenia a zatrudnienie młodzieży w krajach Unii Europejskiej*, www.ue.katowice.pl, pobrano dnia 17.07.2014.

Smircich L. (1983), *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, "Administrative Science Quarterly", Vol. 28, No. 3, Organizational Culture.

Snow Ch.P., Snow B. (1959), *The two cultures and the scientific revolution*, Vol. 2. Cambridge: Cambridge University Press.

Solska E. (2008), *Zmierzch kultury uniwersytetu?*, w: K. Leja (red. nauk.), *Społeczna odpowiedzialność uczelni*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.

Storey S. (2014), *Total Quality Management through BS 5750: a Case Study*, w: E. Roger, *Quality Assurance for University Teaching*, Open University Press, ss. 51–61.

Stringer M., Finlay C. (2014), *Assuring Quality through Student Evaluation*, w: E. Roger, *Quality Assurance for University Teaching*, Open University Press, ss. 105–125.

Sułkowski Ł. (2012), *Culture in management from the perspective of cultural discourse in the social sciences,* "Journal of Intercultural Management", vol. 4, nr 3, September.

Sułkowski Ł. (2009), *The problems of epistemology of corporate culture*, "Journal of Intercultural Management", Volume 1, Number 1, April.

Sursock A. (2011), *Examining Quality Culture Part II: Processes and Tools – Participation, Ownership and Bureaucracy*, EUA Publications.

Teixeira P., Johnstone D.B., Rosa M.J., Vossensteyn H. (red.) (2006), *Cost-sharing and Accessibility in Higher Education: A Fairer Deal?*, Springer, Dordrecht.

Tilak J.B.G. (2008), *Current Trends in Private Higher Education in Asia*, tekst prezentowany na konferencji „Privatization in Higher Education", Haifa, Samuel Neeman Institute, The Technion, 7 stycznia.

Vu A., *How does your organization build a quality culture?*, 2011, pobrano w dn. 26.06.2013, http://execclub.org/?p=1114.

Wilkin J. (2013), *Finansowanie nauki i szkolnictwa wyższego w Polsce. Wybrane problemy i postulowane kierunki reform*, Studia BAS, nr 3(35), ss. 51–70.

Wittrock B. (1993), *The modern university: The three transformations*, w: S. Rothblatt, B. Wittrock (red.), *The European and American University since 1800*, Cambridge: Cambridge University Press.

Woods J.A. (1998), *The six values of a quality culture,* The Quality Yearbook.

Zakowicz I. (2012), *Idea uniwersytetu Wilhelma von Humboldta – kontynuacja czy zmierzch?,* „Ogrody nauk i sztuk", nr 2.

www.nauka.gov.pl (pobrano z dnia 16.07.2014).

http://stat.gov.pl (pobrano z dnia 16.07.2014).

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 33–50

Ewa Gołębiowska
Społeczna Akademia Nauk

Zarządzanie dobrostanem społecznym w dobie zmian demograficznych

The Management of Public welfare in the time of demographic changes

Abstract: The target of this work is to review the Polish solutions in the formation of public welfare at time of demographic changes in Polish social community. There is a presentation of a new approach to the process of a management of the senioral policy in Poland, giving as example the selected legal regulations referring to the senioral generation, important for the Polish national economy and its sector of social services in an epoch of aged society. We are presenting the institutional solutions which are forming a development of economic organizations and a market of new social services important for the public welfare, its improvement and growth.
The reader finds an analysis of the legal and institutional regulations, important from the management point of view and showing a carefulness of the Polish state in a process of management in behalf of the public welfare, especially in a context of social security and showing a very important role of over national regulations.

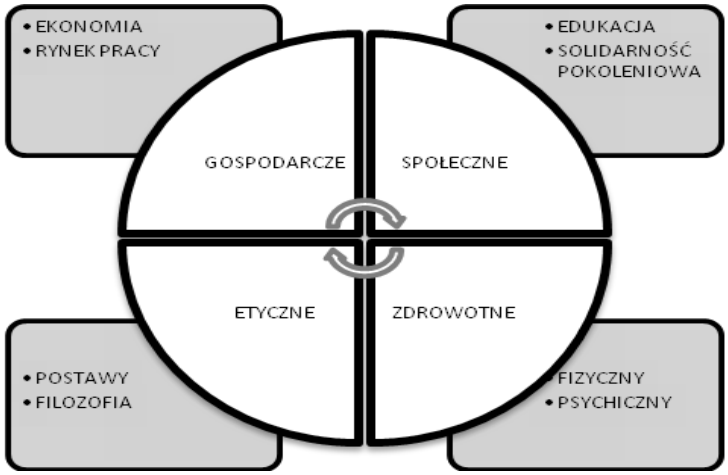
Key-words: demographic change, process of management of the public welfare, senioral policy.

Wstęp

Wiek XX określano mianem wieku zmian globalnych w obszarze społeczno-gospodarczym, technicznym, komunikacyjnym, naukowo-technicznym. Wszystkie zmiany przebiegały równolegle do transformacji ustrojowych w Europie i na świecie, co powodowało znaczny spadek poczucia bezpieczeń-

stwa ekonomicznego i społecznego. Jednocześnie szybki rozwój globalnej gospodarki przyczynił się do dostrzeżenia problemu postępujących zmian demograficznych, które mają wpływ na gospodarkę i zarządzanie podmiotami gospodarczymi, co prezentuje Schemat 1. Dlatego kwestie senioralizacji (starzenia się) społeczeństwa stają się przedmiotem badań. W naukach o zarządzaniu konieczne jest (zaprezentowane w artykule) holistyczne podejście do zagadnienia senioralizacji, aby poszukiwać innowacyjnych rozwiązań, które pozwolą maksymalizować efekty dla seniorów i minimalizować ryzyka ekonomiczne i społeczne dla Państwa. Zmiany demograficzne, monitorowane od kilkunastu lat, wpływają na kształt gospodarki i systemy społeczne, dotykają zagadnień etycznych i zdrowotnych starzejącego się społeczeństwa (dla potrzeb publikacji przyjęto określenie senioralizacja społeczna). Rozpatrując senioralizację pod kątem zarządzania, szczególnie w krajach europejskich, USA czy Japonii, należy zwrócić uwagę na szanse, jakie powstają dla działalności gospodarczej, ale również należy uwzględniać negatywne skutki, jakie niosą takie zmiany demograficzne dla państwa, społeczeństwa, jednostki, co zostało zaprezentowane w artykule.

Schemat 1. Wymiary zmian demograficznych



Źródło: opracowanie własne.

1. Idea dobrostanu społeczeństwa

W 1946 r. WHO przyjęło nową definicję zdrowia, która wykracza poza tradycyjne podejście biomedyczne, czyli negatywne mierniki: śmiertelność, umieralność, zapadalność na choroby, absencja chorobowa, niepełnosprawność.

Zaproponowano nowy model, zakładający, że zdrowie to nie tylko brak choroby czy kalectwa, ale pełny dobrostan (welfare) fizyczny, psychiczny i społeczny. **Dobrostan (welfare) to subiektywna ocena stanu zdrowia, nie tylko związana z jego biologicznym wymiarem, ale również z takimi doznaniami, jak: samoocena czy poczucie przynależności społecznej, kształtowanymi w procesie uczestnictwa w życiu społecznym.**

1.1.Prognozy demograficzne do 2050 roku

Ze względu na zmiany zachodzące w organizacjach, nie tylko gospodarczych, wynikające ze zmian demograficznych, prowadzenie badań w zakresie dobrostanu społecznego staje się ważnym przyczynkiem dla przyszłego kształcenia kadr menedżerskich do zarządzania senioralną polityką i gospodarką.

Tabela 1. Prognoza zmian demograficznych w wybranych krajach w latach 2010, 2030, 2050

Kraj/rok	Udział osób w wieku powyżej 65 lat (w %)		
	2010	2030	2050
Polska	13,5	21,4	28,0
USA	13,0	18,6	19,8
Rosja	12,9	18,9	22,7
Niemcy	20,5	27,1	29,7
Wielka Brytania	16,6	20,2	22,3
Średnia	12,96	21,24	19,46

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego i MFW.

Według kryteriów przyjętych przez E. Rosseta [Rosset, ss. 20–34], wyznacznikiem przekroczenia progu demograficznej starości jest zaistnienie 12% udziału osób powyżej 60 roku życia i starszych w ogólnej liczbie ludności. Na podstawie danych z Tabeli 1. wynika, że Polska należy do krajów, w których proces senioralizacji jest już zaawansowany i będzie z upływem lat postępował.

1.2. Wskaźnik Aktywnego Starzenia się

Zmieniająca się sytuacja demograficzna stawia przed krajami UE i Polską wyzwania związane z planowaniem i kształtowaniem polityki na rzecz dobrostanu. Narzędziem służącym realizacji tego zadania może być Wskaźnik

Aktywnego Starzenia się (Active Ageing Index – AAI), wyznaczony przez Komisję Europejską w ramach Europejskiego Roku Aktywności Osób Starszych i Solidarności Międzypokoleniowej 2012. Wskaźnik ten identyfikuje potencjał osób starszych w obszarze zatrudnienia, życia społecznego, samodzielnej egzystencji oraz możliwości aktywnego starzenia się.

1.3. Dobrostan człowieka

W promocji zdrowia zakłada się, że podstawowym warunkiem osiągania przez człowieka dobrostanu jest istnienie, dających poczucie bezpieczeństwa i stabilizacji, jasnych reguł życia społecznego. **Dobrostan ludzi jest wyznaczony przede wszystkim przez jakość ich społecznych relacji.**

Termin „dobrostan" został wykorzystany w szerokim sensie. Troska o zdrowie jednostki i społeczeństwa jest jednym z priorytetów działania państwa, na którym spoczywa konstytucyjny obowiązek jego zapewnienia. Ze względu na stale rosnące koszty tego zadania, finansowane z budżetu państwa, konieczne staje się wprowadzenie nowego, innowacyjnego podejścia do zagadnienia. Rozwinięcie tego tematu znajduje się w dokumencie UE „Zdrowie 2020", którego głównym zadaniem, jako polityki ramowej, jest poprawa dobrostanu ludności. W związku z nowym podejściem do zagadnienia dobrostanu, jego zdefiniowaniem w dokumentach WHO oraz przyjęciem do 2020 r. europejskiego celu i odpowiednich wskaźników dobrostanu, w ostatnim Raporcie WHO wskazano zagadnienia i procesy niezbędne do opracowania wspólnej koncepcji pomiarów dobrostanu, która umożliwiłaby zgromadzenie rzetelnych i porównywalnych danych oraz opracowanie informacji przydatnych dla potrzeb kształtowania polityki i ewaluacji programów realizowanych przez poszczególne państwa.

Tabela 2. Dziedziny poziomu i jakości życia oraz wskaźniki dobrostanu

Dziedziny poziomu i jakości życia	Wskaźniki
Kapitał społeczny	aktywność na rzecz środowiska lokalnego, udział w wyborach, przekonanie o znaczeniu zaufania w relacjach
Dobrostan psychiczny	poczucie szczęścia, zadowolenie z własnego życia, nasilenie depresji psychicznej, ocena minionych okresów i wnioski
Dobrostan fizyczny	liczba symptomów somatycznych zakłócających funkcjonowanie, poważna choroba w minionym okresie, niepełnosprawność
Dobrostan społeczny	brak poczucia osamotnienia, poczucie, że jest się kochanym i szanowanym, poczucie przynależności do grupy, liczba przyjaciół
Poziom cywilizacyjny	poziom wykształcenia, posiadanie nowoczesnych urządzeń komunikacyjnych, znajomość języków obcych, posiadanie prawa jazdy

Dobrobyt materialny	dochód gospodarstwa domowego na osobę
Stres życiowy	suma 5 kategorii stresu: praca, kontakty z urzędami, wychowanie dzieci, relacje małżeńskie, ekologia (mieszkanie, okolica)
Patologie	nadużywanie alkoholu i używanie narkotyków, bycie sprawcą lub ofiarą łamania prawa

Źródło: opracowanie własne na podstawie RMS 2011.

Z przedstawionego zestawienia wynika, że na dobrostan człowieka składają się 3 elementy: dobrostan psychiczny, dobrostan fizyczny i dobrostan społeczny. Z punktu widzenia tematyki opracowania, przedmiotem dalszych rozważań będzie dobrostan społeczny, który wymaga od państwa, jego instytucji, nauki i obywateli zupełnie nowego podejścia i rozwiązań organizacyjnych, prawnych, instytucjonalnych oraz zmiany mentalności i wartości.

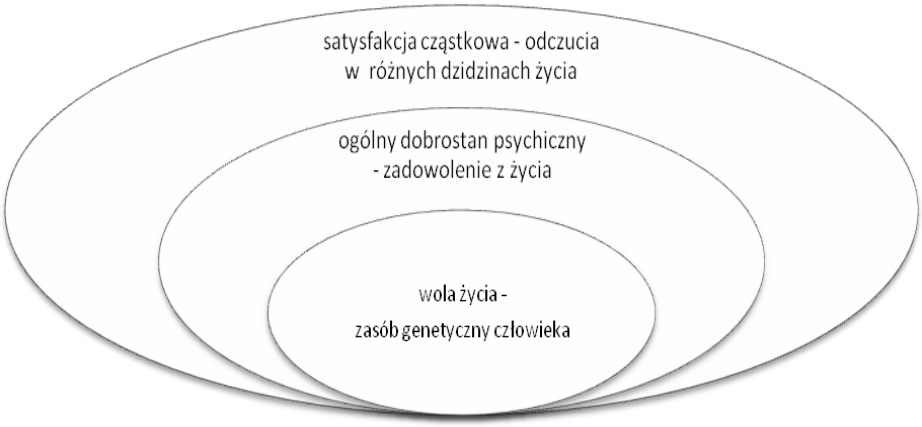
Tabela 3. Dziedziny i poddziedziny poziomu i jakości życia oraz przykładowe wskaźniki w ramach Europejskiego Systemu Statystycznego

Dziedziny poziomu i jakości życia	Poddziedziny i przykładowe wskaźniki
Materialne warunki życia	dochody (nierówności rozkładu dochodów), zasobność, konsumpcja, warunki mieszkaniowe, ubóstwo, deprywacja materialna; wskaźniki monitorujące realizację strategii Europa 2020 (zagrożenie ubóstwem relatywnym lub deprywacją materialną)
Zdrowie	samoocena stanu zdrowia, niepełnosprawność (według samooceny), przewidywana długość życia w zdrowiu, dostęp do usług w zakresie opieki zdrowotnej, wskaźniki umieralności według grup wieku
Edukacja	osiągnięty poziom wykształcenia, przedwczesne wyjście ludzi z systemu edukacji, uczenie się przez całe życie, wskaźniki kompetencji
Aktywność ekonomiczna	w tym praca zawodowa, bezrobocie, regionalne zróżnicowanie wskaźników zatrudnienia, ocena warunków pracy (poziom zabezpieczenia socjalnego, poczucie bezpieczeństwa, relacje społeczne w miejscu pracy), gospodarstwa domowe o niskiej intensywności pracy
Bezpieczeństwo osobiste	brak poczucia bezpieczeństwa ekonomicznego, brak poczucia bezpieczeństwa fizycznego, wskaźnik zabójstw
Podstawowe prawa, jakość państwa	poziom zaufania do różnego typu instytucji, poziom zadowolenia z jakości usług publicznych, aktywność obywatelska
Jakość środowiska	niekorzystne warunki w miejscu zamieszkania, jakość środowiska naturalnego (zanieczyszczenie powietrza), ocena dostępności podstawowych usług (infrastruktura) i terenów rekreacyjnych
Subiektywna ocena dobrostanu	ogólna ocena poziomu zadowolenia ze swego życia, samopoczucie psychiczne

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Szukiełojć-Bieńkuńska, T. Walczak, Statystyczny pomiar postępu społeczno-gospodarczego w zmieniającym się świecie, 2011, Wiadomości Statystyczne, Wyd. GUS 7/8/2011, ss. 20–21.

Inne podejście do dobrostanu prezentuje J. Czapiński, który stworzył trójpoziomową strukturę dobrostanu zwaną „cebulową teorią szczęścia", co przedstawia Schemat 2. Zasób genetyczny człowieka tworzy pierwszą strukturę. Jest on najbardziej odporny na czynniki zewnętrze np. na pieniądze. Poziom pośredni jest już tylko częściowo wrażliwy na wpływ czynników obiektywnych. Trzeci poziom, najpłytszy, zależy ściśle od dochodu, stanu cywilnego, jakości pracy konkretnej osoby.

Schemat 2. Cebulowa teoria szczęścia J. Czapińskiego



Źródło: J. Czapiński, *Psychologia szczęścia. Przegląd i zarys teorii cebulowej,* Warszawa 1994.

Według „cebulowej teorii szczęścia" oceny dobrostanu można dokonywać na podstawie pozytywnego bilansu doświadczeń na poziomie poznawczym i na poziomie emocjonalnym (stanowiącego przewagę przyjemnych odczuć, np. czuję, że jest mi w życiu dobrze) [Czapiński 2001, s. 268]. Wg J. Daszkowskiej [Daszkowska 2009, s. 2], wskaźnikiem subiektywnego dobrostanu nie będzie szczęście człowieka samo w sobie, lecz satysfakcja z dobrego życia osiągana dzięki wartościom. Takim wskaźnikiem będzie również zdrowie, zadowolenie życiowe oraz możliwość przejawiania i wykorzystania zasobów indywidualnych, intelektualnych i twórczych. Tożsamość człowieka oraz rodziny także uległa transformacji. B. Misztal interpretuje tożsamość i dobrostan jako formę wiedzy, która pozwala jednostce w racjonalny sposób decydować o miejscu, jakie zajmie w świecie [Misztal 2000, s. 150]. Zmienność wartości pracy rynkowej człowieka stała się w XXI wieku bardzo stresująca, a rynek pracy niepewny, ryzykowny dla jednostki i rodziny [Kwiatkowski 2007, ss. 47–59]. Polityka pracy oraz zmiany nie wpływają pozytywnie na rozwój, dobrobyt i dobrostan polskiej rodziny. Ponadto indywidualizacja stała się obec-

nie zinstytucjonalizowana. Główne instytucje nowoczesnego społeczeństwa, gospodarka, rynek pracy czy system prawny nastawione są na jednostkę, nie na grupę [Wacławik 2012, s. 17]. T. Szlendak podkreśla, iż duży wpływ na przyspieszenie procesu indywidualizacji ma globalizacja [Szlendak 2008, s. 28]. Tendencja indywidualizacji może doprowadzić do upadku wszelkiej wspólnoty. „Indywidualizm, pluralizm i tolerancja, wbudowane w formalne instytucje, mają skłonność do promowania kulturalnej różnorodności, a tym samym zyskują zdolność podważania wartości moralnych odziedziczonych z przeszłości", natomiast wszelkie zalecenia o charakterze etycznym zostają oparte na idei wolności osobistej człowieka [Fukuyama 2002, s. 21]. Jednocześnie w globalnym społeczeństwie zdecydowanie zmniejszyła się sieć społecznych zobowiązań jednostki. Obserwatorzy, tak jak F. Fukuyama, podkreślają wyraźne unikanie przez współczesnych ludzi odpowiedzialności za innych.
Dobrostan uwzględnia pozamaterialne rzeczy, takie jak np. zdrowie, szczęście, miłość, zaufanie, przynależność do grupy, rolę społeczną. Jednak dobrobyt wpływa na dobrostan jednostki, rodziny, społeczeństwa. Kiedy jednostka ma zapewnione podstawowe warunki materialne do egzystencji, jest również w stanie osiągnąć dobrostan psychiczny oraz budować dzięki temu dobrostan społeczny. Przy indywidualizacji życia, alienacji jednostki powstają pewne trudności w realizacji tzw. polityki międzypokoleniowej. Brak odpowiedzialności ludzi młodych za innych również może utrudnić realizację zadań państwa w starzejącym się społeczeństwie. Dla osiągnięcia oczekiwanego przez UE i beneficjentów poziomu dobrostanu społecznego oraz realizacji polityki senioralnej państwa niezbędne jest zbudowanie właściwych ram prawnych i instytucjonalnych.

2. Podstawy prawne systemu senioralnego w Polsce

W 2013 r. rząd, dostrzegając problematykę starzejącego się społeczeństwa, przyjął cały pakiet dokumentów, stanowiących ramy prawne dla działania administracji publicznej, organizacji pozarządowych i innych interesariuszy, realizujących prace i działania związane z rozwojem dobrostanu społecznego. Ze względu na wymiary i znaczenie zmian demograficznych dla bezpieczeństwa społecznego, konieczne stało się kompleksowe podejście. W Tabeli 4 zostały zaprezentowane wybrane dokumenty rządowe, stanowiące pakiet regulujący zagadnienie polityki senioralnej w Polsce.

Tabela 4. Pakiet polskich regulacji polityki senioralnej

PODSTAWA PRAWNA		DOKUMENT	CEL	ZAŁOŻENIA
Uchwała Nr 238 Rady Ministrów z dnia 24.12.2013 r. w sprawie: przyjęcia dokumentu „Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020" (MP 4.02.2014 r., poz. 18)		Założenia Długofalowej Polityki Senioralnej w Polsce na lata 2014–2020	Uruchomienie działania organów administracji publicznej wszystkich szczebli oraz innych organizacji i instytucji, które realizują zadania i inicjatywy kształtujące warunki godnego i zdrowego starzenia się	Realizacja polityki senioralnej w Polsce, która jest ważnym elementem modelu polityki społecznej
Uchwała Nr 239 Rady Ministrów z dnia 24.12.2013 r. w sprawie ustanowienia Programu Solidarność pokoleń. (MP 4.02.2014 r., poz. 115)		Program Solidarność pokoleń – działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+	Celem programu jest osiągnięcie w perspektywie do 2020 r. wskaźnika zatrudnienia osób w wieku 55–64 lata na poziomie 50%	Wdrożenie do praktyki gospodarczej wydłużonego wieku emerytalnego, który obowiązuje od 2013 r. i zakłada stopniowe podnoszenie ustawowego wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn – do 67 roku życia (w przypadku mężczyzn będzie osiągnięty w 2020 r., w przypadku kobiet w 2040 r.)
Uchwała Nr 237 Rady Ministrów z dnia 24.12.2013 r. w sprawie ustanowienia Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020 (MP 24.01.2014 r., poz. 52)		Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020	Celem jest poprawa jakości i poziomu życia osób starszych dla godnego starzenia się poprzez aktywność społeczną	Popularyzacja nowego podejścia do problematyki osób starszych: - podmiotowe ujęcie tej kwestii społecznej, - przyjęcie zintegrowanej, horyzontalnej formuły Programu, odnoszącej się do różnorodnych potrzeb oraz interesów istotnych dla tak wrażliwej społecznie fazy życia człowieka
Zarządzenie Nr 68 PREZESA RADY MINISTRÓW z dnia 16.08.2012 r. w sprawie nadania statutu Ministerstwu Pracy i Polityki Społecznej (MP 17.08.2012 r., poz.590)	STATUT Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej – utworzenie Departamentu Polityki Senioralnej	Koncentracja i koordynacja różnorodnych działań na szczeblu ministerialnym	Wypracowanie holistycznego podejścia do senioralizacji społeczeństwa	

Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 30 lipca 1992 r. REGULAMIN SEJMU RZECZYPOSPOLITEJ POLSKIEJ Art. 18 ust. 1 pkt 16a	Komisja Polityki Senioralnej	Kształtowanie projektów ustaw i programów z zakresu polityki senioralnej, wpływ na ogół celowych działań organów administracji publicznej wszystkich szczebli oraz innych organizacji i instytucji realizujących zadania i inicjatywy kształtujące warunki dla godnego i zdrowego starzenia się	Podjęcie aktywnej postawy w sprawach dotyczących różnych wymiarów życia osób starszych m.in. zdrowia i samodzielności, aktywności zawodowej osób 50+, aktywności edukacyjnej, społecznej i kulturalnej, wolontariatu, tzw. srebrnej gospodarki i relacji międzypokoleniowych	
Rada ds. Polityki Senioralnej organ pomocniczy Ministra Pracy i Polityki Społecznej	Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2012–2013 (Program ASOS)	Celem jest tworzenie ram dla polityki senioralnej w formule partycypacyjnej	Organ doradczy Prezesa Rady Ministrów	
Rzecznik Praw Obywatelskich Warszawa, październik 2012 r.	Strategie działań w starzejącym się społeczeństwie	Wskazanie obszarów potrzeb senioralnych w Polsce	Kontrola i weryfikacja prowadzonych działań w starzejącym się społeczeństwie	

Źródło: opracowanie własne na podstawie obowiązujących aktów prawnych.

Na potrzeby programów przyjęto, że osoba starsza (senior) to osoba, która ukończyła 60 rok życia. **Koncepcja aktywnego starzenia się**, zgodna z definicją ONZ, jest procesem umożliwiającym zarówno jednostkom, jak i grupom społecznym zagospodarowanie ich potencjału z perspektywy całego życia, zachowanie zarówno dobrostanu psychicznego i fizycznego, jak i aktywności zawodowej, społecznej oraz niezależności i samodzielności [Kołodko 2014]. W ten nurt wpisuje się Rządowy Program na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych (zwanym dalej „Programem ASOS").

Tabela 5. Cele Rządowego Programu na rzecz Aktywności Społecznej Osób Starszych na lata 2014–2020

Cele Programu ASOS	Zadania
Cel szczegółowy 1	Zwiększenie różnorodności i poprawa jakości oferty edukacyjnej dla osób starszych
Cel szczegółowy 2	Tworzenie warunków dla integracji wewnątrz- i międzypokoleniowej osób starszych przy wykorzystaniu istniejącej infrastruktury społecznej
Cel szczegółowy 3	Rozwój zróżnicowanych form aktywności społecznej, w tym upowszechnianie wolontariatu, partycypacji w procesach decyzyjnych
Cel szczegółowy 4	Zwiększenie dostępności, podniesienie jakości usług społecznych oraz wspieranie działań na rzecz samopomocy i samoorganizacji

Źródło: opracowanie własne

Cele Programu ASOS wymagają podjęcia wielu przedsiębiorczych działań w zakresie świadczenia i jakości usług społecznych, co wymaga bliższej prezentacji.

3. Usługi społeczne

Ze względu na złożony charakter problematyki dobrostanu i polityki społecznej państwa, publikacja nie koncentruje się wyłącznie na teoretycznym ujęciu zagadnienia skutków zmian demograficznych, ale także porusza wymiar praktyczny, który dotyczy realizacji polityki państwa poprzez świadczenie usług społecznych. Usługi te wymagają przygotowania kadr praktyków zarządzania, których powinna charakteryzować większa wrażliwość, empatia dla sprostania nowym wymaganiom w zakresie zarządzania gerontologią społeczną. Absolwenci kierunku zarządzania powinni posiadać wiedzę na temat złożoności i wieloaspektowości przebiegu procesu starzenia się na poziomie jednostek i zbiorowości oraz na temat zmieniających się, wraz z przechodzeniem do coraz starszych grup wieku, związków pomiędzy aktywnościami w różnych sferach życia.

Tabela 6. Cele, funkcje i sposób organizacji usług społecznych według Komisji Europejskiej

Cele, funkcje usług społecznych	Sposób organizacji świadczenia i finansowania usług społecznych
- usługi zorientowane na osobę, przeznaczone do zaspokajania życiowych potrzeb człowieka, potrzeb słabszych grup społecznych - zapewniają ochronę przed ogólnymi i szczególnymi zagrożeniami dla życia oraz pomagają w realizacji osobistych wyzwań i w sytuacjach kryzysowych - świadczone są na rzecz rodzin, w kontekście zmiany wzorców rodziny, wspierania ich roli w opiece nad młodymi i starszymi członkami rodziny, jak również nad osobami niepełnosprawnymi oraz kompensują ewentualny rozpad rodzin - kluczowe instrumenty ochrony podstawowych praw człowieka i ludzkiej godności	- zaspokojenie wielorakich potrzeb poszczególnych jednostek wymaga wszechstronności i personalizacji usług socjalnych, które muszą być opracowane i świadczone w sposób zintegrowany - często między odbiorcą usługi i usługodawcą istnieje osobista relacja
usługi pełnią rolę zapobiegawczą i integrują społecznie wszystkich członków populacji, niezależnie od ich stanu posiadania czy dochodów	przy definiowaniu i świadczeniu usług społecznych konieczne jest uwzględnienie różnorodności ich adresatów (beneficjentów)
usługi przyczyniają się do zwalczania dyskryminacji, zapewnienia równości płci, poprawy warunków beneficjentów	usługi społeczne świadczone są w celu zaspokojenia potrzeb osób należących do słabszych grup społeczeństwa charakteryzuje je asymetryczny stosunek między usługodawcami i beneficjentami, odmienny od relacji mających miejsce między dostawcą rynkowym a konsumentem
usługi wyrównują dobrostan społeczny	usługi często osadzone są w (lokalnych) tradycjach kulturowych, wybiera się rozwiązania dostosowane do szczególnych cech lokalnej sytuacji, gwarantujące bliskość między usługodawcą a użytkownikiem

Źródło: opracowanie własne

Szerokie ujęcie usług społecznych wskazuje na ich rodzaj, bez względu na grupę wiekową, dla której są świadczone. W węższym ujęciu znaczenie usług społecznych zdefiniowano jako: „Wszelkie środki pieniężne, dobra materialne i usługi, które służą zaspokajaniu indywidualnych potrzeb jednostek i rodzin, uzyskiwane nieekwiwalentnie, finansowane ze środków publicznych i wydatkowane z udziałem instytucji państwa lub pod ich nadzorem".

4. Proces zarządzania sferą senioralną

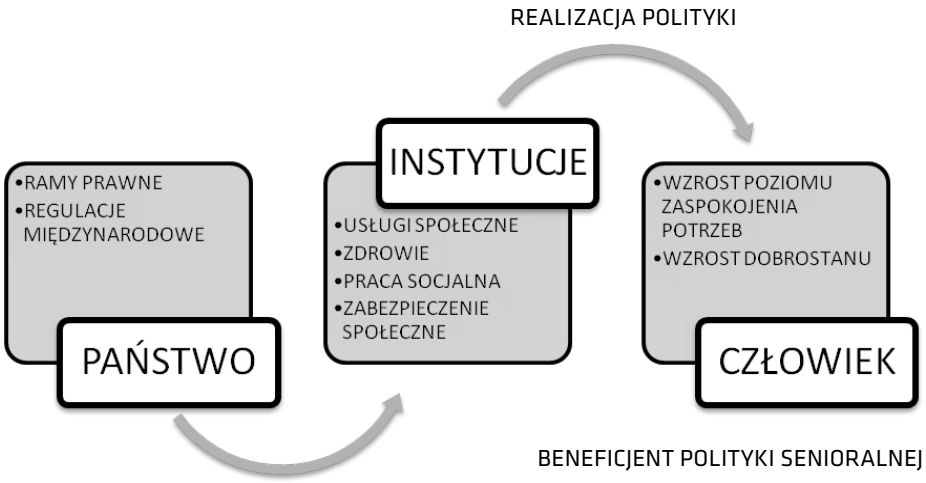
Proces zarządzania sferą senioralną przedstawia Schemat 3, gdzie wejściem (WE) do systemu są potrzeby seniorów, zaspokajane w różny sposób dzięki usługom społecznym, przy zaangażowaniu administracji rządowej, samorządowej, organizacji pozarządowych i osób prywatnych, a wyjściem (WY) z systemu jest uzyskanie dobrostanu społecznego i zaspokojenie potrzeb beneficjentów systemu.

W tej perspektywie mamy dwa poziomy rozważań o usługach społecznych:
1. poziom regulacyjno-finansowo-organizacyjny, właściwie równoznaczny z polityką społeczną jako taką (można powiedzieć, że polityka społeczna to system usług społecznych, a działy polityki społecznej to podsystemy usług społecznych),
2. poziom produktu systemu usług społecznych, czyli świadczeń społecznych, które otrzymują dzięki niemu uprawnieni obywatele lub mieszkańcy – w tym przypadku usługi są jednym z rodzajów świadczeń.

Schemat 3. Proces zarządzania polityką państwa w senioralnym społeczeństwie

Źródło: opracowanie własne.

Schemat 4. Usługi społeczne jako realizacja polityki senioralnej państwa



Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście teoria świadczeń społecznych powinna być umieszczona w szerszym kontekście świadczeń w ogóle. Skoro finansowanie publiczne, udział i/lub nadzór państwa wydziela nam świadczenia społeczne, pozostałe świad-

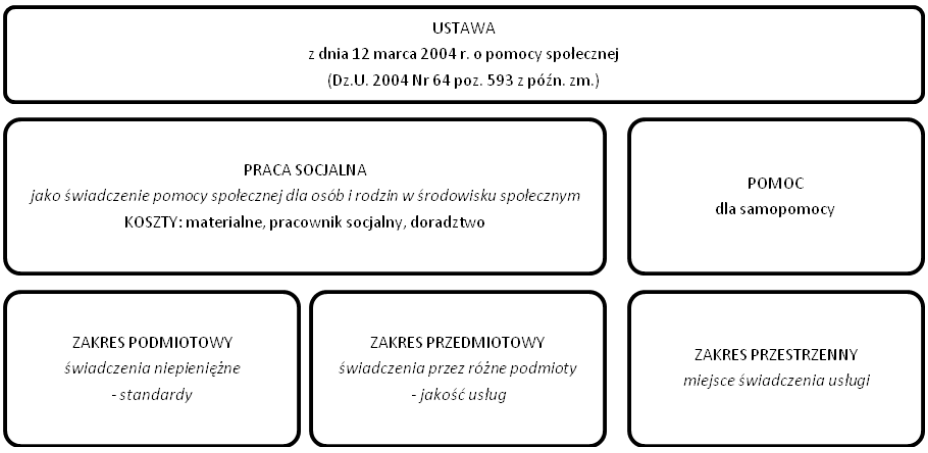
czenia powinny być finansowane ze środków niepublicznych (czyli niepochodzących z wpłat, które ustawodawca uczynił obowiązkowymi). Źródłem dobrostanu ludzi są nie tylko organizowane przez państwo usługi społeczne i zapewniane przez nie świadczenia społeczne czy organizowane przez państwo systemy zapewniania obywatelom świadczeń społecznych. Schemat 5 prezentuje możliwe inne źródła finansowania usług społecznych.

Schemat 5. Źródła finansowania usług publicznych w kontekście przedsiębiorczości senioralnej

Źródło: opracowanie własne.

Wyrazem tego jest art. 2 ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 Nr 64 poz. 593 z późn. zm.), który określa ideę pomocy społecznej jako: instytucję polityki społecznej państwa, mającą na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości. Nakłada również na organy administracji rządowej i samorządowej obowiązek realizacji pomocy społecznej oraz zasady współpracy w tym zakresie, na zasadzie partnerstwa, z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, różnymi kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi. Określa także zakres działalności zawodowej – pracy socjalnej jako działalności zawodowej, która ma na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmacnianiu lub odzyskiwaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi.

Schemat 6. Zasady świadczenia usług socjalnych w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

5. Rozwiązania instytucjonalne

W prognozie Banku Światowego zakłada się, że do 2050 roku prawie 30% społeczeństwa polskiego przekroczy 65 lat. Stanowić to będzie duże obciążenie dla systemu emerytalnego, systemu opieki społecznej, systemu opieki zdrowotnej oraz dla gospodarki. G. Kołodko uważa, iż „wszyscy jesteśmy emerytami, tylko każdy w swoim czasie" [Kołodko 2014, s. 12]. Porządek społeczny, stabilność polityczna, poziom konsumpcji w przyszłości będzie zależeć od preferowanego i realizowanego systemu zabezpieczeń społecznych. Patrząc z tego punku widzenia, należy rozważyć, jak państwo ocenia ten problem na podstawie ukształtowanych instytucji.

Proces zarządzania sferą senioralną w Polsce, z punktu widzenia ukształtowanych instytucji, obejmuje kilka składowych, co przedstawia Schemat nr 7.

Schemat 7. Realizacja polityki senioralnej z punktu widzenia władzy

Źródło: opracowanie własne.

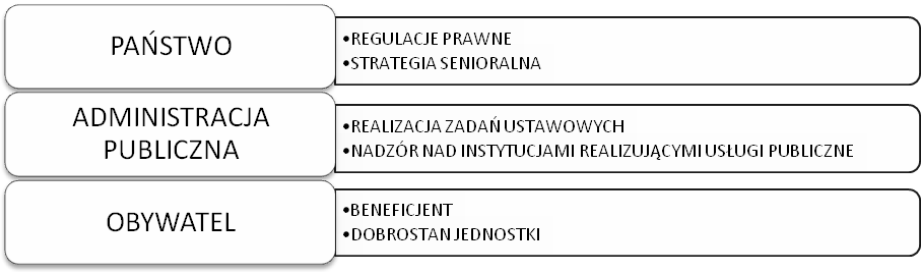
Władza ustawodawcza oparta jest na Konstytucji, która kształtuje stosunki państwa i obywatela. W maju 2014 r. została powołana Sejmowa Komisja Senioralna, której celem jest ustalanie polityki senioralnej państwa z uwzględnieniem zmian stanowionego prawa.

Władza wykonawcza realizuje określone priorytety polityki państwa poprzez stanowienie przepisów wykonawczych oraz koordynuje działanie administracji w określonym obszarze. W ramach realizowanej polityki senioralnej w Ministerstwie Pracy i Polityki Socjalnej utworzono Departament Polityki Senioralnej, do którego zadań należy koordynacja zadań realizowanych przez administrację publiczną i samorządową.

Władza sądownicza czuwa nad właściwą realizacją przepisów prawa przez instytucje działające w tym obszarze oraz chroni interesy grupy senioralnej w zakresie świadczenia usług społecznych.

Kształt polskiej polityki senioralnej, z punktu widzenia realizacji procesu zarządzania systemem polityki państwa, prezentuje schemat 8.

Schemat 8. System realizacji polityki senioralnej w Polsce



Źródło: opracowanie własne.

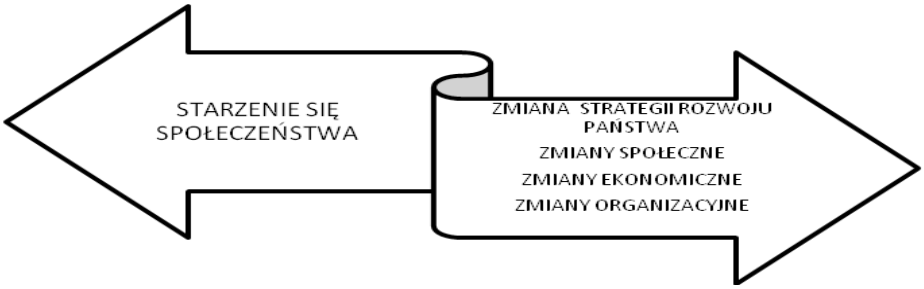
Zmiany demograficzne powodują konieczność ustalenia strategii państwa w zakresie zaspokajania różnorodnych potrzeb społeczeństwa w wieku senioralnym, ponieważ Państwo będzie musiało ponosić koszty utrzymania seniorów w ramach obowiązującego systemu emerytalnego. To oznacza, że konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań, nowych paradygmatów przedsiębiorczości, aby obniżyć gigantyczne koszty emerytalne. Państwo podejmuje już odpowiednie kroki w tym zakresie. Jednym z rozwiązań jest wydłużenie wieku aktywności zawodowej jednostki, aktywizacja zawodowa seniorów, aby uzyskać poprawę dobrostanu społecznego. Stwarza to szersze możliwości dla usług nowych lub zmianę podejścia do już świadczonych usług społecznych. Można zatem stwierdzić, że zmiany demograficzne, prowadzące

do senioralizacji naszego społeczeństwa, będą wywoływać zmiany w kilku obszarach, co prezentuje schemat 9.

Zmiany demograficzne, w tym starzenie się społeczeństwa, wywołują zmiany:

- strategii rozwoju państwa, która musi uwzględniać, że do 2050 r. 1/3 społeczeństwa będzie w wieku senioralnym, czyli jak wykorzystać ten potencjał, aby nie stał się wyłącznie kosztem, którego państwo nie będzie w stanie unieść, będzie to wymagało zmian prawnych regulujących świadczenie usług dla seniorów, która już została opracowana do 2020 r.,
- społeczne – w obszarze postrzegania seniorów, zmiany mentalności, wartości i solidarności pokoleniowej, co znalazło odzwierciedlenie przez utworzenie Sejmowej Komisji Senioralnej,
- ekonomiczne – poprzez wydłużenie wieku emerytalnego, ale również wsparcie aktywności zawodowej seniorów czy ponoszenia kosztów utrzymania zdrowia i dobrostanu jednostki,
- organizacyjne – w obszarze świadczenia usług społecznych, ich jakości, dostępności, innowacyjności, poprzez kształcenie kadr przygotowanych do realizacji zadań w tym wrażliwym obszarze działania (jak np. utworzenie nowego kierunku Zarządzanie Gerontologią Społeczną).

Schemat 9. Skutki zmian demograficznych – senioralizacja społeczeństwa



Źródło: opracowanie własne.

ZAKOŃCZENIE

Z przedstawionej analizy wynika, że Polska dokumentacyjnie jest przygotowana do realizacji zadań związanych z senioralizacją społeczeństwa. Z punktu widzenia instytucjonalnego również podejmowane jest wiele działań, świadczących o znaczeniu, jakie Państwo przywiązuje do przygotowania się do nieuchronnych zmian w strukturze społecznej. Jednak istotą wszelkich procesów zarządzania w tym zakresie pozostaje kwestia realizacji już uchwalonych i przyjętych programów oraz rozwiązań strategicznych i legislacyjnych. Polem

do przedsiębiorczego działania w tym zakresie jest kreacja nowych rozwiązań, modernizacja już istniejących oraz przygotowanie odpowiednich kadr menedżerskich do zarządzania tą sferą usług. Do realizacji tak zakrojonych rozwiązań konieczne okazuje się także przygotowanie rozwiązań ekonomicznych i stosowanie odpowiednich mierników efektywności, ponieważ koszty senioralizacji społecznej będą z każdym rokiem wyższe. Wymaga to nie tylko posiadania odpowiednich programów, ale także wykształconej kadry menedżerskiej, której zadaniem będzie budowa strategii senioralnej Państwa oraz racjonalizacja i optymalizacja finansowa działalności w ramach tej polityki.

Bibliografia

Barker R.L. (1995), *The Social Work Dictionary*, NASW Press, Washington D.C.

Czapiński J. (2010), *Dobrobyt czy dobrostan*, Wyd. Wiosna, Gdańsk.

Czapiński J. (2001), *Szczęście – złudzenie czy konieczność?* [w:] M. Kofta, T. Szutrowa, *Złudzenia, które pozwalają żyć*, Wyd. PWN, Warszawa.

Daszykowska J. (2009), *Subiektywny dobrostan a zdrowie* [w:] M. Wolicki, B. Wolny, W. Pańczyk, *Edukacja zdrowotna szansą na poprawę jakości życia człowieka*, Wyd. KUL, Stalowa Wola.

Fukuyama F. (2002), *Wielki wstrząs: natura ludzka a odbudowa porządku społecznego*, Słupskie Studia Filozoficzne.

Giza-Poleszczuk A. (2007), *Rodzina i system społeczny* [w:] M. Marody (red.), *Wymiary życia społecznego. Polska na przełomie XX i XXI wieku,* Wydawnictwo Naukowe „Scholar", Warszawa.

Kołodko G., Tomkiewicz J. (2014), *Repartycyjny i kapitałowy system emerytalny. Synergia czy antagonizm?,* „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 1(30) styczeń--marzec, Oficyna Wydawnicza SGH.

Kołodko G., *Strategia dla Polski 2013–2025,* „Rzeczpospolita", 30 stycznia.

Kwiatkowski S.M. i wsp. (2007), *Pedagogika pracy*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Misztal B. (2000), *Teoria socjologiczna a praktyka społeczna*, Wyd. Universitas, Kraków.

Rasset E. (1986), *Miejsce człowieka starego w społeczeństwie* [w:] I. Borsowa, W. Pędich, J. Piotrowski, T. Rożnatowski, S. Rudnicki, *Encyklopedia seniora*, Wiedza Powszechna, Warszawa.

Rysz-Kowalczyk R. (red.) (2001), *Leksykon polityki społecznej*, Oficyna Wydawnicza ASPRA-JR, Warszawa.

Szlendak T. (2008), *Interpretacje kryzysu rodziny w socjologii. Między familijnym fundamentalizmem a rewolucją stylów życia*, „Studia Socjologiczne", Nr 4(191).

Szukiełojć-Bieńkuńska A., Walczak T. (2011), *Statystyczny pomiar postępu społeczno-gospodarczego w zmieniającym się świecie*, „Wiadomości Statystyczne", Wyd. GUS 7/8/.

Tyszka T. (2004), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.

Ubertowski A. (2011), *Psychologia biznesu*, Wyd. Fa-Art., Katowice.

Wacławik S. (2012), *W stronę społeczeństwa bez dzieci – przyczyny celowej bezdzietności,* „Palimpsest. Czasopismo Socjologiczne", Nr 2, ISSN 2084–1035.

GUS, Seniorzy w województwie mazowieckim w świetle wyników narodowego spisu ludności i mieszkań 2011,

http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/warsz/ASSETS_seniorzy_na_mazowszu.pdf, 13.06.2014.

http://www.who.int/ageing/active_ageing/en/, dostęp 28.07.2014.

http://www.ifsw.org/en/p38000208.html, dostęp 18.07.2014 r.

http://free.med.pl/ikzpz/slownik.htm#d1, dostęp 29.07.2014 r.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 51–64

Robert Dygas
Społeczna Akademia Nauk

Paulina Przywieczerski
Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Wpływ współczesnych procesów demograficznych na kształtowanie polityki gospodarczej i społecznej Polski

The impact of the contemporary demographic processes in shaping economic and social policy of Poland

Abstract: This article focuses on the influence of contemporary demographic trends on the Polish economy and social policy in relation to the different age of the citizens in Poland. The Authors also looked at the concept of European Social Model as the important base for further references and analysis. Today's demographic processes leave no illusions that the Polish economy is facing a serious challenge. The retirement age was extended the to 67 years, which was the result of decisions taken by the Polish government in the field of social policy and labor market. Life expectancy in Poland is increasing, but the question is whether people who exceed the age of 60 are still capable to take up work. The negative trends such as decreasing number of marriages and the live births, increasing number of retired people, emigration waves of young people to the other EU countries and decreasing number of the inhabitants in the cities lead to the situation where there number of people in productive age on one retired person is decreasing significantly. According to EU Committee in 2060 we can expect to have less than 2 working people on one retired person. The main conclusion from this article is that in spite of the rapid development of the Polish economy Poland needs real reforms in public finance, The Social Pension Fund (ZUS) and The National Health Fund (NFZ) systems which had not been deeply reorganized since Poland started market economy in 1990. Based on that reforms and implementation of the effec-

tive anticorruption mechanisms with proposed programs and changes in the labor market that will synergize the job activity of Poles in different age groups and stops especially young people from emigration to the other EU countries and give them incentives to raise their families in Poland.

Key-words: unemployment, European social models, the European Social Model, professional activation, economic policy, pension, the level of social benefits, Social Security, the National Health Fund, MdM package for young, social exclusion.

1. Wprowadzenie

Celem niniejszego artykułu jest próba oceny wpływu współczesnych procesów demograficznych na kształt polityki społecznej i gospodarczej realizowanej przez rząd Polski. Artykuł wnosi spojrzenie Autorów na obecny system społeczno-gospodarczy, kształtowany przez rząd Polski w kontekście istniejących europejskich modeli społecznych. Autorzy przyjęli jako warsztat metodyczny dostępne raporty w zakresie bieżącej sytuacji demograficznej, strategii polityki społecznej i gospodarczej rządu RP. Podkreślone zostały najważniejsze zagrożenia, wynikające z obecnego kształtu demografii oraz jej trendów w Polsce, a także oceniono wybrane programy naprawcze ustanowione przez rząd RP, skierowane do młodych osób, bardzo często bezrobotnych, a także osób po 45 roku życia. Prezentowane wnioski bazują na zebranym materiale metodycznym oraz na teorii w zakresie wybranych modeli społecznych. Dzisiejsze procesy demograficzne nie pozostawiają żadnych złudzeń, że gospodarka Polski staje przed poważnym wyzwaniem. Wydłużony został wiek emerytalny do 67 roku życia, co jest wynikiem podjętych przez rząd Polski decyzji w zakresie polityki socjalnej i rynku pracy. Długość życia w Polsce wzrasta, ale pojawia się pytanie o to, czy osoby, które przekraczają wiek 60 lat, są nadal zdolne zdrowotnie do podjęcia pracy zawodowej. Kolejnym niekorzystnym czynnikiem jest spadek urodzeń dzieci, a także liczba zawieranych małżeństw i wzrost rozwodów w ostatnim dziesięcioleciu. Niewątpliwie zmiany ustrojowe i gospodarcze, zapoczątkowane w 1990 r., a później wstąpienie Polski w struktury Unii Europejskiej w 2004 r., wpłynęły na przenikanie kosmopolitycznej kultury, oddziałującej na zachowanie i postawy ludzi. Szczególnie młodych, którzy często nie widzą możliwości rozwoju i perspektyw w Polsce i decydują się na wyjazd do innych państw krajów Unii Europejskiej. Oficjalne dane dotyczące bezrobocia w Polsce w styczniu 2014 r. to 14% według Głównego Urzędu Statystycznego [GUS 2012]. Kolejne emigracje Polaków powodują, że poza granicami Polski, według raportu Ministerstwa Spraw Zagranicznych

z 2012, mieszka już ponad 18 mln Polaków [Raport, Polityka zagraniczna... MSZ, 2012]. Dodatkowo pogłębiający się deficyt budżetowy, a także brakujące 24 mld PLN w budżecie muszą prowadzić do decyzji skutkujących drastycznymi cięciami w wydatkach na opiekę socjalną oraz powszechną służbę zdrowia oraz zaostrzenia polityki fiskalnej. Sprawy nie ułatwiają ujawniane afery korupcyjne na skale krajową oraz kontrowersyjne propozycje co do przyszłego systemu emerytalnego w oparciu o ZUS i OFE. W takim kontekście zarządzanie procesem budowy polityki i strategii państwa w dobie starzejącej się populacji z uwzględnieniem nakładów na profilaktykę, zdrowie, opiekę społeczną dla osób starszych jest bardzo dużym wyzwaniem dla rządu Polski oraz zbliżających się wyborów parlamentarnych w 2015 r.

2. Teoria Europejskiego Modelu Społecznego a system w Polsce

W obecnej globalizującej się Europie można wskazać, z punktu widzenia literatury, kilka liczących się modeli społecznych: nordycki, anglosaski, kontynentalny, śródziemnomorski [Sapir 2006]. A. Sapir uznał za istotne – dla oceny tych modeli – dwa wymiary: efektywność określoną skalą zatrudnienia oraz sprawiedliwość mierzoną skalą ubóstwa społecznego. Systemy anglosaskie i nordyckie zostały uznane za wysoce efektywne, a modele w krajach kontynentalnych i nordyckich za wysoce sprawiedliwe. Jest to uproszczony model klasyfikacji, ale daje istotne podstawy do dalszych rozważań w zakresie kompromisu między sprawiedliwością a efektywnością, a także analiz ekonomicznych związanych z trwałością tych modeli. Dalszego porównania modeli w obszarach wysokości podatków, aktywności rynku pracy, struktury płac, zakresu ochrony socjalnej, dostępności usług społecznych, bezpieczeństwa zatrudnienia, roli związków zawodowych, dokonał D.K. Rosati [Rosati 2009]. Nasuwa się wniosek, że nie ma jednego europejskiego efektywnego i sprawiedliwego systemu społeczno-gospodarczego, niemniej powstała koncepcja Europejskiego Modelu Społecznego (European Social Model), utworzona przez Komisję Europejską i zapisana w Białej Księdze w 1994 r. Najważniejszymi wartościami, na których ma się opierać ten system, jest solidarność, konkurencyjność i nierozdzielność. Współcześnie widać, że koncepcji tej nie respektuje wiele krajów UE, które wykazują często chęć wystąpienia z Unii Europejskiej. W literaturze Europejski Model Społeczny budzi duże zainteresowanie naukowców, w kontekście zadań oraz funkcji takiego systemu. Do najważniejszych zadań zaliczyć należy wspieranie aktywności zawodowej, ochronę przed ryzykiem rynku pracy oraz ograniczenie różnic dochodowych i ubóstwa [Boeri

2002]. Według A. Giddensa Europejski Model Społeczny powinien posiadać solidny system ochrony socjalnej, bezpłatną i obowiązkową edukację. Dodatkowo powinien ograniczać nierówności społeczne, a państwo wyposażyć w instrumenty pozwalające na prowadzenie restrykcyjnej polityki fiskalnej oraz interwencjonizm [Giddens 2006]. Polska w tym kontekście wypada bardzo negatywnie, z uwagi na fakt, że od 1990 r. nie udało się zbudować trwałego systemu społeczno-gospodarczego w oparciu o zasady sprawiedliwości i efektywności. Próbę taką podejmowało 16 różnych rządów, od śp. Tadeusza Mazowieckiego po obecnego premiera Donalda Tuska. Liczba tych rządów pokazuje na brak stabilności politycznej i gospodarczej naszego państwa. Polska do dziś nie dokonała reform w zakresie społeczno-gospodarczym, głównie dotyczy to systemu socjalnego oraz polityki gospodarczej. To nie oznacza, że systemy obecnie istniejące w Europie nie mają wyzwań, ale w krajach nordyckich czy skandynawskich można odnotować ich zrównoważony rozwój, co przyczynia się do ich stabilności i trwałości. R. Liddle i P. Diamond, jako główne wyzwania przed europejskimi systemami społeczno-gospodarczymi postawili demografię i związane z nią dalsze życie społeczne [Diamond, Liddle 2008]. Starzejąca się Europa oraz kryzys finansowy wymuszają podnoszenie wieku emerytalnego, a w kontekście tego konieczność aktywizacji zawodowej osób 50+. Dodatkowo w wyniku zmian demograficznych oraz kryzysu między krajami UE dochodzi do pogłębiania się różnic na rynkach pracy oraz wzrostu ryzyka braku pracy u osób o niższych kwalifikacjach. W Polsce występuje zjawisko pracy na „umowy śmieciowe", które są wykorzystywane przez pracodawców w celu obniżenia kosztów pracy, ale pracownicy nie mają odprowadzanych składek ZUS z takich umów. Kolejnym wyzwaniem, związanym ze starzeniem się społeczeństwa, jest nasilająca się migracja w ramach krajów UE oraz z krajów poza UE i wykorzystanie tego potencjału. Stąd też sytuacja demograficzna Polski wymaga dalszej analizy i uwagi.

3. Sytuacja demograficzna Polski i jej przyszły kształt

Według raportu GUS, dotyczącego demograficznej sytuacji Polski w latach 2011–2012, liczba osób w wieku 45+ oraz liczba osób starszych wzrosła w stosunku do danych z 2002 r., podczas gdy liczba osób w wieku przedprodukcyjnym zmalała w analogicznym okresie [Raport Sytuacja Demograficzna Polski 2011–2012, GUS]. Oznacza to, że na każdego przyszłego pracownika w Polsce musi rosnąć liczba osób starszych, w tym emerytów. Obrazuje to

poniższa tabela nr 1. Poprawa sytuacji ludzi 45+ jest związana z poprawą sytuacji osób młodych wchodzących na rynek pracy – chodzi o to, aby odwrócić niekorzystny trend wzrostu liczby osób starszych na osobę w wieku produkcyjnym. Obecnie, zgodnie z danymi UE, na jednego emeryta przypadają 4 osoby pracujące, a według prognoz do 2060 r. już będą to tylko mniej niż 2 osoby [Kot, Wróbel 2009].

Tabela 1. Struktura demograficzna Polski w 2011 r.

Rok	Osoby w wieku 0–17 lat	Osoby w wieku 45–64	Osoby w wieku 65 lat i więcej
2002	8 857	8 384	5 749
2011	7 202	9 378	6 512

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu GUS o sytuacji demograficznej Polski, 2011–2012, s. 285.

Przyczyną takiego niekorzystnego trendu jest niska dzietność społeczeństwa polskiego, wynikająca z problemów ekonomicznych dotyczących konieczności ponoszenia znaczących wydatków w stosunku do zarobków w celu utrzymania rodziny, a także problemów związanych z aktywizacją zawodową osób wchodzących na rynek pracy w Polsce. Według raportu Centrum Adama Smitha koszt wychowania jednego dziecka do 20 roku życia wynosi 176 tys. PLN, a dwójki dzieci 317 tys. PLN [Raport, Centrum Adama Smitha, 2012, s. 2]; przy minimalnej płacy 1680 PLN brutto przekracza to możliwości finansowe wielu rodzin, a także prowadzi do ich ubożenia przy nasilonej restrykcyjnej polityce fiskalnej rządu RP. Na niekorzystną sytuacje demograficzną w Polsce po 2011 r. wpływa proces kształtowania wolnego wyboru przez młodych ludzi w obyczajowości co skutkuje spadającą liczbą zawieranych małżeństw w miastach, a także dużą liczbą rozwodów (dochodziło do patologicznych zachowań w rodzinie, gdzie oboje małżonkowie, godząc się na rozwód korzystali na rozliczeniach podatku dochodowego, kiedy wykazywali, że samotnie wychowują dzieci). Małżeństwa także zawierane są w późniejszym okresie życia, co pozwala osobom młodym, wchodzącym na rynek pracy, skupić się na rozwoju ich kariery zawodowej. Tabela nr 2 ukazuje dane związane z liczbą osób według stanu cywilnego w 2011 r. w stosunku do 2002 r.

Tabela nr 2. Liczba osób według stanu cywilnego w Polsce w 2011 r.

Rok	Ogółem	Żonaci i zamężne	Rozwiedzeni, rozwiedzione	Rozwiedzeni(one)/ ogółem
2002	31288	17703	1030	3,3%
2011	32679	17841	1430	4,37%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu GUS o sytuacji demograficznej Polski, 2011–2012, s. 57.

Kolejnym niesprzyjającym zjawiskiem, mającym znaczący wpływ na przyszły kształt demografii, jest nasilająca się od kilku lat emigracja, szczególnie osób wchodzących na rynek pracy – do krajów Unii Europejskiej (głównie Wielkiej Brytanii, Niemiec, Irlandii, a także coraz częściej do krajów Skandynawii). Potwierdza to także spadająca liczba mieszkańców polskich miast np. Łodzi. Powodem jest szukanie pracy, a właściwie takiego wynagrodzenia, które pozwoli na utrzymanie rodziny w Polsce. Według serwisu Bloomberg w Wielkiej Brytanii minimalna godzinowa stawka brutto w przeliczeniu na złotówki w 2013 r. wynosiła 98 PLN, co w porównaniu z Polską (25 PLN) stawia nas w gorszej sytuacji w odniesieniu do siły nabywczej [fakt.pl, 2013]. Odnośnie wysokości minimalnej płacy gonią nas Filipiny, Białoruś oraz Chiny, ale to nie jest powód do zadowolenia, a raczej refleksji co do przyszłej sytuacji w Polsce. Kolejnym powodem emigracji ludzi młodych jest chęć dalszej edukacji oraz zdobywania doświadczenia zawodowego i nauki języka obcego w firmach poza Polską. Obecnie pojawiła się kolejna fala emigracji, którą stanowią całe rodziny wyjeżdżające głównie do Wielkiej Brytanii i Irlandii. Emigracja także przyczynia się do wzrostu rozwodów oraz separacji z uwagi na dłuższą rozłąkę z rodziną jednego z rodziców, pracującego poza Polską. Rozwody te nie tylko dotyczą Polski, ale uzyskiwane są także w Wielkiej Brytanii po spełnieniu wymaganych formalności (złożenie wniosku oraz opłata 410 GBP). W opinii Prezesa Hull Polish Community, pani Aleksandry Jastrzębskiej, na podstawie uzyskanych danych od instytucji w Wielkiej Brytanii w 2012 r. wśród polskich małżeństw było 120 tys. rozwodów, czyli 13 rozwodów na godzinę. To jest znacząca różnica w stosunku do lat 70-tych, kiedy liczba rozwodów kształtowała się w okolicach 20 tys. [Gulbicki, wp.pl, 2014]. Zjawiskiem, które odzwierciedla fakt przebywania tak dużej liczby Polaków za granicą, są wysokie transfery pieniężne do Polski, które w wieku 2011 r. wyniosły 17 mld PLN, co stanowiło 1,42% PKB [Sawa 2013]. Jest to zrozumiałe, gdyż osoby pracujące za granicą wspierają finansowo swoje rodziny w Polsce. Z drugiej strony mamy procesy imigracyjne, które także kształtują demografię w Polsce, natomiast ich wpływ nie jest znaczący z uwagi na to, że

większość imigrantów traktuje Polskę jako przystanek do innych krajów UE, w których świadczenia socjalne są zdecydowanie wyższe. Wśród imigrantów uzyskujących polskie obywatelstwo w latach 2005–2011 dominują Ukraińcy oraz Białorusini. Najbliższe lata pokażą, na ile sytuacja geopolityczna, w tym problemy na Ukrainie spowodują zwiększenie napływu ludności z zachodniej Ukrainy do Polski. Tabela nr 3 prezentuje liczbę osób według narodowości, które nabyły polskie obywatelstwo w okresie 2005–2011.

Tabela nr 3. Liczba osób według narodowości, które nabyły polskie obywatelstwo w okresie 2005–2011

Ogółem	Ukraina	Białoruś	Rosja	Armenia	Wietnam	Niemcy
9907	5393	1933	1231	425	437	488

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych raportu GUS o sytuacji demograficznej Polski, 2011–2012, s. 57.

Powyższe prezentowane dane sugerują, że przyszły kształt sytuacji demograficznej w Polsce będzie bardzo niekorzystny dla gospodarki Polski. Rosnąca liczba osób w wieku emerytalnym i zmniejszająca się sukcesywnie liczba osób w wieku produkcyjnym, przypadająca na jednego emeryta, prowadzi do załamania systemu świadczeń socjalnych ZUS. Będzie wzrastać liczba ludzi młodych wyjeżdżających do innych państw UE. Wielka Brytania stara się przeciwdziałać takim zjawiskom, ale jest to w sprzeczności z zasadami swobodnego przemieszczania się osób na rynku racy w krajach UE. Może rosnąć liczba uchodźców na Ukrainie i Białorusi, starających się o azyl i obywatelstwo polskie w związku z sytuacją w ich krajach. Wzrost ten jednak nie będzie na tyle duży, aby zrekompensować spadek liczby ludności w Polsce, spowodowanej głównie emigracją. W takiej sytuacji działania i propozycje ze strony polskiego rządu powinny być zdecydowane i brać pod uwagę przede wszystkim ludzi młodych, dla których zostaną przygotowane programy zachęcające do pozostania w Polsce, zakładania rodzin i rozwoju kariery zawodowej. Należy przeanalizować, jakie są założenia polityki społecznej i gospodarczej rządu po 2012 r., aby możliwa była dalsza ocena wpływu procesów demograficznych na kształtowanie polityki gospodarczej i społecznej Polski.

4. Założenia polityki gospodarczej i społecznej Polski do 2030 r.

Wizja Polski do 2030 r. została nakreślona w dokumencie opracowanym przez Ministerstwo Cyfryzacji i Administracji z 11 stycznia 2013 r. pt. „Polska 2030.

Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju". Można ją sprowadzić do wizji sprawnego państwa. Główne założenie polityki gospodarczej i społecznej, wynikające z tego dokumentu, polegać ma na jak najszybszym przezwyciężeniu kryzysu i poprawie sytuacji życiowej Polaków. Wyzwaniem jest sytuacja demograficzna w Polsce, a dylematem, przed którym stanął rząd Polski, jest wykorzystanie potencjału zwiększającej się długości życia wobec rosnących społeczno-ekonomicznych kosztów w strukturze wieku. Jako nadrzędny cel w polityce gospodarczej postawiony został wzrost konkurencyjności polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym oraz oparcie gospodarki na wiedzy i kapitale ludzkim przy zapewnieniu bezpieczeństwa energetyczno-klimatycznego, a jako główny dylemat został wskazany dryf rozwojowy i pogłębiająca się różnica w rozwoju kapitału intelektualnego w stosunku do rozwiniętych gospodarek na świecie i harmonizacja wyzwań klimatycznych i energetycznych. W zakresie rynku pracy wyzwaniem jest rosnące bezrobocie, wysoka aktywność i adaptacyjność pracy, a dylematem adaptacyjna mobilność i brak stabilności pracy [Raport MCiA 2013, s.14]. Priorytety w zakresie polityki gospodarczo-społecznej rząd Polski formułuje w następujący sposób:

- uzyskanie 71% zatrudnionych wśród osób w wieku 20–64;
- zmniejszenie do 4,5% odsetka osób wcześnie kończących naukę oraz zwiększenie do 45% odsetka osób z wykształceniem wyższym w wieku 30–34 lat;
- obniżenie o 1,5 mln liczby osób zagrożonych ubóstwem i/lub deprywacją materialną i/lub żyjących w gospodarstwach domowych bez osób pracujących lub o niskiej intensywności pracy;
- podniesienie konkurencyjności polskiej gospodarki na rynku międzynarodowym;
- wykorzystanie potencjału tkwiącego w kapitale intelektualnym oraz rozwoju nowych technologii, a w szczególności cyfryzacji kraju (powszechny dostęp do szerokopasmowego Internetu, wykorzystanie dywidendy cyfrowej).

Wszystkie stawiane przez rząd Polski cele oraz priorytety mają na celu sformowanie sprawnego państwa oraz poprawę sytuacji życiowej obywateli. Niemniej system socjalny w Polsce nadal wymaga zmian od podstaw, co widać po tym, jak funkcjonuje w Polsce państwowa opieka zdrowotna, a stosowana restrykcyjna polityka fiskalna powoduje dalsze ubożenie społeczeństwa. Również pomoc Unii Europejskiej wymaga od naszego rządu reorganizacji i zmian w finansach publicznych, a konkretniej budżetu szczebla samorządowego. Polska jest jednym z największych beneficjentów pomocy finansowej z Unii Europejskiej w postaci przyznanych środków z funduszy strukturalnych, natomiast skorzystanie z tej pomocy w wielu przypadkach

i realizowanych projektach wymaga zainwestowania 15% środków własnych pochodzących z budżetu samorządowego. Problemem więc jest brak wystarczających środków samorządowych w celu skorzystania z pomocy Unii Europejskiej. Przy pogłębiającym się deficycie budżetowym, braku zreformowanego systemu opieki zdrowotnej (NFZ) oraz socjalnej (ZUS), realizacja zakładanych priorytetów jest ogromnym wyzwaniem. To odbija się na sytuacji bieżącej obywateli, która staje się coraz trudniejsza, szczególnie dla osób starszych 60+. Według danych statystycznych, przeciętna miesięczna emerytura wypłacona w 2011 r. przez ZUS wynosiła 1783,06 PLN, a w KRUS 1028,51 PLN. Emerytury wypłacone w wysokości powyżej 2000 PLN otrzymało 28,8% emerytów, czyli 1434 osoby [GUS, Emerytury..., 2012, s. 24, 63]. Sama wysokość wypłacanej emerytury jeszcze nie decyduje o tym, czy taka osoba jest w bardzo trudnej sytuacji finansowej. Należy wziąć pod uwagę takie czynniki, jak obciążenie finansowe w postaci opłat czynszu za mieszkanie, media, leki, żywność, brak zdolności i możliwości zarządzaniem własnym budżetem, wyłączenie społeczne z uwagi na brak znajomości obsługi komputera, korzystania z Internetu. Polska, według Naczelnej Rady Lekarskiej, na refundacje leków przeznacza 4,5% PKB, co stawia Polskę na końcu rankingu państw UE (przykładowo Holendrzy nie płacą za leki na receptę, a Niemcy tylko 10%) [Piasecki 2013]. Sumując koszty utrzymania oraz rosnące wydatki na leki, ponad połowie emerytom w Polsce nie wystarcza środków do kolejnej emerytury [Kapica 2014]. Pewnym rozwiązaniem „pomocy" w zapewnieniu osobom starszym w wieku 62+, posiadającym nieruchomości stałego przychodu, jest propozycja skorzystania z instrumentu finansowego w oparciu o Ustawę o Odwróconym Kredycie Hipotecznym tzw. *hipoteki odwróconej*, gdzie na podstawie zawartej umowy z bankiem lub instytucją finansową, emeryt uzyskuje co miesiąc środki finansowe za sprzedaż swojej nieruchomości tej instytucji. Jest to forma renty dożywotniej. Niestety zwykle wypłacone środki z hipoteki odwróconej są skalkulowane w oparciu o 30–40% wartości posiadanej nieruchomości, a po śmierci właściciela nieruchomość przechodzi na własność banku.

5. Wybrane przykłady realizacji założeń polityki gospodarczo-społecznej w zakresie aktywizacji zawodowej Polaków oraz w odniesieniu do osób starszych

Jednym z głównych pomysłów rządu w zakresie polityki socjalnej jest kształt przyszłej emerytury Polaków w oparciu o Otwarte Fundusze Emerytalne i ZUS.

Program ten zakłada wprowadzenie tzw. „suwaka", polegającego na tym, że zgromadzone aktywa obowiązkowo będą musiały być przekazywane z OFE do ZUS na 10 lat przed uzyskaniem wieku emerytalnego. Wybór odnośnie ZUS-u czy OFE, w których środki każdego Polaka będą gromadzone na przyszłą emeryturę, można było podjąć do 30 czerwca 2014 r. Temat budził wiele kontrowersji, z uwagi na wiele wątpliwości oraz rosnącą niepewność co do wysokości emerytur. Fakt wydłużenia wieku emerytalnego w Polsce do 67 roku życia powoduje, że niektóre osoby starsze nie są w stanie skorzystać z dobrodziejstw emerytury, gdyż umierają przed osiągnięciem tego wieku. Podnoszona jest kwestia konieczności oszczędzania od najmłodszych lat lub także zachęcenia młodych ludzi do utrzymywania swoich rodziców na starość. Taka sytuacja może być niemożliwa, jeśli młodzi ludzie nie będą w stanie sami się utrzymać.

Kolejnym przykładem jest próba zachęcenia młodych Polaków do pozostania w kraju i pracy w postaci skierowanego z początkiem 2014 r. programu MdM (Mieszkanie dla Młodych). Program ten zakłada dopłaty 15% wkładu własnego do zaciągniętego na min. 15 lat kredytu dla osób i małżeństw wychowujących co najmniej 1 dziecko. W przypadku osób samotnych lub małżeństw bez dzieci jest to 10%. Kolejnym warunkiem do zakupu pierwszego mieszkania, nie większego niż 75 mkw. lub domu do 100 mkw. na rynku pierwotnym jest wiek do 35 roku życia. Oznacza to, że z takiego programu skorzysta tylko niewielka część ludzi młodych spełniająca wymagania.

W zakresie polityki prorodzinnej, której koszty stanowią ok. 2% PKB [Brosz i in. 2012, s. 4], rząd Polski na mocy przepisów wprowadził wiele koncepcji, natomiast ich realizacja i sposób skorzystania z nich jest uzależniona w znacznym stopniu od uzyskiwanego kryterium dochodowego, a więc nie jest ona powszechna i równa dla wszystkich rodzin w Polsce. Najbardziej znanymi inicjatywami było wprowadzenie „becikowego", z którego od 2013 r. mogą skorzystać tylko te rodziny, których roczny dochód jest niższy niż 1922 PLN na osobę. Wyłączeniu podlegają kobiety bezrobotne oraz pracujące na tzw. umowach „śmieciowych". Wydłużono okres urlopu macierzyńskiego, wprowadzono urlop „tacierzyński" oraz podniesiono wysokość świadczeń w tym okresie, natomiast nie wszystkie matki mogą z tego urlopu skorzystać. Nadal „telepraca" matek nie jest powszechną praktyką w przedsiębiorstwach, choć kierunek zmian jest słuszny i pracodawcy zaczynają dostrzegać pozytywne aspekt matek pracujących zdalnie z domu. Inicjatywy te (oraz inne, o których nie wspominano w tym artykule) nie powstrzymały emigracji i nie stanowią jednak wystarczającej zachęty dla ludzi młodych do zakładania rodziny w Polsce.

„Pakiet dla Młodych" to inicjatywa Komisji Unii Europejskiej dla państw członkowskich, która ma wpłynąć na wzrost aktywizacji osób młodych do 25 roku życia, a w szczególności osób starających się o pierwszą pracę. Sto-

pa bezrobocia wśród osób młodych według szacunków Eurofund [Eurofund, 2012] w krajach UE osiągnęła średnio 25%, w Grecji i Hiszpanii 55%, a koszt gospodarki UE z tego tytułu wyniósł ponad 150 bilionów EUR. Rząd RP zakłada, że osoby te będą mogły skorzystać z tzw. bonów, które będą służyły pracodawcom do uzyskania ulg podatkowych przy zatrudnianiu pracowników do 25 roku życia. Pomoc tej grupie osób wchodzącej na rynek pracy jest konieczna, gdyż jeśli nie zadziałają mechanizmy aktywizujące, może dojść do marginalizacji osób do 25 roku życia na rynku pracy w Polsce, co przy wzmożonej emigracji doprowadzi do znacznego pogorszenia warunków finansowych przyszłych emerytur osób będących obecnie w wieku 45+. Podejmowane inicjatywy są słuszne, ale ich niewłaściwe wykonanie i realizacja może pogrzebać plany Komisji UE. Pojawia się także problem konieczności relokacji osób młodych do miast z mniejszych miejscowości, a na to również powinny być środki, gdyż często pierwsza pensja nie wystarcza na pokrycie kosztów związanych przede wszystkim z wynajęciem mieszkania oraz utrzymaniem się. „Pakiet dla Młodych" jak i program MdM powinny mieć ze sobą powiązanie, gdyż często wzięcie kredytu na zakup mieszkania lub budowę domu przywiązuje młode osoby do danej miejscowości i trudno jest im dokonywać trudnych decyzji związanych ze zmianą miejsca zamieszkania. Inna sytuacja jest w Niemczech, gdzie dzięki bardzo silnie rozwiniętej infrastrukturze połączeń drogowych i kolejowych, nie ma problemu z dojeżdżaniem do pracy w innym mieście. Polska jeszcze takiego poziomu rozwoju infrastrukturalnego nie osiągnęła, nie wspominając o kosztach budowy i opłatach za korzystanie z istniejącej infrastruktury drogowej, które są zbyt wysokie w porównaniu z innymi krajami UE (w Niemczech było do tej pory opłat za autostrady za tranzyt turystyczny).

Zakończenie

W Polsce od 1990 r. nie udało się wprowadzić skutecznego i efektywnego systemu socjalnego dającego ochronę osobą starszym na starość, a młodym dającego wsparcia przy zakładaniu rodziny. Obecny system socjalny (ZUS) ma duże szanse na załamanie się przy obecnych warunkach ekonomicznych, gdzie liczba osób płacących składki emerytalne spada, a liczba emerytów i osób starszych wymagających transferów socjalnych rośnie. (Zakładany wzrost deficytu ZUS w 2014 ma wynieść od 51 do 67 mld PLN). Dodatkowo rośnie także wielkość długu publicznego w stosunku do PKB. Głównym problemem jest obniżająca się liczba osób w wieku produkcyjnym, przypadająca na jednego emeryta, a także „efekt domina" procesu emigracyjnego – osoby, które wy-

jechały, pociągają za sobą inne. Przyjmowane przez kolejne rządy w Polsce rozwiązania w tym zakresie należy traktować jako doraźne, a nie systemowe. Polska stoi przed olbrzymim wyzwaniem niekorzystnej sytuacji demograficznej, której wpływ na gospodarkę Polski jest już odczuwalny. Wzrasta bezrobocie, szczególnie wśród ludzi młodych do 25 roku życia, a osobom powyżej 60 roku życia grozi wykluczenie cyfrowe. Wydłużenie wieku emerytalnego do 67 roku życia budzi obawy o kondycję zdrowotną i zdolność pracowników po 60 roku życia do świadczenia stosunku pracy. Prowadzone inicjatywy w zakresie polityki prorodzinnej są niespójne oraz nie pozwalają na skorzystanie z nich wszystkim rodzinom w Polsce, gdyż w głównej mierze uzależnione jest to od wysokości osiąganego przez te rodziny dochodu. Za dobry kierunek należy uznać udogodnienia w postaci telepracy dla matek wychowujących dzieci oraz wprowadzenie urlopu „tacierzyńskiego". Wdrażane dyrektywy unijne być może pozwolą na zmianę sytuacji w Polsce oraz w innych krajach UE na lepsze, ale może się to odbyć kosztem oszczędności zgromadzonych w programach emerytalnych na kontach bankowych osób lepiej zarabiających, które to oszczędności mogą zostać uszczuplone przez rząd przez podatki od zgromadzonego kapitału celem redystrybucji emerytur do najbardziej potrzebujących w sytuacji kryzysowej finansów publicznych, w której Polska już się znalazła.

Bibliografia

Boeri T. (2002), *Let Social Policy Models Compete and Europe Will Win*, opracowanie zaprezentowane na konferencji w Kennedy School of Government, Harvard University, 11–12 kwietnia.

Brosz K., Chludziński M., Czarnik M., Kot M., (2012), *Polityka prorodzinna w Polsce. Diagnoza stanu obecnego i propozycje zmian,* Fundacja Republikańska Grudzień, Warszawa.

Centrum Adama Smitha (2012), *Raport pod kierunkiem prof. Aleksandra Surdeja*, Warszawa.

Giddens A. (2006), *A Social Model for Europe?* [w:] A. Giddens, P. Diamond, R. Liddle (red), *Global Europe, Social Europe*, Polity Press, Cambridge.

Gulbicki P. (2014), *Aleksandra Jastrzębska: liczba rozwodów wśród Polaków systematycznie rośnie,* wp.pl, http://wiadomosci.wp.pl/kat,1356,title,Aleksandra-Jastrzebska-liczba-rozwodow-wsrod-Polakow-na-Wyspach-systematycznie-rosnie,wid,16454603,wiadomosc.html?ticaid=11256b, dostęp 07.03.2014.

http://www.eurofound.europa.eu/press/releases/2012/121022.htm, dostęp 22.10.2012.

http://www.nto.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20140130/REGION/140139938, dostęp 30.01.2014.

Kapica T. (2014), *Blisko połowie emerytów nie wystarcza do pierwszego*, http://www.nto.pl/apps/pbcs.dll/article?AID=/20140130/REGION/140139938, dostęp 30.01.2014.

Kot M., Wróbel A. (2009), *Na dwóch pracujących będzie przypadał jeden emeryt,* http://finanse.wp.pl/kat,1033719,title,Na-dwoch-pracujacych-bedzie-przypadal-jeden- emeryt,wid,11082530,wiadomosc.html, dostęp 29.04.2009.

Liddle R., Diamond P. (2008), *Aftershock: The Coming Social Crisis in the EU and*

What is to Be Done [w:] E. Malier, D. Natali (red.), *Europe 2020. Towards a*

More Social EU?, Peter Lang.

Ministerstwo Cyfryzacji i Administracji (2013), *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa strategia rozwoju kraju*, styczeń.

Piasecki M. (2013), fakt.pl, *Medialek, czyli przegląd mediów Okręgowej Izby Lekarskiej w Płocku*, http://www.oilplock.pl/files/pdf/20130813143848.pdf, dostęp 13.08.2013.

Raport GUS 2011–2012, *Sytuacja Demograficzna Polski.*

Raport GUS (2012), *Emerytury i Renty*, Warszawa.

Rosati D.K. (2009), *Europejski Model Społeczny. Osiągnięcia, problemy i kierunki zmian* [w:] D.K. Rosati (red.), *Europejski Model Społeczny. Doświadczenia i przyszłość*, PWE, Warszawa.

Sapir A. (2006), *Globalization and the Reform of European Social Models*, "Journal of Common Market Studies", vol. 44, issue 2, ss. 369–390.

Sawa Ł. (2013), Biuro Komunikacji Społecznej, redakcja ekonomiczna PAP, *Analiza makroekonomiczna polskiej gospodarki*, http://inwestor.msp.gov.pl/si/polska-gospodarka/analiza-makroekonomicz/27245,Analiza-makroekonomiczna-polskiej-gospodarki.html, dostęp 24.06.2014.

Szokujące dane: Polacy zarabiają jak w Trzecim Świecie, http://pieniadze.fakt.pl/zarobki-polakow-sa-zatrwazajaco-niskie,artykuly,418818,1.html, dostęp 17.09.2013.

www.msz.gov.pl/pl/polityka_zagraniczna/polonia/raport_o_sytuacji_polonii_i_polakow_za_granica/, dostęp 20.06.2014.

www.stat.gov.pl/gus/5840_1446_PLK_HTML.htm, dostęp 15.05.2013.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 65–80

Krzysztof Wach
Cracow University of Economics

International Entrepreneurship and the Third Age: The Effect of the Entrepreneur's Age on Internationalisation of Polish Businesses[1]

Abstract: The article focuses on the effect of the age, especially the third age on international entrepreneurship. The main objective of the article is to verify whether the age of the entrepreneur has an impact or effect on internationalisation process. The V4 research survey results and the sample of 190 internationalized Polish businesses were used in order to meet the objective and verify the assumed hypotheses. Based on the research results, motivation to go international is higher among the youngest rather than the third age entrepreneurs. Third age entrepreneurs are more likely to be less cosmopolitan and less open towards international markets than the young entrepreneurs. The third age entrepreneurs have more experience in international markets than their younger counterparts. The firms run by the third age entrepreneurs are more internationalised measuring by the TNI value.

Key-words: Third Age; Aging; Senior Entrepreneurship; International Entrepreneurship.

JEL Classifications: F23, J14, J24, L26.1.

1. The article was prepared within the research project No. StG-21310034, entitled 'Patterns of Business Internationalization in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics' financed by the International Visegrad Grand IVF and conducted by five universities from Visegrad countries, coordinated by Cracow University of Economics.

Introduction

Revealing the dependence and links between business internationalisation and the age of the firms dates back to 1970s, however this theme was highlighted along with the inception of international entrepreneurship in late-1980s [Kohn 1988; Morrow 1988; McDougall 1989] and its emergence in mid-1990s [McDougall, Shane & Oviatt 1994; Oviatt & McDougall 1994; McDougall & Oviatt 1996]. Brush [1992; 1995] introduces a very good survey of international entrepreneurship focusing on the effect of firm age on motives for internationalisation. Similarly, Autio, Sapienza & Almeida [2000] focus on the age at entry in their research studies.

Linking senior entrepreneurship [Kautonen 2008] and international entrepreneurship, which in principle means showing the effect of the entrepreneur's age on the process of internationalisation, seems to be a new research field within international entrepreneurship, however it is placed within the prime domain of international entrepreneurship called entrepreneurial internationalisation [Jones, Coviello & Tang 2011, p. 636] imparting the role of the entrepreneur in the entrepreneurial internationalisation process. It is worth following Baron's and Ensley's [2006] comparisons of novice and experienced entrepreneurs as for opportunity recognition, yet in the international context, which can be consider the extension of scientific achievements to date. Thus, the main objective of the article is to verify whether the age of the entrepreneur has an impact or effect on internationalisation process by means of utilizing the sample of 190 internationalized Polish businesses.

Literature Review

The concept of 'international entrepreneurship' (IE), as one can assume, was used for the first time in the doctoral dissertation of Kohn in 1988 at Harvard. It is most probably that it was published for the first time in the work of Morrow in the same year [Wach 2014a, pp. 433–446]. A year later, this notion appears in scientific publications by various authors, including McDougall [1989], who together with Oviatt developed this theory in the following years [Oviatt & McDougall 1994; McDougall & Oviatt 2000; Oviatt & McDougall 2005; Wach, 2012, pp. 112–124]. It can therefore be assumed that the current of international entrepreneurship as a research area is only 25–30 years old, although its intensive development occurred only in the first decade of the 21st century, that is, *de facto*, a few years ago. International entrepreneurship has been developing very intensively, however it must be admitted that, apart

from some elements of this school, it is still relatively poorly explored and described field in the literature [Wach & Wehrmann 2014, pp. 9–22].

International entrepreneurship [Coviello & Jones 2004; Coviello, McDougall & Oviatt 2011; Coviello, Jones & McDougall 2014], linking two research domains – entrepreneurship theory and international business theory [McDougall & Oviatt 2000; McDougall-Covin, Jones & Serapio 2014; Zucchella & Sciabini 2007; Wach & Wehrmann 2014], is gradually beginning to emerge as the dominating approach within the internationalisation theory (the leading approach towards the firm-level internationalisation process) [Daszkiewicz & Wach, 2012; 2013].

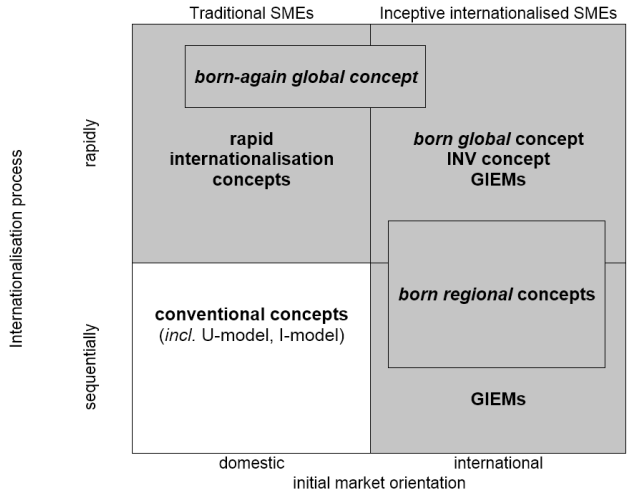
There is a need to use a common terminology in international entrepreneurship [Svensson 2006]. Some authors lump all concepts together giving them synonymous meanings, for example born globals and international new ventures [e.g. McDougall-Covin, Jones & Serapio 2014, p. 2; Przybylska 2012, p. 324; Przybylska 2013, pp. 80–81].

On the other hand, taking into consideration the achievements of such disciplines as international management, international marketing or international business, the distinction between INVs and BGs should be made. Therefore, Zahra [2005, p. 21] lists four basic concepts within international entrepreneurship, which are (i) international new ventures; (ii) born globals (iii) rapid internationalization as well as (iv) general models of international entrepreneurship, by the same token he distinguishes international new ventures (INVs) from born globals (BGs). Crick's [2009] view has a strong resemblance to Zahra's [2005] impression and judgement. Crick [2009, p. 457] states that "global suggests firms have a presence in at least the world's triad regions and arguably a commitment spread across them…" while, "INVs, however, may have internationalized quickly to address opportunities but without necessarily a global presence". McDougall, as one of the pioneers, sees the differences between INVs and BGs taking into consideration the IB literature outlining different features for different types of firms that are international [McDougall-Covin *et al.* 2014, p. 5]. Al-Aali and Teece [2014, p. 96] disclose that there is a point, at which an international new venture (INV) becomes a multinational enterprise (MNE).

Research studies on INVs/BGs are well grounded, deep rooted and abundant, and the literature [Almor, Tarba & Margalit 2014] presents different archetypes of BGs such as born-again globals [Bell, McNaugton, Young & Crick 2003], born regionals [Hashai & Almor 2004; Lopéz, Kundu & Cravegna 2009] or born transnationals [Freiling & Zimmermann 2014] or BG accidental internationalists [Hennart 2014]. Three generic concepts of international entrepreneurship can be noticed (Figure 1) taking into account the speed of

internationalisation (sequentially vs. rapidly) as well as the initial geographic market orientation (domestic vs. international).

Figure 1. Basic typology of IE concepts



Note: Areas of international entrepreneurship studies are marked in grey colour
Source: Wach 2012, p. 121.

International entrepreneurship specifically examines and prioritises the role of the entrepreneur as a key factor in the internationalisation process of the firm, especially of SMEs [Daszkiewicz 2014; Duliniec 2013; Jarosiński 2012a; 2012b; Kraśnicka, Głód & Głód 2008] alongside the external environment and the entrepreneurial process [Wach 2012, p. 113; Wach 2014a, p. 437] constituting the triad of international entrepreneurship or entrepreneurial internationalisation.

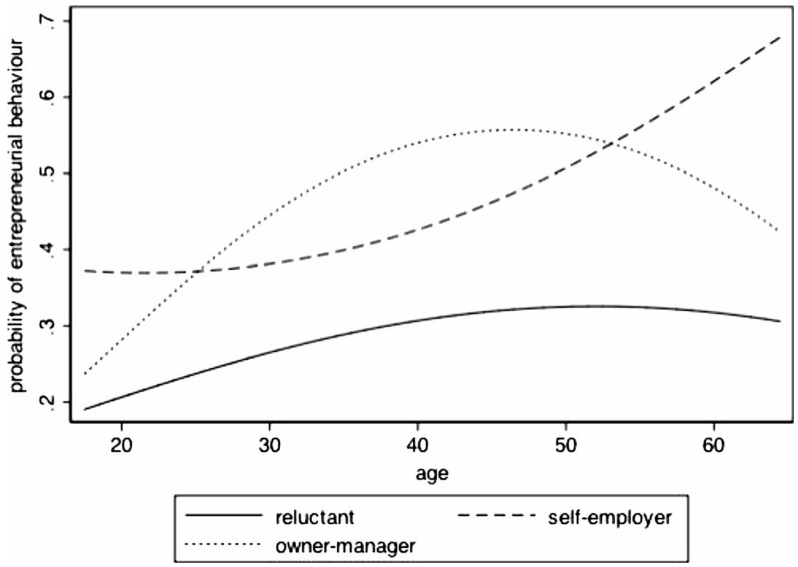
The 'human factor', being a crucial element of entrepreneurship or entrepreneurial activity in general, can be differently discussed and analysed taking into consideration a lot of different aspects. One of the analytical dimensions of the entrepreneur is his/her demography including the age. Since a decade both the policy makers and researchers have been trying to explore and explain the links between the age and entrepreneurial activity [Lévesque & Minniti 2011; Kautonen, Down & South 2008; Kautonen, Tornikoski & Kibler 2011].

Kautonen, Down, & Minniti [2014] observe three dependences between the age and entrepreneurial activities based upon previous econometric research (Figure 2). First of all, for those individuals who seek to own and run a business and invest in it (owner-managers), the effect of age on the probability of engaging in some form of entrepreneurship follows an inverse U-shape

[Lévesque & Minniti 2006; Parker 2009]. The probability of becoming an entrepreneur increases with age up to a certain point (usually between 35 and 44 years) and decreases thereafter. Secondly, for those who aspire to become own-account workers (self-employers) but who do not anticipate hiring employees, the probability of starting a business increases with age, mainly due to accumulation, with age, entrepreneurial resources such as experience, knowledge, financial assets [Henley 2007; Singh & DeNoble 2003]. Thirdly, for those who are pushed towards self-employment (reluctant entrepreneurs) even if they prefer salaried employment, "the probability curve is relatively flat, suggesting that age has a marginal impact on these individuals' decisions to engage in entrepreneurial activity" [Kautonen et al. 2014, p. 588].

Kautonen, Tornikoski & Kibler [2011] checked the role of age for entrepreneurial intentions by using the well-structured and popular theory of planned behavior (TPB) of Ajzen [1988, 1991], which maintains that the intention to carry out an activity depends on attitude towards entrepreneurship; social norms and role models as well as perceived behavioural control [Ajzen 1991, p. 182; Jimenéz-Moreno & Wach 2014, pp. 124–125]. Entrepreneurial intensions are affected also by external factors being stuck in the external environment at different levels (macro, meso, micro).

Figure 2. Entrepreneur's age and the probability of entrepreneurial behavior



Source: Kautonen, Down & Minniti 2014, p. 591.

Research Methodology

In order to gather the empirical material, a quantitative research method was applied [Creswell 2014; Fowler 2009]. The main research method for non-experimental quantitative research, which was applied in the research project, was the research survey using a questionnaire for data collection "with the intent of generalizing from a sample to a population" [Creswell 2014, p. 13]. The survey was conducted between October 2013 and February 2014 [for details see Wach 2014b as well as Wach & Wojciechowski 2014; Daszkiewicz & Wach 2014].

Computer-assisted web interviewing (CAWI) was applied as the main survey method. This means that respondents (usually members of top management teams) answered the questions on their own using an online questionnaire[2], which was password protected. The request to fill in the online questionnaire was sent to approximately 7,000 Polish firms via a special dedicated e-mail, followed by a telephone conversation request, and 274 questionnaires were submitted, which means that the response rate was around 4%. Of these, 190 completely filled in questionnaires representing all 16 regions of Poland were selected for further statistical processing.

Management perceptions of firm-level variables are often used in entrepreneurship research [Naman & Slevin 1993], and these perceptions can be obtained from interviews or from surveys using questionnaires. "One potential advantage of perceptual approaches is a relatively high level of validity because researchers can pose questions that address directly the underlying nature of a construct" [Lyon *et al.* 2000, p. 1058].

The questionnaire was divided into four parts dedicated to different aspects under investigation, such as the characteristics of the firm; the characteristics of the top management team; the characteristics of the industry; and the patterns of internationalisation. Some variables were measured on an instrument as a continuous score (e.g. age, number of employees) or discrete scores, while the majority of the questions were measured in a categorical ways (e.g. type of the applied strategy) which are connected to nominal variables, including also the interval scale from 1 to 5 of the Likert scale. Dichotomous variables were used very often to divide the population; however, in other cases dummy variables were used (e.g. traditional vs. rapid internationalisation). Two basic types of variables were applied – single indicators as well as overall assessment indexes. The single indicators were based directly on the questionnaire answers without any changes. On that basis, standardised indicators consisting of a couple of the single indicators, i.e. the overall assessment indexes, were applied. Each of the overall assessment indexes was

constructed through the sum of values indicated by the respondents for each question, and then it was divided by the sum of maximum values possible to be obtained. Finally, the averaged assessment was obtained, standardised in the interval from 0 to 1 (given in percentage in the interval from 0 to 100).

The age of the entrepreneur was double categorized. The three-dimensional ranges were applied distinguishing such groups as: below 35; 35–50 and 50+. The two-dimensional division was also applied differentiating the prime age (20–49) from the third age (50+) as in akin or comparable research studies [Kautonen 2008; Kautonen *et al.* 2011].

The research hypotheses to be tested in this research study are as follow:

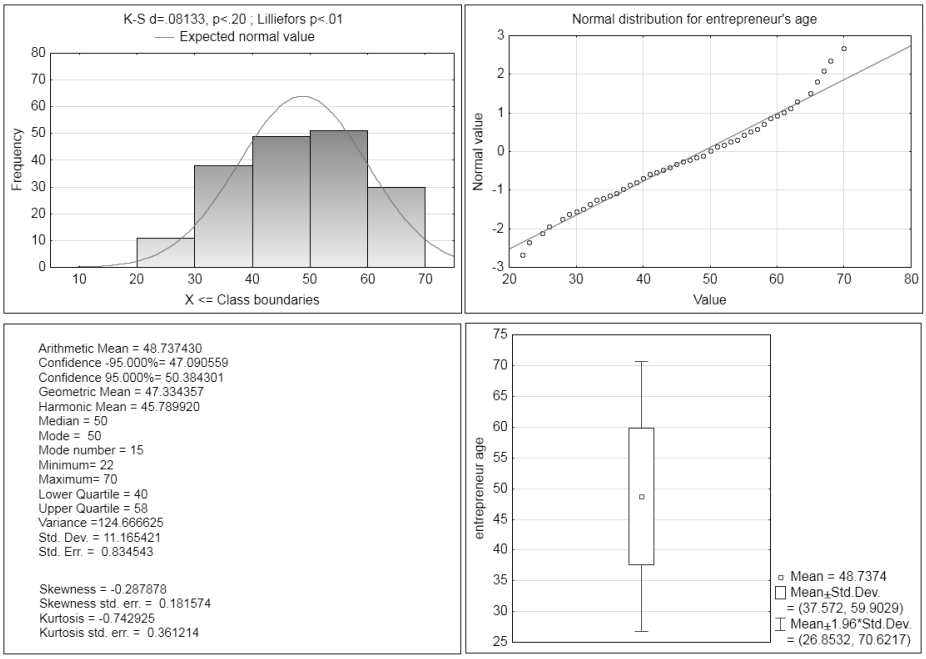
H1:	Motivation to go international is higher among the youngest rather than the third age entrepreneurs.
H2:	Third age entrepreneurs are more likely to be less cosmopolitan and less open towards international markets than the young entrepreneurs.
H3:	The third age entrepreneurs have more experience in international markets than their younger counterparts.
H4:	The firms run by the third age entrepreneurs are more internationalised measuring by the TNI value.

The statistical calculations were made by the use of the statistical software Statistica® PL v. 10. In the empirical study, the level of the statistical significance (alpha or α) for statistical hypotheses testing was considered as 0.05. Apart from the well-known basic descriptive statistics, in order to verify the assumed hypothesis the following interferential statistical tests were applied: Spearman's Rho test as well as Mann-Whitney *U* test; and Kruskal-Wallis one-way analysis of variance.

Results and Discussion

As mentioned above the sample consists of 190 internationalised businesses from Poland, out of which 9 responders refused to provide their age, so the calculations were mainly based on 181 questionnaires and the computer software automatically removed cases with missing data. The youngest investigated entrepreneur is 22, while the oldest is 70 years old. The most frequent value is 50 years old at 15 cases, whilst the median is also 50. It means that half of the investigated entrepreneurs are 50+ (in their third age). The average age of investigated entrepreneurs is similar and amounts to 48.7 years old (Figure 3).

Figure 3. Distribution, normality and descriptive statistics for the age of investigated entrepreneurs



Source: own study based on the V4 survey results of 2014 (n = 190).

In order to test for significant differences between two means of the third age and the prime age, the analysis of variance (ANOVA) was performed (Table 1). Internationalisation level of investigated firms measured by transnationality index (TNI) was on average the highest among third age (50+) entrepreneurs (18.84), while it was lower in the prime age (20-49) entrepreneurs (17.15). Senior entrepreneurs noted higher TNI values. Regarding young (20-34) and middle age (35-49) entrepreneurs, it is worth noticing that the middle group notes the lowest values of TNI. The observed dependences are not statistically significant using Student's *t* test (t = 0.55, df = 177, p = 0.58)

Table 1. Analyse of variance for TNI according to the age of investigated entrepreneurs

Age	N	Mean	Std. Dev.	Std. Err.	Min	Q25	M	Q75	Max
below 35	26	17.44872	18.57643	3.643139	0	1.66	10.83	30	60.00
35–50	59	16.84181	22.22985	2.894080	0	0.00	6.66	30	67.00
above 50	96	18.84028	19.59520	1.999927	0	3.33	12.00	30	77.33
Total	181	17.98895	20.26503	1.506288	0	1.00	10.0	30	77.33

Source: own study based on the V4 survey results of 2014 (*n* = 190).

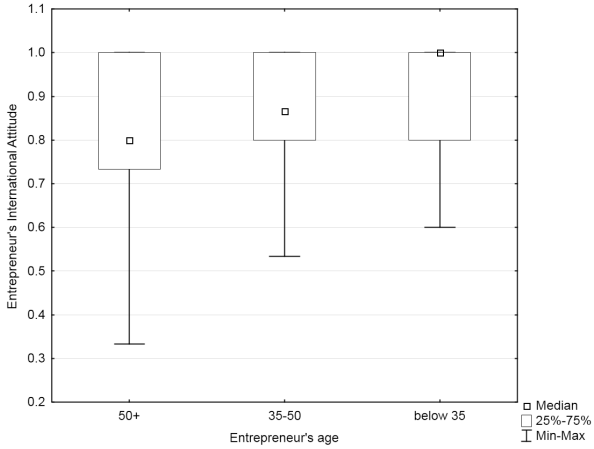
The effect of the entrepreneur's age on the perception and evaluation of entrepreneurial knowledge and entrepreneurial attitude was proved in three out of five variables (Table 2). The youngest entrepreneurs are noted by their high motivation to go international and their cosmopolitism and openness towards international markets (Figure 4), while these values are the lowest for the third age entrepreneurs. To the contrary, the experience of the international markets is much higher among the third age entrepreneurs than the prime age entrepreneurs (Table 2). Using the Mann-Whitney *U* test, the difference between third age and prime age entrepreneurs in this study with respect to TNI is highly significant only in case of 6 out of 29 variables (Table 3). These results are in line with the above presented variance analysis.

Table 2. Results of Spearman's Rho test for entrepreneurial knowledge and entrepreneurial attitudes according to the age of investigated entrepreneurs

Variable	Rho	t	p
Entrepreneurial Knowledge			
Knowledge on international markets	0.0602766	0.82577	0.40999
Experience on international markets	0.1544714	2.13800	0.03381
Professional business experience	0.0487973	0.66809	0.50490
Entrepreneurial Attitude			
Motivation to go international	0.1485433	2.00970	0.04597
Cosmopolitism and international openness	0.1510424	2.03850	0.04297

Source: own study based on the V4 survey results of 2014 (n = 190).

Figure 4. Box and whiskers plot for entrepreneur' international attitude according to the age of investigated entrepreneurs



Source: own study based on the V4 survey results of 2014 (n = 190).

Table 3. Results of the Mann-Whitney U Test for the two-sample problem of third versus prime age

Variables	Rank-sum		U	Z	p	Z corrected	p
	third age	prime age					
Establishment year	10120.00	5990.00	2504.00	4.27952	0.000	4.28330	0.000
Age of the firm	7160.00	8950.00	2504.00	-4.27952	0.000	-4.28330	0.000
Internationalisation year	7340.50	8769.50	2684.50	-3.75741	0.000	-3.76194	0.000
Internationalisation moment	8917.00	7193.00	3707.00	0.79979	0.423	0.81750	0.413
Staff	9416.00	6515.00	3112.00	2.40317	0.016	2.40408	0.016
Foreign ownership	8141.50	7968.50	3485.50	-1.44049	0.149	-1.61356	0.106
Financial resources	8324.50	7785.50	3668.50	-0.91115	0.362	-0.95021	0.342
Human resources	8175.00	7935.00	3519.00	-1.34359	0.179	-1.41790	0.156
Physical resources	8101.00	8009.00	3445.00	-1.55763	0.119	-1.62805	0.103
Information resources	8778.50	7331.50	3845.50	0.39917	0.689	0.41847	0.675
Resources index	8284.00	7826.00	3628.00	-1.02830	0.303	-1.03387	0.301
Innovation index	8362.50	7747.50	3706.50	-0.80123	0.422	-0.80431	0.421
International motivation	7995.00	8115.00	3339.00	-1.86424	0.062	-2.03580	0.041
Cosmopolitism	7955.50	7975.50	3299.50	-1.85600	0.063	-1.99903	0.045
Attitude index	8436.00	7495.00	3780.00	-0.45379	0.649	-0.48284	0.629
Market knowledge	8606.50	7324.50	3921.50	0.04086	0.967	0.04320	0.965
Business experience	9108.50	6822.50	3419.50	1.50581	0.132	1.64653	0.099
International experience	8474.00	7636.00	3818.00	-0.47872	0.632	-0.48141	0.630
Top Management Features	8163.00	6888.00	3567.00	0.48218	0.629	0.51675	0.605
Industry vulnerability	8745.00	7008.00	3605.00	0.85165	0.394	0.94687	0.343
Industry competitiveness	8356.00	7754.00	3700.00	-0.82004	0.412	-0.90941	0.363
Industry foreign competitors	8327.00	7604.00	3671.00	-0.77188	0.440	-0.79503	0.426
Industry foreign capital	8029.00	7902.00	3373.00	-1.64151	0.100	-1.73295	0.083
Industry innovativeness	8225.00	7885.00	3569.00	-1.19896	0.230	-1.20967	0.226
Amount of entry modes	9225.00	6885.00	3399.00	1.69069	0.090	1.73248	0.083
Export in revenue	8695.00	7415.00	3929.00	0.15764	0.874	0.15796	0.874
Int'l activities in revenue	8500.00	7610.00	3844.00	-0.40351	0.686	-0.40608	0.684
TNI index	9177.50	6932.50	3446.50	1.553295	0.120	1.56184	0.118
II index	9045.50	7064.50	3578.50	1.17148	0.241	1.82619	0.067

Source: own study based on the V4 survey results (n = 190).

Conclusions

Linking international entrepreneurship and senior entrepreneurship seems to be an innovative approach, nevertheless the research results presented in this study proves the effect of the entrepreneur's age on internationalisation of business based on the survey conducted among Polish firms. The basic finding shows that the level or intensiveness of internationalisation is up to the age of the entrepreneur. The transnationality index (TNI) notes the highest values among the third age entrepreneurs, which is in line with classical internationalisation models that the internationalisation increases with time. Experience in international markets resembles this path, which is quite obvious taking Uppsala model into consideration. Furthermore, the older the entrepreneur is, the more cosmopolitan, internationally open, globally orientated he/she is as well as the more motivation to go international she/he is characterised by. The just mentioned results mean that all four hypotheses were confirmed.

Each research study has its own limitations, like this one. The research sample is not representative for the whole population of Polish business, thus the results cannot be absolutized or generalised over the population. The research survey was dedicated mainly to the patterns of internationalisation, using only one question on the entrepreneur's age as a minor research problem. Thus, this is just a preliminary research study. Nonetheless, it would be interesting to have panel data allowing to test for much more deeper features of the third age entrepreneurs. In addition, it would be useful to investigate into the international entrepreneurial orientation [Covin & Miller 2014] between the entrepreneurs of the prime age and the third age.

References

Ajzen I. (1988), *Attitudes, personality, and behaviour*, Chicago, Dorsey Press.

Ajzen I. (1991), *The theory of planned behaviour*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", *5*0(2): 179–211, DOI 10.1016/0749-5978(91)90020.

Al-Aali A., Teece D.J. (2014), *International Entrepreneurship and the Theory of the (Long-Lived) International Firm: A Capabilities Perspective*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 38(1): 95–116, DOI: 10.1111/etap.12077.

Almor T., Tarba Sh.Y., Margalit A. (2014), *Maturing, Technology-Based, Born-Global Companies: Surviving Through Mergers and Acquisitions*, "Management International Review", 54 – in press, DOI 10.1007/s11575-014-0212-9.

Autio E., Sapienza H.J., Almeida J.G. (2000), *Effects of Age at Entry, Knowledge Intensity, and Imitability on International Growth*, "The Academy of Management Journal", 43(5): 909–924, DOI 10.2307/1556419.

Baron R.A., Ensley M.D. (2006), *Opportunity Recognition as the Detection of Meaningful Patterns: Evidence from Comparisons of Novice and Experienced Entrepreneurs*, "Management Science", 52(9): 1331–1344.

Bell J., McNaughton S., Young S., Crick D. (2003), *Towards Integrative Model of Small Firm Internationalisation*, "Journal of International Entrepreneurship", 1(4): 339–362, DOI 10.1023/A:1025629424041.

Brush C.G. (1992), *Factors motivating small firms to internationalize: The effect of firm age*, Unpublished Doctoral Dissertation, Boston, MA: Boston University.

Brush C.G. (1995), *International Entrepreneurship: the Effect of Firm Age on Motives for Internationalization*, Abingdon, OX – New York, NY: Routledge.

Coviello N.E., Jones M.V. (2004), *Methodological issues in international entrepreneurship research*, "Journal of Business Venturing", 19(4), 485–508.

Coviello N.E., Jones M.V., McDougall-Covin P. (2014), *Is International Entrepreneurship research a viable spin-off from its parent disciplines?* [in:] A. Fayolle, P. Riot (eds.), *Institutionalization of Entrepreneurship: Hopes and Pitfalls for Entrepreneurship Research*, Routledge.

Coviello N.E., McDougall P.P., Oviatt B.M. (2011), *The emergence, advance and future of international entrepreneurship research – An introduction to the special forum*, "Journal of Business Venturing", 26(6), 625–631, DOI 10.1016/j.jbusvent.2011.07.002.

Covin J.G., Miller D. (2014), *International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 38(1):11–44, DOI: 10.1111/etap.12027.

Creswell J.W. (2014), *Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches,* Los Angeles, CA: SAGE Publications Inc.

Crick D. (2009), *The internationalisation of born global and international new venture SMEs,* "International Marketing Review", 26(4/5): 453–476, DOI 10.1108/02651330910971986.

Daszkiewicz N. (2014), *Internacjonalizacja polskich przedsiębiorstw rodzinnych z perspektywy przedsiębiorczości międzynarodowej*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", XV(7[1]), 243-251.

Daszkiewicz N., Wach K. (2012), *Internationalization of SMEs: Context, Models and Implementation*, Gdańsk: Gdańsk University of Technology Publishers.

Daszkiewicz N., Wach, K. (2014), *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Daszkiewicz N., Wach K. (2013), *Motives for Going International and Entry Modes of Family Firms in Poland*, "Journal of Intercultural Management", 6(2): 5–18.

Duliniec E. (2013), *Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa", XXI(1–2), 31–52.

Duréndez A., Wach K. (eds.) (2014), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics,* Cartagena, Universidad Politécnica de Cartagena.

Fowler F.J. (2009), *Survey Research Methods,* 4th ed., Thousand Oaks, CA: Sage.

Freiling J., Zimmerman M. (2014), *Internal and External Learning Races in 'Born Transnationals': What are the Driving Forces?*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", 2(1): 19–36.

Hashai N., Almor T. (2004), *Gradually Internationalizing 'Born Global' Firms: An Oxymoron?*, "International Business Review", 13(4): 465–483.

Henley A. (2007), *Entrepreneurial aspiration and transition into self-employment: Evidence from British longitudinal data*, "Entrepreneurship and Regional Development", 19(3): 253–280, DOI 10.1016/j.ibusrev.2004.04.004.

Hennart J.-F. (2014), *The Accidental Internationalists: A Theory of Born Global*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 38(1): 117–135, DOI: 10.1111/etap.12076.

Jarosiński M. (2012a), *Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 260: 143–152.

Jarosiński M. (2012b), Urodzeni globaliści w badaniach na świecie i w Polsce, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, nr 114: 7–24.

Jiménez Moreno J.J., Wach K. (2014), *The Entrepreneurial Profile of Students Participating in the Academic Entrepreneurship Course: Pilot Study Results*, "Horyzonty Wychowania", 13(26): 121–144.

Jones N.V., Coviello N., Tang Y.K. (2011), *International Entrepreneurship Research (1989–2009): A Domain Ontology and Thematic Analysis*, "Journal of Business Venturing", 26(6), 632–659.

Kautonen T. (2008), *Understanding the older entrepreneur: Comparing third age and prime age entrepreneurs in Finland*, "International Journal of Business Science and Applied Management", 3(3): 3–13.

Kautonen T., Down S., Minniti M. (2014), *Ageing and entrepreneurial preferences*, "Small Business Economics", 42(3): 579–594, DOI: 10.1007/s11187-013-9489-5.

Kautonen T., Down S., South L. (2008), *Enterprise support for older entrepreneurs: The case of PRIME in the UK*, "International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", 14(2), 85–101, DOI 10.1108/13552550810863071.

Kautonen T., Tornikoski E.T., Kibler E. (2011), *Entrepreneurial intentions in the third age: The impact of perceived age norms*, "Small Business Economics", 37(2), 219–234, DOI: 10.1007/s11187-009-9238-y.

Kohn T.O. (1988), *International Entrepreneurship: Foreign Direct Investment by Small U.S.-based Manufacturing Firms,* Unpublished DBA Thesis, Harvard University, Ann Arbor, MI (university microfilms).

Kraśnicka T., Głód G., Głód W. (2008), *Przedsiębiorczość międzynarodowa: aspekty teoretyczne i praktyczne,* ed. T. Kraśnicka. Katowice: Wydawnictwo AE w Katowicach.

Lévesquea M., Minnitib M. (2006), *The effect of aging on entrepreneurial behaviour*, "Journal of Business Venturing", 21(2): 177–194, DOI: 10.1016/j.jbusvent.2005.04.003

Lopéz L.E., Kundu S.K., Ciravegna L. (2009), *Born Global or Born Regional? Evidence from an Exploratory Study in the Costa Rican Software Industry*, "Journal of International Business Studies", 40: 1228–1238.

Lyon D.W., Lumpkin G.T., Dess G.G. (2000), *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*, "Journal of Management", 26(5): 1055-1085, DOI 10.1177/014920630002600503.

McDougall P.P. (1989), *International versus Domestic Entrepreneurship: New Venture Strategic Behavior and Industry Structure,* "Journal of Business Venturing", 4(6), 387–400, DOI 10.1016/0883-9026(89)90009-8.

McDougall P.P., Oviatt, B.M. (1996), *New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: A Follow-up Study*, "Journal of Business Venturing", 11(1), 23–42, DOI 10.1016/0883-9026(95)00081-X.

McDougall P.P., Oviatt B.M. (2000), *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, "The Academy of Management Journal", 43(5), 902–906, DOI 10.2307/1556418.

McDougall P.P., Shane S., Oviatt B.M. (1994), *Explaining the Formation of International New Ventures: The Limits of Theories from International Business Research,* "Journal of Business Venturing", 9(6): 469–487, DOI 10.1016/0883-9026(94)90017-5.

McDougall-Covin P., Jones M.V., Serapio M.G. (2014), *High-Potential Concepts, Phenomena, and Theories for the Advancement of Entrepreneurship Research*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 38(1), 1-10, DOI 10.1111/etap.12090.

Morrow J.F. (1988), *International entrepreneurship: A new growth opportunity,* "New Management", 3(5), 59–61.

Naman J.L., Slevin D.P. (1993), *Entrepreneurship and the concept of fit: A model and empirical tests*, "Strategic Management Journal", 14(2): 137–153, DOI 10.1002/smj.4250140205.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (1994), *Towards a Theory of International New Ventures*, "Journal of International Business Studies", 25(1), 44–64.

Oviatt B.M., McDougall P.P. (2005), *Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization*, "Entrepreneurship Theory and Practice", 29(5), 537–553.

Parker S.C. (2009), *The economics of entrepreneurship*, Cambridge, Cambridge University Press.

Przybylska K. (2012), *Czynniki internacjonalizacji przedsiębiorstw born global* [w:] E. Molendowski (red.), *Globalizacja i regionalizacja we współczesnym świecie*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 323–334.

Przybylska K. (2013), *Born Global: nowa generacja małych przedsiębiorstw,* Kraków, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Singh G., DeNoble A. (2003), *Early retirees as the next generation of entrepreneurs*, 'Entrepreneurship Theory and Practice", 3(3): 207–226.

Svensson G. (2006), *A quest for a common terminology: the concept of born globals*, "Management Decision", 44(9): 1311–1317, DOI 10.1108/00251740610707758.

Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie,* Warszawa, PWN.

Wach K. (2014a), *Przedsiębiorczość międzynarodowa jako nowy kierunek badań w obrębie teorii internacjonalizacji przedsiębiorstwa* [w:] S. Wydymus, M. Maciejewski (red.), *Tradycyjne i nowe kierunki rozwoju handlu międzynarodowego,* Warszawa: CeDeWu, ss. 433–446.

Wach K. (2014b), *Research Methodology of the Field Studies on the Firm-Level Internationalisation in Visegrad Countries* [w:] A. Duréndez, K. Wach (eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics,* Cartagena, Universidad Politecnica de Cartagena, ss. 33–43.

Wach K., Wehrmann C. (2014), *Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields* [w:] A.S. Gubik, K. Wach (Eds.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries,* Miskolc, University of Miskolc, 9–22.

Wach K., Wojciechowski L. (2014), *The Size and the Strategic International Orientation: The Use of EPRG Model among Polish Family and Non-Family Firms*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", t. XV(7[1]): 143–156.

Zahra S.A. (2005), *A Theory of International New Ventures: A Decade of Research*, "Journal of International Business Studies", 36(1): 20–28.

Zucchella A., Scabini P. (2007), *International Entrepreneurship – Theoretical foundations and Practice*, New York: Palgrave Macmillan.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 81–94

Carsten Wehrmann
World of Spices GmbH, Germany

International Entrepreneurship as a New Approach Explaining the Internationalisation of the Firm

Abstract:
Objective: The purpose of this paper is to confront the mainstream internationalization theory with the state of management research on strategy, and with empirical results of SME and international entrepreneurship research.
Approach: The approach of this theoretical paper is the critique of the mainstream theory of internationalization in form of a literature review.
Results: The classical internationalization theory is placed in contrast to the development of the management research concept of 'strategy', and the empirical results both of the SME and international entrepreneurship research. A great contrast is identified between the model-theoretical 'world' and the empirical world, whereas the potentials of adjacent fields are identified for the development of a grounded theory of internationalization with an entrepreneurial view on internationalization beyond the mainstream MNE focus.
Conclusions: A grounded theory approach offers the opportunity to develop a realistic theory in order to make it applicable to practice and thus close the theory-practice spread in integrating the so far collected data of SME research in combination with explanatory theories of human behavior and social interaction.
Contribution: The contribution of this paper is conceptual. It defines the outline of a possible research approach for future research in the field of internationalization practices.

Key-words: Theory of internationalization.

JEL Classifications: M16.

Introduction

The history of ideas of the internationalization discourse in the context of management theory can be summarized as a progression from schematic to more sophisticated models. The development of the so-called Uppsala model by Johanson and Vahlne [1977] in the mid-1970s marked the beginning of the discourse [Wach 2014b]. Their model still serves as a frame of reference for internationalization theory today [Mittgwe 2006]. The Uppsala model identifies temporal and spatial patterns of internationalization. In the temporal dimension companies first gain experience in the home market and then begin exporting. If this step is completed successfully, the foundation of new companies in the target markets and possibly the relocation of production abroad will follow. In the local dimension companies first probe the markets closest to them in terms of culture, before expanding into culturally or geographically distant markets. Consequently, two other main approaches refined the Uppsala theorem and developed it further, namely the international entrepreneurship theory (IE) and SME research [Wach & Wehrmann 2014; Wach 2012].

The approach of this theoretical paper is the critique of the mainstream theory of internationalization in form of a literature review in order to demonstrate the potentials of adjacent fields for the development of a grounded theory of internationalization. The classical internationalization theory is placed in contrast to the development of the management research concept of 'strategy', and the empirical results both of the SME and international entrepreneurship research.

1. Business 'Internationalization' from the Theoretical Perspectives

The catalog of the German National Library (DNB) recorded around 242 German and English language titles using the term "International Management" and 68 using the term "internationalization strategy". The listed books mostly focus on specific industries, only five explicitly on family businesses or SMEs. The general surveys contain usually a chapter on the state of theory to a varying systematization degree. The number of German-language literature on the topic "International Management" grows almost exponentially from the year 2000 on. The number of books on "internationalization strategy" grow from around 30 publications to 68 in the last 10 years. This indicates an increasing interest in and meaning of the topic. On the other hand, the small number of books on internationalization and SMEs already indicates, that internationalization research focus on large companies.

The term "internationalization" generally refers to any type of cross-border activities of companies [Dülfer & Jöstingmeier 2008, p. 173]. One of the few explicit definitions of the term "internationalization strategy" in the discourse of internationalization is given by Perlitz, who defines internationalization strategy as the development of a fundamental, transnational concept of action, based on competitive advantages that are important for a company's international activities [Perlitz 2000, p. 64]. This definition also determines internationalization as a structured planning process and as an instrument of strategic management for targeted business development.

Wach [2012; 2014b; 2014d] divides modern internationalization theories and concepts into six large groups (Table 1). The stages models are certainly called classical theories of internationalization, however together with a business strategy approach and a resource-based-view, while network approach, international entrepreneurship and holistic models can be considered new approaches [Wach & Wehrmann 2014].

Table 1. Typology of the modern theories of internationalisation of the firm

Aproaches	Models	Representatives
Stages models	U-model	J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson & J.E. Vahlne (1977)
	I-model	W.J. Bilkey & G. Tesar (1977), S.T. Cavusgil (1980), S.D. Reid (1981), L.H. Wortzel & H.V. Wortzel (1981), M.R. Czinkota (1982), J.S. Lim, T.W. Sharkey & K.I. Kim (1991), R. Rei, T.R. Rao & G.M. Naldu (1992)
	Hybrid models	K. Yoshihar (1978), R. Swedenborg (1982), M. Juul & P. Waters (1987)
Resource-based view	Resources-based models, Capabilities-based models, Resources-and-Capabilities--based models	P. Westhead, M. Wright & D. Ucbasaran (2001), O.N. Toulan (2002)
Networking approach	Theories of network internationalisation	J. Johanson & L.G. Mattsson (1988), H. Håkanson & J. Johanson (1992) , J. Johanson & F. Wiedersheim-Paul (2009)
International entrepreneurship	International entrepreneurship general models (GIEMs)	M. Ruzzier, R.D. Hisrich & B. Antoncic (2006), H. Etemad (2004), R. Schweizer, J.-E. Vahlne & J. Johanson (2010)
	International new ventures (INVs)	P.P. McDougall & B.M. Oviatt (1994)
	Born globals (BGs)	G.A. Knight, T.K. Madsen & P. Servias (2004), R. McNaughton & J. Bell (2004)
	Rapid internationalisation	I. Kalinic & C.Forza (2012), N. Hashai, T. Almor (2004)
Managerial and strategic approach	Strategies-based models	J. Bell, D. Crick & S. Young (2004), B. Hagen, A. Zucchella & P. Cerchiello, N. De Giovanni (2012)
	Decision-making models	R. Schweizer (2011)
	Organization-based models	S. Andersson & H. Florén (2008)
Protoholistic approach (integrative models)	General holistic models	R. Flecher (2001), J. Bell, S. McNaughton, S. Young & D. Crick (2003), H. Etemad (2004)
	Knowledge-based models	K. Mejri & K. Umemoto (2010), M. Kutschker, I. Bäurle, S. Schmid (1997)
Alternative concepts	Alternative theories of the firm-level internationalisation	K. Liuhto (2001), P.A. Havens (1994)

Source: Wach [2012, p. 99] cited in Wach [2014b, p. 16; 2014d, p. 146].

According to Schmid, 'Classic' ideal-typical process models both on the level of products or on the company level are [Schmid 2006, pp. 19–20]:

1. The 'Uppsala' model: The Uppsala model is a theory that describes how companies intensify their internationalization activities gradually. The Uppsala model distinguishes between temporal and spatial pattern.

The temporal pattern describes that companies first gain experience in the home market and then start exporting. If this step is successful, it follows the foundation of foreign companies and possibly the relocation of production abroad. The local pattern describes that companies first dare on markets that are mentally closest to them. Only then follow the penetration of culturally or geographically distant markets.

2. The 'Sprinkler' model: Internationalization is carried out as a simultaneous entry into multiple markets.
3. The 'Waterfall' model: In contrast to the sprinkler strategy, the waterfall strategy is more focused and a more slowly and adaptive process. The strategy is characterized by a sequential and concentric proceeding. There is no simultaneous penetration of multiple markets, but smaller groups of countries with similar characteristics are penetrated successively.

It is striking that in most monographs internationalization is designed as a schematic and planed behavior [Dunning 1988, Hollenstein 2001; Hollenstein 2005; Büter 2010, pp. 51–56; Kutschker & Schmid 2008, p. 285; Perlitz 2000, pp. 157–160; Ahlrstrom & Bruton 2010, p. 160; Newlands & Hooper 2009; p. 19].The models were handled as a truth in itself, no empirical findings are introduced to prove their existence in practice. It is often referred to corporations as examples to 'testify' the models. It can be summarized and pointedly noticed:

1. 'Classic' internationalization research focus almost entirely on multinational enterprises [Hollenstein 2005, pp. 431–432].
2. The 'classic' models often have a normative character.
3. The research is very strongly oriented towards theory building; empiricism is rare.

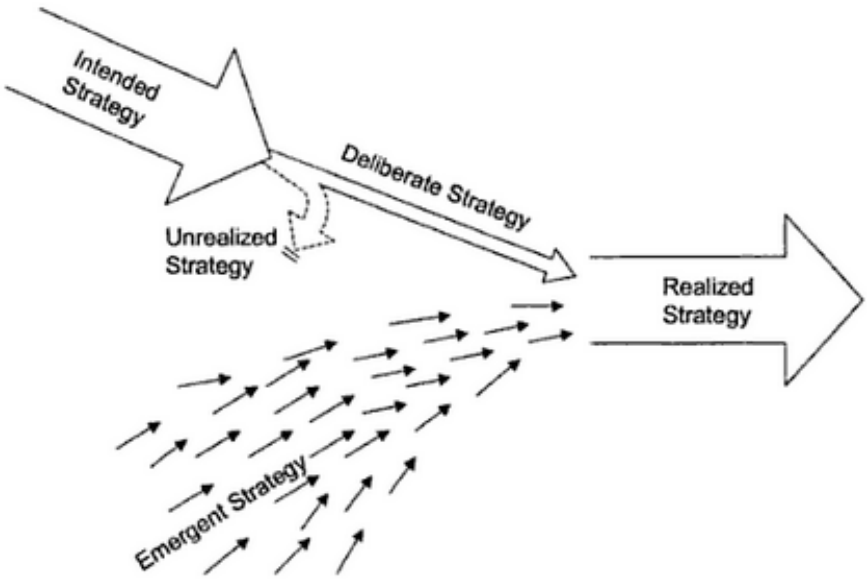
2. Strategic Entrepreneurship and Internationalization Theories

The first contradiction to internationalization as planed action occurs regarding the general management theory. Strategy making and strategic planning is a major subject of management theory since its establishment in the 1950s [Mintzberg 1995]. Evolved from the problem of large companies such as General Electric, corporate or long-range planning was the core theme of the discipline [Drucker 1993, p. 123]: According to Chandler [1962, p. 13], strategy was defined as "the [...] determination of the basic long-term goals and objectives [...] and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals".

From the late 1970s on, doubts arise about the effectiveness of long-term planning and its resource-based view. Due to the growing macro-economic instability (energy crises, intensifying of globalization), shorter product life cycles due to accelerated technological change, and increasing market saturation in various industries, the business environment changed radically. Corporate Planning as the basis of strategy making developed to a more adaptive strategy approach. The focus shifted away from long-range planning to a more systematic development of a competitive position. Strategic planning was no longer understood as a process of resources and sales planning (resource-based view), but as interaction of the company with competitive forces (market-based view) [Ohmae 1983, p. 36; p. Porter 1996, p. 63; Wach 2014c, pp. 105–109].

About at the beginning of the 1990s, the concept of 'strategy' has been developed towards an analytical term beyond planning, but strategy as a real acting of players under the influence of planning. Mintzberg's basic model of the strategy consists of "intended strategy", "unrealized strategy", "deliberate strategy", and "realized strategy" (Figure 1).

Figure 1. The concept of strategy according to Mintzberg & Waters



Source: Mintzberg et al. 2005, p. 12.

Thus, the concept of strategy became a process, the academic discipline of strategic management shifted from a normative approach to a descriptive approach. In this context, the mainstream of internationalization strategy as presented above seems to be currently at the stage of management research of the 1970s [Wach 2014a].

Another contradiction to the mainstream theory of internationalization is caused by empirical research on the internationalization of SMEs. Many recent empirical studies on SME internationalization identify Mintzberg's strategy pattern in the same way. According to them, planned strategic action cannot be found in the reality of successful companies [Coviello & McAuley 1999; Hashai & Almor 2004; Ruzzier, Hisrich & Antonicic 2006, Haric et al. 2013]. This is confirmed by the fact that SMEs usually first internationalize to a neighboring country with which there is a certain cultural proximity and in which the company already has contacts, mostly with suppliers. German SMEs, which are renowned for their export success, typically internationalize without strategy. Furthermore, no methodical approach in the selection of target countries is detectable [Stehr 2012, p. 38]. However, this is not to be regarded in a negative way. On the contrary, research results and analyses show that an optimal and unique approach in the context of entrepreneurial internationalization is not applicable to all companies alike [Stehr 2012, p. 38]. Some studies determine that successful SMEs focus on the actual strengths at home and seek, on this basis, a gradual growth with key partners and customers abroad [Ahlert, Große-Vehne & Kruse 2007, p. 55; Haric et al. 2013, p. 103 ff.]. Thus, it seems that successful internationalization is not a question of a rational and planned approach, but a pragmatic approach in terms of seeking and taking entrepreneurial business opportunities. The empirical SME research shows that, especially at the beginning of internationalization activities, there is no plan or internationalization strategy. These are, if any, generated ex-post strategies [Wiesner 2005, p. 90; Garret & Covin 2007, p. 13].

SME studies conclude that smaller companies successfully operate internationally without going through the particular phases of decision-making and action sequences of widespread complex models of the theoretical literature [Ahler, Hesse & Kruse 2008, p. 54]. In contrast to the ideal-typical construction of a strategy process, the entrepreneurial activity is observed in practice as the decisive success factor [Ahler, Hesse & Kruse 2008, p. 68]. In markets in which a company or its products are not known (due to no entry being made), a successful market entry depends on the management's ability to build networks and promote market development [Merz & Stute 2010, p. 47; Carsrud & Brännback 2007, p. 27], in particular due to the shortage in resources, information and skills that is typical for SMEs [Meyer 2006, pp. 7–8].

Rational decision-making or planned strategic action is not the reality of SMEs [Huber 2008, p. 49]. In contrast to the complex strategy and planning theories of the 'classic' international management theory, the Uppsala model already explains internationalization as an incremental process of recursive learning and gradual build-up of market knowledge and networks. This point of view is also supported by research on international entrepreneurship, high-growth entrepreneurship and companies, hidden champions, etc.:

1. Medium-sized and smaller companies expand to neighboring countries geographically or culturally, irrespective of which surrounding target markets are interesting strategically and financially [Wolf 2011, p. 148].

2. The normal case of internationalization in medium-sized and smaller companies is the use of business opportunities and existing contacts. Beginning from this, most companies slowly proceed from the "known" to the "unknown" [Blunck & Martin 2011, p. 135 f.]. This correlates with the findings of organization theories. Organizations slowly gain experience and subsequently develop them further into a methodical approach based on organizational learning. Internationalization is a learning process characterized by a chain of improvisation, trial, and error and strongly depends on the initiatives of key employees [Simon 2007, p. 156].

3. Medium-sized and smaller companies use less risky, large-scale and aggressive market entry strategies particularly for cost reasons. In addition, they do not practice the typical options of internationalization models and theory such as licensing, franchising and strategic alliances, joint ventures or mergers and acquisitions [Wolf 2011, p. 153]. In the beginning the focus is often put on export, which is mostly due to customer demand from abroad (pull factor) or supplier contacts. On this basis, an average medium-sized company establishes a sales company abroad, with continuous sales and the achievement of a specific level of sales volume and profitability. Then later establishes, depending on sales volume, profitability, transportation and wage costs a permanent establishment with a department for research and development and/or a production facility [Wolf 2011, p. 154; Kutschker & Schmid 2008, p. 823; Müller-Stewens & Lechner 2005, p. 397].

As a result it can be stated that internationalization is an undefined, emergent process that changes in the course of gaining experience in strategic action planning. Internationalization is also a learning process of key employees based on opportunity recognition, opportunity seeking and opportunity taking [Zuccehalla & Scabini 2007].

3. International Entrepreneurship and Internationalization Theories

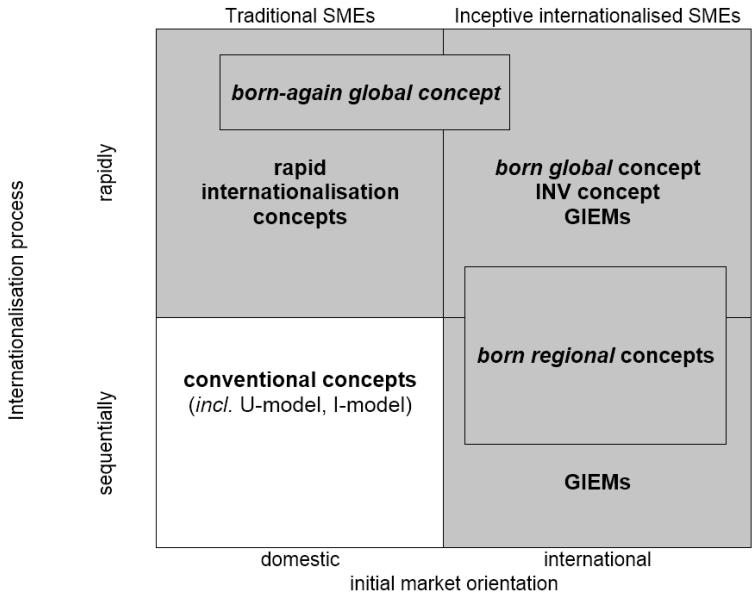
The above mentioned concept of 'internationalization strategy' (based in strategic entrepreneurship) is consistent with international entrepreneurship research, which similarly describes internationalization as a unplanned, action driven process based on seeking and making use of business opportunities and situational actions by entrepreneurs [Jones & Dimitratos 2004, p. 3].

International entrepreneurship research (IE) thus stresses the 'human factor' and not the 'planning factor'. Strategy is considered as an evolutionary process in which formalized strategy at best delivers 'guidelines' for entrepreneurial initiatives [Garret & Covin 2007] and is not the beginning nor the core of internationalization activities. According to this, IE describes internationalization as a "combination of innovative, pro-active, and risk-seeking behavior that crosses national borders and is intended to create value in organizations" [McDougall & Oviatt 2000, p. 903].

The IE specifically examines and prioritizes the role of the entrepreneur as a key factor in the internationalization of SMEs [Wach & Wehrmann 2014]. The network theory of internationalization and hidden champions research specifically emphasizes the role of the company's network of suppliers, customers and business contacts in internationalization [Mittgwe 2006]. In conclusion, network opportunities (effects) are (e.g. in the market selection process, decision making, and market entry) of more essential importance than strategy building and planning [Burt 1997]. Therefore, we could rather speak of a process of evolution, in which entrepreneurs take advantage of existing networks, arising business opportunities [Madsen & Servais 1997] and the use of the bridge function of their networks [Burt 1997].

The use of the concepts of 'strategy', as developed by Mintzberg, may be the basic concept of strategy. However, the descriptive management research has little impact on the SME and international entrepreneurship research so far. However, SME and international entrepreneurship research provides a basis for an empirical proved model of internationalization behavior and practice and thus fulfills the requirements for a paradigm shift towards a grounded theory of internationalization which can be based, according to Wach [2012], on at least four areas of research fields and models (Figure 2).

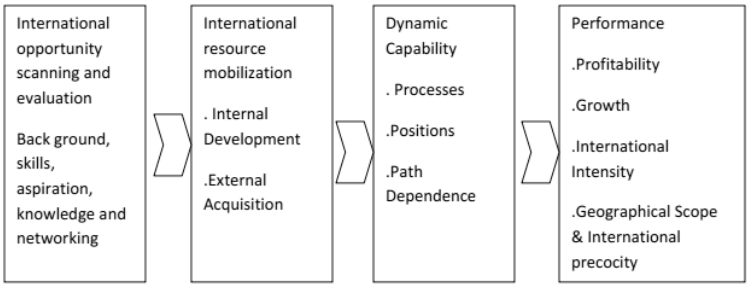
Figure 2. Typology of IE concepts according to Wach



Areas of international entrepreneurship studies are marked in grey colour.
Source: Wach 2012, p. 121.

Furthermore, SME and international entrepreneurship research offer in the meanwhile, as a result of empirical research, a process model of strategy making. The use and meaning of the terms 'strategy' and 'strategic planning' are the essential difference between the international entrepreneurship (IE) theory and other SME research findings compared with the approach of 'classic' strategic management. IE research develops the following typical internationalization process sequence (Figure 3).

Figure 3. Basic IE Process Model of Internationalization according to Zuchella & Sciabini



Source: Manesh 2011, p. 14.

However, IE has not generated many outcomes due to its relatively recent development into an independent approach. Many studies only support the basic assumptions of this process model through case studies. Nevertheless, this process model of internationalization delivers a matrix for further empirical studies in contrast to the 'planning theory of internationalization' which remains normative or focus on only 1% of companies with 99% companies as a blind spot.

4. Conclusions and Outlook:

The purpose of this paper was to confront the mainstream internationalization theory with the state of management research on strategy, and empirical results of the SME and international entrepreneurship research. A great contrast was found between the model-theoretical 'world' and the empirical world. If 99% of companies are SMEs in industrialized countries, generating over 60% of export share, the question arises why the state of the mainstream internationalization theory uses only slightly empirical results of the SME and international entrepreneurship research. This is all the more an issue, as the mainstream international theory adheres, with respect to its concepts of strategy, to a paradigm comparable to the management research in the 1960s and 1970s as management and strategy as planned action.

However, in the adjacent fields of the mainstream internationalization theory something has emerged that can be summarized as a grounded theory of internationalization. Grounded theory is a social scientific approach which uses systematic evaluation of mainly qualitative data with the aim of theory generation. It represents no single method, but is a series of interlocking processes. The aim is to develop a realistic theory in order to make them applicable to practice and thus close the theory-practice spread. The procedure consists of the development of theory from data collected, the creation of explanatory theories of human behavior, the modification or expansion of existing theories and the study of the social interaction.

References

Ahlert D., Große-Vehne R., Kruse P. (2007), *Internationale Markenführung in Dienstleistungsnetzwerken: Case Study Internationalisierung im Speditionsgewerbe am Beispiel des KMU*, Münster.

Ahlert D., Hesse J., Kruse P. (2008), *Internationalisierung von KMU – Erfolgsfaktoren und Benchmarking beim KMU-Abschlussbericht zum Praxisprojekt „Schäper“*, Münster.

Ahlstrom D., Bruton G. (2010), *International Management. Strategy and Culture in the Emerging World*, Mason.

Berndt R., Fantapie C., Sander M. (2010), *Internationales Marketingmanagement*, Heidelberg.

Blunck E., Martin M. (2011), *International Consulting Cooprative for SMEs going abroad – Drivers, challenges and a proposal based on the cooperative model*, in R. Doluschitz (ed.), “Hohenheimer Genossenschaftsforschung 2011”, pp. 127–176.

Bruhn M. (2002), *Internationales Marketing von Dienstleistungen*, in: U. Krystek, E. Zur (eds.), *Handbuch Internationalisierung: Globalisierung, eine Herausforderung für die Unternehmensführung*, Berlin, pp. 407–436.

Büter C. (2010), *Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung*, München.

Carsrud A., Brännback M. (2007), *Entrepreneurship*, Westport.

Chandler A. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge.

Chetty S., Campbell H.C. (2003), *Paths to internationalization among small and medium-sized firms: a global versus regional approach*, “European Journal of Marketing”, 37, pp. 796–820.

Coviello N.E., McAuley A. (1999), *Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research,* “Management International Review”, vol. 39, no. 3.

Drucker P. (1993), *Management*, New York.

Dülfer E., Jöstingsmeier B. (2008), *Internationales Management in unterschiedlichen Kulturbereichen*, München.

Dunning J. (1988), *Explaining International Production*, London.

Dunning J. (1993), *The Globalization of Business*, New York.

Dunning J. (1994), *Multinational Enterprises and the Global Economy*, Workingham.

Garret R., Covin J. (2007), *A Model of Corporate Entrepreneurship as a Strategic Adaption Mechanism*, in G. Lumpkin, J. Katz (eds.), “Entrepreneurial Strategic Process. Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth”,10, pp. 9–32.

Haric P., Grüblbauer J.; Pollack C., Rintersbacher M. (2013), *Ziel: Hidden Champions: Handbuch für wachstumsorientierte Unternehmensführung*, Leitbetriebe Austria Institut, Vienna.

Hashai N., Almor T. (2004), *Gradually Internationalizing ‘Born Global’ Firms: An Oxymoron?*, “International Business Review”, 13 (4), pp. 465–483.

Hollenstein H. (2001), *Patterns and Determinants of International Activities: Are SMEs Different?* WIFO Working Paper no. 155, Vienna.

Hollenstein H. (2005), *Determinants of International Activities: Are SMEs Different?*, "Small Business Economics", 24, pp. 431–450.

Holtbrügge D. (2005), *Die Lerntheorie der Internationalisierung von Johanson/ Vahlne: Grundzüge, empirische Relevanz und Kritik*, University of Erlangen-Nuremberg, Working Papers no. 3. Erlangen.

Huber A. (20080, *Praxishandbuch Strategische Planung: Die neun Elemente des Erfolgs*, Berlin.

Johanson J., Vahlne J. (1977), *The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments*, "Journal of International Business Studies", 8 (1), pp. 23–32.

Jones M., Dimitratos P. (2004), *Emerging paradigms in international entrepreneurship: a synopsis* in M. Jones, P. Dimitratos (eds.), *Emerging Paradigms in International Entrepreneurship*, Cheltenham, pp. 3–18.

Kutschker M., Schmid S. (2008), *Internationales Management*, Munich.

Madsen T., Servais P. (1997), *The internationalization of born globals: an evolutionary process?*, "International Business Review", 6 (6), pp. 561–583.

Manesh S. (2011), *International Entrepreneurship in Emerging Economies: A Meta-Analysis*, Research Paper Universitat Autonoma de Barcelona.

McDougall P., Oviatt B. (2000), *International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths*, "The Academy of Management Journal", 43 (5), pp. 902–906.

Merz H., Stute D. (2010), *Internationalisierungsstrategien des Mittelstands: Eine Untersuchung der IHK Bochum*, Bochum.

Meyer J. (2006), *Vorwort*, A. Schulz, M. Welge, *Internationalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU): Unterstützungsangebote auf dem Weg ins Ausland*, Eschborn.

Mintzberg H. (1995), *Die strategische Planung – Aufstieg, Niedergang und Neubestimmung*, München.

Mintzberg H., Waters J. (1985), *Of Strategies, Delibarte and Emergent*, "Strategic Management Journal", 6, pp. 257–327.

Mintzberg H., Lampel J., Ahlstrand B. (2005), *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*, Free Press: New York.

Mitgwe B. (2006), *Theoretical Milestones in International Business: The Journey to International Entrepreneurship Theory,* "Journal of International Entrepreneurship", 4, pp. 5–25.

Müller H. (2010), *Unternehmensführung: Strategien, Konzepte, Praxisbeispiele*, München.

Müller-Stewens G., Lechner C. (2005), *Strategisches Management,* Stuttgart.

Newlands D., Hooper M. (2009), *Global Business Handbook – The Eight Dimensions of International Management*, Farnham.

Niehoff W., Reitz G. (2001), *Going Global: Strategien, Methoden und Techniken des Auslandsgeschäfts*, Berlin.

Ohmae K. (1983), *The Mind of the Strategist*, Harmondsworth.

Perlitz M. (2000), *Internationales Management*, Stuttgart.

Porter M. (1996), What is Strategy?, *Harvard Business Review*, 11–12, pp. 61–78.

Ruzzier M., Hisrich R.D., Antoncic B. (2006), *SME Internationalization Research: Past, Present, and Future,* "Journal of Small Business and Enterprise Development", 13 (4), pp. 476–497.

Schmid S. (2006), *Strategien der Internationalisierung*, Munich.

Simon H. (20070, *Hidden Champions des 21. Jahrhunderts: Die Erfolgsstrategien unbekannter Weltmarktführer*, Frankfurt.

Stehr C. (2012), *Globalisierung Mittelstand – Studie des Forschungsprojekts Förderung der Globalisierungsfähigkeit von Kleinen und Mittleren Unternehmen*, Heilbronn.

Wach K. (2012), *Europeizacja małych i średnich przedsiębiorstw: rozwój przez umiędzynarodowienie,* Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, pp. 112–123.

Wach K. (2014a*), International Strategies of Businesses: Some Evidence from Internationalised Polish Firms* (chapter 3), In A.S. Gubik, K. Wach (eds.), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Miskolc: University of Miskolc, pp. 41–56.

Wach K. (2014b), *Theoretical Framework of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies* (Chapter 1) In A. Durendez, K. Wach (Eds.), *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, (pp. 13-30), Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Wach K. (2014c), *The Theoretical Modelling of the Firm-Level International Competitiveness in Business Studies* (Chapter 5), In D. Kiendl-Wendner, K. Wach (Eds.), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspective* (pp. 33–43). Graz: Fachhochschule Joanneum.

Wach K. (2014d), *The Role of Knowledge in the Internationalisation Process: An Empirical Investigation among Polish Businesses* (chapter 7)*,* In: D. Kiendl-Wendner, K. Wach, (eds), *International Competitiveness in Visegrad Countries: Macro and Micro Perspectives.* Graz: Fachhochschule Joanneum, pp. 143–158.

Wach K., Wehrmann C. (2014), Entrepreneurship in International Business: International Entrepreneurship as the Intersection of Two Fields (chapter 1). In: A.S Gubik, K. Wach, (eds), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Mickolc: University of Miskolc, pp. 9–22.

Wiesner K. (2005), *Internationales Management*, Munich.

Wolf K. (2001), Internationalisierungsstrategien von deutschen Familienunternehmen, Lohmar.

Zucchella A., Scabini P. (2007), *International Entrepreneurship: Theoretical foundations and Practice*, New York.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 95–107

Natalia Przybylska
Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy im. J. J. Śniadeckich w Bydgoszczy

Znaczenie kapitału relacyjnego w budowaniu innowacyjności przedsiębiorstw

The importance of relational capital in business management

„Innowacja to nie występ solisty,
ale gra zespołowa"
Tidd J., Bessant J.

Abstract: Conducted research in the field of innovation emphasize the key role of co-operation in innovation processes. The development of concepts like open innovation, clustering, innovation networks indicate the growing importance of cooperation in business operations. The benefits of relational capital refers to the development of enterprises through long-term cooperation, which can be the guarantor of the existence of the organization, strengthening its identity and the development of relations with the environment. The purpose of this article is characteristic of relational capital in terms of shaping the innovation of enterprises. The article points out that the relational capital management must be initiated within the organization through the use of appropriate tools and the introduction of an intangible asset management aspect to the daily practice. Only appropriate action within the organization for effective creation of relational resources in the inter-organizational dimension.

Key-words: relational capital, intellectual capital, open innovation.

Wprowadzenie

W czasach gospodarki opartej na wiedzy zarządzanie przedsiębiorstwem w coraz większym stopniu jest definiowane przez pryzmat zasobów niematerialnych. Wiedza określana jest mianem decydującego czynnika produkcji. Dzieje się tak za sprawą unikalnego połączenia dwóch powiązanych sił gospodarczych,

którymi są hiperkonkurencja i rozwój technologii informacyjnych. Proces globalizacji gospodarki napędza tempo zmian ekonomicznych, społecznych czy politycznych. Technologia informacyjna umożliwia niezwykle szybki dostęp do informacji w czasie rzeczywistym. Społeczeństwo oparte na wiedzy sprawia, że elementy kapitału intelektualnego będą kluczowymi zasobami organizacji.

Na rozwój organizacji składa się zarówno wysiłek ludzi, jak i kapitał niezbędny do opracowania i wdrożenia nowych procesów czy produktów. Informacja szybko ulega przeterminowaniu, rozpowszechnieniu, przez co traci na wartości. Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw obarczone jest zatem nieustannym poszukiwaniem nowych możliwości. Obecnie podmioty gospodarcze stoją przed wieloma nowymi wyzwaniami na różnych płaszczyznach działania. Posiadanie takich cech jak innowacyjność czy elastyczność, umożliwi zachowanie dynamicznej równowagi z otoczeniem. Wykorzystanie informacji, która przeradza się w pomysł, a ten odnajduje powszechne zastosowanie w praktyce, stanowi sedno innowacyjności przedsiębiorstw [Tidd, Bessant 2011, s. 40]. Innowacja to pewna zmiana, której zarówno forma, charakter i efekty będą widoczne dopiero w momencie wdrożenia do praktyki. Współczesne przedsiębiorstwa muszą się zmierzyć z wyzwaniem polegającym nie tylko na nadążeniu za wszechobecnymi zmianami, ale także na kreowaniu przestrzeni innowacyjnej, która pozwoli lepiej reagować na potrzeby otoczenia. W tym celu przedsiębiorstwa powinny stwarzać warunki do szybkiego transferu wiedzy, zarówno wewnątrz organizacji, jak i między jej otoczeniem. Postępująca socjalizacja wiedzy determinuje konieczność nabywania wiedzy poprzez relacje z tymi, którzy ją posiadają [Jemielniak, Koźmiński 2008, ss. 12–21]. Relacja stanowi zatem zasób niematerialny, który, rozwijany podobnie jak kapitał materialny, jest dobrem, w które należy inwestować w celu przyszłych korzyści.

Opracowanie jest próbą oceny związku między kapitałem relacyjnym przedsiębiorstwa a jego innowacyjnością. Wyjściowym, jak i kluczowym problemem, jawi się ten związany z identyfikacją i pomiarem cech przedsiębiorstwa, które w znacznej mierze są wyrażone nie wartościowo, a jakościowo, co stanowi duże wyzwanie zarówno dla badaczy, jak i menedżerów. Dopiero właściwy pomiar, ustalenie skal oraz szczegółowa analiza pozwoli na odpowiednie zarządzanie zarówno kapitałem relacyjnym, jak i innowacyjnością. Określenie cech charakteryzujących przedsiębiorstwo w aspekcie posiadanego kapitału relacyjnego i jego innowacyjności nie będzie możliwe bez wyjaśnienia tych pojęć. W tym celu poddano analizie publikacje autorów zarówno polskich, jak i zagranicznych oraz dane statystyczne, pochodzące z 2012 roku dotyczące działalności innowacyjnej przedsiębiorstw sporządzone w formie raportu przez GUS, a także badania zlecone przez Komisję Europejską.

Głównym celem artykułu jest zatem charakterystyka pojęć: kapitał relacyjny i innowacyjność, a także pokazanie, iż ich stymulowanie jest uwarunkowane zarządzaniem w sposób strategiczny. Poznanie wzajemnych zależności, determinant i możliwości tkwiących zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i poza nim umożliwią rozwój przedsiębiorstwa. W dalszej części artykułu autorka będzie starała się obronić tezę, mówiącą o istotnym wpływie kapitału relacyjnego na innowacyjność przedsiębiorstwa.

Pojęcie kapitału relacyjnego

Zarządzanie jest to proces, w ramach którego zachodzą interakcje między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem. Zamierzeniem współdziałania jest bardziej efektywne wykorzystanie ograniczonych zasobów, minimalizowanie ryzyka i kosztów czy lepsza adaptacja do zmiennych warunków otoczenia [Sudolska 2011, s. 25]. Rola współpracy jest podkreślana z bardzo prostego powodu, a mianowicie nie istnieje organizacja, która posiada wszelkie zasoby do tego, by osiągnąć stałą przewagę rynkową [Hamel, Prahalad 1999, s. 156].

Wynikiem współdziałania i wzajemnego oddziaływania jest kapitał relacyjny. Wpływ na jego kształtowanie ma jakość wzajemnych relacji. Leżą one u podstaw tego kapitału, który zyskuje na wartości wówczas, gdy jego istnienie pomaga wykorzystać relacje międzyorganizacyjne do osiągania wspólnych celów. W praktyce oznacza to konieczność podejmowania odpowiednich działań i inwestycji w zakresie jego tworzenia, umacniania i rozwoju.

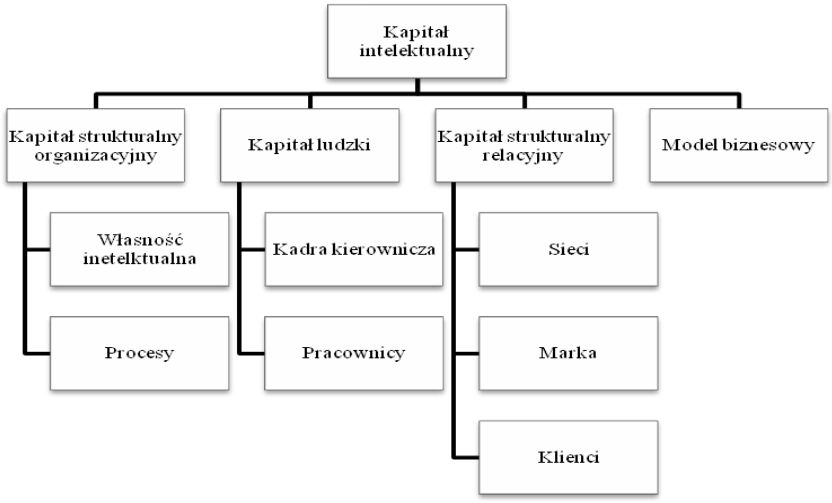
Istnieje wiele definicji kapitału relacyjnego, może on być rozpatrywany z punktu widzenia teorii zasobów niematerialnych, teorii sieci oraz powiązań międzyorganizacyjnych czy dostępu do wiedzy. Postrzegany jako niematerialny zasób obejmuje całokształt kontaktów firmy z otoczeniem gospodarczym oraz reputację, lojalność klientów, markę czy kanały dystrybucji [Danielak 2012, ss. 16–17]. Według A. Ujwary-Gil [2009, s. 181] kapitał relacyjny to wiedza występująca w relacjach międzyorganizacyjnych, budowana poprzez wykorzystanie zewnętrznych połączeń organizacyjnych oraz relacji z klientami, dostawcami, a także związkami rynkowymi między ośrodkami władzy i przemysłu czy sieciami badawczo-rozwojowymi. Relacje te wynikają z silnego poczucia przynależności i wysoko rozwiniętej zdolności współpracy między osobami i instytucjami zbliżonymi kulturowo, ponadto występujący postęp nieformalnych sieci wewnętrznych i zewnętrznych pozwala na stopniowy podział i współdzielenie zasobów oraz potęguje wzrost zachowań przedsiębiorczych [Welbourne, Pardo-del-Val 2009, s. 486]. Kapitał relacyjny oparty jest na założeniu, w którym firmy postrzegane są jako system, którego funkcjonowanie w dużym stopniu uzależnione jest od relacji z jego środowiskiem [Martinez Garcia de Leaniz, Rodriguez del Bosque 2013, s. 3].

Kapitał relacyjny jest efektem umiejętności tworzenia oraz podtrzymywania trwałych związków zbudowanych na współpracy i wzajemnym zaufaniu. Przedsiębiorstwa stale dokonują wymiany, dóbr materialnych i niematerialnych z otoczeniem, która w wyniku świadomego i strategicznego działania pracowników zwiększa prawdopodobieństwo odniesienia sukcesu rynkowego. Umiejętności, kultura organizacyjna, motywacja czy innowacyjność pracowników decydują o efektywności wykorzystania relacji z innymi podmiotami w sposób umożliwiający budowanie trwałych kontaktów gospodarczych, w których partnerzy dążą do współdziałania [Chomiak-Orsa 2013, s. 110].

Atrybutem kapitału relacyjnego jest jego powiązanie z kapitałem ludzkim i strukturalnym, z którym tworzy kapitał intelektualny. Ten z kolei określany jest jako kapitał w postaci wiedzy, informacji, własności intelektualnej i doświadczenia, które można przetworzyć na dobro materialne [Jashapara 2014, s. 85]. Kapitał intelektualny zarówno kreuje, jak i uczestniczy w procesach biznesowych. Niewłaściwe powiązania między jego składowymi mogą spowodować trudności w sferze zarządzania. Determinuje on zatem przyjmowany model biznesowy, który jest długookresową metodą powiększania i wykorzystania zasobów, w celu przedstawienia klientom konkurencyjnej oferty zapewniającej przedsiębiorstwu zyski (Rys. 1) [Hofman-Bang, Martin 2005].

Potrzeba działalności skoncentrowanej na skuteczności, szybkości i dostarczaniu wysokiej jakości produktów, w warunkach turbulentnego otoczenia, skłania przedsiębiorców do koncentracji na kluczowych kompetencjach i otwieraniu się na współpracę międzyorganizacyjną, w celu pozyskania zewnętrznych źródeł, które będą stanowić uzupełnienie kapitału przedsiębiorstwa [Downe 2012, s. 147].

Rys 1. Model kapitału intelektualnego

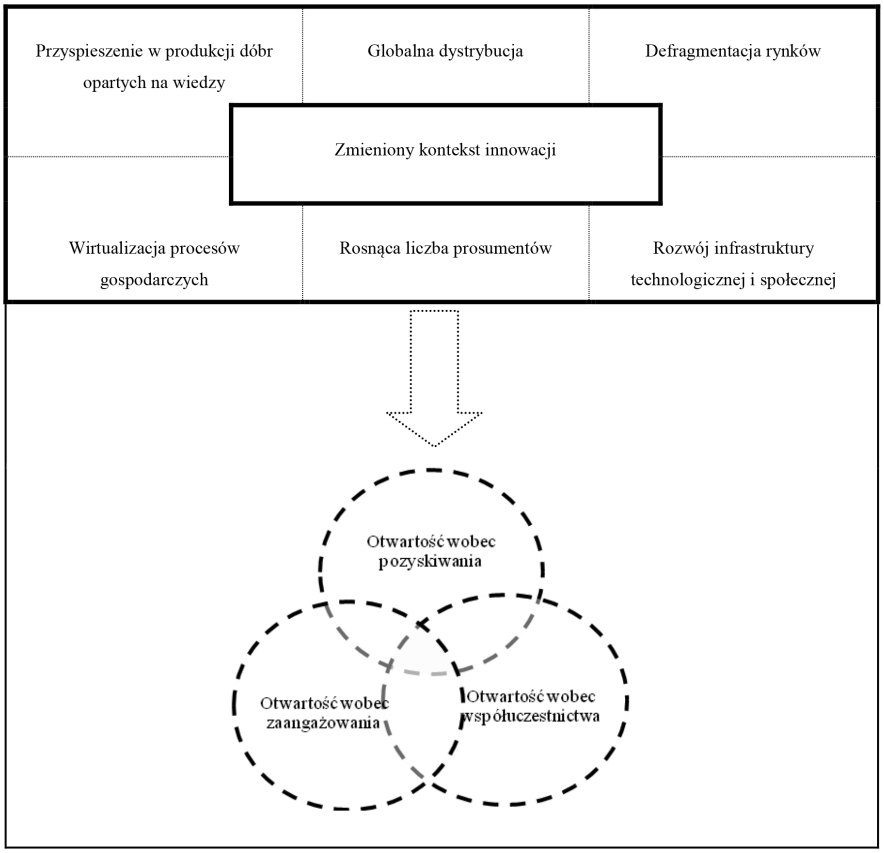


Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hofman-Bang, Martin 2005.

Zarządzanie relacjami a zarządzanie innowacjami

Innowacje stanowią aktualnie centrum zainteresowań rządów oraz przedsiębiorstw. Innowacja może być rozumiana jako kreacja nowych rentownych rozwiązań [Keeley 2013, s. 5]. Obecnie osiągnięcie sukcesu poprzez budowanie innowacyjności przedsiębiorstw nie zależy jedynie od posiadania działów badawczo-rozwojowych, tak jak to miało miejsce w przeszłości, ale coraz częściej jest wynikiem kombinacji różnego typu innowacji współtworzonych z uczestnikami otoczenia. Otwarte procesy innowacyjne scalają wewnętrzne i zewnętrzne idee w różnego rodzaju platformy, struktury i systemy wykorzystywane w modelach biznesowych.

Rys. 2. Nowy kontekst innowacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship-second edition,* John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2013, ss. 266–267.

Dynamicznie rozwijające się rynki, krótkie cykle życia produktów oraz zwiększona mobilność pracowników czy rosnąca rola instytucji okołobiznesowych przyczyniły się do spadku skuteczności dawnych procesów badawczo-rozwojowych. Przedsiębiorstwa, które są zbyt skoncentrowane wewnętrznie, mogą przeoczyć wiele zewnętrznych możliwości [Lameras, Hendrix, Lengyel i in. 2012, s. 13]. Koncepcja otwartych innowacji zakłada, że wartościowe rozwiązania innowacyjne można znaleźć wszędzie. Wyniki zewnętrznych prac B+R czy współpraca z podmiotami otoczenia firmy mogą tworzyć istotną wartość dla przedsiębiorstwa i jego klientów [Chesbrough 2006, s. 4]. Zatem przedsiębiorstwa nie mają innej drogi ku innowacyjności niż otwartość wobec nowej otwartej rzeczywistości (Rys. 2).

Kluczem do właściwego zarządzania zarówno innowacjami, jak i relacjami jest umiejętne wykorzystanie posiadanych zasobów i nadarzających się szans. W koncepcji otwartych innowacji, określanej mianem nowego paradygmatu zarządzania innowacjami, kapitał relacyjny pełni istotną rolę. Przez wzgląd na różnorodność możliwości wykorzystania zasobów, które charakteryzują się odmienną efektywnością i przydatnością, istotna jest zdolność ich pozyskiwania, łączenia i wykorzystania do konkretnych celów. Kapitał relacyjny, poprzez budowanie sieci kontaktów międzyorganizacyjnych przyczynia się do rozwoju zdolności interpersonalnych (kapitał ludzki), pozyskiwania własności intelektualnej (kapitał strukturalny) czy wykorzystania aktywów innego przedsiębiorstwa (kapitał materialny) (Rys. 3).

Rys. 3. Schemat przemiany zasobów przedsiębiorstwa

ZASOBY					
	Ludzkie	Organizacyjne	Relacyjne	Materialne	Finansowe
Ludzkie	Szkolenia i doradztwo	Kodyfikacja wiedzy, nowa własność intelektualna	Nawiązywanie i budowanie relacji	Opracowywanie prototypów	Wynagrodzenie
Organizacyjne	Rozwijanie kompetencji poprzez ich wykorzystywanie	Eksploracja danych	Badanie rynku	Innowacje w wyposażeniu i procesach	Sprzedaż własności intelektualnej i wiedzy
Relacyjne	Rozwój umiejętności interpersonalnych	Import własności intelektualnej, procesów powiązanych z marką	Tworzenie sieci wzajemnych kontaktów	Użycie aktywów innej firmy	Sprzedaż w ramach powiązań, transakcje preferencyjne

Material-ne	Wyposażenie do szkoleń	Możliwe nowe produkty i know-how	Ułatwienie w budowaniu relacji	Produkcja	Sprzedaż produktów
Finanso-we	Warunki rekrutacji i szkoleń	Inwestycje w wizerunek marki	Inwestowanie w tworzenie powiązań	Inwestycja w aktywa	Odsetki lub dywidendy

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Danielak 2012, s. 37.

Innowacyjne przedsiębiorstwa zarządzane są w sposób umożliwiający bardziej płynne i dynamiczne dostosowanie się do zmiennych warunków otoczenia bądź podejmują działania wyprzedzające zmiany, przez co mają możliwość ustalania reguł konkurowania. Tworzenie i rozwój kapitału relacyjnego oraz skuteczne zarządzanie tym zasobem pozwala sprostać rzeczywistości, dzięki podejmowaniu działań takich jak:

- utrzymywanie stałych relacji zarówno z klientami, dostawcami, partnerami wchodzącymi w alianse czy konkurentami, umożliwiające szybkie reagowanie na bodźce pochodzące z rynku, które mogą być kluczowe w trafnym ocenieniu zagrożeń i szans rynkowych,
- nieustanne dbanie o nawiązywanie nowych relacji, które mogą być motywem tworzenia nowych produktów czy usług,
- ograniczenie czasu potrzebnego na dotarcie do poszukiwanego zasobu znajdującego się w posiadaniu innej organizacji,
- skracanie czasu na informowanie partnerów oraz rynków zbytu o stworzeniu nowych produktów czy usług oraz o zaistniałych możliwościach wykonawczych organizacji,
- ciągły monitoring zachodzących relacji, zarazem tych inicjowanych przez organizację, jak i potencjalnych, w które mogłaby wejść organizacja,
- elastyczna alokacja zasobów, która pozwoli na szybką reakcję na konieczność modyfikacji w zakresie produkowanych produktów czy świadczonych usług,
- świadome kształtowanie innowacyjnej kultury organizacyjnej, która wysoko ceni zmianę, kształcenie ustawiczne, asymilację nowych członków, zarządzanie różnorodnością, toleruje błędy oraz docenia uczenie się na nich,
- strategia organizacji, zawierająca kryteria procedury stałego penetrowania otoczenia w celu poszukiwania korzystnych ofert, wspólnych przedsięwzięć, możliwych aliansów.

Posiadanie informacji o stymulatorach otoczenia zwiększa skuteczność oraz szybkość działania organizacji. Postępująca wirtualizacja życia gospo-

darczego, jak i społecznego ustala nowe reguły gry, w której przewagę stanowią zasoby niematerialne, których istotnym składnikiem jest kapitał relacyjny, spajający w jedną całość silnie zróżnicowane systemy gospodarcze [Perechuda, Chomiak-Orsa 2013, ss. 310–311].

Rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez budowanie kapitału relacyjnego

Tworzenie szerokiej, długofalowej i strategicznej współpracy w procesie innowacji jest szeroko dyskutowanym tematem na całym świecie. Uzyskane dane wykazały, że jednym z czynników, który wyraźnie odróżnia przedsiębiorstwa pod względem innowacyjności jest tzw. „kosmopolityczne podejście", a więc ukierunkowanie na budowę sieci innowacji [Bessant, Tidd 2013, s. 265].

Badania statystyczne działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przeprowadzono w 2012 roku, a obejmują one lata 2009–2011. Badania poświęcone były między innymi współpracy w zakresie działalności innowacyjnej, rozumianej jako „aktywny udział we wspólnych projektach z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami niekomercyjnymi. Współpraca taka może mieć charakter perspektywiczny i długofalowy i nie musi pociągać za sobą bezpośrednich, wymiernych korzyści ekonomicznych dla uczestniczących w niej partnerów" [GUS 2012, s. 73]. Prezentowane wyniki pokazują, że w ramach działalności innowacyjnej współpracowało 32,6% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw[1] przemysłowych (33,8% w latach 2008–2010) oraz 28,1% podmiotów z sektora usług (poprzednio 32,8%). Skłonność do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej w większym stopniu widoczna była w przedsiębiorstwach z sektora publicznego, gdzie współpracowało 43,3% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 46,4% jednostek z sektora usług (w latach 2008–2010 – odpowiednio 45,5% i 38,6%). W latach 2009–2011 największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych, które prowadziły współpracę w zakresie działalności innowacyjnej, odnotowano na terenie województwa śląskiego (41,7%), a wśród przedsiębiorstw z sektora usług największą aktywność w tym zakresie wykazały przedsiębiorstwa z województwa zachodniopomorskiego i łódzkiego (odpowiednio 36,5% i 36,4% podmiotów). Podobnie jak w latach 2008–2010, głównym partnerem współ-

1. Przez przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie rozumieć należy przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację lub realizowało przynajmniej jeden projekt innowacyjny (tzn. projekt mający na celu opracowanie i wdrożenie innowacji), który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany). Nauka i technika w Polsce w 2008 roku, GUS US w Szczecinie, Warszawa 2010, s. 142.

pracy w zakresie działalności innowacyjnej zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i z sektora usług byli dostawcy wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania (Wykres 1). Wśród przedsiębiorstw współpracujących w ramach działalności innowacyjnej 24,6% podmiotów najwyżej oceniło współpracę z tą właśnie grupą partnerów, natomiast w sektorze usług odsetek ten wyniósł 35,9% (w poprzednim okresie badawczym – odpowiednio 29,7% i 39,6%). W ogólnej liczbie podmiotów współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej 12,8% przedsiębiorstw przemysłowych i 15,1% z sektora usług współpracowało w ramach klastrów (więcej odpowiednio o 0,6% i o 4,6 % niż w okresie poprzednim).

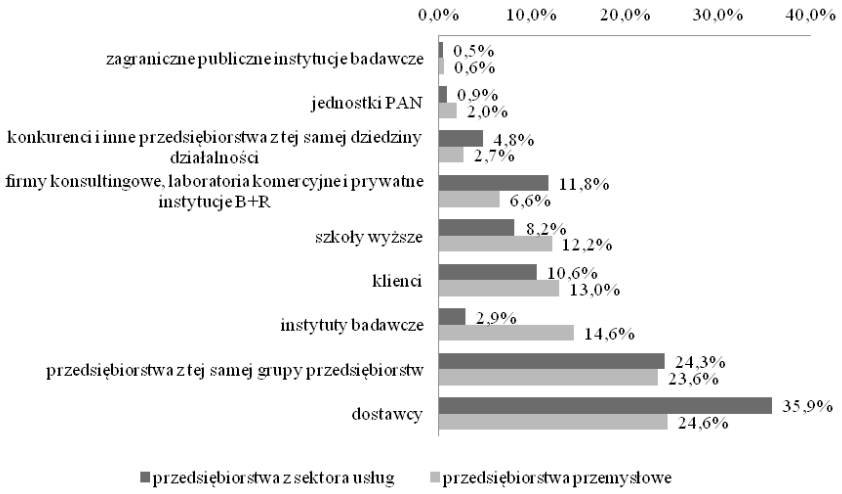
W przekroju terytorialnym największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych współpracujących w ramach inicjatywy klastrowej dotyczącej działalności innowacyjnej wystąpił w województwie dolnośląskim (31,5%), natomiast z sektora usług w województwie lubelskim (50%) [GUS 2012, s. 9].

Jeśli chodzi natomiast o transfer technologii, to rozpatrywać go można pod względem zakupu oraz sprzedaży:

- licencji (z wyłączeniem licencji na standardowe oprogramowanie komputerowe);
- prac badawczo-rozwojowych;
- środków automatyzacji procesów produkcyjnych;
- usług konsultingowych;
- innych technologii.

W 2011 przedsiębiorstwa przemysłowe korzystały z 1751 licencji krajowych i 1568 licencji zagranicznych, z których odpowiednio 71,8% i 87,8% stosowano w podmiotach z sektora prywatnego. Biorąc pod uwagę wielkość jednostek, zauważyć można, iż prawie 40% licencji krajowych i blisko 60% licencji zagranicznych stosowano w przedsiębiorstwach liczących powyżej 249 pracujących [GUS, 2012, *Nauka*..., s.140].

Wykres 1. Rodzaje instytucji partnerskich, z którymi współpracę w latach 2009–2011 przedsiębiorstwa oceniły jako najbardziej korzystną dla swojej działalności innowacyjnej w % przedsiębiorstw, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej



Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009–2011*, GUS, Warszawa 2012, s. 77.

Otwarte innowacje są nowym intensywnie rozwijającym się obszarem badawczym. W latach 2010–2012 zostało przeprowadzone badanie w ramach międzynarodowego konsorcjum na zlecenie Komisji Europejskiej. Celem projektu o nazwie INNOGrip było dokonanie analizy uwarunkowań, barier i sformułowanie zaleceń na przyszłość w obszarze otwartej innowacyjności. Raport zbiorczy z przeprowadzonej na dużą skalę analizy empirycznej obejmował 130000 firm z 22 krajów europejskich. Wnioski płynące z badań wskazują, że praktyczne zastosowanie otwartych innowacji jest pozytywnie powiązane z innowacyjnością danego podmiotu gospodarczego. Poszukiwanie źródeł innowacji poza ramami organizacyjnymi firmy jest stosowane na większą skalę w dużych przedsiębiorstwach, Najwięcej pożytku przynosi przedsiębiorstwom nawiązywanie międzynarodowej współpracy. Intensywność wykorzystania otwartych rozwiązań innowacyjnych jest silnie związana z polityką innowacyjną przedsiębiorstwa. Badania empiryczne dowodzą także, że proces poszukiwania i pozyskiwania innowacji, różnorodność współpracy i internacjonalizacja działalności zależy od kompetencji i wewnętrznych możliwości danego podmiotu. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, iż wzmocnienie kompetencji wewnętrznych jest podstawą intensyfikacji skłonności firm do prowadzenia współpracy w zakresie innowacji [Ebersberger, Sverre, Iversen i in. 2011, s. 7, 121].

Zarówno koncepcja otwartych innowacji, jak i inicjatyw klastrowych staje się istotnym elementem polityki gospodarczej Unii Europejskiej, wpisując się w priorytety Strategii „Europa 2020". W celu pobudzenia innowacyjności wspierana będzie kooperacja pomiędzy przedsiębiorstwami poprzez projekty polegające na rozwoju otwartych innowacji, które powstają poprzez realizację innowacyjnego rozwiązania przez kilka podmiotów z wykorzystaniem zasobów zewnętrznych.

Zakończenie

Szansą na lepsze zarządzanie innowacjami jest koncentracja na zasobach niematerialnych, które przyczyniają się bezpośrednio do zmiany myślenia i działania. Aktualna sytuacja na rynkach światowych charakteryzuje się wzmożoną interakcją między podmiotami gospodarczymi a ich otoczeniem. Kapitał niematerialny pełni coraz większą rolę w działalności przedsiębiorstw, mimo, iż jest on wciąż marginalizowany, chociażby ze względu na trudno policzalne efekty czy długotrwały proces ich kształtowania, problemy z diagnozą i oceną [Stańczyk 2012, s. 85].

Kapitał relacyjny jest tym zasobem organizacji, który nie traci na wartości, w miarę jego wykorzystywania, a wręcz przeciwnie, na niej zyskuje. Światowe trendy w zarządzaniu czy prowadzona polityka unijna jednoznacznie wskazują, iż budowanie konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek powinno być oparte na współpracy, wspieraniu postaw i działań przedsiębiorczych oraz innowacyjnych. Kluczowym działaniem w aspekcie zarządzania innowacjami jest umacnianie kapitału relacyjnego, który jest główną siłą napędową rozwoju przedsiębiorstw, ze względu na rosnące znaczenie współpracy i międzyorganizacyjnych powiązań biznesowych.

Bibliografia

Bessant J., Tidd J. (2013), *Innovation and entrepreneurship-second edition,* John Wiley & Sons, Ltd, Chichester.

Chesbrough H (2006), *Open innovation. Researching a New Paradigm*, Oxford University Press, New York.

Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Downe A.G. (2012), *Relational capital and SME collaborative strategy in the Malaysian service industry*, "Int. J. Services, Economics and Management", Vol. 4, No. 2.

Ebersberger B. , Sverre J., Iversen E. i in. (2011), *Analysis of innovation drivers and barriers in support of better policies. Economic and Market Intelligence on Innovation,* PRO INNO Europe: INNOGrips II report, Brussels: European Commission, DG Enterprise and Industry, Oslo.

GUS (2012), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2009–2011*, Warszawa.

GUS (2012), *Nauka i technika w Polsce w 2011 roku*, Warszawa.

Hammel, G., Prahalad, C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutra: Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.

Hofman-Bang P., Martin H. (2005), *IC Rating na tle innych metod oceny kapitału intelektualnego,* „E-mentor", nr 4(11), [online] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/11/id /193, dostęp: 29.06.2014.

Jemielniak D., Koźmiński A. K. (2008), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Jashapara A. (2014), *Zarządzanie wiedzą,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Keeley L. (2013), *Ten types of innovation. The discipline of building breakthroughts,* Wiley, New Jersey.

Lameras P., Hendrix M., Lengyel D. i in. (2012), *Research Review on Open Innovation: Literature Review and Best Practices,* OpEx, [online] www.dropbox.com/s/jig4q0088cruii6/D6.1%20%28FINAL%29.pdf, dostęp: 29.06.2014.

Martinez Garcia de Leaniz P., Rodriguez del Bosque I (2013), *Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation,* Intangible Capital 9/2013, OmniaScience.

Perechuda K., Chomiak-Orsa I. (2013), *Znaczenie kapitału relacyjnego we współczesnych koncepcjach zarządzania,* „Zarządzanie i Finanse", nr 4, cz.1.

Stańczyk S. (2012), *Niematerialne zasoby sieci międzyorganizacyjnych* [w:] *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwanie dla teorii i praktyki zarządzania,* J. Niemczyk, E. Stańczyk-Hugiet, B. Jasiński (red.), Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce,* Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń.

Tidd. J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych,* Oficyna, Warszawa.

Ujwary-Gil A. (2009), *Kapitał intelektualny a wartość rynkowa przedsiębiorstwa,* Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Welbourne T.M., Pardo-del-Val M. (2009), *Relational Capital: Strategic Advantage for Small and Medium-Size Enterprises (SMEs) Through Negotiation and Collaboration,* Springer Science+Business Media, Group Decision and Negotiation, No 18.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 109–126

Katarzyna Lidia Kuklińska
Społeczna Akademia Nauk

Ocena przygotowania ośrodków pomocy społecznej do działań na rzecz osób 45+ – wstępne wyniki eksploracyjnych badań ankietowych

Estimation of social welfare centers preparation for working for people age 45+ – research analysis

Abstract: Ageing of the population is inevitably associated with changes in the economy and due to that over the past 20 years, during which there was a rapid economic growth in many countries in Europe, the phenomenon was intensified enough to constitute a priority transnational problem. It concerns the huge group of people, not just retirees, but many of those who are of working age, have more than 45 years and they need good health care, but also help in finding gainful employment and to ensure their welfare. Today, more and more attention is paid to the needs of people age 45+, but their problem is analyzed almost exclusively in terms of health, not noticing that these people also need jobs and help in organizing their leisure time.
This article was written based on research conducted among people who work in institutions such as the Municipal Social Welfare Center (MOPS), Community Social Assistance Center (GOPS), Municipal and Community Social Welfare Center (MGOPS) and District Family Support Center (PCFS) because they have practical knowledge from their daily work. Institutional assessment of the ageing population phenomenon has been recognized as one of the basic factors for planning and subsequent implementation of any project aimed at improving the situation of people age 45+.

Key-words: ageing population, people age 45+, the needs of people age 45+, social welfare centers, state aid policy.

Wstęp

Patrząc na prognozy demograficzne Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) na lata 2008–2035 [Waligórska 2009], Eurostatu na 2008–2060 [Giannakouris 2008] czy Organizacji Narodów Zjednoczonych (ONZ), prognozującej zmiany do 2050 roku [United Nations 2013], wyraźnie widać, że starzejące się społeczeństwo to znaczący problem w skali ogólnoświatowej, mający istotny wpływ na wiele procesów ekonomicznych i społecznych. Prowadzone badania i prognozy wskazują na zmniejszający się przyrost naturalny oraz zwiększanie się długości życia ludzi, co jest szczególnie istotne w Europie, gdzie proces przemian struktur wieku następuje bardzo szybko, już teraz spadek dzietności powoduje, że zastępowalność pokoleń nie jest zagwarantowana. Zgodnie z powyższymi prognozami, publikowanymi przez GUS, od 2012 roku następuje spadek liczby ludności Polski (2012 – 38 533 tys. [Dmochowska 2013], 2013 – ok. 38 496 tys. [Stańczak, Zajewska i in. 2014] i przyrostu naturalnego, który w 2013 roku osiągnął ujemną wartość (-0,1%) [Stańczak, Zajewska i in. 2014]. Zakłada się, że po 2015 roku tempo niekorzystnych zmian znacznie wzrośnie i w ostatnich pięciu prognozowanych latach (2030–2035) liczebność populacji zmniejszy się o ponad 800 tys. [Waligórska 2009], przez co na koniec 2035 roku spadnie do poziomu około 35 993 tys. Ponadto zmienia się struktura wieku ludności, gwałtownie przybywa osób w wieku poprodukcyjnym, a zmniejsza się tych poniżej 18 roku życia, przez co zmniejsza się też liczba osób pracujących, powodując, że według wyliczeń Komisji Europejskiej w 2060 roku zamiast czterech osób w wieku produkcyjnym przypadających na jednego emeryta/rencistę (jak jest teraz) pozostaną już tylko dwie [Komisja Europejska, 2012]. Dlatego nie ustają prace nad analizą zjawiska i szukanie sposobu, jak sobie z nim poradzić.

Dostrzega się problem, jednak nie ma zgodności co do tego, którą grupę uznać za najistotniejszą. Wydaje się, że ważna jest granica 65 lat, ale zauważyć należy, że taka klasyfikacja nie pozwala w pełni dostrzec zjawiska i odpowiednio dostosować potrzebnych działań, dlatego ze zrozumieniem i akceptacją należy przyjąć granicę, którą uznała Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) – 45 lat, tworząc plan działania na lata 2014–2021: *Better Health for People with Disabilities* [WHO, 2013]. WHO oraz ENIL (European Network on Independent Living) podkreślają, że określenie *people with disabilities* [ENIL, 2013] dotyczy wielu osób, nawet takich, które same siebie nie zaliczają do tej grupy, np. osoby starsze, kobiety czy osoby, które nie mogą znaleźć pracy. Warto zwrócić też uwagę na projekt *Survey of Health. Ageing and Retirement in Europe. 50+ Europe (SHARE)* [Chłoń-Domińczak 2014] z 2004 roku. Są to badania interdyscyplinarne, prowadzone w 19 krajach

europejskich przez zespół ekonomistów, socjologów, psychologów i lekarzy, dotyczące zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę. W ramach projektu przeprowadzono cztery rundy badań, z czego w Polsce trzy – od 2006 roku, z których raport krajowy przygotowały wspólnie: Instytut Badań Edukacyjnych (IBE), Centrum Analiz Ekonomicznych (CENEA), Szkoła Główna Handlowa (SGH), Uniwersytet Jagielloński, Collegium Medicum (UJ CM) i Uniwersytet Warszawski, Wydział Nauk Ekonomicznych (WNE UW). Zaangażowanie takich organizacji (krajowych, europejskich i ogólnoświatowych) stanowi wyraźną wskazówkę, że problem starzejących się społeczeństw jest poważny i pilny do rozwiązania.

Raporty z badań prowadzonych na ten temat w XXI wieku prowadzą do wniosku, że badań jest niewiele oraz charakteryzują się dużą różnorodnością metodologiczną. W Polsce badania o ludziach starszych prowadziło na przykład Centrum Badania Opinii Społecznej (CBOS). Były to badania wśród dużych grup respondentów, jednak nie były powtarzane okresowo i często dotyczyły jakiegoś wycinka z życia osób starszych. *Czy zmienia się stosunek Polaków do starości* (2007); *Obraz typowego Polaka w starszym wieku* (2009); *Polacy wobec ludzi starszych* (2009); *Sytuacja ludzi starszych w społeczeństwie – plany a rzeczywistość* (2009); *Polacy wobec własnej starości* (2012); *Społeczna solidarność z osobami w starszym wieku* (2012); *Sposoby spędzania czasu na emeryturze* (2012); *Komu w Polsce żyje się najtrudniej?* (2013) [Centrum Badania Opinii Społecznej 2014]. W Głównym Urzędzie Statystycznym takich badań można znaleźć jeszcze mniej: *Polacy wobec ludzi starych i własnej starości* (2000); *Przejście z pracy na emeryturę* (2006; 2012) [Główny Urząd Statystyczny 2014]. Pojedyncze raporty na temat ludzi starszych (granica wiekowa za każdym razem inna) można znaleźć w niektórych Urzędach Pracy czy ośrodkach regionalnych. Są to badania robione na potrzeby konkretnej placówki, dotyczące osób mieszkających w ich regionie i o niskiej wartości naukowej. Badania o starzeniu się społeczeństwa, prowadzone w placówkach naukowych, także należą do rzadkości, np.: A. Głębocka, M. Szarzyńska, *Wsparcie społeczne a jakość życia ludzi starszych*, Instytut Psychologii, Uniwersytet Opolski (2005); *Jakość życia seniorów – pogodna starość w kontekście poczucia szczęścia, wsparcia i aktywności społecznej*, Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP (2009); K. Mudyń, A. Weiss, *Satysfakcja z życia u osób w wieku senioralnym a orientacje życiowe i deklarowane wartości*, Instytut Psychologii Stosowanej, Uniwersytet Jagielloński (2009); M. Niezabitowski, *Relacje społeczne ludzi starszych w środowisku zamieszkania - aspekty teoretyczne i empiryczne*, Politechnika Śląska (2011).

Za granicą, poza przytoczonym wcześniej badaniem *Survey of Health. Ageing and Retirement in Europe. 50+ Europe (SHARE)* (w latach: 2004–

2005, 2006–2007, 2008–2009, 2011–2012 przebadano ludzi w 19 krajach europejskich), można znaleźć projekt badawczy *European Social Survey (ESS)* (lata: 2002, 2004, 2006, 2008, 2010 i 2012, badanie międzynarodowe w 28 krajach europejskich). Badanie to jednak dotyczy osób 62+, w wielu miejscach porównuje styl ich życia ze stylem ludzi młodych, a jego głównym tematem są przejawy dyskryminacji wobec osób starszych [Abrams, Russell, Vauclair, Swift 2011]. Oprócz tego można spotkać się z badaniami o sytuacji ludzi starszych w pojedynczych krajach, na przykład badania Brotherhood of St Laurence, która to organizacja świadczy pomoc społeczną potrzebującym jej mieszkańcom Australii. W latach 2008–2012 przeprowadziła badania na temat osób starszych, emerytów, głównie tych z niskimi dochodami, pod kątem opieki zdrowotnej, ale też istniejących usług im dedykowanych, możliwości pracy zarobkowej, wysokości emerytur i podatków [Brotherhood of St Laurence 2014].

Jak widać, powszechne jest przekonanie, że tematyka starzenia się dotyczy wyłącznie osób w wieku senioralnym, interpretowanym różnie, jednak zawsze powyżej 60 lat. W dodatku często spotykane jest ograniczanie tej tematyki do aspektów zdrowotnych, co stanowi niesłuszne uproszczeniee problemu, bowiem eliminuje kwestie związane z pracą zawodową i spędzaniem czasu wolnego. Badania takie, jak wspomniane wcześniej SHARE czy rozpoczynający się projekt WHO (*Better Health for People with Disabilities*) to pojedyncze przypadki tak interdyscyplinarnego podejścia do problemu. Dlatego w Społecznej Akademii Nauk (SAN) w Katedrze Zarządzania Projektami w 2014 roku powstał projekt mający przeanalizować wpływ czynników instytucjonalnych na rzeczywiste kształtowanie polityki państwa w zakresie starzejącego się społeczeństwa. Celem naukowym projektu jest zebranie i porównanie dostępnej wiedzy teoretycznej i badawczej na temat starzenia się społeczeństwa oraz przygotowanie i przeprowadzenie serii własnych wieloaspektowych badań naukowych, które pozwolą usystematyzować i uzupełnić posiadane informacje nowymi analizami i wnioskami, a przez to poszerzyć wiedzę w wybranym temacie i móc zastosować ją do wszystkich osób 45+. Przy realizacji projektu zastosowano narzędzia badawcze, takie jak studium literatury na temat starzenia się społeczeństwa w Polsce i na świecie, dokumenty źródłowe udostępnione przez organizacje polskie i międzynarodowe w formie drukowanej i elektronicznej, kwestionariusze ankiety on-line oraz list zapowiedni, które w toku dalszych badań nad tym projektem uzupełnione będą ponadto kwestionariuszami wywiadu, dyspozycjami do wywiadów indywidualnych, scenariuszami wywiadów fokusowych (FGI), nagraniami dyktafonem, notatkami i zdjęciami.

1. Polityka społeczna

R. Szarfenberg w swojej *Krytyce i afirmacji polityki społecznej* [2008] zestawił przeróżne definicje *polityki społecznej*, z którymi można spotkać się w publikacjach, zarówno tych współczesnych, jak i z początku XX wieku (np. A. Szymańskiego z 1925 r.). Definicje, takie jak A. Kurzynowskiego: „Polityka społeczna to działalność państwa, samorządu i organizacji pozarządowych, zmierzająca do kształtowania ogólnych warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych oraz stosunków społecznych opartych na równości i sprawiedliwości społecznej, sprzyjających zaspokajaniu potrzeb społecznych na dostępnym poziomie" [Szarfenberg 2008] czy R. Szarfenberga: „Działalność publiczna, której zamierzone cele i osiągane rezultaty dotyczą warunków, poziomu i jakości życia społeczeństw jako całości, a także wybranych zbiorowości osób, rodzin czy gospodarstw domowych" [Szarfenberg 2008], pokazują, że różnie można określać to pojęcie, jednak za każdym razem jest to planowanie i realizowanie działań mających na celu zaspokajanie potrzeb ludzi i reagowanie na problemy społeczne. Działania te dotyczą dbałości o wszelkie aspekty życia społecznego i podzielone są na mniejsze obszary zainteresowań, które wzajemnie się przeplatają, warunkując życie społeczne. Jednym z takich obszarów jest pomoc społeczna, którą Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej definiuje jako „instytucj[ę] polityki społecznej państwa, mającą na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości" [MPIPS 2014b]. Pomoc społeczna ma wspierać osoby i rodziny, by mogły żyć w godziwych warunkach. Dlatego jej podstawowym zadaniem są działania prewencyjne, by ustrzec ludzi przed trudnymi sytuacjami życiowymi, zmierzające do ich usamodzielnienia się oraz integracji ze środowiskiem społecznym, w którym żyją.

Na potrzeby pierwszego badania w ramach projektu w Społecznej Akademii Nauk (SAN), postanowiono przyjrzeć się działalności ośrodków pomocy społecznej, uznając, że jest ona bardzo ważna dla analizy problematyki starzejącego się społeczeństwa. W całej Polsce znajduje się 2 839 takich ośrodków, wśród nich ośrodki miejskie, gminne i powiatowe, które w różny sposób realizują politykę społeczną, mają różne możliwości i odmienne potrzeby priorytetowe, jednak można znaleźć między nimi wspólny mianownik. Przyjrzenie się sposobom funkcjonowania takich ośrodków i ich potrzebom nie wystarczy, by w pełni omówić zjawisko starzenia się społeczeństwa, ale należy pamiętać, że było to dopiero pierwsze z badań SAN w ramach projektu dotyczącego tej tematyki i stanowi ono wstęp do dalszych badań w tym zakresie, które poszerzą i pogłębią wiedzę uzyskaną po prezentowanym badaniu.

2. Badanie ośrodków pomocy społecznej

Na pierwszym etapie realizacji projektu zostało przeprowadzone badanie dotyczące opinii osób, które pracują w ośrodkach takich jak Miejski Ośrodek Pomocy Społecznej (MOPS), Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (GOPS), Miejsko-Gminny Ośrodek Pomocy Społecznej (MGOPS) i Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie (PCPR), ponieważ mają one praktyczną wiedzę wynikającą z ich codziennej pracy. Ocenę instytucjonalną zjawiska starzejącego się społeczeństwa uznano za bardzo cenną dla całego projektu.

Badanie przeprowadzono metodą ankiety internetowej, do której link rozesłano mailowo do potencjalnych respondentów w całej Polsce. Był on aktywny przez 3 miesiące (31.03.–30.06.2014). Ankieta składała się z 29 pytań, z których większość stanowiły pytania jednokrotnego lub wielokrotnego wyboru, więc jej wypełnienie nie stanowiło problemu. Ponadto umożliwiono pozostawienie niektórych pytań bez odpowiedzi, co okazało się ważne ze względu na duże zróżnicowanie skali działalności poszczególnych ośrodków (czyli MOPS, GOPS, MGOPS, PCPR). Respondenci po wypełnieniu ankiety mieli też możliwość wpisania swojego komentarza, z czego niektórzy skorzystali.

Na potrzeby tego artykułu zostanie przedstawiona część wyników, odnosząca się do zagadnień, które pozwalają m.in. zorientować się, w jaki sposób osoby potrzebujące pomocy trafiają do ośrodków takich jak MOPS, GOPS, MGOPS, PCPR oraz na jaką pomoc mogą liczyć, a także dlaczego niektóre formy pomocy nie są w ogóle oferowane przez dany ośrodek. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu oraz początkową fazę projektu badawczego, przedstawione zostaną jedynie wstępne wyniki, których szczegółowe omówienie wraz z dokładną analizą statystyczną będzie zamieszczone w kolejnej publikacji, stanowiącej podsumowanie całego projektu badawczego na temat starzenia się społeczeństwa, prowadzonego w Katedrze Zarządzania Projektami Społecznej Akademii Nauk.

Proponowane przez WHO działania, zwłaszcza te dotyczące zadbania o potrzeby osób 45+, zaplanowane przez tę organizację na najbliższe lata, okazały się zupełnie nieznane i niezrozumiałe dla pracowników ośrodków pomocy społecznej (OPS). Wyrażali oni zdziwienie, że badanie dotyczy akurat tej grupy, kwestionowali możliwość (i potrzebę) objęcia tak szerokiej grupy osób pomocą ze względu na możliwości danego ośrodka. Podejście pracowników badanych ośrodków jest alarmujące, ponieważ są oni ogniwem, które powinno być szczególnie dobrze poinformowane o aktualnych i planowanych możliwościach pomocowych oraz wykazywać zainteresowanie wszelkimi projektami zakładającymi ich rozwój i poszerzanie możliwości. Tymczasem można zaobserwować ich bierność, dostrzeganie niedoskonałości istniejącego syste-

mu, ale także brak prób jego poprawy, a nawet chęci szukania jakichkolwiek rozwiązań. Można to dostrzec już na etapie wstępnego analizowania liczby wypełnionych ankiet (413) względem liczby rozesłanych kwestionariuszy (2809), co stanowi 14,7%. To niewiele, jeżeli weźmie się pod uwagę, że tematyka badania była ukierunkowana na działalność tych ośrodków.

Spośród wypełnionych ankiet wyraźnie największy udział mają odpowiedzi z województwa mazowieckiego (w badaniu wzięło udział 28,7% mazowieckich OPS). Kolejne wysokie, choć dużo niższe, są udziały odpowiedzi z województwa podkarpackiego (15,6% OPS z tego województwa) i podlaskiego (15,3% podlaskich OPS). Najsłabsze zainteresowanie ankietą zaobserwowano w województwach: lubelskim (6,9% OPS tego województwa) i zachodniopomorskim (6,1% zachodniopomorskich OPS).

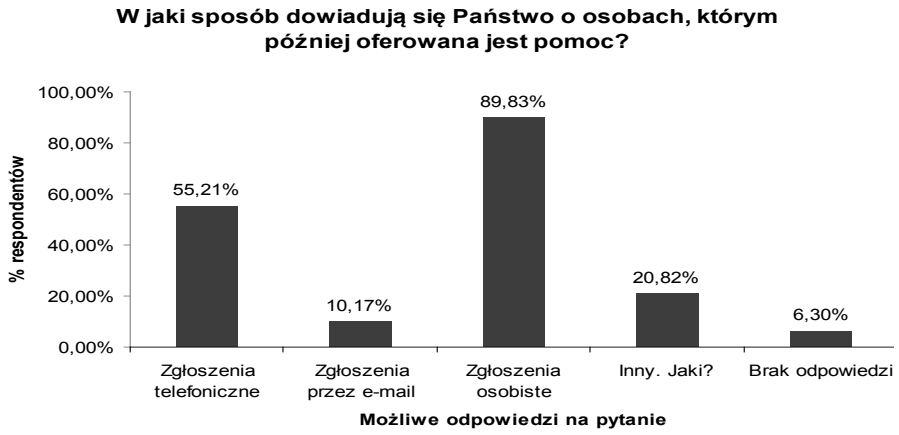
Analizując dane społeczno-demograficzne respondentów, można zauważyć, że 7,7% osób nie podało nawet jednej informacji określającej, mimo że pytania dotyczyły rodzaju ośrodka (MOPS, GOPS, MGOPS, PCPR), stażu pracy, płci i wykształcenia respondenta. We wstępie do ankiety było wyraźnie podkreślone, że ankieta jest anonimowa oraz że nie ma możliwości identyfikacji osoby, która wzięła udział w badaniu. Trudno powiedzieć, czy niepodanie tych danych wynika z niestarannego wypełniania ankiety i nieprzykładania wagi do końcowych pytań społeczno-demograficznych, czy też z obawy przed możliwością zidentyfikowania respondenta, mimo zapewnień zespołu przeprowadzającego badanie o anonimowości ankiet.

Podstawowa tematyka badania obejmowała kwestie ustalenia, jak inicjowane są kontakty osób 45+ z ośrodkami pomocy społecznej. W odpowiedzi na pytanie: „W jaki sposób dowiadują się Państwo o osobach, którym później oferowana jest pomoc?", najczęściej wskazywano „Zgłoszenia osobiste" (89,83%), w drugiej kolejności „Zgłoszenia telefoniczne" (55,21%). Należy zauważyć, że kolejna opcja – „Zgłoszenia przez e-mail" uzyskała jedynie 10,17% wskazań, co pokazuje, że ta forma kontaktu jest wciąż rzadko używana przez osoby starsze, zwłaszcza na terenach małych miejscowości i wsi. Należy przypuszczać, że z ośrodków pomocy społecznej korzystają głównie osoby mniej zamożne, które nie mają dostępu do komputera z Internetem, choć z badania *Diagnoza społeczna 2013* [Czapiński, Panek 2013] wynika, że na początku 2013 roku w 66,9% gospodarstw domowych odnotowano posiadanie takiego urządzenia. Na powody finansowe jako przyczynę nieposiadania komputera z Internetem wskazało w tych badaniach 7,7% badanych. W dzisiejszych czasach komputery i kontakty przez Internet są codziennością dla osób młodych, a także w wieku produktywnym, głównie żyjących w dużych miastach, jednak wśród ludzi 45+ mogą jeszcze nie być tak powszechne. Dlatego też w omawianym pytaniu można było wybrać odpowiedź „Inny. Jaki?", z tej możliwo-

ści skorzystało 20,82% badanych. Należy jednak zauważyć, że w większości wypadków mylono sens postawionego pytania i odpowiadano nie „w jaki sposób?", ale „kto zgłasza?", więc odpowiedzi te nie są przydatne dla badania. Kilkakrotnie zwrócono jednak uwagę na istotną możliwość zbierania informacji o osobach potrzebujących pomocy – podczas pracy pracowników socjalnych w terenie. Rozkład poszczególnych odpowiedzi przedstawiono na Wykresie 1., przy czym zauważyć należy, że wartości procentowe nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mieli możliwość udzielenia wielu odpowiedzi. Ponadto 26 osób nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie.

Kolejne pytanie dotyczyło relacji OPS i osób starszych – z drugiej strony, czyli jak sami zainteresowani mogą dowiedzieć się o możliwościach pomocy ze strony ośrodków pomocy społecznej. Okazało się, że najczęściej wybieraną metodą był „Marketing szeptany", który wskazało 41,40% badanych. Nieco rzadziej pojawiała się odpowiedź „Z lokalnej prasy" (30,99%) oraz „Z mediów" (25,91%). Zdecydowanie najmniej osób wskazało: „Z dedykowanych imprez" (9,93%), przypuszczalnie dlatego, że takie imprezy są rzadkie bądź w ogóle nie występują w rejonie działania ich ośrodka. Niepokojąca jest liczba odpowiedzi: „Trudno powiedzieć" (33,66%). Pokazuje bowiem, że 1/3 ośrodków nie wie, w jaki sposób ludzie do nich trafiają, co prezentuje Wykres 2. Może to dziwić, ponieważ wydaje się, że pracownikom OPS powinno zależeć na szerokim informowaniu o swojej działalności, by rozbudzić w ludziach świadomość zakresu możliwej do uzyskania pomocy, a także bezpośrednio uczestniczyć w tworzeniu różnych form informacji.

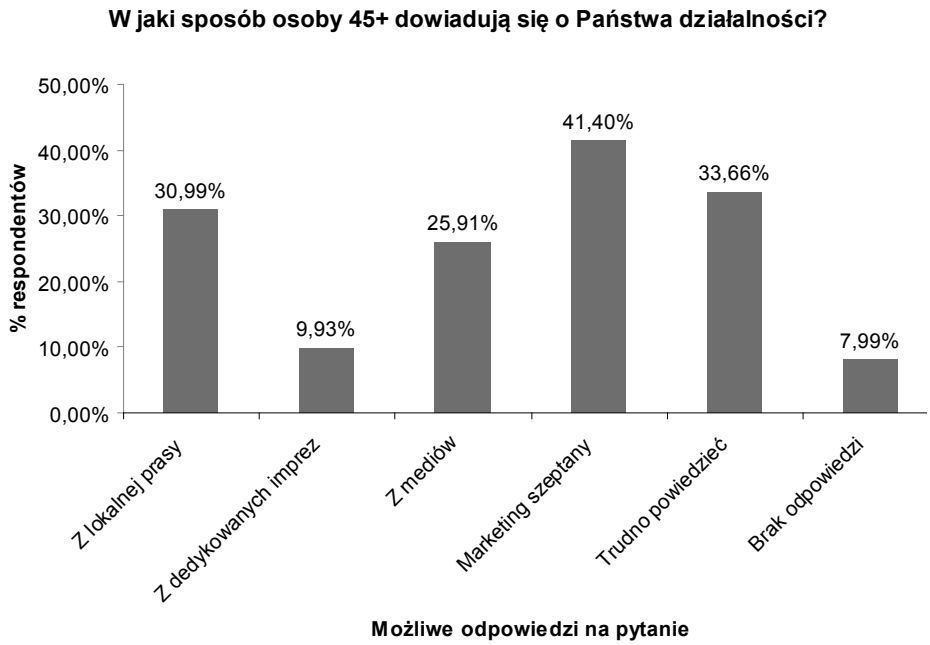
Wykres 1. Źródła wiedzy OPS o potrzebach społecznych



Źródło: opracowanie własne.

Wskazana byłaby też umiejętność oceny skuteczności różnych form komunikacji ze społecznością na danym obszarze i dostosowanie rodzaju informacji do wyników tej oceny. Podobnie jak w przypadku poprzedniego pytania, respondenci mogli udzielić wielu odpowiedzi, więc ich udziały nie sumują się do 100%. Na to pytanie nie potrafiło odpowiedzieć 33% badanych.

Wykres 2. Źródła wiedzy osób 45+ o działalności OPS

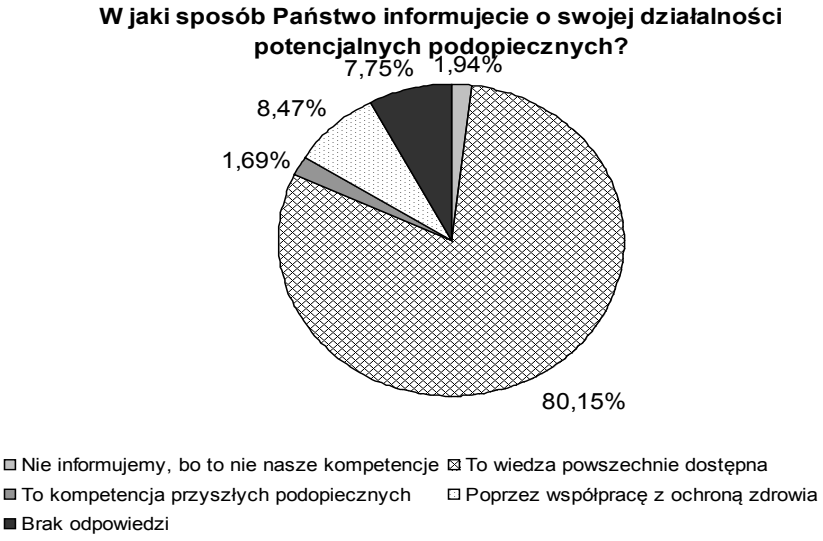


Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na potrzebę posiadania pełnego obrazu sytuacji, powyższe dwa pytania uzupełniono pytaniem: „W jaki sposób Państwo informujecie o swojej działalności potencjalnych podopiecznych?". Zdecydowana większość badanych – 80,15% wybrała odpowiedź: „To wiedza powszechnie dostępna". Teoretycznie rzecz, biorąc można uznać, że ta wiedza faktycznie jest powszechnie dostępna i ludzie z niej korzystają, ale jak w takim razie tłumaczyć to, że wiele osób potrzebujących pomocy nawet nie wie, że taką pomoc mogliby otrzymać, a co dopiero w jaki sposób i do kogo się o nią zgłosić? Odpowiedź pracowników OPS jest zatem nie do końca zgodna z prawdą lub też powszechna dostępność nie oznacza, że każdy człowiek potrafi dotrzeć do informacji na temat działalności OPS. Warto też spojrzeć na rozkład odpowiedzi: „Poprzez współpracę z ochroną zdrowia", który wydaje się niski (8,47%) jak na panujące przekonanie, że potrzeby ludzi starszych są związane, tylko

bądź głównie, ze zdrowiem. Jeśli faktycznie podstawową kwestią jest opieka zdrowotna, to dlaczego ośrodki pomocy społecznej nie współpracują z ośrodkami zdrowia? W omawianym pytaniu należy zwrócić uwagę, że dostępne były też odpowiedzi: „Nie informujemy, bo to nie nasze kompetencje" oraz „To kompetencja przyszłych podopiecznych", w sytuacji idealnej nikt nie powinien ich wybrać. Tak się jednak nie stało, choć takich odpowiedzi na szczęście nie było wiele. Rozkład odpowiedzi na powyższe pytanie przedstawiono na Wykresie 3. Odpowiedziało 381 osób.

Wykres 3. Sposoby komunikacji działań OPS

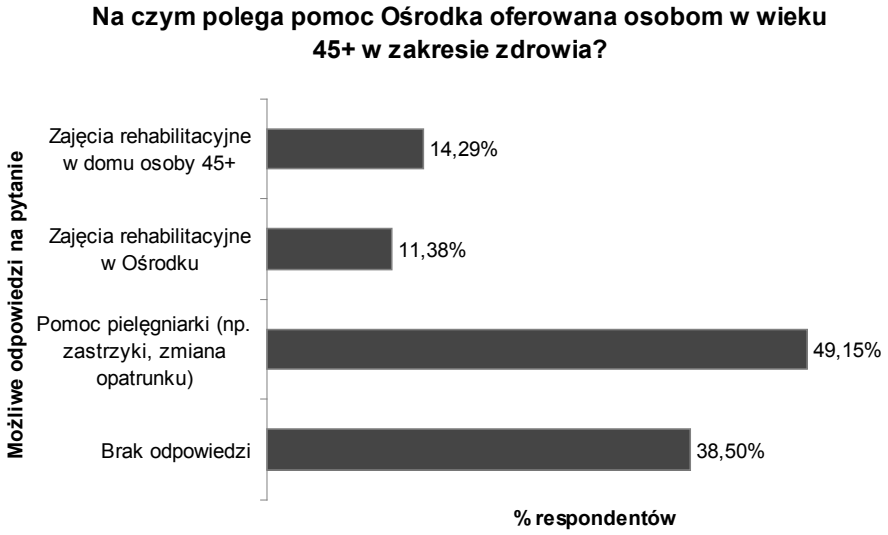


Źródło: opracowanie własne.

W przeprowadzonym badaniu znalazło się kilka pytań dotyczących konkretnej formy pomocy, na którą może liczyć osoba 45+, ze strony ośrodka pomocy społecznej. Aby uzyskać przejrzysty rozkład odpowiedzi, pytania podzielono według zakresu pomocy na: zdrowie, pomoc socjalną, kulturę i edukację.

Jeśli chodzi o zdrowie, to badani mieli do wyboru: „Pomoc pielęgniarki", „Zajęcia rehabilitacyjne w Ośrodku" i „Zajęcia rehabilitacyjne w domu osoby 45+". Blisko połowa respondentów wskazała na „Pomoc pielęgniarki" (49,15%). Zajęcia rehabilitacyjne, zarówno w domu osoby 45+, jak i ośrodku, oceniono dość nisko, jednak najbardziej niepokojący jest fakt, że choć pomoc w zakresie zdrowia uznaje się za podstawową, w przypadku osób starszych, to blisko 40% ośrodków pomocy społecznej takiej pomocy nie oferuje (38,50%), co prezentuje wykres 4. Na to pytanie odpowiedziały 254 osoby.

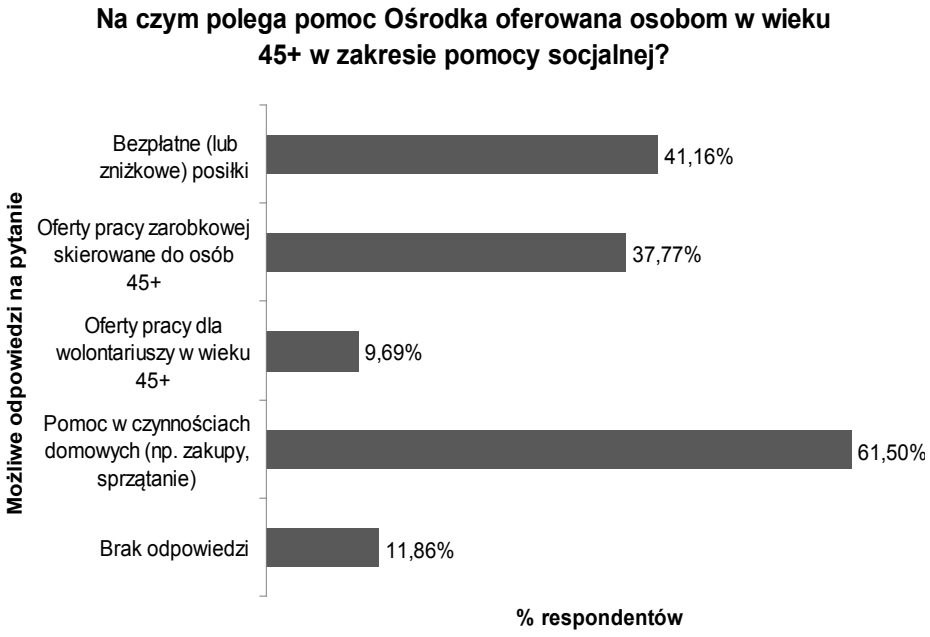
Wykres 4. Formy pomocy OPS oferowanej osobom w wieku 45+ w zakresie zdrowia



Źródło: opracowanie własne.

Pomoc socjalna została zadeklarowana przez znacznie większą liczbę respondentów (364). Większe też były udziały poszczególnych odpowiedzi. Najwięcej wskazań uzyskała „Pomoc w czynnościach domowych" (61,50%). Znaczące były też udziały „Bezpłatnych (lub zniżkowych posiłków)" (41,16%) oraz „Ofert pracy zarobkowej skierowanych do osób 45+" (37,77%). Niewiele jednak pojawiło się wskazań na „Oferty pracy dla wolontariuszy 45+" (9,69%), co stanowi sygnał do zwrócenia uwagi na tę formę pomocy, ponieważ część osób w tym wieku mimo aktywności zawodowej chce dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniem, podobnie ludzie na emeryturze, którzy dodatkowo mają więcej czasu na wolontariat i często jest on dla nich źródłem satysfakcji życiowej, ponieważ pozwala im czuć się potrzebnymi. Mimo znaczącej liczby odpowiedzi na to pytanie 49 osób nie podało nawet jednej formy pomocy osobom 45+ z zakresu pomocy socjalnej. Wyniki obrazuje wykres 5.

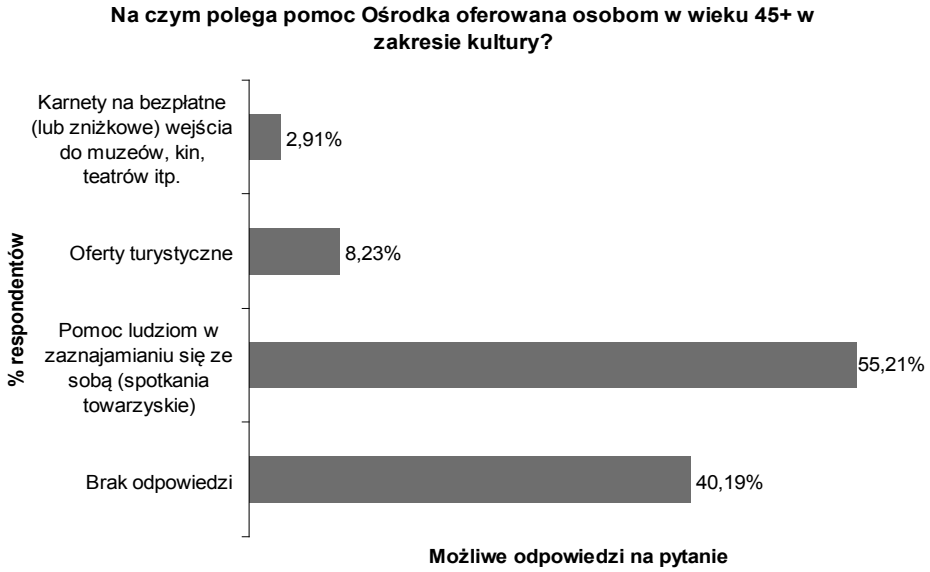
Wykres 5. Formy pomocy OPS oferowanej osobom w wieku 45+ w zakresie pomocy socjalnej



Źródło: opracowanie własne.

Kolejne pytanie dotyczyło pomocy oferowanej przez ośrodki pomocy społecznej w zakresie kultury. Na podstawie uzyskanych odpowiedzi można zauważyć, że pomoc ta ogranicza się niemal wyłącznie do „Pomocy ludziom w zaznajamianiu się ze sobą" (55,21%), co jest ważne z punktu widzenia relacji międzyludzkich, jednak nie powinno być wyłączną działalnością ośrodka w zakresie kultury. Zastanawiająca jest zwłaszcza zadeklarowana niewielka pomoc dotycząca „Ofert turystycznych" (8,23%). Wiele osób 45+ nie oczekuje bowiem bezpłatnych wyjazdów zagranicznych, często wystarczą im zorganizowane wyjazdy do niezbyt odległych miejsc czy nawet wspólne spacery po okolicy. Są to również doskonałe okazje do wykorzystania zapału wolontariuszy, by takie wycieczki organizować, a nawet, by świadczyć usługi przewodnickie. Ponadto pomoc OPS w tym zakresie mogłaby dotyczyć samej informacji o możliwościach wyjazdów turystycznych organizowanych przez inne jednostki, co ułatwiłoby wielu osobom zorganizowanie sobie takiego wyjazdu, a w niektórych przypadkach być może zaważyłoby nawet na decyzji o wyjeździe w podróż. Aż 166 ankietowanych nie udzieliło żadnej odpowiedzi. Wyniki zawiera wykres 6.

Wykres 6. Formy pomocy OPS oferowanej osobom w wieku 45+ w zakresie kultury



Źródło: opracowanie własne.

Ostatnie pytanie dotyczące rodzajów pomocy udzielanej przez OPS osobom w wieku 45+ koncentrowało się na edukacji, co prezentuje wykres 7. Najwięcej wskazań miało „Szkolenie pozwalające na zmianę kwalifikacji" (66,83%), jednak choć jest to najczęstsza odpowiedź, stanowi niewielki udział, bowiem taką formę pomocy powinien oferować każdy ośrodek pomocy społecznej. Podobnie z „Zajęciami edukacyjnymi", które oferuje zaledwie co czwarty OPS (25,42%). Udział pomocy w zakresie „Zajęć związanych z hobby" nie przekroczył 10%, co zastanawia, ponieważ takie zajęcia są potrzebne i zarazem łatwe do zorganizowania. 86 osób nie zaznaczyło nawet jednej odpowiedzi.

Wykres 7. Formy pomocy OPS oferowanej osobom w wieku 45+ w zakresie edukacji

Źródło: opracowanie własne.

3. Wstępne podsumowanie wyników badania

Ze względu na to, że już na etapie tworzenia kwestionariusza badawczego spodziewano się, że wystąpi duże zróżnicowanie udzielanych odpowiedzi, w zależności od wielkości ośrodka, który wypełni ankietę, zaraz po pytaniach o rodzaje pomocy oferowanej przez ośrodki pomocy społecznej w poszczególnych zakresach, zapytano o częstotliwość udzielanej pomocy. Otrzymano 256 odpowiedzi, wśród których za najczęstsze przyczyny nierealizowania danej usługi podawano: brak środków finansowych, brak chętnych na korzystanie z takiej pomocy, brak zaplecza dla udzielania danych usług, brak kadry, brak ustawowego przymusu prowadzenia takiej działalności, co zdaniem badanych, tłumaczy brak danej usługi, często pojawiało się również ogólne stwierdzenie: „brak możliwości". Analizując te odpowiedzi, można zauważyć podział na trzy rodzaje:

1. brak środków finansowych,
2. tłumaczenie się niemocą wynikającą z małej wielkości ośrodka,
3. zrzucanie realizacji wskazanych działań na inne jednostki.

Czy faktycznie te działania są niemożliwe do realizacji? Niektóre zadania wymagają środków finansowych i ich niedobór może ograniczać możliwości ośrodka, jednak wydaje się, że w wielu przypadkach jest to jedynie ograniczenie utrudniające realizację danego zadania, a nie je wykluczające. Jeśli chodzi o pomoc związaną ze zdrowiem, to rzeczywiście wymaga to znaczących

środków finansowych, ale nie tylko, bowiem część zadań można realizować w formie wolontariatu bądź też, w przypadku rehabilitacji, bez kosztownego sprzętu. Pomoc przy szukaniu pracy zarobkowej lub nawet w formie wolontariatu to działalność niewymagająca nakładów finansowych. Wbrew pozorom zniżki na opłatach za posiłki też nie muszą być wydatkiem dla OPS. Czasami wystarczy poszukanie instytucji, firmy bądź osoby prywatnej, skłonnej zaoferować przez pewien czas bezpłatne czy też zniżkowe posiłki dla wybranych osób. Z kolei pomoc w czynnościach domowych to idealne zajęcie dla wolontariuszy, niektóre zadania będą wymagały pomocy młodych wolontariuszy, ale część z pewnością mogliby wykonać wolontariusze w wieku 45+. Na pomoc w zakresie kultury finanse mają również niewielki wpływ – są przydatne przy chęci oferowania bezpłatnych lub zniżkowych karnetów na wejścia do różnych ośrodków kulturalnych, ale zawsze warto korzystać ze zniżek wynegocjowanych z zarządcami obiektów kulturalnych. W przypadku pomocy w zakresie edukacji środki finansowe też nie powinny odgrywać większego znaczenia. Drugim, często wymienianym powodem braku realizacji określonego typu zadań było tłumaczenie, że ośrodek jest mały, więc nie radzi sobie z pewnym zadaniem. Często ta nieporadność była ściśle związana z finansami, o których wspomniano wcześniej. A inne przyczyny? Mały ośrodek pomocy społecznej oznacza małą liczbę pracowników, którzy muszą poradzić sobie z wieloma zadaniami, co może być trudne, ale jednocześnie należy brać pod uwagę, że ma też małą liczbę podopiecznych, co ułatwia realizację zadań i oznacza mniejsze koszty. Kolejnym ważnym sygnałem jest rezygnacja ośrodków ze świadczenia pomocy w zakresie zdrowia. Skoro obszar działalności ośrodka – liczba mieszkańców – jest niewielki, to tym bardziej powinien on zadbać o umożliwienie ludziom korzystania z pomocy pielęgniarki środowiskowej czy rehabilitanta, ponieważ bez pomocy specjalistów osoba potrzebująca może takiej pomocy w ogóle nie otrzymać.

Odpowiedź na pytanie, dlaczego dany ośrodek nie wykonuje jakiegoś zadania: „to nie należy do naszych obowiązków", świadczy o braku dobrej woli i empatii w stosunku do obecnych lub przyszłych podopiecznych. Ponadto analiza tych odpowiedzi jest sygnałem o braku wiedzy z zakresu działania poszczególnych ogniw systemu opieki socjalnej w Polsce. Zakres działania ośrodków pomocy społecznej, zdaniem respondentów, powinien być szerszy, aby w pełni zaspokajać potrzeby osób 45+, ale najpierw należy dokonać weryfikacji powodów wskazanych w ankietach. Aby dokonać bardziej zaawansowanych analiz funkcjonowania polskiego systemu opieki społecznej, konieczne są dodatkowe badania, nie tylko OPS, ale szerszej grupy podmiotów działających w tym obszarze oraz grupy zainteresowanych, czyli osób 45+. W SAN są planowane dalsze badania w tym zakresie z uwzględnieniem wytycznych WHO.

Zakończenie

Przedstawione wyniki badania „Ośrodki pomocy społecznej wobec osób 45+" pokazują, że problem starzejącego się społeczeństwa jest nie tylko teoretycznie trudny do rozwiązania, ale skomplikowane będzie także badanie tego zagadnienia, którego wyniki mogłyby znaleźć praktycznie zastosowanie.

Z aktualnej oceny wynika potrzeba dokonania zmian na wielu płaszczyznach. Przede wszystkim konieczna jest reforma ośrodków pomocy społecznej, polegająca w pierwszej kolejności na zmianie nastawienia pracowników, aby inaczej wyznaczali cele, uwzględniali realne możliwości oraz aby trudności stanowiły źródło motywujące do poszukiwania rozwiązań. Drugim ważnym elementem zmian jest źródło finansowania, czyli środki finansowe, które są przeznaczane przez państwo na działalność społeczną. Konieczna okazuje się pogłębiona analiza potrzeb ośrodków pomocy społecznej i na tej podstawie urealnienie wysokości funduszy, jakie w tej chwili otrzymują od państwa OPS, zarówno na realizowane zadania, jak i wynagrodzenia pracowników, a także rozważenie możliwości pozyskiwania części niezbędnych środków z innych niż budżet państwa źródeł. Wyższe dofinansowanie ośrodków pomocy społecznej wymaga zmiany systemu wynagradzania pracowników, systemu szkoleń, aby zmobilizować pracowników do innowacyjnego podejścia do wykonywanej pracy. Działania pozafinansowe, takie jak zmiany organizacyjne, wydają się również niezbędne, by ośrodki pomocy społecznej mogły wypełniać swoje zadania bardziej efektywnie, a także uczestniczyć w realizacji projektów globalnych w ramach poprawy dobrostanu społeczeństwa.

Bibliografia

Abrams D., Russell P.S., Vauclair Ch.M., Swift H. (2011), *Ageism in Europe. Findings from the European Social Survey*, Age UK, London.

Chłoń-Domińczak A. (red.) (2014), *Survey of Health. Ageing and Retirement in Europe. 50+ Europe (SHARE)*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.

Czapiński J., Panek T. (red.) (2013), *Diagnoza Społeczna 2013. Warunki i jakość życia Polaków*, Vizja Press & IT, Warszawa.

Dmochowska H. (red.) (2013), *Rocznik Statystyczny 2013*, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Giannakouris K. (2008), *Ageing characterises the demographic perspectives*

of the European societies, „Statistics in Focus. Population and social conditions", 72, Eurostat.

Głębocka A., Szarzyńska M. (2005), *Wsparcie społeczne a jakość życia ludzi starszych*, „Gerontologia Polska", tom 13, nr 4, ss. 255–259.

Stańczak J., Zajewska A. i in. (2014), *Stan i struktura ludności oraz ruch naturalny w przekroju terytorialnym w 2013 r. Stan w dniu 31 XII*, GUS, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Szarffenberg R.,(2008), *Krytyka i afirmacja polityki społecznej*, IFIS PAN, Warszawa.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2001), *World Population Ageing: 1950–2050*, United Nations Publications, New York.

United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2013), *World Population Ageing 2013*, United Nations Publications, New York.

Waligórska M. (red.) (2009), *Prognoza ludności na lata 2008–2035*, Zakład Wydawnictw Statystycznych, Warszawa.

Bibliografia elektroniczna

Brotherhood of St Laurence (2014), *Research about older people*, http://www.bsl.org.au/Services/Older-people/Research-about-older-people, dostęp: 10.01.2014.

Centrum Badania Opinii Społecznej (2014), *Raporty z badań*, http://www.cbos.pl/PL/publikacje/raporty.php, dostęp: 10.01.2014.

European Network on Independent Living (2013), *ENIL Response to Word Health Organisation (WHO) Action Plan 2014-2021 "Better Health for People with Disabilities*, http://www.enil.eu/recommended-readings-2/enil-response-to-world-health-organisation-who-action-plan-2014-2021-better-health-for-people-with-disabilities/, dostęp: 03.01.2014.

European Social Survey (2014),

Główny Urząd Statystyczny (2014), *Publikacje*, http://stat.gov.pl/publikacje/, dostęp: 10.01.2014.

Komisja Europejska (2012), *Europa się starzeje – działać trzeba już dziś!*, http://ec.europa.eu/news/economy/120515_pl.htm, dostęp: 15.05.2014.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2014a), *Jednostki organizacyjne pomocy społecznej*, http://www.politykaspoleczna.gov.pl/index.php?gid=59, dostęp: 11.03.2014.

Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2014b), *Zasady pomocy społecznej*, http://www.mpips.gov.pl/pomoc-spoleczna/system-pomocy-spolecznej-w-polsce/zasady-pomocy-spolecznej/, dostęp: 10.06.2014.

Mudyń K, Weiss A. (2009), *Satysfakcja z życia u osób w wieku senioralnym a orientacje życiowe i deklarowane wartości*, http://www.uj.edu.pl/documents/1749407/959bdbfb-9940-4072-b8f2-663dd2087168, dostęp: 15.01.2014.

Niezabitowski M. (2011), *Relacje społeczne ludzi starszych w środowisku zamieszkania - aspekty teoretyczne i empiryczne*, http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/handle/11089/408, dostęp: 10.02.2014.

Powiatowe Centrum Pomocy Rodzinie (2014), http://www.pcpr.info/, dostęp: 15.03.2014.

World Health Organization (2013), *WHO global disability action plan 2014-2021*, http://www.who.int/disabilities/actionplan/en/, dostęp: 13.01.2014.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 127–141

Aurelia Ostrowska
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Podejście do starzejącego się społeczeństwa na przykładach rozwiązań międzynarodowych

The approach to the aging population on examples of international solutions

Abstract: The article presents an approach to the aging population on the example of the international instruments and practical solutions applied in selected countries. The problem of progressive demographic change is growing interest practitioners to facilitate aging people and pundits who seek to develop appropriate courses in education, especially of future resources needed to deal with older people. Systematic demographic changes in many countries produce different effects of social, economic and management. Variously also creates solutions in this area, which are often dependent on state policy, economic situation and national culture.

Key-words: demographic change, aging population, social impact.

Wstęp

Pod koniec ubiegłego wieku pojawiło się nowe postrzeganie globalnego świata, wynikające z dynamicznego rozwoju systemów komunikacji, technologii medycznych, systemów zabezpieczenia społecznego, co zmieniło definicje zjawisk społecznych i ekonomicznych. Rozwiązania gospodarcze, proponowane przez organizacje międzynarodowe, koncentrowały się na procesach globalizacji i wykorzystaniu nowych technologii w powstrzymaniu procesów zachodzących w świecie organizacji i zarządzaniu działalnością gospodarczą. Dzię-

ki zmianom technicznym, informacyjnym oraz zmianom demograficznym ukształtował się nowy rozdział w rozwoju organizacji, nie tylko gospodarczych, a także nowy model ich funkcjonowania oparty na zrównoważonym rozwoju.

1. Międzynarodowe podejście do procesu starzenia się społeczeństwa

W naukach zarządzania podjęte zostały próby sklasyfikowania i określenia istoty tak daleko idących zmian. Terminy takie jak społeczeństwo informatyczne, organizacje wirtualne, gospodarka cyfrowa, biznes wirtualny czy gospodarka oparta na wiedzy zostały na stałe włączone do kanonu wiedzy podstawowej. Wszystkie te pojęcia wskazują na istotny aspekt złożonego zjawiska, jakim jest znaczenie nowoczesnej informacji i wiedzy w procesach gospodarczych oraz życiu społecznym. Dodatkowym elementem, który znalazł swoje miejsce w globalnej gospodarce XXI wieku są wartości niematerialne, w tym wartości etyczne. Dyskusje w tym obszarze trwają na forum organizacji międzynarodowych i powodują wdrożenie nowych rozwiązań regulacyjnych dla podmiotów gospodarczych, np. wdrożenie Normy ISO 26000 do raportowania CSR.

Dla ekonomistów znaczenie ma przede wszystkim wpływ systemu zabezpieczeń społecznych na bieżący i przyszły stan finansów publicznych, kształtowanie parametrów ekonomicznych czy stan PKB. Dla socjologów, zdaniem G. Kołodki [Kołodko 2014, s. 5], ważne jest, jaki wpływ na kształtowanie postaw grup społecznych mają przepływy finansowe związane z funkcjonowaniem systemu emerytalnego. Dla psychologów istotne jest, jak wprowadzane zmiany w systemie gospodarczym, w tym w systemie emerytalnym, oddziałują na postawy życiowe różnych pokoleń. Dla wszystkich powinno być ważne, jak to wpływa na zaspokojenie bieżących i przyszłych potrzeb ludności. Jest to jeden z ważniejszych powodów, dla których należy zastanowić się nad racjonalizacją rozwiązań dotyczących funkcjonowania ludzi starszych, szczególnie w świetle prognoz zmian demograficznych. Sytuacja polskich seniorów w prognozie Banku Światowego zakłada, że do 2050 roku prawie 30% społeczeństwa przekroczy 65 lat. Stanowić to będzie bardzo duże obciążenie dla systemu opieki społecznej, systemu opieki zdrowotnej, systemu emerytalnego oraz dla całej gospodarki. G. Kołodko stwierdza [Kołodko 2013, s. B8], że będzie potrzebny ogromny wysiłek gospodarczy, mądrość polityczna władzy dla prawidłowego zabezpieczenia potrzeb społecznych przyszłych pokoleń. Uważa on, iż wszyscy jesteśmy emerytami, tylko każdy w swoim czasie [Kołodko 2014, s. 12]. Porządek społeczny, stabilność polityczna i ogólnie poziom konsumpcji w przyszłości będzie uzależniony od realizowanego systemu

zabezpieczeń społecznych w Polsce. Dla uzyskania szerszego pola widzenia należy ocenić, jak państwo postrzega problem starzenia się obywateli oraz jak radzą sobie inne kraje będące w podobnej sytuacji.

Dla potrzeb artykułu przyjmuje się, że osoba starsza (senior) to osoba, która ukończyła 60 rok życia. Definicja zgodna jest z przyjętą przez Pierwsze Światowe Zgromadzenie na temat Starzenia się Społeczeństw ONZ w 1982 r. Takie założenie wynika z faktu, iż niezbędne jest opracowanie różnorodnych działań skierowanych do osób nie tylko nieaktywnych zawodowo, ale działań, które będą aktywnie i długofalowo wspierać wydłużenie aktywności zawodowej i przygotowywać ludzi do aktywnego starzenia się. Koncepcja aktywnego starzenia się, zgodna z definicją ONZ, rozumiana jest jako proces umożliwiający zarówno jednostkom, jak i grupom społecznym zagospodarowanie ich potencjału z perspektywy całego życia, zachowania zarówno dobrostanu psychicznego i fizycznego, jak i aktywności zawodowej, społecznej oraz niezależności i samodzielności.

2. Kształcenie kadr menedżerskich

Publikacja nie koncentruje się wyłącznie na teoretycznym ujęciu problematyki skutków zmian demograficznych, ale porusza także wymiar praktyczny. Takie podejście będzie ważne zarówno dla teoretyków, jak i praktyków gospodarczych działających w obszarze usług społecznych (publicznych). Oznacza to, że uniwersalne zasady zarządzania można stosować również do segmentu usług społecznych już istniejących oraz innowacyjnych. Charakter usług społecznych, źródło ich finansowania, grupa docelowa – beneficjenci stanowią o bardzo specyficznym charakterze tych usług. Wymagają więc od kadry menedżerskiej posiadania nieco innej wrażliwości i sposobów działania niż w organizacjach gospodarczych nastawionych na zysk. Realizacja usług społecznych programowo nie jest nastawiona na osiąganie zysku, traktowanie beneficjenta tych usług wymaga innego podejścia niż działalność marketingowa w warunkach rynkowych.

Obecnie proces przygotowania oceny instytucji i kadr menedżerskich działających w zakresie usług społecznych jest w niewielkim stopniu uregulowany. Istniejące ramy prawne obejmują wieloaspektowy zakres działań, w tym specjalistycznych usług i badań. Ze względu na złożoność problematyki zmian demograficznych i ich wpływu bezpośredniego i pośredniego na wiele dziedzin życia gospodarczego, społecznego, indywidualnego i zbiorowego, konieczne jest tworzenie zespołów interdyscyplinarnych, odpowiedzialnych za takie przedsięwzięcia o unikatowych umiejętnościach, kompetencjach i wiedzy. Konieczne jest zatem przygotowanie odpowiednich kadr dla prak-

tyki zarządzania w sferze społecznej, które będą charakteryzować się nieco większą wrażliwością, empatią i kompetencjami społecznymi, aby sprostać nowym wymaganiom w zakresie zarządzania gerontologią społeczną. Absolwenci studiów z zakresu Gerontologii Społecznej powinni posiadać ogólną wiedzę z zakresu istoty, przyczyn i konsekwencji procesu starzenia się społeczeństw, wiedzę w obszarze gerontologii społecznej, gdzie starość traktowana jest jako zjawisko społeczne. Konieczne staje się także zdiagnozowanie zagrożeń i ryzyk związanych z procesem starzenia jednostki i społeczeństwa. Wymagana jest również znajomość zagadnień prawa rodzinnego, socjalnego, spadkowego oraz praw osób starszych. Praktyczna znajomość pracy socjalnej z seniorami, medycyny wieku starszego (ogólne wiadomości o typowych schorzeniach okresu starości, pielęgnacji i opieki, ze szczególnym uwzględnieniem opieki środowiskowej, długoterminowej nad niesprawnym seniorem), kwestie edukacji seniora i jego opiekunów, zagospodarowania czasu wolnego (np. terapia zajęciowa). Absolwenci kierunku zarządzania powinni posiadać wiedzę na temat złożoności i wieloaspektowości przebiegu procesu starzenia się na poziomie jednostek i zbiorowości oraz na temat zmieniających się wraz z przechodzeniem do coraz starszych grup wieku związków pomiędzy aktywnościami w różnych sferach życia.

3. Troska o zdrowie

W artykule zostały zawarte doświadczenia autorki z wieloletniej pracy w strukturach WHO, podróży służbowych do wielu krajów, gdzie miała możliwość zapoznania się i obserwacji uczestniczącej wielu zjawisk i działań tamtejszych organizacji i państw na rzecz ludzi starszych.

W ostatnim okresie w Polsce pojawiło się wiele wyników badań związanych ze zmianami demograficznymi, stanem zdrowia i dobrostanem społecznym. Podobne badania i obserwacje stanu zdrowia starzejących się populacji przeprowadzano także w państwach Europy Zachodniej, USA i Japonii. Badania wykazały, że ciągły rozwój biotechnologii i techniki medycznej nie powoduje analogicznego wzrostu zdrowotności społeczeństwa w państwach rozwiniętych. Pomimo rozwijającej się technologii i inżynierii medycznej – ogólna odporność populacji słabnie, a liczba schorzeń przewlekłych nie ulega zmniejszeniu. Taki stan zdrowotności społeczeństwa może być zadowalający dla koncernów farmaceutycznych, jednak nie dla Światowej Organizacji Zdrowia (WHO).

Dlatego konieczne stało się dokonanie stopniowego przewartościowania standardów w obszarze zdrowia i zadań stojących przed systemem ochrony

zdrowia. Zaczęto zwracać większą uwagę na współpracę z pacjentem, podkreślono jej rolę oraz rolę zdrowego trybu życia dla zachowania zdrowia. W dokumentach WHO akcentuje się obecnie rolę bardziej psychologicznego (osobowego, humanistycznego i holistycznego) podejścia do pacjenta. Doceniono rolę psychiki i działania umysłu (np. nastawienia do życia) oraz relacji społecznych i dobrostanu w procesie zachowywania dobrej kondycji i odporności.

Tak daleko idące zmiany w podejściu do zagadnień zdrowia w procesie zmian demograficznych wymagają dokonania również przemiany każdego z nas. Oznacza to dla obecnych ludzi, wzięcie osobistej odpowiedzialności za swoje zdrowie, a nie przerzucanie odpowiedzialności za nasze zdrowie wyłącznie na państwo czy inne organizacje społeczne. Wymaga to zmiany postawy, współpracy z organizacjami i instytucjami wskazanymi w przepisach prawa do ich realizacji, prowadzenie bardziej pozytywnego i zdrowego trybu życia oraz utrzymywanie sposobu myślenia doceniającego harmonię ze wszystkim. Należy zatem mieć nadzieję, że podobnie jak widzi to WHO, mądrość i doświadczenia naszych poprzedników powinny współpracować i współegzystować z nowoczesnymi technologiami i postępem technicznym.

4. Raport WHO

WHO co trzy lata publikuje swoje sztandarowe opracowanie w postaci Europejskiego Raportu Zdrowia. Raport 2012 zawierał 3 cele główne. Po pierwsze, ukazał się w chwili, gdy zarówno osoby decydujące o kształcie polityki, jaki i specjaliści z dziedziny zdrowia publicznego mogli wykorzystać publikowane dane epidemiologiczne jako bazę wspierającą ustalanie celów strategicznych i priorytetów przyjętych w nowej europejskiej polityce ramowej „Zdrowie 2020". Po drugie, raport analizował społeczne, ekonomiczne i środowiskowe czynniki warunkujące zdrowie i wprowadził pojęcie dobrostanu jako znacznika postępu społecznego osiągniętego w Europejskim Regionie WHO. Ponadto, wskazał główne wyzwania w dziedzinie pomiarów zdrowia w nadchodzącym dziesięcioleciu i ustalił program współpracy w zakresie gromadzenia, analizy i wykorzystania danych o zdrowiu w całym regionie.

Głównym zadaniem unijnej polityki ramowej „Zdrowie 2020" jest poprawa dobrostanu ludności, zwłaszcza w kontekście zdrowia. Przyjęcie tego założenia pozwala na stworzenie platformy i wspólnego programu dla wielu sektorów i interesariuszy oraz zastosowanie podejścia obejmującego cały sektor rządowy. Podstawę dla tych działań stanowi definicja zdrowia zawarta w Konstytucji Światowej Organizacji Zdrowia: **„zdrowie to nie tylko całkowity brak choroby czy kalectwa, lecz stan pełnego fizycznego,**

umysłowego i społecznego dobrostanu". Dotychczas WHO nie mierzyło dobrostanu i nie uwzględniało tej kategorii społecznej w raportach. W związku z pojawieniem się w materiałach i opracowaniach WHO pojęcia dobrostanu oraz przyjęciem do 2013 r. europejskiego celu i odpowiednich wskaźników dobrostanu, w Raporcie wskazano zagadnienia i procesy niezbędne do opracowania wspólnej koncepcji pomiarów dobrostanu, która umożliwiłaby zgromadzenie rzetelnych i porównywalnych danych oraz opracowanie informacji przydatnych dla potrzeb kształtowanie polityki i ewaluacji realizowanego programu.

Tabela 1. Klasyfikacja usług społecznych w UE według typologii ryzyk socjalnych

Ryzyko socjalne/ potrzeba społeczna	Usługi
Choroba	Ubezpieczenie chorobowe, pomoc społeczna dla osób chorych, opieka zdrowotna, zdrowie publiczne, bezpieczeństwo i higiena, opieka; pielęgnacja
Niepełnosprawność	Ubezpieczenie rentowe, pomoc społeczna dla osób niepełnosprawnych, rehabilitacja lecznicza, zawodowa, społeczna, pedagogiczna, psychologiczna, opieka, pielęgnacja
Starość	Ubezpieczenie emerytalne, pomoc społeczna dla osób starszych, pomoc w codziennym funkcjonowaniu, opieka, pielęgnacja
Śmierć członka rodziny	Ubezpieczenie rentowe, pomoc społeczna dla sierot, sprawienie pogrzebu, pomoc psychologiczna
Rodzina, dzieci	Edukacja, pomoc dla rodzin, poradnictwo rodzinne, rodzicielstwo zastępcze, opieka instytucjonalna, pielęgnacja
Bezrobocie	Ubezpieczenie od bezrobocia, pomoc społeczna dla bezrobotnych, pośrednictwo pracy, poradnictwo zawodowe, edukacja, szkolenia
Mieszkalnictwo	Pomoc społeczna dla osób bezdomnych, zapewnienie schronienia dla bezdomnych
Wykluczenie społeczne i pozostałe	Pomoc społeczna, praca socjalna, resocjalizacja społeczna

Źródło: opracowanie własne.

5. Polskie rozwiązania w zakresie pomocy społecznej

Usługi społeczne, w węższym zakresie, pokrywają się z pracą socjalną (stąd też można te usługi społeczne nazywać „usługami socjalnymi"). Usługi społeczne definiowane są jako „Działalność pracowników socjalnych i innych polegająca na promowaniu zdrowia i dobrostanu ludzi, na pomaganiu ludziom, aby stali się bardziej samowystarczalni, na zapobieganiu uzależnieniu od pomocy (*dependency*), wzmacnianiu więzi rodzinnych, przywracaniu jednostek, rodzin, grup i społeczności do pomyślnego funkcjonowania społecznego".

Polskie regulacje prawne odnoszą się do Ustawy z dnia 12 marca 2004 r. o pomocy społecznej (Dz.U. 2004 Nr 64 poz. 593 z późn. zm.), gdzie określono ideę pomocy społecznej jako: instytucję polityki społecznej państwa, mającą na celu umożliwienie osobom i rodzinom przezwyciężanie trudnych sytuacji życiowych, których nie są one w stanie pokonać, wykorzystując własne uprawnienia, zasoby i możliwości.

Ustawa nakłada również na organy administracji rządowej i samorządowej obowiązek realizacji pomocy społecznej oraz ustala zasady współpracy w tym zakresie, na zasadzie partnerstwa, z organizacjami społecznymi i pozarządowymi, Kościołem Katolickim, innymi kościołami, związkami wyznaniowymi oraz osobami fizycznymi i prawnymi. Określa także zakres działalności zawodowej – pracy socjalnej jako działalności zawodowej, która ma na celu pomoc osobom i rodzinom we wzmacnianiu lub odzyskiwaniu zdolności do funkcjonowania w społeczeństwie poprzez pełnienie odpowiednich ról społecznych oraz tworzenie warunków sprzyjających temu celowi. Co pokrywa się z definicjami i zakresem regulacji UE.

6. Przykłady rozwiązań w wybranych krajach

W części artykułu poświęconej różnym rozwiązaniom istniejącym w wybranych krajach autorka opisuje stosowane rozwiązania w oparciu o własne doświadczenia i wizyty referencyjne, jakie odbyła, oraz dostępne dokumenty i przepisy prawne przyjęte przez władze poszczególnych państw.

6.1. Chiny

Chińską Republikę Ludową (Chiny) zamieszkuje 1 mld 300 mln Chińczyków. Chiny to kraj, który bardzo szybko się rozwija i potrzebuje rąk do pracy z jednej strony, a z drugiej to nie chroni go przed problemami takimi jak: rosnący problem braku opieki nad osobami starszymi przez członków rodziny tzw. syndrom porzuconych dzieci, wydłużona średnia długość życia Chińczyków, wciąż obowiązujący model rodziny 2+1. Jak w Europie, tak i w Chinach rośnie liczba osób starszych, a co za tym idzie konieczność sprawowania opieki nad osobami starszymi. W Chinach za osobę starszą uznawana jest osoba powyżej 45 roku życia, jednak potocznie, tak samo jak w Polsce, uznaje się za osoby starsze ludzi w wieku 60+.

W Chinach pracę zawodową:

a) mężczyźni kończą w wieku 60 lat, w niektórych przypadkach mogą przejść na emeryturę w wieku 55 lat (np. ciężka praca fizyczna),

b) kobiety – w wieku 55 lat, w niektórych przypadkach mogą przejść na emeryturę w wieku 50 lat (np. ciężka praca fizyczna).

W przypadku pracy w administracji rządowej lub instytucjach państwowych:

a) mężczyźni kończą pracę zawodową w wieku 55 lat,

b) kobiety kończą pracę zawodową w wieku 50 lat.

Emeryturę lub rentę można uzyskać wcześniej w przypadkach niespodziewanych wypadków lub utraty możliwości kontynuowania pracy, po potwierdzeniu tego przez lekarzy, lub inne odpowiednie powołane do tego instytucje. Emeryturę otrzymuje się po zakończeniu pracy zawodowej, na zakończenie pracy pracodawcy dodatkowo wypłacają jednorazową nagrodę dla swoich byłych pracowników. Rentę przyznaje się osobom dopiero po zatwierdzeniu jej przez odpowiednie do tego instytucje/osoby.

Według danych z 2010 roku jedynie 24,1% osób starszych w Chinach utrzymywało się jedynie z emerytury, reszta potrzebowała pomocy zewnętrznej, gdzie w większości przypadków taką pomoc dostawała od swojej rodziny (głównie od dzieci).

Do tej pory zdecydowana większość osób starszych przebywała w domach i była pod opieką swoich rodzin. Natomiast z roku na rok coraz większą rolę zaczynają odgrywać domy starców oraz zakłady opiekuńcze. Za pobyt seniora w domu seniora płaci jego rodzina. Wynika to ze zmiany modelu rodziny w Chinach i stylu życia, dzieci – ze względu na poświęcenie się swoim karierom zawodowym – nie mają czasu, żeby zajmować się swoimi rodzicami w takim stopniu, aby zapewnić im pełną opiekę.

Jednym z popularnych przejawów aktywności wśród starszych Chińczyków jest uprawianie Tai Chi, traktowane jako chęć zachowania zdrowego stylu życia. Dbanie o zdrowie poprzez codzienne ćwiczenia stało się bardzo popularne i niemal codziennie można spotkać w Chinach osoby starsze, które ćwiczą w grupach. Uważa się, że taka aktywność sportowa wzmacnia organizm, a co za tym idzie zmniejsza szanse na zachorowanie. Dodatkowo jest to forma spędzania wolnego czasu ze znajomymi.

Starość w Chinach ma roześmianą twarz, roztańczoną postać i oznacza codzienną aktywność fizyczną oraz zaangażowanie w grę w szachy. To co wzbudza podziw cudzoziemców i zwraca ich uwagę, to parki, zieleńce pełne starszych osób, ćwiczących w dużych grupach np. tai chi lub tańczących wspólnie różne tańce – rzecz w tym, aby podjąć aktywność fizyczną, z biegami włącznie. Nie ma wstydu z powodu bezradności bądź braku precyzji w wykonaniu ćwiczeń. W czasie kilkukrotnych wizyt w Chinach za każdym razem z niekłamaną zazdrością patrzyłam na Chińczyków i ich radość z jesieni życia, wyrażaną codziennie i niezależnie od części Chin, w której w danym momencie się znajdowałam.

W lipcu 2013 roku rząd chiński przyjął ustawę nakładającą na dzieci obowiązek sprawowania opieki nad rodzicami po 60 roku życia. Ustawa obliguje dzieci do zagwarantowania bezpieczeństwa finansowego rodzicom, odwiedzin rodziców oraz częstych rozmów telefonicznych. Sankcją za nierespektowanie przepisów ustawy jest kara grzywny lub kara więzienia. Ustawa jednak nie wymienia enumeratywnie częstości wykonywania obowiązków oraz wysokości kar ani nie wskazuje instytucji, która będzie egzekwowała w/w kary.

W stolicy Chin, Pekinie (według danych Beijing Committee on Aging), żyje ponad 2.6 miliona osób powyżej 60 roku życia. Według szacunków rządowych prognozuje się, że liczba ta wzrośnie do 4 milionów do roku 2020 r., co będzie stanowiło 20 proc. całej populacji, a do roku 2050 co trzeci mieszkaniec Pekinu będzie miał ponad 60 lat, a tym samym populacja osób powyżej 60 roku życia wzrośnie do 6.5 miliona osób. W chwili obecnej 386 domów opieki w Pekinie dysponuje 62 000 łóżek dla seniorów, co według ekspertów nawet w niewielkim ułamku nie zaspokaja bieżących potrzeb. Wzrost ekonomiczny kraju i mobilność młodszej części społeczeństwa, która w poszukiwaniu pracy i chęci samorozwoju wcześnie opuszcza swoje rodziny, nie sprzyjają chińskiej tradycji opieki dzieci nad swoimi rodzicami.

6.2. Australia

Kraj zupełnie różny w swoich rozwiązaniach od innych krajów. Rozwiązania występujące w Australii odbiegają od innych rozwiązań. Stawiają na samodzielność i indywidualizm, finansowany ze środków własnych. Osoby starsze traktowane są z należytą estymą, mogą samodzielnie zamieszkać w domach rodzinnych, prowadząc niezależne życie, w chronionych osiedlach, mając do dyspozycji personel otaczający ich codzienną potrzebną opieką. Nad osobami przebywającymi w takich domach opiekę sprawują lekarz, rehabilitant, opiekun i pielęgniarka. Mieszkaniec domu za pomocą systemu przywoławczego zgłasza zapotrzebowanie na pomoc wybranej profesjonalnej osoby z grupy opiekującego się nią personelu. Po śmierci mieszkańca/mieszkańców domu rodzinnego – dom stanowi własność dzieci.

6.3. Wielka Brytania

Obecnie w Wielkiej Brytanii zamieszkuje 53,5 miliona ludności, z tego:

- 380 000 osób mieszka w domach opieki, z których 65% korzysta ze wsparcia państwa,
- 1,1 miliona osób otrzymuje opiekę we własnym domu/mieszkaniu, z których 80% korzysta ze wsparcia państwa,

- 5 mionów osób opiekuje się członkiem rodziny lub osobą bliską (opiekunowie niezawodowi).

W sektorze usług społecznych zatrudnionych jest 1,8 milionów osób w zawodach związanych z opieką i wsparciem osób starszych.

Dotychczasowy system najczęściej reagował na sytuacje kryzysowe, dostęp do rzetelnych informacji był trudny, a poziom usług/opieki różnił się w zależności od miejsca zamieszkania. Brakowało wsparcia ze strony państwa na odpowiednim poziomie do zgłaszanych potrzeb, a opiekunom nie przysługiwały żadne prawa w zakresie wsparcia.

W 2012 r. w Białej Księdze *Caring for our future: reforming care and support* (Opieka przyszłości: reformowanie opieki i wspierania) rząd przedstawił wizje nowego systemu, w którym rodzaj wsparcia będzie zależał od poziomu aktualnych potrzeb. Celem nowych regulacji ma być umożliwienie osobom starszym jak najdłuższej niezależności.

1. Dla osób dających sobie radę bez wsparcia będzie ułatwiony dostęp do informacji, tak by mogły one z góry zapobiec ewentualnym stanom wymagającym wsparcia.
2. Dla osób, które wymagają pomocy w niewielkim zakresie wprowadzone ma być więcej wsparcia w środowisku lokalnym, lepsze rozwiązania w zakresie mieszkalnictwa oraz większe wsparcie dla osób opiekujących się bliskimi, tak by zapobiec sytuacjom kryzysowym i większemu uzależnieniu.
3. Usługi przywracające stan maksymalnej niezależności oraz pozostania we własnym domu po przebytych kryzysach.

Rząd zamierza współpracować z partnerami: opiekunami, osobami korzystającymi z usług, władzami samorządów lokalnych, usługodawcami oraz organizacjami społecznymi, aby wizja przyszłości stała się rzeczywistością, w tym:

- Wprowadzenie bodźców dla rozwoju takich inicjatyw, które ułatwią ludziom podzielenie się swoim czasem, umiejętnościami i talentem w swoich wspólnotach (wolontariat).
- Opracowanie i wdrożenie wielu nowych ścieżek wsparcia, takich jak „Social Impact Bonds" (znanych również pod nazwą *Pay for Success Bond* lub *Social Benefit Bond* – kontrakty podmiotów prywatnych z sektorem publicznym, w których występuje zobowiązanie zapłaty za lepsze wyniki, które związane są również z oszczędnościami dla sektora publicznego).
- Stworzenie nowej strony internetowej zawierającej czytelne i wiarygodne informacje na temat opieki i dostępnego wsparcia z 32,5 milionami GBP przeznaczonymi na lepsze lokalne usługi online.
- Współpraca z różnymi organizacjami w celu rozwoju stron internetowych, zawierających informacje porównawcze o jakości opieki i zbierające od użytkowników strony wnioski w zakresie ich osobistego doświadczenia.

- Stworzenie specjalnego funduszu kapitałowego, o wartości 200 milionów GBP (na przestrzeni 5 lat), w celu rozwoju specjalnego budownictwa mieszkalnego dla osób starszych lub niepełnosprawnych.
- Przeznaczenie dodatkowych 100 milionów GBP w latach 2013/2014 oraz 200 milionów GBP w latach 2014/2015, jako wspólnych funduszy dla opieki zdrowotnej i socjalnej w celu zapewnienie zintegrowanej opieki i wsparcia.
- Ustanowienie godności i szacunku, jako podstawy nowego kodeksu postępowania oraz ustalenie standardów minimum dla zawodowych opiekunów.
- Szkolenie większej liczby zawodowych opiekunów, mogących świadczyć usługi opiekuńcze o wysokiej jakości, ze wzrostem liczby miejsc szkoleniowych do 100 000 do 2017 r.
- Odejście od tak zwanych umów „minutowych" (zawodowi opiekunowie wpadają na kilka minut np. wymyć osoby potrzebujące pomocy), które naruszają godność osoby potrzebującej.
- Ujednolicenie poziomu minimum, upoważniające do uzyskania wsparcia finansowego państwa (w postaci samorządu lokalnego) na terenie całego kraju, co również ochroni usługobiorców przed utratą uprawnień w przypadku przeprowadzki do innego miejsca zamieszkania.
- Umożliwienie dostępu do niezależnej porady w przypadku, zakwalifikowania osoby jako upoważnionej do korzystania z pomocy finansowej państwa, w celu uzgodnienia planu opieki i wsparcia.
- Objęcie większej grupy opiekunów niezawodowych prawem do oceny swojej sytuacji, tak aby mogli otrzymywać wsparcie i zadbać o własne zdrowie i dobrostan.
- Wprowadzenie nowych regulacji prawnych, które dadzą uprawnienia osobom do tzw. „budżetu osobistego".
- Wprowadzenie w 2014 r., na zasadach pilotażu w niewielkiej liczbie miejsc, systemu opłat bezpośrednich dla osób, które zdecydowały się zamieszkać w domu opieki, tak by ocenić koszty i korzyści takiego rozwiązania.

W 2013 r. w Wielkiej Brytanii utworzono nowe stanowisko – *Chief Social Worker* (Naczelny Pracownik Socjalny Kraju).

Potrzeby opieki nie są przewidywalne w przypadku osób indywidualnych. Szacuje się, ze 25% osób będzie miało tylko niewielkie wydatki związane z potrzebą opieki, lecz w przypadku kolejnych 10% wydatki te mogą być bardzo wysokie, przekraczające 100000 GBP. W obecnym systemie władze samorządu lokalnego przeprowadzają ocenę finansów osób potrzebujących opieki, aby ustalić osobisty udział danej osoby w kosztach opieki.

Obecnie seniorzy, którzy wymagają przyjęcia do domu opieki i wymagają wsparcia finansowego państwa, a którzy dysponują jakimkolwiek mająt-

kiem (np. oszczędnościami lub nieruchomością) powyżej 23250 GBP, muszą sami pokryć koszty opieki. To znaczy, że te osoby, który były przezorne i oszczędzały, są penalizowane finansowo. Ponieważ ceny nieruchomości wielokrotnie przewyższają tę sumę, osoby starsze i chore zmuszone były sprzedawać domy lub mieszkania, w których często mieszkały całe życie. Sytuacja ta dotyczyła osób niezbyt zamożnych i budziła wiele kontrowersji i brak akceptacji społecznej. Mogła stanowić również bodziec negatywny dla oszczędzania w celu zabezpieczenia starości.

Od 2017 r. wprowadzona zostanie maksymalna wysokość opłat wniesionych za opiekę przez osoby na przestrzeni całego życia – 75000 GBP. Dotyczyć to będzie tylko kosztów opieki ocenionej jako potrzebna przez samorząd lokalny. Dla osób wymagających opieki przed wiekiem emerytalnym poziom będzie niższy. Tylko osoby, których majątek ma wartość poniżej 123000 GBP, będą mogły otrzymać wsparcie finansowe państwa w przypadku zamieszkania w domu opieki. Już od 2015 r. osoby wymagające opieki nie będą musiały sprzedawać domów/mieszkań natychmiast. Będą mogły odłożyć zapłatę do czasu najbardziej dogodnego.

Zakończenie

W Polsce istnieje pilna potrzeba podjęcia działań koordynacyjnych i interdyscyplinarnych na rzecz realizacji polityki senioralnej w wymiarze praktycznym. Przeprowadzone badania w kraju i na świecie stanowią znakomite źródło wiedzy o realnych potrzebach seniorów. Przy istniejących już regulacjach prawnych międzynarodowych i krajowych oraz zebranych doświadczeniach z istniejących już rozwiązań, rodzi się potrzeba wykształcenia profesjonalnego zaplecza menedżerskiego do modyfikacji i zarządzania sferą usług dedykowanych seniorom.

Peter Drucker wiele lat temu zwrócił uwagę na fakt, że demografia zdominuje debaty polityczne w krajach rozwiniętych przez najbliższe 20–30 lat, bo żaden kraj *de facto* nie jest przygotowany do zupełniej nowej sytuacji, która to zjawisko niesie. Z jednej strony mamy bezprecedensowy spadek liczby urodzeń w krajach dobrobytu i dostatku, a z drugiej wzrost zaludnienia w krajach dynamicznie rozwijających się, przy narastającej fali emigracji, która także niesie ze sobą nowe wyzwania. Polityka prorodzinna skupia się głównie na poprawieniu dzietności w poszczególnych krajach. Tylko w Chinach, obowiązujący model rodziny 3-osobowej stanowi podstawę realizacji polityki społecznej, której celem (jedyny kraj na świecie) jest zmniejszenie liczby urodzeń.

Demografia, a wraz z nią, polityka senioralna ma wymiar wieloaspektowy, z jednym istotnym faktem, że rosnąca długość trwania życia ma

charakter rosnący, co wywołuje szereg dalszych konsekwencji we wszystkich aspektach życia społecznego i gospodarczego. Życie w zdrowiu wywołuje potrzebę kontynuowania pracy zawodowej po osiągnięciu wieku emerytalnego, a tym samym konieczność stworzenia rynku pracy dla osób 60+. Odrębnym, zupełnie nowym zagadnieniem, jest przygotowanie ludzi do życia na emeryturze, z dbałością o zdrowy styl życia. To stwarza wiele nowych możliwości dla rozwoju innowacyjnych usług w zakresie wsparcia profesjonalnego dla przyszłych seniorów.

Bibliografia

Coulter A., Magee H. (2003), *The European Patient of the Future*, Philadelphia, USA.

Drucker P.F. (2010), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

European Health Care Reform, Analysis of current strategies, WHO Regional Office for Europe, Copenhagen 1997.

Health for All (2013), WHO.

Kołodko G., Tomkiewicz J. (2014), *Repartycyjny i kapitałowy system emerytalny. Synergia czy antagonizm?*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie", nr 1(30) styczeń--marzec, Oficyna Wydawnicza SGH.

Ostrowska A. (2001), *Pacjent w systemie powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego*, Wydawnictwo ENDO, Warszawa.

Ostrowska A. (2002), *Oczekiwania i realizacja wyrażanych potrzeb zdrowotnych pacjentów w świetle rozwiązań ustawowych*, Wyd. Uniwersyteckie VESALIUS, Kraków (praca doktorska)

Ostrowska A. (1998), *Prawa pacjenta* [w:] *Transformacja systemu ochrony zdrowia w Polsce,* Ministerstwo Zdrowia, Warszawa.

Ostrowska A. (2007), *Program Zdrowe Miasto*, Warszawa.

Ostrowska A. (2004), *Rola samorządu terytorialnego w opiece nad osobami starszymi* [w:] *Seniorzy w społeczeństwie XXI wieku*, Krakowska Szkoła Wyższa im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków.

Ostrowska A. (2007), *HEPRO – Międzynarodowe narzędzie do opracowania profilu zdrowia społeczności lokalnej. Raport z analizy wyników badania ankietowego w m. st. Warszawa*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy; Biuro Polityki Zdrowotnej.

Ostrowska A., *Raport z badań jakości, dostępności i satysfakcji pacjentów z usług medycznych świadczonych w publicznych zakładach opieki zdrowotnej dla których Miasto Stołeczne Warszawa jest organem założycielskim 2004–2005*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy; Biuro Polityki Zdrowotnej.

Ostrowska A., *Działania Samorządu M. St. Warszawy na rzecz zdrowia Mieszkańców w latach 2003 – 2006*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy; Biuro Polityki Zdrowotnej.

Ostrowska A., *Raport o stanie zdrowia mieszkańców Warszawy – wybranych aspektach sytuacji zdrowotnej ludności Warszawy na podstawie danych z lat 1999–2003*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy; Biuro Polityki Zdrowotnej.

Ostrowska A., *Rola Samorządu w kreowaniu polityki zdrowotnej na przykładzie m. st. Warszawy 2003–2005*, Urząd Miasta Stołecznego Warszawy; Biuro Polityki Zdrowotnej.

Policy statement on care and support funding reform and legislative requirements,

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/217024/Policy-statement-on-funding-reform.pdf., dostęp 27.06.2014

Portret generacji 50+ w Polsce i w Europie. Wyniki badania zdrowia, starzenia się i przechodzenia na emeryturę w Europie (SHARE), 2014.

Raport – Zdrowie priorytetem politycznym państwa – analiza i rekomendacje, 2013, Instytut Ochrony Zdrowia, Warszawa.

White Paper 2012 Caring for our future: reforming care and support,

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/136422/White-Paper-Caring-for-our-future-reforming-care-and-support-PDF--1580K.pdf, dostęp 26.06.2014

Zarządzanie finansami, logistyka, marketing w samodzielnych publicznych zakładach opieki zdrowotnej. Wybrane problemy. Aspekt teoretyczno-praktyczny (2002), praca zbiorowa Wydawnictwo Biblioteka, Łódź.

http://www.bycseniorem.pl/W_Chinach_zaczyna_brakowac_domow_opieki_20_n1083, dostęp 26.06.2014

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 143–154

Jadwiga Kaczmarska-Krawczak
Społeczna Akademia Nauk

Kierunki zmian w modelu zarządzania systemem ochrony zdrowia w Polsce

Directions of changes in management model health system in Poland

Abstract: To describe the health systems are models of health systems. Thanks to their application, each of which has its own, unique, individual characteristics, can be characterized by assigning them to a few models. They are describing the desired pattern, shape model of the system, which is a set of guidelines for practical application. They provide a catalog of potential solutions, from which you can choose those recognized under the circumstances for the best. The purpose of this article is to analyze the changes in the management model health care system in Poland over the last several years.

Key-words: health care, health systems.

Wprowadzenie

System ochrony zdrowia w Polsce podlega od kilkunastu lat istotnym zmianom, ale poszczególne jego części, jak i sposób ich wzajemnego oddziaływania nie dają pozytywnego efektu końcowego. Do opisu systemów ochrony zdrowia służą modele systemów zdrowotnych. Dzięki ich zastosowaniu, z których każdy ma swoje, niepowtarzalne, indywidualne cechy, daje się je scharakteryzować poprzez przypisanie do kilku zaledwie modeli. Są one wzorcem opisującym pożądany, wzorcowy kształt systemu, który stanowi zespół wytycznych do prak-

tycznego stosowania. Stanowią one katalog potencjalnych rozwiązań, spośród których można wybierać te uznawane w danych warunkach za najlepsze.

Celem artykułu jest analiza zmian w modelu zarządzania systemem ochrony zdrowia w Polsce w ciągu kilkunastu ostatnich lat.

Modele systemów zdrowotnych

System zdrowotny charakteryzuje elementy ochrony zdrowia występujące w danym kraju w stosunku do innych krajów. Systemy poszczególnych krajów różnią się między sobą. Różnica ta dotyczy przede wszystkim sposobu finansowania opieki zdrowotnej w danym kraju. Model zarządzania systemu opieki zdrowotnej przekłada się bezpośrednio na sposób finansowania całego systemu. Dlatego wyróżnić można dwa główne źródła finansowania, tj. podatki i ubezpieczenia. W praktyce występuje również współpłatność pacjenta za usługi medyczne, jednakże nie jest to źródło o dominującym ekonomicznie znaczeniu (niewiele pieniędzy wpływa w ten sposób do systemu).

Kształt modelu zależy przede wszystkim od katalogu cech, które bierze się pod uwagę przy ich konstrukcji. W rzeczywistości dzieje się tak, że wskazuje się na pewną cechę wiodącą, której przypisuje się decydujący wpływ na wiele innych charakterystyk, tworząc specyficzną dla danego modelu konfigurację [Sułkowski 2012]. W większości typologii silnie akcentuje się rolę państwa w systemie. Istotne jest zdefiniowanie ról pełnionych przez różne instytucje, które są zaangażowane w działanie systemu zdrowotnego oraz określenie zakresu ich uprawnień i kompetencji czy przybliżenie relacji zachodzących między nimi. Ogólnie przyjmuje się funkcjonowanie czterech typów odrębnych, ogólnych wzorów narodowych systemów zdrowia:

1. Pluralistyczny (rynkowy) system zdrowia (tzw. model rezydualny) – składają się na niego różnorodne, współistniejące schematy instytucjonalne, służące świadczeniu usług zdrowotnych i usług im pokrewnych. Lekarze wykonują praktykę prywatną, zespołową lub pobierają pensje państwowe. Specjaliści w zakresie medycyny charakteryzują się znaczną autonomią w decydowaniu o swoich sprawach zawodowych. Typy własności urządzeń, które służą celom zdrowotnym, obejmują własność prywatną, fundacyjną, spółdzielczą lub grupową oraz własność publiczną. Najdokładniej temu opisowi odpowiada system zdrowia Stanów Zjednoczonych.
2. Ubezpieczeniowy system zdrowia (tzw. model Bismarcka) – w pewnym stopniu system ten przypomina pluralistyczny system zdrowia, jednak większość przelewów finansowych na rzecz instytucji i praktykujących lekarzy dokonywana jest przez stronę trzecią tzn. agencje ubezpie-

czeniowe, agencje rządowe czy inne instytucje (np.: związki zawodowe). System ubezpieczeniowy w czystej postaci dotyczy tylko formy zastosowań mechanizmów finansowych, które obejmują np. podatki i składki ludności składające się na fundusz, z którego wypłaca się zasiłki pokrywające całkowite lub częściowe wydatki związane z leczeniem bądź pobytem w szpitalu czy dotacje na rzecz praktyk i instytucji medycznych. To, że trzecia strona ponosi odpowiedzialność za finansowanie systemu i rozlicza się z uzyskanych wpływów, jest elementem potencjalnej kontroli nad praktykującymi lekarzami i instytucjami. W rzeczywistości lekarze cieszą się taką samą autonomią jak w systemie pluralistycznym. Tej definicji odpowiada system zdrowia w Europie Zachodniej (z wyjątkiem Wielkiej Brytanii) i Japonii.

3. Usługowy system zdrowia (tzw. model Beveridge'a) to system, w którym większość urządzeń stanowi całkowitą własność administracji państwowej, gdzie większość lekarzy – uprawiających praktykę lekarską czy zatrudnionych jako konsultanci w szpitalach – opłacana jest ze skarbu państwa (w formie jednolitych opłat uzależnionych od liczby pacjentów albo w formie pensji czy honorariów). Prototypem takiego systemu jest brytyjska Narodowa Służba Zdrowia (NHS). Lekarze wykonujący praktykę środowiskową uważają się za praktyków prywatnych, posiadających prawo do wyboru pacjentów, z kolei pacjenci mają prawo wyboru lekarza. Lekarze cieszą się taką samą autonomią, jak w poprzednich dwóch systemach. System ten jest spotykany głównie w Wielkiej Brytanii.

4. Uspołeczniony system zdrowia (tzw. model Siemaszki) jest systemem, gdzie wszystkie urządzenia są własnością państwa i pozostają pod zarządem państwowym, i gdzie niemal cały personel służby zdrowia (przede wszystkim lekarze) to pracownicy państwowi, którzy opłacani są ze skarbu państwa. Lekarze zazwyczaj odpowiedzialni są za pacjentów przypadających im na zasadzie podziału terytorialnego lub ze względu na specyficzne dolegliwości wymagające interwencji odpowiedniego specjalisty. Zakres autonomii, z której korzystają lekarze, choć pozostaje nadal znaczny, jest relatywnie mniejszy niż w trzech poprzednich systemach.

Przedstawione klasyczne modele systemu opieki zdrowotnej mają zalety i wady, ale w praktyce funkcjonują najczęściej ich zmodyfikowane wersje (które często ulegają konwergencji – idee jednego z modeli adaptowane są przez inne modele).

Opisując modele systemów zdrowotnych trzeba zwrócić uwagę na problem dotyczący finansowania opieki zdrowotnej. Dążąc do bardziej wnikliwego rozpatrzenia problemu, trzeba odróżnić metody pozyskiwania środków finansowych i metody opłacania wytwórców usług zdrowotnych, ponieważ do-

tyczą różnych wymiarów. Wśród metod pozyskiwania środków finansowych dla opieki zdrowotnej wyróżnić można: finansowanie dobrowolne (prywatne) i przymusowe (publiczne). Kryterium, które pozwala je odróżnić, to wola osoby płacącej, a nie organizacyjna forma przekazywania środków. Dlatego składka przymusowego ubezpieczenia nie różni się od podatku, a bezpośrednia opłata w chwili korzystania jest tym samym co składka dobrowolnego ubezpieczenia.

Zmiany w systemie zdrowia w Polsce

Podstawowym celem zarządzania ochroną zdrowia jest pomoc w utrzymaniu i poprawie stanu zdrowia społeczeństwa. Istotnym jest organizowanie, produkowanie i udzielanie świadczeń zdrowotnych. Niezależnie od specyficznych zadań, wynikających z sytuacji zdrowotnej, każdy układ zarządzający opieką zdrowotną musi realizować przynajmniej dwa zasadnicze cele, tj. dostępność i ciągłość opieki zdrowotnej. Wagę tych celów podkreśla również Art. 68 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej, który mówi:

1. „Każdy ma prawo do ochrony zdrowia.

2. Obywatelom, niezależnie od ich sytuacji materialnej, władze publiczne zapewniają równy dostęp do świadczeń opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych.

Władze publiczne są obowiązane do zapewnienia szczególnej opieki zdrowotnej dzieciom, kobietom ciężarnym, osobom niepełnosprawnym i osobom w podeszłym wieku”[1]. Przepis ten przyznaje wszystkim obywatelom prawo równego dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej, finansowanych ze środków publicznych[2]. Zasady zawarte w art. 68 Konstytucji są fundamentalnymi dla systemu ochrony zdrowia w Polsce.

Duże znaczenie dla procesu zmian w sektorze ochrony zdrowia miało uchwalenie Ustawy z 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, która do chwili obecnej ma podstawowe znaczenie dla organizacji tego systemu w Polsce, a konsekwencją jej było m.in. usamodzielnienie większości zakładów opieki zdrowotnej (z zakładów budżetowych). Ponadto zaczął się rozwijać rynek prywatnych dostawców usług medycznych. 6 lutego 1997 r. uchwalono ustawę o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym, która zrewolucjonizowała system zdrowotny w Polsce i przesądziła na dłuższy czas o sposobie finansowania usług medycznych. Po raz pierwszy w Polsce do systemu zdrowotnego wprowadzono rachunek ekonomiczny w miejsce zasady wykonywania przydzielonego budżetu [Hibner 2003, s. 175].

1. Art. 68 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej z dn. 6.04.1997 r.
2. Por. art. 68., ust. 1. i ust. 2. Konstytucji RP z 2 kwietnia 1997 r. (Dz.U. nr 78, poz. 483).

Proces zmian w systemie ochrony zdrowia przyspieszył po 1999 roku, kiedy wprowadzono reformę finansowania i oddzielono rolę płatników i usługodawców. Od 1 stycznia 1999 r. (tj. od momentu wejścia w życie ustawy) polski system zdrowotny zmienił się z modelu narodowej służby zdrowia (w wersji Siemaszki) na model ubezpieczeniowy. Ustawa wprowadziła powszechne ubezpieczenie zdrowotne w oparciu o model Bismarcka (z modyfikacjami). Finansowanie przedmiotowe (zakontraktowanej usługi) zastąpiło podmiotowe (budżetowanie ZOZ). Działanie nowego systemu ubezpieczeń zdrowotnych realizowane było przez instytucje ubezpieczenia zdrowotnego, zwane kasami chorych. Funkcjonowanie kas chorych w latach 1999–2002 spowodowało w skali kraju zróżnicowanie oferowanego zakresu i dostępu do świadczeń zdrowotnych, a także indywidualne kreowanie polityki zdrowotnej [Balicki, Koronkiewicz 2003, s. 149]. Bazując na wybranych cechach modelu ubezpieczeniowego i usługowego, system ten został oparty o siedem zasad:

- solidarności społecznej,
- samorządności,
- samofinansowania,
- prawa wolnego wyboru lekarza i kasy chorych,
- zapewnienia równego dostępu do świadczeń,
- działalności Kas Chorych (obecnie Narodowego Funduszu Zdrowia) nie dla zysku,
- gospodarności i celowości działania.

Główną płaszczyzną zmian było przekształcenie w zakresie opieki zdrowotnej dawnego stosunku obywatel-państwo na trójstronny stosunek ubezpieczony – kasa powszechnego ubezpieczenia zdrowotnego – organizacja ochrony zdrowia. Ta zmiana miała doprowadzić do zwiększenia efektywności działania jednostek opieki zdrowotnej poprzez wprowadzenie mechanizmów quasi-rynkowych, takich jak:

- rozdzielenie funkcji płatnika i wykonawcy usług medycznych,
- usamodzielnienie finansowe i zarządcze zoz,
- odpowiedzialność wykonawcy za wyniki leczenia.

Ratunkiem dla pogłębiającej się trudnej sytuacji w ochronie zdrowia miała być Ustawa z 23 stycznia 2003 r. o Narodowym Funduszu Zdrowia, która zastąpiła ustawę o powszechnym ubezpieczeniu zdrowotnym. Wprowadzona została nowa instytucja ubezpieczenia zdrowotnego – Narodowy Fundusz Zdrowia, który gromadzi i zarządza środkami finansowymi wnoszonymi przez ubezpieczonych[3] oraz zawiera umowę ze świadczeniodawcami. Świadczenia zdrowotne są udzielane ubezpieczonym w ramach środ-

3. Por. art. 1. Ustawy o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych.

ków finansowych posiadanych przez NFZ. Każdy ubezpieczony ma prawo wyboru świadczeniodawcy udzielającego porad specjalistycznych – spośród tych, którzy zawarli umowę z NFZ. Ubezpieczony (a takimi z uwagi na zakres obowiązkowego ubezpieczenia jest większość Polaków) opłaca składkę na ubezpieczenie zdrowotne w wysokości procentowo określonej przez ustawę ubezpieczeniową. We wszystkich systemach opieki zdrowotnej, finansowanych wyłącznie ze środków publicznych, istnieje administracyjna reglamentacja dostępu do leczenia.

Charakteryzując model zarządzania, trzeba zwrócić uwagę, że placówki mogą przyjmować różne formy organizacyjne, od jednostek budżetowych, przez organizacje typu non profit, aż po spółki medyczne działające na zasadach komercyjnych [Sułkowski, Seliga 2012]. System ochrony zdrowia w Polsce obejmuje sześć grup podmiotów (instytucji):

- organy rządowe, prowadzące politykę zdrowotną, powołane do realizacji funkcji koordynacyjnych i kontrolnych,
- instytucje płatnika (NFZ oraz jego oddziały),
- organy założycielskie placówek zdrowotnych, głównie jednostki samorządu terytorialnego (JST),
- zakłady opieki zdrowotnej (świadczeniodawcy),
- samorządy i przedstawicielstwa zawodów medycznych,
- populacja ubezpieczonych oraz pacjentów.

W Polsce fundusze publiczne są bardzo zróżnicowanym zbiorem źródeł finansowania opieki zdrowotnej. Największą rolę pełni centralny fundusz, czyli Narodowy Fundusz Zdrowia. Instrumentem pozyskiwania przychodów Funduszu jest składka na ubezpieczenie zdrowotne (mająca charakter podatku celowego).

Przyjęte ustawy, mimo wielu słabości, usprawniły system opieki zdrowotnej i w większym stopniu zagwarantowały obywatelom podstawowe konstytucyjne prawo do ochrony zdrowia. System opieki zdrowotnej został oparty na zasadach [Fijałkowska-Kolano 2000, s. 9]:

- powszechności i obowiązkowości,
- solidaryzmu społecznego,
- samorządności,
- samofinansowania,
- gwarancji państwa dla ubezpieczonych,
- prawa wolnego wyboru.

Reforma ochrony zdrowia zmieniła zasady funkcjonowania i organizacji zakładów opieki zdrowotnej, wprowadzając – poprzez nowy zhierarchizowany układ – poziomy referencyjności[4]. U podstaw tego systemu znalazła się

4. Przez poziomy referencyjne szpitali i oddziałów rozumie się ich podział w zależności od

podstawowa opieka zdrowotna, sprawowana przez lekarza rodzinnego, lekarza pediatrę, lekarza ginekologa i położnika oraz stomatologa. Jako drugi szczebel systemu, a pierwszy poziom referencyjny potraktowany został szpital oferujący świadczenia w najważniejszych specjalnościach. Na drugim poziomie referencyjnym działały szpitale wojewódzkie, które udzielały świadczeń zdrowotnych w czterech podstawowych specjalnościach: chorób wewnętrznych, chirurgii ogólnej, położnictwa i ginekologii, pediatrii, a także z zakresu anestezjologii i intensywnej terapii oraz co najmniej w czterech z następujących specjalności: kardiologii, neurologii, dermatologii, patologii ciąży i noworodka, okulistyki, laryngologii, chirurgii urazowej, urologii, neurochirurgii, chirurgii dziecięcej i chirurgii onkologicznej. Natomiast na trzecim poziomie referencyjnym działały szpitale kliniczne państwowych uczelni medycznych oraz jednostki badawczo-rozwojowe podległe MZiOS[5].

Mimo konieczności częściowej ingerencji państwa główną rolę w systemie opieki zdrowotnej powinien odgrywać rynek. To właśnie wprowadzenie reformy rynkowej doprowadziło do zmiany systemu finansowania służby zdrowia, a w konsekwencji do racjonalizacji działań świadczeniodawców – lepszej gospodarności i efektywności (w wykorzystywaniu posiadanych środków). Ponadto, wprowadzenie elementów rynkowych usług medycznych dzięki uruchomieniu mechanizmów konkurencji powinno wyłonić najlepszych i najefektywniejszych świadczeniodawców. Dla zakładów opieki zdrowotnej wprowadzenie rynku wiąże się nie tylko ze zmianą zasad gospodarowania, gdy za pomocą jakości i innych instrumentów muszą konkurować o pacjentów i kontrakty, ale skutkuje także tym, iż stały się one przedsiębiorstwami usługowymi.

System ochrony zdrowia, oferujący usługi zdrowotne, nie ma cech rynku doskonale konkurencyjnego. Podstawowe czynniki, które odróżniają go od teoretycznej koncepcji rynku doskonale konkurencyjnego, to:

1. Ograniczona liczba dostawców dóbr i usług – ze względu na szczególne kompetencje kadry medycznej oraz konieczność zaangażowania dużego kapitału (szczególnie w wypadku szpitali lub produkcji leków), na danym terenie i w danym czasie nie ma nieograniczonych możliwości mnożenia dostawców dóbr i usług; powoduje to, że łatwo można doprowadzić do powstawania lokalnych i uniwersalnych monopoli, powstanie monopolu wpływa z kolei na ustalanie ceny tych dóbr i usług w nieoptymalnym mechanizmie rynku ochrony zdrowia,

zakresu, rodzaju i jakości udzielanych świadczeń zdrowotnych - Rozporządzenie Ministra Zdrowia i Opieki Społecznej z dn. 22 grudnia 1998 r. w sprawie krajowej sieci szpitali oraz ich poziomów referencyjnych, DzU 1998, nr 164, poz. 1193.

5. Ustawa z dn. 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej, Dz. U. 1991, poz.408, z późniejszymi zmianami, art. 63.

2. W sytuacji występowania płatników innych niż konsumenci dóbr (np. NFZ), im bardziej ich liczba jest ograniczana, tym bardziej rośnie zagrożenie powstania monopsonu (monopolu nabywcy) oraz dyktatu cenowego ze strony nabywcy,
3. Wejście i wyjście z rynku ochrony zdrowia jest limitowane zezwoleniami, licencjami i innymi barierami o charakterze administracyjnym, a także długoletnim kształceniem lub angażowaniem dużego kapitału, co nie pozwala na szybkie realokowanie zasobów, w razie zmiany potrzeb konsumentów (pacjentów). O problemach z wejściem na rynek usług zdrowotnych można mówić także w odniesieniu do konsumentów, dla których barierą może być nie tylko uzyskanie statusu osoby uprawnionej do otrzymywania świadczeń opieki zdrowotnej, ale także odległe położenie placówki; w pewnych okolicznościach można również mówić o istnieniu przymusu korzystania z usługi (leczenia) przez pacjenta, co świadczy o braku możliwości swobodnego wyjścia z rynku; rezygnacja z usługi mogłaby bowiem oznaczać w skrajnym przypadku nawet jego śmierć; dlatego decyzja o rezygnacji z tych szczególnych usług jest trudniejsza niż z innych dóbr,
4. Wejście i wyjście z rynku ochrony zdrowia dla placówek publicznych podlega zasadom alokacji pionowej, co oznacza w szczególności, że mimo nieopłacalności wykonywania określonych świadczeń, placówki te zmuszane są do ich wykonywania na drodze administracyjnej, przez decyzje organów założycielskich, czyli najczęściej organów władz publicznych,
5. Dysproporcje informacyjne, polegające na tym, że konsumenci, a także działający w ich imieniu płatnicy nie mają pełnej wiedzy odnośnie szczegółów związanych z przedmiotem transakcji (np. stanu zdrowia pacjenta – konsumenta i wymaganego w danym czasie sposobu leczenia), dlatego polegają w tym względzie na usługodawcach (lekarzach); taka sytuacja prowadzi do znanego w ekonomii zdrowia zjawiska kreowania popytu przez stronę podażową.

Podsumowanie

Zmiany w modelu zarządzania, które dokonały się w Polsce po 1989 roku, stworzyły możliwość gruntownej przebudowy niewydolnego systemu opieki zdrowotnej. Do jego głównych problemów należały: niezadowalająca jakość świadczeń zdrowotnych, centralizacja uprawnień decyzyjnych, przerosty zatrudnienia, niewłaściwa alokacja zasobów i niepełne ich wykorzystanie oraz wadliwość systemu finansowania zakładów opieki zdrowotnej.

Przebudowa systemu ochrony zdrowia jest jednym z najistotniejszych politycznych i ekonomicznych problemów, jakie miały i nadal mają do roz-

wiązania rządy wielu państw, w tym i wysoko rozwiniętych. Wielość elementów tworzących aktualne systemy organizacji ochrony zdrowia stwarza możliwość opisania nowych rozwiązań zarządzania opieką zdrowotną. Należy jednak uwzględnić fakt, że każdy sposób (model) zarządzania musi być podporządkowany nadrzędnemu celowi, jakim jest zaspokojenie potrzeb zdrowotnych ludności.

We współczesnym świecie, w związku z postępem w metodach leczenia, a więc i wzrostem kosztów na rynku usług medycznych, powinno poszukiwać się metod ich racjonalizacji, aby przy dostępnych zasobach zapewnić maksymalną liczbę niezbędnych świadczeń całości społeczeństwa. Należy przyjąć, że przyczyną zmian w opiece zdrowotnej jest racjonalizacja kosztów ochrony zdrowia, a za podstawowe uwarunkowanie można przyjąć dostępne zasoby, stan zdrowia populacji oraz stopień zagwarantowania dostępności do niezbędnych usług medycznych. Czynnikiem o charakterze demograficznym, wpływającym na koszty opieki zdrowotnej, a przez to i na zmiany w systemie, jest przede wszystkim wzrost przeciętnej długości życia człowieka, co po prostu oznacza zwiększenie liczby ludzi dożywających wieku starczego, a więc wieku, w którym popyt na usługi medyczne znacznie wzrasta. Osoby starsze najczęściej chorują na schorzenia wymagające zastosowania najdroższych form usług medycznych, czyli opieki wysokospecjalistycznej i opieki długoterminowej, jak również bardzo kapitałochłonnej aparatury i urządzeń medycznych. Wszystko to wpływa na wzrost globalnych kosztów opieki zdrowotnej.

W Polsce od kilku już lat toczy się dyskusja, jaki system opieki zdrowotnej ma funkcjonować. Czy ma to być system efektywny, który realnie pozwoli pacjentowi na pełne korzystanie z opieki medycznej, czy ma to być atrapa systemu, która powoduje niewydolność podejmowanych działań, a związanych z odsyłaniem pacjenta od jednego specjalisty do drugiego, bądź czekaniem kilkanaście miesięcy w kolejce na zabieg operacyjny. Istotne powinno być stworzenie odpowiedniego systemu finansowania służby zdrowia. Drugi problem to ocena dotychczasowych zmian, zarówno organizacyjno-własnościowych, jak i zadłużenia szpitali, a następnie podjęcie działań efektywnościowych.

Trzeba również odpowiedzieć sobie na pytanie, jaki model ochrony zdrowia w Polsce będzie najbardziej odpowiedni? Czy nadal ma to być służba, za pośrednictwem której państwo wypełnia określone zobowiązania wobec obywateli, czy też sektor gospodarki, podlegający szczególnym regulacjom, państwowemu nadzorowi i kontroli ze względu na swoje specyficzne cele, rolę i funkcje? W zależności od tego, jak opiszemy obowiązki państwa wobec obywateli, taki będzie kształt ochrony zdrowia. Trzeba stworzyć nowoczesny system ochrony zdrowia wraz z grą rynkową różnych podmiotów, działających zgodnie ze ściśle określonymi przez państwo regułami.

Bez gruntownych zmian strukturalnych systemu ochrony zdrowia w Polsce nie da się zlikwidować zadłużania zakładów opieki zdrowotnej. Wprowadzane zmiany powinny mieć charakter ewolucyjny, a doświadczenia krajów zachodnich pokazują, że proces reformy nie ma charakteru zamkniętego. Oznacza to, że system ochrony zdrowia w sposób ciągły wymaga odpowiednich przekształceń, reorganizacji i restrukturyzacji, a finansowanie systemu opieki zdrowotnej było i będzie dla wielu krajów jednym z podstawowych problemów ekonomiczno-społecznych.

Stan zdrowia ludności jest jednak najważniejszym punktem odniesienia, przy podejmowaniu wszelkich działań dotyczących organizacji opieki zdrowotnej. Tylko w odniesieniu do stanu zdrowia można określić, czy te działania są w ogóle potrzebne i czy w efekcie podejmowania tych działań można spodziewać się jakiejkolwiek poprawy. Stąd rozpoznanie sytuacji zdrowotnej jest elementarnym warunkiem sensowności jakiejkolwiek aktywności w ochronie zdrowia, aby nie rozbudowywać infrastruktury w dziedzinach, które nie są najpilniejszym problemem zdrowotnym, co w efekcie spowoduje brak środków na najistotniejsze działania.

Mimo konieczności częściowej ingerencji państwa główną rolę w systemie opieki zdrowotnej powinien odgrywać rynek. To właśnie wprowadzenie reformy rynkowej doprowadziło do zmiany systemu finansowania służby zdrowia, a w konsekwencji do racjonalizacji działań świadczeniodawców – lepszej gospodarności i efektywności (w wykorzystywaniu posiadanych środków). Ponadto, wprowadzenie elementów rynkowych usług medycznych dzięki uruchomieniu mechanizmów konkurencji powinno wyłonić najlepszych i najefektywniejszych świadczeniodawców.

W Polsce zmienia się relacja pomiędzy wydatkami publicznymi a wydatkami prywatnymi na opiekę zdrowotną. Wydatki publiczne wykazują tendencję do spadku, natomiast poziom wydatków prywatnych wzrasta. Taka tendencja występuje w większości państw, ale w Polsce wzrost wydatków prywatnych jest bardziej dynamiczny. Jako właściwy kierunek dalszych działań władz publicznych w Polsce w zakresie finansowania opieki zdrowotnej należy zdecydowanie rekomendować rozszerzenie źródeł finansowania opieki zdrowotnej oraz jednoczesne wzbogacenie instrumentów pozyskiwania środków, będzie to bowiem sprzyjało równowadze ekonomicznej systemu opieki zdrowotnej.

Opisując model systemu zarządzania placówkami ochrony zdrowia, trzeba zaznaczyć, że nie istnieje żaden „system wzorcowy", którego przykładem mogą bez wahania podążać inne kraje.

Podsumowując powyższe rozważania, można dojść do wniosku, że w żadnym kraju na świecie nie wdrożono „idealnego" systemu ochrony zdrowia ani nie zastosowano kompletu założeń systemowych zawartych w modelu cha-

rakterystycznym dla danego kraju. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że określone cechy społeczeństw, historia, kultura i polityczne uwarunkowania miały i mają ogromny wpływ na konstrukcję różnorodnych modeli związanych z zarządzaniem systemem usług zdrowotnych.

Bibliografia

Balicki M., Koronkiewicz Z. (2003), *System organizacji i finansowania opieki zdrowotnej* [w:] L. Kubicki (red), *Prawo medyczne*, Wyd. Medyczne & Urban Partner, Wrocław.

Hibner E. (2003), *Zarządzanie w systemie ochrony zdrowia*, Wyższa Szkoła Humanistyczno-Ekonomiczna w Łodzi, Łódź.

Kautsch M., Klich J., Whitfeld M. (2001), *Zarządzanie w opiece zdrowotnej*, Wyd. UJ, Kraków.

Kleczkowski B., Roemer M. (1984), *National Heath systems and their reorientation towards Heath for all Guidance for Policy making*, WHo, Geneva.

Konstytucja RP z 2 kwietnia 1997 r.

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

Sułkowski Ł., Seliga R. (red.) (2012), *Kulturowe determinanty zarządzania szpitalami w Polsce,* Difin, Warszawa.

Ustawa z 27 sierpnia 2004 r o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych.

Ustawa z 30 sierpnia 1991 r. o zakładach opieki zdrowotnej.

Włodarczyk C. (2001), *Wybory systemowe*, Wyd. UJ, Kraków.

Część II

Zarządzanie w dobie zmian demograficznych

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 157–170

Halina Brdulak
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zmiany demograficzne – nowe wyzwania w zarządzaniu. Wybrane aspekty

Demographic changes – a new paradigm in the management. Selected aspects

Abstract: Demographic changes and economic turbulence on the one hand, and greater emphasis on quality of life – on the other hand, make it necessary to change the paradigm of management. Answer to the above challenges can be, according to the author, the program Lean culture. It was already tested in Asian cultures and highly competitive sector – automotive industry. It requires a change in attitudes of all employees. First of all the key skills are teamwork, coresponsibility, creation of social capital. Additional challenge is embracing managerial position by generation Y. Respect for the people, continuous improvement, teamwork, creates opportunities to exploit the potential of different age workers. Managerial staff, middle level play key role in this process. The above thesis is illustrated by case study (lead logistics provider).

Key-words: demographic changes, generation X, Y, Baby Boomers, new paradigm in management, Lean management, teamwork, diversity management.

Wstęp

Zmiany demograficzne niosą nowe wyzwania w zakresie zarządzania. Otoczenie, w którym wartością kluczową jest czas i pieniądz, zmusza z jednej strony do nadążania za zmianami, z drugiej prowadzi do poszukiwania nowej drogi w tak dynamicznie zmieniających się warunkach. Cechą immanentną obecnych czasów jest występowanie sprzeczności w jednym czasie: globalizacja

i regionalizacja, konsumpcjonizm i ruch ekologiczny, krótkie cykle produkcji, szybka wymiana produktów i długie użytkowanie i naprawianie czy też recykling. Podobnie w zarządzaniu – pokolenie coraz starszych pracowników współistnieje z pokoleniem młodych ludzi, wychowanych w dobie Internetu i Facebooka. Ta różnorodność tworzy nową tkankę społeczną, która pozwala na dynamiczny rozwój, nie tylko mierzony wskaźnikami finansowymi, ale również dobrostanem społeczeństwa.

Celem niniejszego opracowania jest opisanie zjawisk demograficznych oraz socjologicznych, które będą determinowały przyszły kształt organizacji. Autorka przetestowała w praktyce rozwiązanie, które wskazuje jako rekomendacje dla współczesnego przedsiębiorstwa i przedsiębiorstwa przyszłości. Bazuje ono na zmianie postaw przede wszystkim szefów, ale głównymi filarami są: szacunek dla ludzi, praca zespołowa i ciągłe doskonalenie.

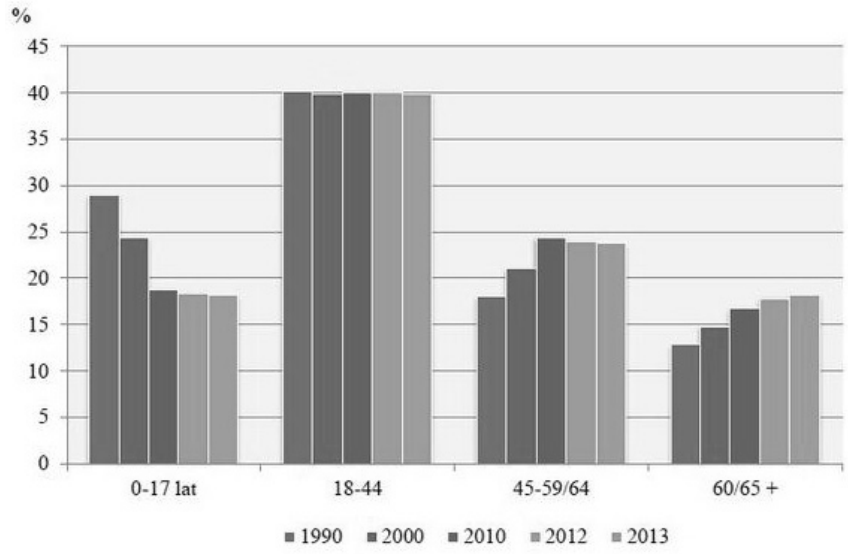
1. Zmiany demograficzne w Polsce

Według prognoz ONZ [World Population Prospects. The 2012 Revision. United Nations. New York 2013] odsetek osób w wieku 60+ z 23 proc. w 2013 r. zwiększy się w Europie do 34 proc. w 2050 r. Wzrośnie również liczba osób najstarszych w wieku 80+ z 4,5 proc. w 2013 r. do 9,5 proc w 2050 r. Zmniejszy się natomiast odsetek osób w wieku produkcyjnym z 50 proc. (2013 r.) do 41 proc. (2050 r.). Podobne zmiany będą zachodziły również w Polsce. W 2050 r. przewiduje się (tzw. wariant najbardziej prawdopodobny), że liczba osób w wieku 65 lat i więcej będzie ponad dwukrotnie wyższa niż liczba dzieci (analogicznie udział wyniesie 33 proc. i 15,6 proc.), przy czym cała populacja zmniejszy się do 30 mln osób (z 38 mln w 2013 r.).

Liczba ludności w Polsce maleje. W końcu 2013 roku ludność Polski liczyła niespełna 38,5 mln osób, o ok. 37 tys. mniej w stosunku do 2012 r. Tempo przyrostu rzeczywistego wyniosło -0,1% [www.egospodarka.pl]. Przyczyny zmniejszania się populacji w Polsce są wynikiem przede wszystkim dwóch czynników: niskiego przyrostu naturalnego (w 2013 r. -0,4 promile) oraz negatywnego salda migracji zagranicznych (w 2013 r. – 22 tys. osób, w 2012 r. – 6,6 tys. osób).

Udział poszczególnych grup wiekowych ludności w Polsce w wybranych latach został zobrazowany na wykresie nr 1.

Wykres nr 1. Ludność według wieku w wybranych latach w Polsce

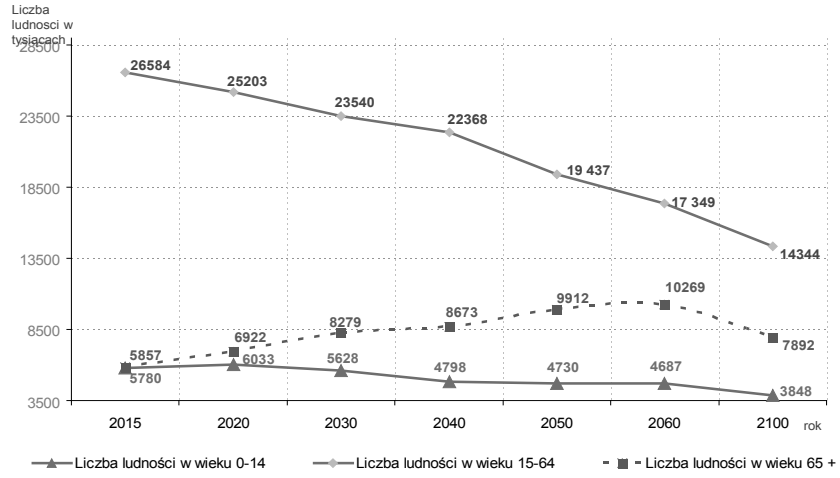


Źródło: www.egospodarka.pl, Rozwój demograficzny Polski 2013, dostęp 10.08.2014.

Jak widać na wykresie, w ostatnich latach obserwowany jest dalszy wzrost liczby osób w wieku poprodukcyjnym i zmniejszanie się udziału osób w wieku przedprodukcyjnym w całej populacji. Z danych wstępnych wynika, że w końcu 2013 r. ludność w wieku przed- i poprodukcyjnym liczyła po ok. 7 mln osób, a jej udział w ogólnej populacji wyniósł po 18,2%. Prognozowany udział poszczególnych grup wiekowych (scenariusz najbardziej realny) w kolejnych latach, przygotowany przez ONZ, został zaprezentowany na wykresie nr 2.

Jak widać ze scenariusza, współczynnik obciążenia demograficznego ulega zmianom. Przewiduje się, że w 2100 r. liczba ludności w Polsce zmniejszy się do 26 mln, przy czym udział osób w wieku poprodukcyjnym osiągnie prawie 31 proc.

Wykres nr 2. Prognozowany udział poszczególnych grup wiekowych (w wielkościach bezwzględnych) w całej populacji w Polsce w latach 2015–2100.



Źródło: World Population Prospects. The 2012 Revision. United Nations. New York 2013; http://esa.un.org/wpp.

Na proces starzenia się polskiego społeczeństwa wskazuje również mediana wieku. W 2013 r. statystyczny mieszkaniec Polski miał przeciętnie 38,7 lat (mediana). W 2000 r. mediana wieku ludności wynosiła 35,4. Powyższe wskaźniki sugerują, że pewnej szansy, pozwalającej na spowolnienie procesu starzenia się, można upatrywać w migracji ludności wiejskiej do miast. Powyższe statystyki pozwalają na wyciągnięcie kilku wniosków, kluczowych dla dalszych rozważań. Przede wszystkim widoczne jest, że są one przygotowane dla różnych grup wiekowych, tak więc nie zawsze istnieje możliwość porównania. Kolejny wniosek, który się nasuwa, to przyjęcie zasad analizy i podziału na grupy produkcyjne i nieprodukcyjne według obowiązującego już od kilkudziesięciu lat schematu. Zmiany technologiczne, jakie następują w bardzo szybkim tempie, zmieniają również możliwości wykonywania pracy.

Z punktu widzenia organizacji ważne jest definiowanie osoby „starszej". Według GUS [www.old.stat.gov.pl/gus.definicje] podstawą jest określenie tzw. „progu starości", czyli wieku, po osiągnięciu którego można zaliczyć daną osobę do grupy ludności w starszym wieku (najczęściej 65 lat lub oddzielnie dla kobiet – 60 lat, dla mężczyzn – 65 lat). W opracowaniach ONZ zwykle przyjmuje się wiek jednolity dla kobiet i mężczyzn – 65 lat. Starość w innych opracowaniach definiowana jest przede wszystkim poprzez zmniejszenie zdolności organizmu do samoregulacji oraz zmniejszenie jego wydajności. Na ogół jednak dane podawane są w odniesieniu do osób 80-letnich

[www.pl.wikipedia.org/wiki/Proces_ starzenia]. Brak jednolitego podejścia do określenia „procesu starzenia się" powoduje różnego rodzaju nieścisłości w analizach statystycznych. Dodatkowo, w kontekście systematycznego wydłużania się życia, również próg określany jako „starość" wymagałby redefinicji. Autorce najbliższe jest określenie „trzeci i czwarty wiek", przy czym pojęcie „trzeci wiek" stosuje się obecnie do osób w wieku od 60 do 90 lat, a „czwarty wiek" – do osób w wieku powyżej 90 lat. Uczelnie wyższe wykorzystały pojęcie „trzeciego wieku", tworząc specjalne uniwersytety dedykowane dla tej grupy społecznej. Misją tych uniwersytetów jest włączenie w szerszym zakresie tej grupy społecznej do społeczeństwa, a także umożliwienie realizacji własnych pasji i stworzenie przestrzeni do spotkań i rozmów.

2. Aktywność zawodowa osób dojrzałych

Badania przeprowadzone przez Eurostat [Biuletyn ORRP nr 17/2010] wskazują, że czynnikiem, który w największym stopniu mógłby pomóc w utrzymaniu aktywności osób dojrzałych, jest elastyczny czas pracy. Polska zajmuje ostatnią pozycję wśród badanych krajów Unii Europejskiej jeśli chodzi o średni wiek przechodzenia na emeryturę. Wynosi on poniżej 60 lat, gdy w takich krajach jak: Finlandia, Szwecja, Belgia, Estonia czy Wielka Brytania – średnia kształtuje się na poziomie powyżej 63 lat. Warto dodać, że w przytoczonych krajach stopa zatrudnienia w grupie wiekowej 55–64 lata jest najwyższa (prawie 70 proc.), gdy w Polsce – zaledwie 34 proc.
Dobre praktyki w zatrudnianiu osób dojrzałych.

Można zauważyć, że kraje, w których stopa zatrudnienia osób dojrzalszych jest najwyższa, zbudowano specjalne programy wspierające pracodawcę w zatrudnianiu tej grupy społecznej. Przykładowo w Finlandii stworzono program narodowy dotyczący starzejących się pracowników. W efekcie współczynnik zatrudnienia grupy osób w wieku 55-64 lat wzrósł o prawie 20 punktów procentowych w okresie 1997–2006 (z 35,7 % do 54,5 %). Zidentyfikowano również przyczynę wcześniejszej dezaktywacji zawodowej, którą było przede wszystkim ograniczanie dostępu do różnego rodzaju świadczeń. W związku z powyższym wprowadzono elastyczny system emerytalny, który pozwala na zwiększenie świadczenia emerytalnego po przepracowaniu każdego roku powyżej 63 lat. Z kolei w Holandii główną przyczyną spadku aktywności zawodowej były liberalne zasady przyznawania rent chorobowych. Po zmianie systemu liczba osób aktywnych w tej grupie wzrosła z ok. 30 proc w latach 90-tych XX w. do 47 proc. w 2006 r. Dodatkowo wprowadzono również zachęty dla pracodawców zatrudniających rencistów, powracających na rynek pracy (zwrot 25 proc. płacy brutto przez maksymalnie 4

lata, subsydia w przypadku szkoleń, obniżenie składek na ubezpieczenia), wyeliminowano korzystne rozwiązania podatkowe dla osób odchodzących z rynku pracy poniżej ustawowego wieku emerytalnego i zlikwidowano systemy umożliwiające przechodzenie na wcześniejszą emeryturę. Wprowadza się również dodatkowe stymulacje dla osób pracujących powyżej 62 roku życia. Szwecja zdecydowała się natomiast na program subsydiów (wypłacanych maksymalnie przez 24 miesiące i pokrywające 75 proc. wynagrodzenia) dla pracodawców, którzy zatrudnią osoby w wieku 57 lat i powyżej, pozostające co najmniej 2 lata bez pracy. Dania oparła swój program na elastycznych formach zatrudnienia pracowników i aktywnej polityce (m.in. promowanie szkoleń). Osoby, które zdecydowały się kontynuować pracę po przekroczeniu 62 roku życia, uzyskują specjalne ulgi podatkowe. Od 2004 r. osoby w wieku 65 lat i więcej mogą również przedłużać swoją pracę o 10 lat, co w efekcie powoduje wzrost świadczeń emerytalnych w przyszłości. Podpisano również porozumienie społeczne, którego celem jest subsydiowanie zatrudnienia w prywatnych przedsiębiorstwach przede wszystkim osób po 55 roku życia, które utraciły prawo do świadczeń społecznych, wynikających z niezdolności do pracy lub bezrobocia. W Niemczech stopa zatrudnienia osób w wieku 55 + wzrosła z 37,6 proc. w 2000 r. do 56,2 proc. w 2009 r., przy czym ogólna stopa zatrudnienia w tym samym czasie wzrosła jedynie o 5 proc. Obecnie prawie 60 proc. osób w wieku 55–64 lata jest aktywnych zawodowo. Zmiany były możliwe dzięki wdrożenia pakietu czterech ustaw Hartza, które pozwoliły na uelastycznienie rynku pracy i szersze wprowadzenie umów na czas określony ze starszymi pracownikami, mimo że niektóre rozwiązania budziły sporo kontrowersji społecznych.

Autorka opracowania sprawdziła, w jaki sposób branża TSL mierzy się ze zmianami demograficznymi i czy są podejmowane specjalne działania, które z jednej strony zachęcają pracowników dojrzalszych do pozostania aktywnym zawodowym, z drugiej zaś również umożliwiają im szkolenia i zdobywanie nowych kompetencji. Z przeprowadzonych rozmów z osobami ze szczebla menedżerskiego wynika, że żadna z dużych firm nie wdrożyła takiego programu.

W kolejne części opracowania autorka wskazuje, w jaki sposób zmienia się pokolenie młodych menedżerów, którzy obecnie obejmują stanowiska zarządcze w firmie, a także jakie czynniki motywują te pokolenia i co ich odróżnia od dojrzałych menedżerów.

3. Zmiany socjologiczne i ich wpływ na zachowania pracowników.

Wydłużający się czas aktywności zawodowej powoduje, że w firmach coraz więcej będzie zatrudnionych osób dojrzałych. Jednocześnie główny trzon pracowników będą nadal stanowiły osoby młodsze, w wieku 30–40 lat. Widoczny jest również trend obniżania się wieku podejmowania pracy przez młode osoby i osiągania dojrzałości menedżerskiej dzięki możliwości zdobywania doświadczenia już w okresie studiów w różnych krajach. W tej sytuacji możemy mieć do czynienia z młodym szefem zespołu i zróżnicowanymi znacznie wiekowo i płciowo pracownikami. W jaki sposób ukształtować relacje w zespole, aby każda z tych osób miała poczucie sensu i własnej wartości oraz wartości wykonywanej pracy?

Pomocne mogą być analizy dokonane przez socjologów, którzy wyodrębnili 4 grupy pracowników. Jako główne kryterium zastosowano rok urodzenia, choć dodatkowymi kryteriami, zdaniem autorki mogą być m.in. sytuacja geopolityczna kraju oraz umiejętność wykorzystania nowych technologii. Są to:

- generacja Y (urodzeni między 1982 lub 1983 a 2002 rokiem, określana też czasem jako Nexters, Millenialsi), generacja Internetu
- generacja X (urodzeni między 1965 a 1981 rokiem), określana również jako generacja mediów
- Baby Boomers (pokolenie wyżu powojennego, urodzeni między 1946 a 1964 rokiem)
- tradycjonaliści (urodzeni przed 1946 rokiem).

Dodatkowo wyróżnia się także pokolenie Z, osoby urodzone w drugiej połowie lat 90-tych do 2010 r., określane także jako generacja Facebooka. W analizach, mających na celu stworzenie programów zapewniających współpracę powyższych pokoleń, uwzględnia się jednak przede wszystkim trzy grupy: Baby Boomers (osoby, które obecnie są już w wieku przedemerytalnym i do nich głównie dedykowane są programy dalszej aktywizacji zawodowej), generację X i generację Y.

Obecnie w centrum zainteresowania badaczy znajduje się przede wszystkim generacja Y, która wkracza na rynek pracy, a także obejmuje stanowiska zarządcze[1]. Według prognoz Deloitte będą oni stanowili w 2025 r. 75 proc. wszystkich pracowników w firmach. Jest to pokolenie bardzo

1. Big demands and high expectations. The Deloitte Millennial Survey January 2014. W badaniu on-line, które zostało przeprowadzone w dniach 10.10-11.11. 2013 r. wzięło udział ponad 7800 osób z całego świata, z wykształceniem średnim i wyższym, zatrudnionych na pełny etat, urodzonych w roku 1983 i później.

zróżnicowane. Zaufanie i solidność są dla nich ważnymi wartościami. Jako pracownicy Millenialsi są elastyczni, gotowi na wyzwania, szkolenia, mentoring, nie oczekują ciągłego wzrostu wynagrodzeń [Roos, D. How net generation students learn and work]. Oczekują natomiast uznania w swoim miejscu pracy i rozwoju własnego.

Pokolenie Y nie definiuje siebie poprzez zawód, który wykonuje, ale poprzez swoje działania. Lubią pracować w zespołach, często też wirtualnych. Łączą umiejętność działania dla biznesu i organizacji charytatywnych i pozarządowych. Dużo ważniejsze jest dla nich to, co się robi, niż dla kogo się pracuje. Chcą wpływać na zmiany zachodzące w świecie, nie bacząc na dotychczasowe wzorce: autorytety, hierarchie, gromadzenie (w określonej kolejności) dóbr materialnych [*How Millennials Are Redefining Their Careers As Hustlers,* Forbes z 19.07.2012 www.forbes.com]. Uważają, że biznes powinien w większym stopniu odpowiadać na wyzwania społeczne – niedobór surowców naturalnych (56 proc), zmiany klimatyczne (55 proc.), zapewnienie równego wynagrodzenia (49 proc.). Dodatkowo połowa badanych deklaruje, że chciałaby pracować w przedsiębiorstwie, w którym przestrzega się zasad etycznych.

Z kolei generacja X w większym stopniu korzysta z globalizacji i jest lepiej wyedukowana niż Baby Boomers. To pokolenie w większym stopniu kładzie nacisk na wyższą płacę i dobrze opłacane stanowisko pracy niż pozostałe [http://www.talouselama.fi/uutiset/xsukupolvi+on+toissa+itsekkyyden+huipentuma++ypolvi+vaatii+vahemman/a2154476 (16.01.2013) za: K. Kostiainen, Generation X, Y, Z, January 2013]. Generacja X jest niezależna, ambitna i zaradna [Kane, S.; (2013) Generation X, http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm (24.1.2013)] i dobrze adoptuje się do zmiennych sytuacji, jak przykładowo ciągły rozwój technologii. Dlatego też lubi zmieniać pracodawców, aby rozwijać się w życiu zawodowym. Mimo, że ta generacja jest ambitna w osiąganiu wysokich pozycji zawodowych to jednak nadal uważa, że „pracuje się aby żyć". W ten sposób zachowuje też pewnego rodzaju równowagę między pracą i czasem wolnym, w znacznie większym stopniu niż wcześniejsze pokolenie (Baby Boomers). Ta grupa społeczna posiada również umiejętności pracy w zespole.

Obecnie obie te generacje: X i Y konkurują o te same pozycje w pracy zawodowej. Generacja X nie jest na tyle duża, aby objąć wszystkie stanowiska w firmie, z kolei pokolenie Baby Boomers jest w okresie przedemerytalnym. To oznacza szybszą drogę do funkcji menedżerskich dla pokolenia Y. W badaniach ponad 60 proc. respondentów uważa, że istnieją napięcia pomiędzy tymi grupami. To może być właśnie efekt różnego podejścia do pracy przez te grupy osób. Jednak jednoznacznej odpowiedzi na powyższy temat nie ma.

Badania przeprowadzone przez AchieveGlobal i Kelly Global Workforce Index 2013[2] wskazują, że związek między wiekiem pracownika a jego zachowaniem i stosunkiem do pracy nie jest jednoznaczny, a w większym stopniu zależy od narodowości. Pracownicy z Europy oraz Stanów Zjednoczonych znacznie rzadziej niż pracownicy azjatyccy wyrażali pogląd, że zachowanie i stosunek do pracy są zależne od wieku.

Kelly Global Workforce (ponad 100 tys. pracowników z całego świata, w tym także z Polski) przytacza siedem najważniejszych cech charakteryzujących dane stanowisko: uzyskanie nowego doświadczenia, stabilność finansowa, nauka i rozwój, szanse rozwoju kariery, szacunek, uznanie, elastyczność w środowisku pracy. Cechą, która uzyskała najwyższą średnią ocenę, jest „szacunek". Jedynie pokolenie Y wyżej ceni sobie „możliwości rozwoju kariery" – co tylko potwierdza jego charakterystyczną cechę, jaką jest ciągła chęć rozwoju i doskonalenia się. Natomiast na końcu skali znalazła się możliwość uzyskania nowych doświadczeń zawodowych, którą została najniżej oceniona przez wszystkich respondentów. Interesujące są wyniki dotyczące Polski. Ponad 30 proc. polskich respondentów uważa, że różnice wiekowe pomiędzy pracownikami poszczególnych pokoleń sprzyjają większej efektywności w pracy.

4. Otoczenie – nowe paradygmaty i ich wpływ na funkcjonowanie pracowników w zespołach

Cechą charakterystyczną obecnej epoki jest przyspieszenie, które w dużym stopniu determinuje zachowanie ludzi. Z jednej strony technologia wymusza nowy sposób zachowania, z drugiej jednak – nawet w nowych pokoleniach preferuje się kontakt bezpośredni, zachowanie równowagi między pracą i życiem osobistym.

Szybkość działania czy relacje? Czy można połączyć oba elementy? Podział, ustalony przez antropologów, na kultury monochroniczne i polichroniczne[3] wskazuje, jak duże znaczenie dla grup społecznych mają czynniki związane z czasem bądź z relacjami. Czy cechą permanentną współczesnego społeczeństwa nie jest pogoń za czasem? Zmianę roli czasu wprowadziła epoka przemysłowa w początkach XVIII w. H. Rosa, socjolog określił, że „podsta-

2. http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Global_Trends_that_Shaped_Job_Choice_Recruitment_and_Workplace_Performance.pdf, dostęp 28.02.2014

3. Szerzej na temat podziału na kultury mono-i polichroniczne i konsekwencji dla podejmowanych działań zarządczych w: Edward T.Hall, Taniec życia. Inny wymiar czasu, Warszawa, Muza 1999.

wą nowoczesnego społeczeństwa w tym czasie było przyspieszenie"[4]. Według Rosy, ale także Schumpetera, który odniósł przyspieszenie do zasad ekonomicznych, ta logika podejścia przeniknęła do wszystkich obszarów życia, nie tylko do gospodarki. Przyspieszenie stało się podstawą dynamicznej konkurencji. Producenci coraz częściej decydują się wprowadzić na rynek produkty niekompletne, gdzie zadaniem konsumentów staje się zidentyfikowanie elementów, które będą niezbędne do najlepszego wykorzystania danego wyrobu. W ten sposób rodzi się klasa „prosumentów". Nowe zjawiska jak crowdsourcing, zakładają włączenie dużej liczby osób do projektowania produkcji. Szybkość „promuje" ludzi sprawnych fizycznie, intelektualnie, gotowych na wyzwania. W jaki sposób zbudować zatem zespół różnorodny, gdzie szybkość spotka się z namysłem? Pozytywną odpowiedź na powyższe wyzwania daje Lean management, oparte na Toyota Production System.

5. Zarządzanie Lean jako odpowiedź na wyzwania współczesności. Analiza przypadku.

Lean Management opiera się na dwóch podstawowych filarach: szacunku dla ludzi i ciągłym doskonaleniu. Celem działań jest obniżanie kosztów, skracanie czasu realizacji danego procesu i poprawa jakości. Zespoły projektowe są dobierane w taki sposób, aby uczestnicy reprezentowali różne punkty widzenia (zespoły interdyscyplinarne), a także aby były zróżnicowane wiekowo i płciowo, co wyzwala większą kreatywność. Taki sposób podejścia powoduje, że ludzie po pewnym czasie uczą się współpracować, zwiększa się też kapitał społeczny. Dlatego też w dalszej kolejności autorka skupi się na opisie działania tego systemu w firmie usługowej, jaką jest operator logistyczny.

W 2011 r. uznano, że wobec sytuacji stagnacyjno-kryzysowych w gospodarce, a także presji cenowej klientów, konieczne jest poszukanie nowych wyróżników, które zapewnią „ucieczkę do przodu" analizowanej firmie. Jednocześnie dadzą one szansę na wyeliminowanie czynności nietworzących wartości dodanej z punktu widzenia klienta i stworzenie mechanizmów nieustannego doskonalenia procesów. Taka filozofia była reprezentowana przez kulturę Lean, która z powodzeniem była wprowadzana w światowym przemyśle motoryzacyjnym. Trudność główna związana była ze zmianą postawy szefa. Konieczne jest wyjście zza biurka i przebywania w miejscach, gdzie toczą się procesy („gdzie się rzeczy dzieją"), gdzie tworzy się wartość dodana dla

4. H. Rosa, Beschleunigung. Die Veraenderung die Zeitstrukturen in der Moderne, Suhrkamp, Frankfurt a.Mein, 2005 za: U. Schnabel, Sztuka leniuchowania. O szczęściu nicnierobienia, Muza SA, Warszawa 2014.

klienta [Balle, Balle 2009]. Zadaniem szefa w Lean jest przede wszystkim rozwijanie swoich pracowników, doprowadzenie do tego, aby rozumieli oni procesy, w których uczestniczą, znali oczekiwane efekty i mierniki tych efektów, wiedzieli, jaki poziom osiągają w danym czasie i co muszą zrobić w „kolejnym kroku", aby zbliżyć się do pożądanego celu. Wdrożeniu Lean sprzyja odpowiednia kultura organizacyjna, kładąca nacisk na postawę współodpowiedzialności, pracy zespołowej i aktywnego podejścia do problemów. Taką postawę kształtowano w firmie dzięki wprowadzeniu CSR oraz modelu EFQM[5].

Po analizie różnych wariantów budowania kultury Lean w oparciu o wiedzę, zdobytą głównie w ramach kongresów LEAN, zdecydowano się skorzystać z zewnętrznego wsparcia. Wybrana firma miała doświadczenie we wdrażaniu Lean, jednak nie w firmie logistycznej, co było obarczone ryzykiem zarówno po stronie zamawiającego, jak też realizującego. Dotychczas w Polsce w branży TSL nie wykorzystano Lean Management do zmiany zarządzania. Na początek wytypowano dwa oddziały pilotażowe u operatora, w oparciu o które po roku powinien zostać opracowany „business case", stanowiący podstawę do wdrożeń w pozostałych oddziałach. Jednocześnie wewnątrz firmy stworzono strukturę organizacyjną, na czele której powołano dyrektora Lean. Osoba ta miała doświadczenie wyniesione z firmy General Motors, w której uczestniczyła również przy rozwijaniu Lean. Wsparciem miały być również magazyny, w których decyzją koncernu wdrażano już zasadę 5S (selekcja-storting, systematyka – simplify, sprzątanie – systematic cleaning, standaryzacja – standardize, samodyscyplina – sustain the practice), będącą jednym z podstawowych narzędzi kultury Lean. Postawiono sobie cel, iż budowę kultury Lean rozpocznie się od terminalu, gdzie występują procesy zbliżone do produkcji (przywóz przesyłek z różnych miejsc, szybkie rozładowanie, zblokowanie przesyłek na odpowiednie kierunki/klientów i szybkie załadowanie). Stworzono interdyscyplinarne zespoły projektowe, które miały „wyłączyć się z pracy" i zająć się tylko poznawaniem narzędzi oraz testowaniem ich w praktyce, tak aby ostatecznie dokonać analizy stanu obecnego i stworzyć mapę strumienia wartości. Na czele zespołu stał konsultant z firmy zewnętrznej.

Zewnętrzna agencja marketingowa na zlecenie Operatora opracowała kampanię marketingową, dotyczącą nowego podejścia do zarządzania. Wykreowano bohaterów kampanii (dbając o Gender Index) – Panią i Pana Lean – detektywów, poszukujących „marnotrawstw" w procesach, przy czym każde z owych marnotrawstw zostało również spersonalizowane w postaci „rzezimieszka". Na stronach internetowych stworzono zakładkę Lean, a w comiesięcznym magazynie dla wszystkich pracowników ukazywały się teksty dotyczące postępu prac w zakresie Lean. Strony internetowe i teksty w ma-

5. CSR - Corporate Social Responsibility, EFQM - European Foundation for Quality management

gazynie były redagowane przez samych pracowników i zespoły, które w ten sposób zdobywały również doświadczenie w obszarze komunikacji, a trudne warunki prowadziły do tworzenia się więzów w ramach zespołów. Kampania powoli przynosiła efekty. Coraz więcej osób rozumiało, na czym polega zmiana, choć nadal znaczna część obawiała się zwolnień w wyniku „odchudzania" procesów. Zarząd jednak podkreślał konsekwentnie, że zmiana powinna uwolnić część zasobów, które zostaną zaangażowane w obsługę zwiększonych potoków towarów. Niestety w czasie budowania kultury Lean doszło do zdarzenia, które w pewnym stopniu stanowiło zagrożenie dla dalszego wdrażania nowej filozofii zarządzania. Operator nie zdecydował się na akceptację nowych warunków przetargowych ogłoszonych przez wieloletniego dużego klienta i w efekcie – na dalszą współpracę z tym klientem. Odejście dużego klienta spowodowało konieczność redukcji zatrudnionych, co stanowiło potencjalne zagrożenie Lean w firmie. Konieczna była przejrzysta informacja. Do przezwyciężania początkowych trudności w znacznym stopniu przyczyniły się postawy pracowników, systematycznie budowane w ramach akcji CSR. Bardzo wysokie zaangażowanie, entuzjazm, integracja w zespole dawały też dobre efekty. Jednak po początkowej fazie samodzielnego budowania nowych rozwiązań przyszła faza ich wdrażania. W tym czasie duże znaczenie miało wdrożenie wizualnego zarządzania. W początkowym okresie polegało ono na stworzeniu przez pracowników specjalnych tablic, na których zapisywany był cel (w formie KPI) do osiągnięcia danego zespołu, faktycznie osiągany wynik (na dany dzień), przeszkody, jakie utrudniają osiągnięcie wyniku oraz sposoby, termin i osoby odpowiedzialne za ich rozwiązanie.

W tym systemie, podobnie jak w CSR, pracownik zostaje wyraźnie „upodmiotowiony", przy czym znaczną uwagę zwraca się na zlikwidowanie „przeciążeń", a tym samym wyrównanie poziomu obciążenia pracą oraz na balans między pracą a czasem prywatnym. Tym m.in. przejawia się szacunek do pracownika. Jednocześnie pracownik nie może działać sam, ponieważ nie osiągnie założonego celu. Współodpowiedzialność i umiejętność funkcjonowania w zespołach jest podstawą budowania kultury leanowej.

W 2014 r. zgodnie z założeniami zakończył się proces wdrażania Lean w kolejnych oddziałach, ale Operator nadal znajduje się w fazie zmian. Zmianie uległa struktura organizacyjna spółki, w tym również programu Lean. Stworzono Radę Programową, która jest tożsama z grupą kierowniczą spółki, kilka osób z wysokiego menedżmentu zdecydowało się kontynuować swoją karierę w innych firmach, jedna z liderek Lean została dyrektorem oddziału. Obecnie siła budowania kultury Lean w coraz większym stopniu przesuwa się na pracowników firmy. Mimo silosowych struktur zarządczych dochodzi do wymiany informacji między pionami/oddziałami i zwiększa się poziom

współpracy. Nowe wyzwania rynkowe pokazują, że budowanie umiejętności pracy w różnorodnych zespołach staje się szansą na lepsze wzajemne zrozumienie własnych potrzeb, rozwijanie większej uważności i kształtowanie nowych postaw oraz poprawę wyników finansowych spółki [Brdulak 2013]. Proces ten nie jest zakończony, ale potencjał w kreowaniu zmian w całej firmie zdecydowanie wzrósł. Problemy nie znikły, ale ich charakter zmienia się w czasie. Obecnie w coraz większym stopniu Operator koncentruje się na dokonywaniu zmian wspólnie z partnerami spoza firmy – dostawcami i klientami. Ma to zapewnić wyższą efektywność działania w całym łańcuchu dostaw.

Zakończenie

Zmiany demograficzne, widoczne na całym świecie oraz turbulencje oddziałujące na gospodarkę, przy dominacji czynnika czasu i pieniądza, z jednej strony i wyłaniających się nowych trendach – regionalizacji, zrównoważonego rozwoju, budowaniu relacji, większego nacisku na jakość życia powodują również konieczność zmiany paradygmatu zarządzania. Odpowiedzią na powyższe wyzwania może być, zdaniem autorki, przetestowany już w kulturach azjatyckich i sektorze wysokiej konkurencji – przemyśle motoryzacyjnym – program budowania kultury Lean. Z punktu widzenia kultury indywidualistycznej i nastawionej na rywalizację wymaga on zmiany postaw na rozwój umiejętności pracy zespołowej, współodpowiedzialności, tworzenia kapitału społecznego. Szacunek dla ludzi i ciągłe doskonalenie, odbywające się na poziomie zespołu, stwarza szansę na wykorzystanie potencjału różnych wiekowo pracowników. Kluczową rolę odgrywa w tym procesie średnia kadra menedżerska. Bez zmiany ich postaw proces może być bardzo utrudniony i wydłużony w czasie.

Bibliografia

Balle M., Balle F. (2009), *The Lean Manager a novel of lean transformation*, Lean Enterpreise Institut, Cambridge.

Big demands and high expectations, The Deloitte Millennial Survey January 2014.

Biuletyn ORRP nr 17/2010.

Brdulak H. (2013), *Wpływ zarządzania różnorodnością na konkurencyjność przedsiębiorstwa: analiza raportów instytucji finansowych i firm consultingowych – wybrane aspekty/The impact of diversity management on the enterprise competitiveness: analysis on reports of financial institutions and consulting companies – selected aspects*, "Kobieta i Biznes/Women and Business" nr 1–3, Oficyna wydawnicza SGH, Warszawa.

Finansowy portret młodych, Instytut Badawczy Millward Brown, www.biznes.fn.pl z dnia 28.02.2014.

Hall E.T. (1999), *Taniec życia. Inny wymiar czasu*, Warszawa, Muza.

How Millennials Are Redefining Their Careers As Hustlers, "Forbes", 19.07.2012, www.forbes.com.

Kane S. (2013), Generation X, http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationX.htm (24.1.).

Roos D. (2013), *How net generation students learn and work*, http://people.howstuffworks.com/how-net-generation-students-work1.htm (23.1.).

Rosa H. (2014), *Beschleunigung. Die Veraenderung die Zeitstrukturen in der Moderne, Suhrkamp*, Frankfurt a. Mein, 2005, za: U. Schnabel, *Sztuka leniuchowania. O szczęściu nicnierobienia*, Muza SA, Warszawa.

Shook J. (2010), *Zarządzać znaczy uczyć*, Lean Enterprise Institut Polska, Wrocław.

World Population Prospects. The 2012 Revision. United Nations. New York 2013; http://esa.un.org/wpp.

www.egospodarka.pl, Rozwój demograficzny Polski 2013, dostęp 10.08.2014.

www.old.stat.gov.pl/gus.definicje.

www.pl.wikipedia.org/wiki/Proces_ starzenia.

http://www.talouselama.fi/uutiset/xsukupolvi+on+toissa+itsekkyyden+huipentuma++ypolvi+vaatii+vahemman/a2154476 (16.01.2013) za: K. Kostiainen, Generation X, Y, Z, January 2013.

http://www.kellyocg.com/uploadedFiles/Content/Knowledge/Kelly_Global_Workforce_Index_Content/Global_Trends_that_Shaped_Job_Choice_Recruitment_and_Workplace_Performance.pdf, dostęp 28.02.2014.

www.egospodarka.pl, Rozwój demograficzny Polski 2013, dostęp 10.08.2014.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 171–179

Violetta Wróblewska
Społeczna Akademia Nauk

Charakterystyka wpływu czynnika strategicznego na zarządzanie wiedzą

Description of the influence that the strategic fact has on knowledge management

Abstract: Knowledge management brings two types of benefits to an organization - external (market-related) and internal (organizational). Successful implementation of a knowledge management program in an organization hinges upon assignment of a strategic value to such a program. It is about the dynamics of an organization's ability to accommodate to the process of transforming its key activities into strategic opportunities. When realized in a strategic dimension, knowledge management consists of developing the organization in a way which accounts for two important factors: openness to knowledge and reliance on knowledge. Failure to make the goals related to knowledge management part of an organization's strategy will make their implementation at tactical and operational levels impossible. Individual goals as well as the goals of respective units should correspond to the goals of knowledge management. Only giving knowledge management the strategic value enables directors and managers to communicate it and to implement it downwards in the organization as well as to combine it with the goals of respective units and members of the organization. The codification and personalization strategies can include strategic approach to knowledge management. In the codification strategy knowledge is codified and stored in databases so as to provide access to it to the organization's members. In the personalization strategy, in turn, it is the technology that supports the processes of knowledge transfer rather than its storage. Choice of strategy type by an organization depends on the method of customer service it uses as well as on the type of business.

Key-words: knowledge management, strategic aspect of knowledge management, codification and personalizationstrategies.

1. Wstęp

Źródłem koncepcji zarządzania wiedzą jest zasobowe podejście do zarządzania organizacjami. Podejście zasobowe koncentruje się na gromadzeniu i rozwoju unikalnych zasobów organizacji. Takim unikalnym zasobem jest wiedza. Zarządzanie wiedzą samo w sobie jest holistyczną, interdyscyplinarną koncepcją, obejmującą swym zasięgiem całą organizację, a więc wszystkie jej aspekty funkcjonowania. Dlatego na zarządzanie wiedzą ma wpływ wiele czynników, m.in.: strategiczny, procesowy, ludzki, technologiczny, kulturowy, pomiarowy i strukturalny. Czynnik strategiczny jest jedną z najważniejszych determinant zarządzania wiedzą. Wiedza, traktowana jako strategiczny atut organizacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej, jest przedmiotem moich zainteresowań w tym artykule.

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie istoty strategii zarządzania wiedzą, scharakteryzowanie strategii kodyfikacji i personalizacji wiedzy oraz celów zarządzania wiedzą. Podkreślenia wymaga fakt, że wybór odpowiedniej strategii zarządzania wiedzą przez organizację nie powinien być przypadkowy.

Zamiarem Autorki niniejszego artykułu jest uporządkowanie podstawowych kwestii związanych ze strategicznymi aspektami zarządzania wiedzą, które są dość często pomijane przez firmy, poprzez dokonanie przeglądu literatury w tym temacie.

Niniejszy artykuł zawiera obszerne fragmenty niepublikowanej pracy doktorskiej Violetty Wróblewskiej pt. „Uwarunkowania zarządzania wiedzą w organizacji" napisanej i obronionej w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

2. Istota strategii zarządzania wiedzą

1. W organizacji zarządzającej wiedzą strategia zarządzania wiedzą opiera się na głównym jej zasobie, jakim jest wiedza, która jest kształtowana i modyfikowana przez członków organizacji.

2. Pojawia się pytanie, jak interpretować ogólne pojęcie „strategia"? Wybrałam definicję A.D. Chandlera. Strategia to „określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania, oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów" [Wajda 2003, s. 52].

3. Strategia zarządzania wiedzą powinna być ściśle powiązana ze wszystkimi obszarami działalności organizacji i obejmować m.in.:

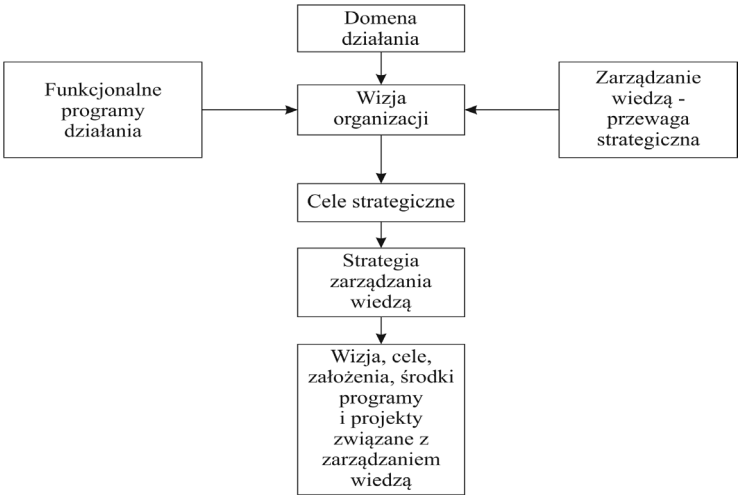
4. Domenę działania organizacji, jej realną wizję przyszłości i wizję zmian, główne cele w zakresie zarządzania wiedzą, alokację zasobów niematerialnych (jako kluczowych w organizacji) i materialnych potrzebnych do realizacji tych celów.

5. Analizę strategicznej przewagi konkurencyjnej opartej na wiedzy.
6. Uwidocznione artefakty, w tym artefakty dzielenia się wiedzą, takie jak: język, wydarzenia, nowe zachowania i podejście.
7. Identyfikację i klasyfikację zasobów wiedzy (szczególnie określenie tych wartościowych i unikalnych), opisanie ich silnych i słabych stron w odniesieniu do konkurencji. Zdiagnozowanie stopnia wykorzystania poszczególnych zasobów wiedzy oraz ocenę ich potencjału w generowaniu rezultatów finansowych.
8. Identyfikację kluczowych zdolności i umiejętności organizacji oraz zdiagnozowanie ich wpływu na usługi i produkty organizacji oraz na jej konkurencyjność rynkową,
9. Scharakteryzowanie procesów zarządzania wiedzą.

Generalnie rzecz biorąc, ogólnej strategii organizacji powinna być podporządkowana strategia zarządzania wiedzą. I wtedy z ogólnej strategii organizacji powinna wynikać strategia zarządzania wiedzą, czyli: cele, założenia, środki i programy związane z nią. W powyższym przypadku strategia zarządzania wiedzą będzie wsparciem dla ogólnej strategii organizacji. Ale strategia zarządzania wiedzą może być również strategią główną organizacji [Kowalik 2004, s. 3].

Zaprezentowany poniżej Model strategii organizacji zarządzającej wiedzą (rysunek 1) przedstawia wariant, w którym strategia zarządzania wiedzą jest podporządkowana ogólnej strategii organizacji.

Rysunek. 1. Model strategii organizacji zarządzającej wiedzą



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: Łuczak M. (2003), Strategie w działalności przedsiębiorstwa, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa, s. 59.

Domena działania organizacji powinna określać jej własny rynek, klientów oraz dążenia. Funkcjonalne programy działania powinny być przełożeniem strategii organizacji na konkretne aktywności związane z zarządzaniem wiedzą.

Wizja organizacji jest czynnikiem integrującym wszystkie elementy organizacji i jej członków. Z wizji organizacji wynikają jej misja i ogólne cele strategiczne, jak również poszczególne strategie. Dlatego tak istotne jest posiadanie przez organizację wizji przyszłości, jak również udział wszystkich członków organizacji w jej tworzeniu.

Z ogólnych celów strategicznych powinny wynikać wytyczne dla poszczególnych działań organizacji, również w zakresie zarządzania wiedzą. Strategia zarządzanie wiedzą jest narzędziem rywalizacji z konkurencją na rynku. Przewaga strategiczna oparta na zarządzaniu wiedzą wzmacnia własną atrakcyjność organizacji, gdyż zarządzanie wiedzą jest skutecznym narzędziem rywalizacji z konkurencją na rynku.

Poziom strategiczny zarządzania wiedzą obejmuje miedzy innymi: ludzi, kulturę organizacyjną, technologię informatyczną, system pomiarowy, procesy wiedzy. Stąd zarządzanie wiedzą w wymiarze strategicznym polega na „budowaniu organizacji „opartej na wiedzy i otwartej na wiedzę", integrującej wokół efektywnego wykorzystania wiedzy strategię firmy, ludzi, kulturę organizacyjną i technologię" [Błaszczuk, Brdulak, Guzik, Pawluczuk 2003, ss. 19–20].

Założenie, że w zarządzaniu wiedzą powinien być uwzględniony kontekst strategiczny, zostało potwierdzone badaniami przeprowadzonymi w wielu organizacjach. Jak pokazały przeprowadzone we Francji badania, aż 84% członków zarządów dużych przedsiębiorstw nadaje wiedzy duże znaczenie strategiczne i twierdzi, że organizacje, które troszczą się o dobry jej przepływ i umieją ją efektywnie wykorzystać, zdobędą duże atuty konkurencyjne [Penc 2004, s. 9]. Również Kaplan i Norton podkreślają, że największy przyrost wartości jest możliwy do uzyskania, wtedy gdy zarządzanie wiedzą jest powiązane ze strategią organizacji [Jarugowa, Fijałkowska 2002, s. 78].

Skoro wyniki badań empirycznych dowodzą zasadności i istotności umieszczenia zarządzania wiedzą w strategii organizacji, powstaje pytanie, jak zdefiniować pojęcie „strategia zarządzania wiedzą"? Zdaję sobie sprawę z niewątpliwej trudności w znalezieniu odpowiedzi na to pytanie, ponieważ analizowana przeze mnie literatura tematu odnosi zarządzanie wiedzą głównie do procesów biznesowych. Chociaż w literaturze przedmiotu częściej podkreślany jest procesowy charakter zarządzania wiedzą, to jednak niektórzy autorzy rozpatrują zarządzanie wiedzą również w kategoriach strategii.

A oto jedna z definicji traktująca zarządzanie wiedzą jako strategię. „Zarządzanie wiedzą to strategia, która zamienia aktywa intelektualne organizacji – zarówno gromadzone pod postacią dokumentów, jak i w talentach

swoich pracowników – w efekty ekonomiczne, takie jak zwiększona produktywność, tworzenie wartości i zwiększenie konkurencyjności. Uczy jak optymalizować i tworzyć umiejętności w ramach grup, zespołów i organizacji" [Fazlagic, Zarządzanie wiedzą – ZW – (Knowledge Management)]. Przez pojęcie strategia zarządzania wiedzą rozumiem kombinację działań i dostępnych zasobów (niematerialnych i rzeczowych) służących realizacji celów, związanych z zarządzaniem wiedzą.

Wdrażanie strategii zarządzania wiedzą nie jest łatwą sprawą. Można wskazać na kilka istotnych problemów, które mogą zaistnieć w procesie jej realizacji:

1. Pojawiające się uprzedzenia wśród członków organizacji, którzy nie rozumieją istoty zmian, nie dostrzegają w zmianach korzyści dla siebie, jak również obawiają się utraty własnej pozycji zawodowej.
2. Brak lub niewłaściwe rozdysponowanie zasobów wiedzy, uniemożliwiające realizację strategii zarządzania wiedzą.
3. Niepowiązanie strategii zarządzania wiedzą z celami działów i ich pracowników.
4. Brak umiejętności i predyspozycji kadry kierowniczej do przeprowadzenia działań wdrożeniowych.
5. Niedopasowanie kultury organizacyjnej do wymagań strategii zarządzania wiedzą.
6. Niski poziom zaangażowania członków organizacji w przełożenie strategii na konkretne działania.
7. Niezaangażowanie członków organizacji, już na etapie tworzenia strategii.

3. Strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy jako istotne podejścia strategiczne do zarządzania wiedzą

Strategiczne podejście do zarządzania wiedzą może obejmować strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy [Kwiatkowski, Stowe 2001, s. 45].

W strategii kodyfikacji wiedza jest kodyfikowana i składowana w bazach danych w celu udostępniania jej członkom organizacji. Celem jej jest połączenie ludzi z ich skodyfikowaną wiedzą [Kubr 2002, s. 423]. Organizacje bazujące na tej strategii inwestują duże środki finansowe w systemy informatyczne i telekomunikacyjne w celu ułatwienia swoim pracownikom wymiany wiedzy. Członkowie organizacji dbają o rozwój istniejących baz danych oraz rozwijają umiejętności wykorzystania gotowych rozwiązań i wzorców. Organizacje prowadzą szkolenia w grupach poprzez naukę na odległość i nagradzają swoich pracowników za używanie i uzupełnianie bazy danych w nowe dokumenty.

Z kolei w strategii personalizacji wiedzy technologia wspiera procesy przekazywania, a nie składowania wiedzy. Taka strategia zarządzania wiedzą sprzyja dzieleniu się wiedzą ukrytą. Ułatwia spotkania pracowników w celu konwersacji i wymiany wiedzy ukrytej. Trening członków organizacji odbywa się na zasadzie mentoringu – one-to-one. Organizacje Posiadające tą strategię organizacje preferują w procesie zatrudniania osoby lubiące rozwiązywać trudne problemy i tolerujące niepewność. Członkowie organizacji nagradzani są za bezpośrednie dzielenie się wiedzą z innymi. Każdy nowy projekt posiada swoje rozwiązania, wypracowane w wyniku wspólnych spotkań członków organizacji. Technologia informatyczna służy przede wszystkim ułatwieniu kontaktów pomiędzy pracownikami organizacji oraz sprzyja efektywnej komunikacji.

Wybór rodzaju strategii przez organizację uzależniony jest od sposobu obsługi klientów i rodzaju biznesu. Najkorzystniej jest, jeśli organizacja stosuje jedną strategię jako główną, a drugą traktuje jako strategię wspomagającą [Hansen, Nohria, Tierney 1999, ss. 106–116]. Uważam, że w organizacjach, które przez proces uczenia się stale doskonalą swoje produkty lub usługi i starają się zaspokoić unikatowe potrzeby klientów przez oferowanie innowacyjnych produktów i usług, podczas gdy pracownicy bazują w swojej pracy głównie na wiedzy ukrytej, powinno się zastosować strategię personalizacji jako główną, natomiast kodyfikacji jako wspomagającą. Jeśli organizacja oferuje usługi lub produkty standardowe i dojrzałe, a członkowie organizacji bazują w swej pracy głównie na wiedzy jawnej, to wtedy efektywniejsza może się okazać strategia kodyfikacji, bazująca na gotowych rozwiązaniach.

4. Cele zarządzania wiedzą w kontekście korzyści wewnętrznych i zewnętrznych dla organizacji

Przejdę teraz do omówienia celów zarządzania wiedzą. Zaznaczę, że cele zarządzania wiedzą powinny być spójne ze strategią i celami całej organizacji.

A oto cele zarządzania wiedzą dające organizacji korzyści wewnętrzne z perspektywy jej funkcjonowania:

1. Zachęcanie pracowników do innowacji poprzez tworzenie sprzyjającej temu atmosfery.
2. Kreowanie kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie wiedzą.
3. Tworzenie środowiska pracy sprzyjającego wymianie wiedzy.
4. Przyspieszenie procesu uczenia się.
5. Wykorzystanie dobrych doświadczeń biznesowych z przeszłości.

6. Podnoszenie kwalifikacji i rozwój pracowników.
7. Kreowanie liderów wiedzy.
8. Obniżenie kosztów operacyjnych.
9. Zwiększenie zyskowności.
10. Spłaszczenie struktury organizacyjnej.
11. Lepsze wykorzystanie potencjału ludzkiego. Maksymalizacja innowacji. [McCartney, s. 30; Mertins, Heisig, Vorbeck (red.) 2001, s. 104].

Cele zarządzania wiedzą dające korzyści zewnętrzne z perspektywy klienta i rynku:

1. Szybsze dostarczanie produktów i usług na rynek.
2. Doskonalenie obsługi klientów poprzez skracanie czasu reagowania.
3. Zwiększenie przewagi konkurencyjnej. Odróżnienie się od konkurencji.
4. Dostarczanie lepszych niż konkurencja produktów, usług i rozwiązań opartych na wiedzy.
5. Skupienie się na wiedzy klientów.
6. Rozwój nowych rynków.
7. Polepszenie jakości produktów i usług.
8. Zwiększenie satysfakcji klientów [McCartney, s. 30; Mertins, Heisig, Vorbeck (red.) 2001, s. 104].

Strategia zarządzania wiedzą powinna być przełożona na konkretne cele biznesowe. Podam przykładowe cele biznesowe wynikające ze strategii zarządzania wiedzą:

1. „Wzrost przychodów, głównie poprzez przyciągnięcie i „przywiązanie" do firmy nowych, atrakcyjnych klientów oraz zaoferowanie im szerszego wachlarza usług,
2. Poprawa rentowności, m. in. poprzez zredukowanie czasu trwania cyklu obsługi klienta,
3. Zmniejszenie rotacji personelu, m.in. poprzez stworzenie „ciekawszej intelektualnie" atmosfery pracy" [Strojny 2003, s. 188].

Strategia zarządzania wiedzą w organizacji powinna być ściśle związana z jej kluczowymi kompetencjami biznesowymi.

Oznacza to, że:

1. Organizacje oparte na innowacjach powinny stosować zarządzanie wiedzą do przyspieszenia procesów badań i rozwoju oraz zarządzania kapitałem intelektualnym.
2. Organizacje oparte na relacjach międzyludzkich, np.: usługowe, handlu detalicznego, powinny wykorzystać zarządzanie wiedzą do podniesienia poziomu świadczonych usług oraz oferowania lepszych jakościowo produktów lub usług.

3. W organizacjach zajmujących się rozrywką, agencjach reklamowych, zarządzanie wiedzą powinno służyć rozwojowi zdolności kreatywnych pracowników oraz sieci powiązań międzyludzkich, utrzymaniu klienta i ochronie intelektualnego kapitału.
4. Organizacje umacniające swoje marki produktów, np.: z branży FMCG (kosmetyczne, spożywcze itp.), dzięki zarządzaniu wiedzą powinny jeszcze lepiej rozpoznawać potrzeby klientów, szybko na nie reagować, oferując nowe, lepsze produkty oraz tym samym zwiększać wartość marki.
5. Organizacje oferujące profesjonalne usługi powinny wykorzystać zarządzanie wiedzą do poszerzenia swojej specjalistycznej wiedzy i umiejętności.

Podsumowanie

Z rozważań Autorki artykułu wynikają następujące wnioski dla organizacji. Strategia zarządzania wiedzą powinna być jasno sformułowana i połączona ze strategią biznesową, gdyż wtedy wizja i architektura zarządzania wiedzą „napędza wszystkie działania" organizacji. Istotą strategii zarządzania wiedzą w organizacji powinna być dynamika jej działania. Chodzi tu o dynamizm zmian zdolności organizacyjnych w przystosowaniu organizacji do przekształcenia swoich kluczowych działań w możliwości strategiczne. Organizacja powinna zarządzać swoją wiedzą strategiczną i operacyjną, aby mogła jak najlepiej osiągać swoje cele strategiczne [Kotarba 2001, s. 85]. Strategia zarządzania wiedzą powinna podkreślać kluczowe procesy biznesowe, inwestycje w kapitał ludzki, wskazywać na wiedzę, która pomaga w podejmowaniu formalnych i nieformalnych decyzji [Morey, Maybury, Thuraisingham 2000, s. 91]. Indywidualna wiedza powinna wnikać w organizacyjną pamięć i jej strategiczne zachowania. Zastosowanie strategii szybkiego uczenia się pozwala wyprzedzić konkurentów w procesie asymilacji wiedzy i nowych umiejętności oraz prowadzi do szybszego wnikania wiedzy w organizacyjną pamięć i do powiększenia kompetencji organizacji [Krupski 2003, s. 483, Śliwa 2001, s. 98]. Nieumieszczenie celów związanych z zarządzaniem wiedzą w strategii organizacji powoduje, że niemożliwa jest ich realizacja na poziomach taktycznym i operacyjnym. Tylko nadanie koncepcji zarządzania wiedzą wartości strategicznej pozwala dyrektorom i menedżerom na komunikowanie jej i przenoszenie w dół organizacji, jak również na połączenie jej z celami poszczególnych działów i członków organizacji.

Bibliografia

Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A. (2003), *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach,* SGH, Warszawa.

Consortium Learning Forum Best-Practice Report (2000), *Successfully Implementing Knowledge Management. Knowledge For Improvement,* APQC American Productivity & Quality Center, Texas.

Fazlagic A., *Zarządzanie wiedzą – ZW – (Knowledge Management),* www.fazlagic.egov.pl/artykuly, dostęp: 10.01.2004.

Hansen M.T., Nohria N., Tierney T. (1999), *What's your strategy for managing knowledge?,* "Harvard Business Review", March-April.

Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002), *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i praktyka,* Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.

Kotarba W. (2001), *Zarządzanie wiedzą chronioną w przedsiębiorstwie, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemyśle,* ORGMASZ, Warszawa.

Kowalik A. (2004), *Zintegrowany model zarządzania wiedzą,* „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", ORGMASZ, nr 4.

Krupski R. (red.) (2003), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje-metody*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.

Kubr M. (2002), *Management Consulting. A guide to the profession*, International Labour Office, Genewa.

Kwiatkowski S., Stowe Ch. (2001), *Knowledge cafe for intellectual product and intellectual capital,* Leon Koźmiński Academy of Entrepreneurship and Management, Warszawa.

Łuczak M. (2003), *Strategie w działalności przedsiębiorstwa,* Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa.

McCartney L., *Getting smart about knowledge management,* „Industry Week", Vol. 247, No 9.

Mertins K., Heisig P., Vorbeck J. (red.), (2001), *Knowledge Management. Best Practices In Europe,* Springer-Verlag Berlin, Heidelberg.

Morey D.J.D., Maybury M., Thuraisingham B. (red.), (2000), *Knowledge Management: Classic and Contemporary Works,* The MIT Press, Cambridge.

Penc J. (2004), *Nowe oblicze organizacji,* „Przegląd organizacji", TNOiK, nr 3.

Strojny M. (2003), *Strategia zarządzania wiedzą w KPMG,* w: Wawrzyniak B. (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie,* Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Polska Fundacja Promocji Kadr, Warszawa.

Śliwa K.R. (2001), *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów zarządzania nimi,* Oficyna Wydawnicza. Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa.

Wajda A. (2003), *Organizacja i zarządzanie,* PWE, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 181–191

Joanna M. Moczydłowska
Uczelnia Łazarskiego

Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem

Mentoring as a tool for age management

Abstract: The aim of this article is to support the argument that one of the valuable tools used in the management of age at the level of the organization is mentoring. However, its use in Polish enterprises requires limiting number of psychological and cultural. This article contains an epistemological part in which the author systematizes the knowledge about mentoring and age management and also the empirical contribution involving the analysis of results of research among managers.

Key-words: age, age management, mentoring.

Wprowadzenie

Zmiany demograficzne zachodzące w otoczeniu współczesnych organizacji, polegające na szybkim podnoszeniu się średniej wieku pracowników, powodują, że kadra menedżerska musi podejmować zupełnie nowe wyzwania zarządcze, uwzględniające proces zmieniania się średniej wieku kapitału ludzkiego. Wydłużająca się średnia długość życia i niski przyrost naturalny pociągają za sobą istotne zmiany w strukturze zasobów pracy. Systematycznie rośnie i będzie rosła liczba osób aktywnych zawodowo z grupy wiekowej 60+. Dla praktyki zarządzania oznacza to konieczność rozwiązywania konkretnych problemów, związanych z efektywnością zatrudniania ludzi w wieku starszym. Stąd potrzeba wypracowania konkretnych metod i narzędzi tworzenia oraz podtrzymywania wartości kapitału kompetencyjnego pracowników z uwzględnieniem naturalnych ograniczeń psychofizycznych wynikających ze średniej

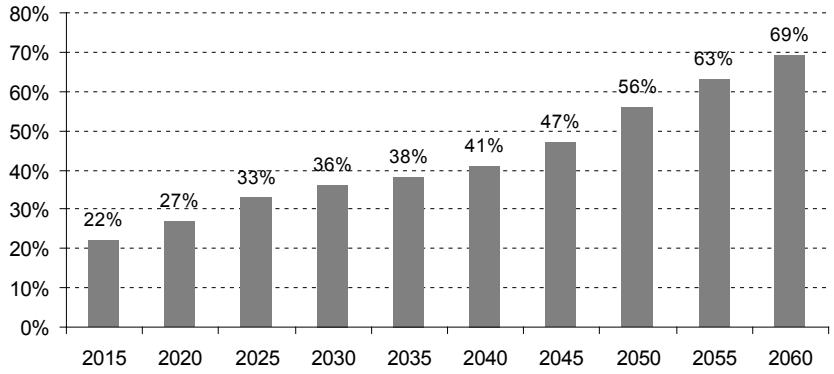
ich wieku. Niezbędne jest szukanie odpowiedzi na pytania o efektywny dobór kadr z grupy 60+, narzędzia motywowania tych pracowników i budowania ich zaangażowania, ich doskonalenia zawodowego, oceniania czy tworzenia elastycznej ścieżki kariery. Na gruncie nauk o zarządzaniu odpowiedzi na tak sformułowane pytania przyjmują postać koncepcji zarządzania wiekiem rozwijanej w nurcie zarządzania różnorodnością (w tym wypadku pokoleniową).

Artykuł opiera się na założeniu, że jednym z wartościowych narzędzi stosowanych w ramach zarządzania wiekiem na poziomie organizacji jest mentoring, jednak jego wykorzystanie w polskich przedsiębiorstwach wymaga ograniczenia szeregu barier psychologicznych i kulturowych. Celem tekstu jest systematyzacja wiedzy na temat mentoringu i zarządzania wiekiem (część teoriopoznawcza artykułu) oraz poznanie opinii polskich menedżerów na temat możliwości wykorzystania tego narzędzia w praktyce zarządzania (przyczynek empiryczny obejmujący analizę wyników badań jakościowych wśród menedżerów z dużych i średnich przedsiębiorstw). W celu zebrania materiału empirycznego zastosowano technikę zogniskowanego badania grupowego – *Focus Group Interview* (FGI).

Zarządzanie wiekiem jako konsekwencja zmian demograficznych

Od kilkudziesięciu lat w ogóle ludności wielu państw europejskich zwiększa się udział osób dojrzałych i starszych. Od 1995 roku co miesiąc przybywa na świecie milion ludzi, którzy ukończyły minimum 60 rok życia. Według szacunków Światowej Organizacji Zdrowia w 2025 roku liczba osób w wieku 60+ będzie wynosiła na świecie 1,2 mld, a w 2050 roku osiągnie poziom 2 mld. Przewiduje się również, że już w 2030 roku co trzecia osoba w krajach europejskich będzie miała ponad 60 lat, zaś co dziesiąty mieszkaniec Unii Europejskiej będzie w wieku co najmniej 80 lat [Schimanek 2010, s. 8]. Z powyższymi zjawiskami koreluje także wydłużanie się ludzkiego życia, a z drugiej strony zmniejszający się przyrost naturalny, który dotyczy większości państw Unii Europejskiej.

Wykres 1. Prognoza stosunku liczby osób 65+ do liczby osób w wieku 15–64 lata w Polsce



Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Schimanek (2010), *Społeczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększaniu* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko,* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa, s. 8.

Wzrost gospodarczy, poprawa warunków zdrowotnych, promowanie zdrowego stylu życia, postęp w medycynie sprawiły, że w ostatnim 50-leciu przeciętna długość ludzkiego życia wzrosła o 20 lat [Kędziora 2010, s. 3]. Im mniejszy przyrost naturalny, tym bardziej kurczy się z kolei liczba pracowników, którzy zgodnie z zasadą solidarności społecznej utrzymują coraz liczniejsze grono emerytów. Zjawiska te dotyczą także Polski (por. wykres nr 1). Prognozy wskazują, że systematycznie będzie się zwiększać stosunek osób starszych (65+) w porównaniu do ludzi w wieku 15–64 lata, który z obecnego poziomu 22% osiągnie w 2060 roku aż 69%. Dodatkowym źródłem problemów w naszym kraju jest wysoka migracja ludzi młodych oraz niska aktywność zawodowa starszych Polaków. W powiązaniu z procesem starzenia się społeczeństwa stanowi to poważne zagrożenie dla systemu zabezpieczenia społecznego i systemu zdrowia. Polska ma bowiem jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób starszych. Dla osób w wieku 55–64 lata wynosi on zaledwie 32%, a dla osób w wieku 50+ niespełna 30%. Oznacza to, że spośród prawie 5 mln Polaków w wieku 55–64 lat ponad 3 mln nie ma zatrudnienia, choć większość z nich mogłaby nadal pracować. Z grona ponad 13 mln Polaków w wieku 50+ nie pracuje ponad 9 mln osób [szerzej na ten temat: Moczydłowska, Kowalewski 2014].

Odpowiedzią na te problemy ma być zarządzanie wiekiem. W ujęciu szerokim, zakorzenionym w metodyce polityki społecznej, zarządzanie wiekiem jest postrzegane jako zarządzanie globalnym procesem starzenia się

pracowników, w którym dominującą rolę przypisuje się polityce państwa [Świeszczak, Ziemba 2013, ss. 59–60]. Obejmuje ono różnorodne działania, skierowane głównie do starszych pracowników, mające na celu poprawę ich środowiska pracy oraz zdolności do jej wykonywania, które mogą (i powinny) być podejmowane przez wiele podmiotów, takich jak: rząd, partnerzy społeczni, pracodawcy, jak i przez samych pracowników. W tej perspektywie akcentuje się konieczność integrowania działań w zakresie zarządzania wiekiem, które realizowane są na różnych poziomach oraz wspierania rozwiązań wdrażanych w organizacjach przez odpowiednie programy i projekty obejmujące skalę całego kraju, a nawet świata [Maksim 2012, s. 7].

W ujęciu wąskim zarządzanie wiekiem dotyczy konkretnej organizacji i oznacza takie zarządzanie pracownikami, w którym w sposób szczególny uwzględnia się naturalny problem ich starzenia się. Zarządzanie wiekiem jest zatem równoznaczne z podejmowaniem określonych działań, które umożliwią racjonalne oraz efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim dostępnym w organizacji, w tym pracownikami starszymi. Innymi słowy, jest to proces zarządzania bezpośrednio skorelowany z próbą uzyskiwania korzyści wynikających z zatrudniania personelu cechującego się zróżnicowanym wiekiem. Zarządzanie wiekiem można zatem rozumieć jako zbiór metod inwestowania i pielęgnowania kapitału ludzkiego organizacji, tak aby praca jednostki (niezależnie od wieku) przyniosła zysk organizacji i jednocześnie satysfakcję jej pracownikom. W tym rozumieniu pojęcie to będzie używane w dalszej części artykułu.

W innym ujęciu zarządzanie wiekiem jest analizowane na trzech poziomach [Mendryk 2013, s. 104]:

- **poziom jednostkowy** (subiektywnie postrzegany i indywidualnie rozwijany model rozwoju kariery pracowniczej);
- **poziom organizacyjny** (dopasowanie celów i technik zarządzania do cech szczególnych związanych z wiekiem, a więc zarówno do pracowników młodszych, jak i starszych);
- **poziom otoczenia organizacji** (szeroko rozumiane działania interwencyjne i profilaktyczne ze strony państwa, mające na celu poprawę ogólnej sytuacji starszych pracowników na rynku pracy).

Z perspektywy państwa zasadniczym celem zarządzania wiekiem jest doprowadzenie do utrzymania aktywności zawodowej ludzi co najmniej do granic przesuwanego w czasie wieku emerytalnego, a nawet dłużej. Cel ten można osiągnąć poprzez osłabienie negatywnego oddziaływania dwóch grup czynników:

- **czynników „wypychających”** *(push factors)* z zatrudnienia. Ich istotą jest zaprzestanie stawiania osobom starszym wymagań zawodowych, którym nie są w stanie sprostać oraz wyeliminowanie nierów-

nego traktowania starszych pracowników w obszarze doskonalenia kompetencji i szeroko pojętego rozwoju zawodowego w porównaniu z młodszymi pracownikami;

- **czynników „wyciągających"** *(pull factors)* z zatrudnienia. Chodzi tu o realizację odpowiedniej polityki państwa, ograniczającej możliwości przechodzenia na wcześniejszą emeryturę oraz wprowadzenie silnej zależności wysokości emerytury od wieku, w którym zaczyna się ją pobierać, co uczyniono w nowym systemie emerytalnym [za: Moczydłowska, Kowalewski 2014].

Zarządzanie wiekiem powinno być zatem kompleksowym i systemowym spojrzeniem na ścieżki kariery pracowników i ich rozwój. Powinno dotyczyć wszystkich istotnych elementów zarządzania ludźmi: od planowania zatrudnienia i doboru pracowników, przez zarządzanie rozwojem i karierą zawodową (kształcenie, treningi, system motywacyjny, polityka wynagrodzeń i awansów), organizację miejsca pracy (promocja zdrowia, ergonomia stanowisk pracy, elastyczne formy zatrudnienia), aż po plany emerytalne i przygotowanie przejścia na emeryturę. Zarządzanie wiekiem powinno uwzględniać indywidualne podejście do pracowników ze wszystkich grup wiekowych. Oznacza to, że powinno być dalekie od stereotypowego myślenia o zarządzaniu ich rozwojem i karierą, w myśl którego osoby starsze są przesadnie konserwatywne, zamknięte na nowości, niechętne uczeniu się i poszerzaniu swoich kompetencji itp.

Mentoring – istota i cele

Mentoring to proces dwustronny, opierający się na ciągłym i sprzężonym uczeniu się oraz wymagający zaangażowania i wkładu pracy rozciągniętego w czasie. Polega na kontakcie pracownika, który jest jeszcze niedoświadczony z mentorem, który ma za zadanie zapoznać i wprowadzić go w środowisko zawodowe czy też treść pracy oraz jest już doświadczonym pracownikiem, o życzliwej oraz opiekuńczej postawie wobec mniej doświadczonego, zwykle młodszego współpracownika. Głównym celem mentoringu jest jak najszybsze doprowadzenie do skutecznej, samodzielnej, efektywnej oraz wydajnej pracy osoby zatrudnionej oraz przystosowanie się jej do środowiska zawodowego [Oleksyn 2006, s. 233].

W wymiarze podmiotowym „mentorzy to ludzie, którzy poprzez własną pracę i działanie pomagają innym wykorzystać ich własny potencjał" [Parsloe, Wray 2002, s. 14]. Według D. Clutterbucka [1998] mentor to człowiek doświadczony, który chce podzielić się swoją wiedzą z kimś o skrom-

niejszym doświadczeniu. Podstawową cechą tej relacji jest wzajemne zaufanie. Zdaniem S. Karwali [2009, s. 126] mentor powinien występować w trzech charakterystycznych rolach:

- mentora – lidera, który buduje atmosferę zaufania, „zaraża" entuzjazmem i innowacyjnością, motywuje, inspiruje, jest wzorem do naśladowania, pomaga w trudnych momentach;
- mentora – doradcy, który wspiera pokonywanie barier rozwojowych, stymuluje intelektualnie, kieruje procesem kształcenia i doskonalenia, sprzyja transferowi wiedzy i umiejętności;
- mentora – ewaluatora, który monitoruje i ocenia wyniki, wnioskuje i przekazuje informacje zwrotne, analizuje i weryfikuje plany rozwojowe.

Mentoring może być rozpatrywany w wymiarze procesu, jak i w wymiarze relacji. Jako relacja następuje między dwoma pracownikami w danej organizacji, gdzie jeden (mentor) dysponuje pewnym zasobem wiedzy oraz bogatym doświadczeniem, z kolei drugi z pracowników (mentorowany) nabywa tę wiedzę. Zachodzi określony przepływ wiedzy, ale także wartości regulujących sposób wykorzystywania wiedzy. Generalnie cel mentoringu musi odzwierciedlać potrzeby rozwojowe danej osoby odniesione do rozwijania jej kluczowych zasobów takich jak: wiedza i doświadczenie zawodowe oraz umiejętności społeczne, w szczególności zaś:

- wspierać pracowników w procesie doskonalenia;
- rozwijać kluczowe kompetencje dla danego stanowiska i zawodu;
- rozwijać samoświadomość i refleksje podopiecznego, co powinno skutkować polepszeniem efektywności procesu uczenia się;
- poszerzać horyzonty myślowe oraz odkrywać nowe rozwiązania dla trudnych problemów zawodowych.

Jako ważny należy ocenić kontekst psychologiczny mentoringu. To relacja między mistrzem a uczniem zorientowana na odkrywanie i rozwijanie potencjału ucznia. Opiera się na inspiracji, stymulowaniu i przywództwie. Jej istota polega głównie na tym, aby uczeń, dzięki odpowiednim zabiegom mistrza, poznawał siebie, rozwijając w ten sposób samoświadomość i wybierał optymalną dla siebie drogę samorealizacji. A. Blickle [za: Mesjasz 2013, ss. 73–88], charakteryzując relację mentoringową, podkreśla, że między mentorem a protegowanym rozwija się związek intensywnej wymiany. W ramach tego związku mentor pełni trzy podstawowe funkcje: jest modelem zachowań[1], zapewnia wsparcie psychospołeczne oraz wspomaga rozwój kariery podopiecznego. Mentorzy z rozległym doświadczeniem i licznymi sukcesami

1. Istota modelowania polega na tym, że mniej doświadczony pracownik wysoko ceni swego opiekuna i chce mu dorównać, dlatego też przyjmuje postawy, wartości i sposób postępowania swego mistrza.

zawodowymi mogą odkryć w relacji mistrz – uczeń nowe możliwości i źródło stymulacji, także do własnego rozwoju. Mentor może również czerpać satysfakcję z rozwoju mentorowanego, a więc z tego, że jego wysiłek i poświęcony czas przynoszą oczekiwane efekty. Podopieczny odwzajemnia się uznaniem, szacunkiem i lojalnością, przekazuje informacje na temat tego, co się dzieje w organizacji i pomaga mentorowi w realizacji jego zadań. Jeśli uczeń odnosi sukcesy, mentor zyskuje dodatkowo opinię odkrywcy i opiekuna talentów. Można zatem wnioskować, że mentoring powinien przynosić korzyści wszystkim uczestnikom tego procesu: mentorowi, mentorowanemu, a także organizacji, która wykorzystuje to narzędzie do doskonalenia kapitału ludzkiego [por. Moczydłowska 2014].

Metodyka badań

Badania nad możliwością wykorzystania mentoringu w zarządzaniu wiekiem były elementem szerszego projektu badawczego realizowanego w ramach badań statutowych Uczelni Łazarskiego. Prezentowany w tym artykule materiał empiryczny stanowi próbę rozwiązania następującego problemu badawczego: jaka jest opinia kadry menedżerskiej zarządzającej podmiotami gospodarczymi na temat możliwości wykorzystania mentoringu w zarządzaniu wiekiem? Aby odpowiedzieć na to pytanie, zastosowano technikę zogniskowanego badania grupowego – *Focus Group Interview* (FGI). W badaniu wzięło udział 10 przedstawicieli najwyższej kadry kierowniczej (6 mężczyzn i 4 kobiety) pracujących w dużych i średnich przedsiębiorstwach, których siedziba mieści się w Warszawie. Autorka ma świadomość, że badania jakościowe nie mogą być w tym wypadku źródłem uogólnionych wniosków i twierdzeń, dlatego traktuje je jako interesujący poznawczo materiał do formułowania szczegółowych problemów badawczych oraz tworzenia narzędzi do badań ilościowych.

Menedżerowie o roli mentoringu w zarządzaniu wiekiem – analiza badań jakościowych

Przebieg badania dowodzi, że menedżerowie mają znaczną wiedzę na temat istoty mentoringu, jego różnorodnych uwarunkowań i celów. Kilkoro z nich podkreśliło (6 na 10 uczestników FGI), iż sami doświadczyli wsparcia mentoringowego ze strony bardziej doświadczonej osoby, choć nie zawsze był to ich przełożony. Zgodnie podkreślali również, że o efektywności wykorzystania tego narzędzia doskonalenia pracowników (czy szerzej: narzędzia zarządzania) decydują nie tylko względy organizacyjne, ale przede wszystkim

psychologiczne i kulturowe. Największe znaczenie wydaje się mieć swoiste „dostosowanie" osobowościowe mentora i mentorowanego, pewna wspólnota wartości, na których budują oni swoją drogę zawodową i zasady współpracy. To ona stanowi najlepszą bazę do transmisji wiedzy, umiejętności i doświadczeń między mentorem i mentorowanym.

Znamienne jest, że we wszystkich przedsiębiorstwach reprezentowanych przez badanych menedżerów, wykorzystuje się mentoring w sposób nieformalny. Menedżerowie uczestniczący w badaniu podkreślali, że najbliższe jest im takie rozumienie mentoringu, według którego jest to relacja **dobrowolna** i **nieodpłatna**. Skoro mentor nieodpłatnie oddaje swój czas na wspieranie mentorowanego, trudno formalizować czy standaryzować tę relację. Trudno też włączać ją do wewnętrznych dokumentów przedsiębiorstwa, regulujących kwestie doskonalenia zawodowego czy zarządzania wiedzą. Największe zastosowanie dla mentoringu badani dostrzegali w następujących sytuacjach:

- gdy celem jest rozwój umiejętności menedżerskich i przywództwa młodych menedżerów;
- gdy kluczowy okazuje się czynnik czasu, czyli ważny jest szybki przepływ informacji;
- gdy cel stanowi przekazanie rzadkiej, wysoce specjalistycznej wiedzy;
- gdy konieczne jest budowanie porozumienia wokół znaczących i kluczowych dla organizacji zmian;
- gdy trzeba wprowadzić nowych pracowników do kultury organizacji;
- w sytuacji wewnętrznego kryzysu organizacji (działu) wywołanego konfliktem;
- kiedy zarządzanie różnorodnością wpisane jest do strategii HR danej organizacji.

Badani eksponowali znaczenie mentoringu w międzypokoleniowym transferze wiedzy i doświadczenia, choć trzeba jednocześnie podkreślić, że terminy: zarządzanie wiekiem czy zarządzanie różnorodnością pokoleniową okazały się znane tylko 4 na 10 menedżerów uczestniczących w FGI. Przedstawiciele najwyższej kadry kierowniczej niemal jednogłośnie stwierdzili, że ich przedsiębiorstwa nie są przygotowane do podejmowania wyzwań związanych ze zmianą średniej wieku pracowników. Problem ten nie jest dyskutowany na poziomie zarządu. Brak także inicjatyw związanych z zarządzaniem wiekiem ze strony działu personalnego. Problematyka ta wydaje się badanym odległa w czasie, choć ważna i nieuchronna.

Menedżerowie dostrzegają związek między mentoringiem a wykorzystywaniem potencjału zawodowego osób z grupy wiekowej 60+. W Polsce mentoring był tematem mocno eksponowanym w dyskusji publicznej, która przetoczyła się przez środki masowego przekazu przy okazji reformy sys-

temu emerytalnego. Wielu publicystów, polityków i przedstawicieli świata nauki wskazywało właśnie na mentoring jako formę aktywności zawodowej szczególnie zalecaną dla osób starszych. Osoby badane w większości podkreślały swój sceptyczny stosunek do takich rozwiązań. W wypowiedziach menedżerów pojawiła się opinia, że rola mentora wymaga pewnych specyficznych zdolności, w tym kompetencji interpersonalnych, które wcale nie są powszechne. Poza tym, jak dobitnie wyraził to jeden z menedżerów, „nie jest tak, że wraz z wiekiem każdy staje się mądrzejszy i dojrzalszy". A zatem rozwiązanie lansowane w mediach jako możliwe do powszechnego zastosowania jest, w ocenie najwyższej kadry kierowniczej, zarezerwowane dla wąskiej grupy osób, które w całej swojej karierze zawodowej wykazywały się wyższymi niż przeciętne zdolnościami oraz będącymi ich następstwem wyższymi niż średnie efektami pracy.

Na podstawie wypowiedzi uczestników FGI można stworzyć następujący wykaz barier, które w ich opinii ograniczają możliwość wykorzystania mentoringu w zarządzaniu wiekiem:

- niechęć do dzielenia się wiedzą wynikająca z wielu przyczyn, w tym z uwarunkowanego kulturowo indywidualizmu oraz silnej wewnętrznej konkurencji o atrakcyjne stanowiska pracy, w której rzadka, specjalistyczna wiedza jest swoistą „polisą ubezpieczeniową" gwarantującą uprzywilejowaną pozycję tego, który ją posiada;
- głębokie różnice między pokoleniami (różnice w sferze wartości, preferowanego stylu pracy oraz postaw wobec pracy i zawodu) utrudniające lub wręcz uniemożliwiające budowanie relacji, na których powinien opierać się mentoring;
- niski poziom zaufania, które warunkuje osiąganie korzyści z mentoringu;
- brak w systemach motywacyjnych przedsiębiorstw bodźców zachęcających pracowników do nawiązywania spontanicznych relacji mistrz – uczeń.

Zakończenie

Obserwowane i prognozowane zmiany demograficzne syntetycznie przedstawione w tym artykule pociągają za sobą bardzo konkretne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania. Kadra kierownicza wydaje się w małym stopniu przygotowana do sytuacji, w której znaczącą część ich pracowników mogą stanowić osoby z grupy wiekowej 60+. Dotyczy to zarówno poziomu strategicznego zarządzania, jak i konkretnych technik i narzędzi na poziomie operacyjnym. Mentoring intensywnie promowany jako sposób zagospodaro-

wania kapitału wiedzy i doświadczenia starszych pracowników może stanowić narzędzie zarządzania wiekiem, jednak – jak wynika z przedstawionych tu badań – w dość ograniczonym zakresie. Trudno w krótkim czasie usunąć różnorodne i złożone bariery wykorzystania mentoringu na poziomie konkretnych organizacji, ponieważ mają one często charakter psychologiczny i kulturowy. W ocenie autorki nie zmienia to faktu, że mentoring zasługuje na zainteresowanie badaczy oraz implementowanie w praktyce, zwłaszcza tam, gdzie celem jest wzmacnianie przywództwa organizacyjnego oraz międzypokoleniowy transfer rzadkich i cennych umiejętności. Jednak trzeba też podkreślić, że wykorzystanie mentoringu w tych obszarach wymaga konsekwentnego budowania kultury organizacyjnej oraz systemu motywacyjnego wzmacniającego budowanie relacji interpersonalnych opartych na szacunku i zaufaniu oraz wymianie wiedzy. Warto też uczynić przedmiotem dalszych badań dobre praktyki menedżerskie w obszarze zarządzania wiekiem z krajów i organizacji o wyższym poziomie dojrzałości funkcji personalnej i diagnozować uwarunkowania ich implementacji na gruncie polskim.

Bibliografia

Clutterbuck D. (1998), *Learning alliances: tapping into talent,* Institute of Personnel Development, London.

Karwala S. (2009), *Mentoring jako strategia wspierająca wszechstronny rozwój osobisty*, Wyższa Szkoła Biznesu – National Louis University, Nowy Sącz.

Kędziora K. (2010), *Wprowadzanie przez polskich pracodawców systemów zarządzania wiekiem. Możliwości i braki*, „Analizy, Raporty, Ekspertyzy", nr 7, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa.

Maksim M. (2012), *Wprowadzenie do zarządzania wiekiem* [w:] *Zarządzanie wiekiem w MŚP*, Pracownia Sztuk Plastycznych Sp. z o.o., Toruń.

Mendryk I. (2013), *Przesłanki wprowadzania polityki zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, vol. XLVII (2).

Mesjasz J. (2013), *Bariery i ograniczenia mentoringu w polskich organizacjach*, „Forum Oświatowe", nr 2(49).

Moczydłowska J.M. (2014), *Mentoring jako narzędzie rozwoju kompetencji społecznych pracowników*, „Przedsiębiorstwo Przyszłości", nr 4.

Moczydłowska J.M., Kowalewski K. (2014), *Człowiek w organizacji. Koncepcje zarządzania ludźmi w warunkach „nowej normalności",* DIFIN, Warszawa.

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

Parsloe E., Wray M. (2002), *Trener i mentor,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Schimanek T. (2010), *Co to jest zarządzanie wiekiem?* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

Schimanek T. (2010), *Społeczne uwarunkowania i konsekwencje niskiej aktywności zawodowej osób 50+ oraz rozwiązania służące jej zwiększaniu* [w:] *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa

Świeszczak K., Ziemba M. (2013), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie – szansa czy zagrożenie?*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie", tom XIV, nr 12, część II.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 193–207

Bogusława Puzio-Wacławik
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Zarządzanie firmą w warunkach uelastyczniania rynku pracy

Management company under the flexible labor market

Abstract: The challenges of the modern economy put before management companies new challenges. Human capital as a strategic enterprise resource, it must be managed and developed in a way to increase the competitiveness of the company. To serve this need modern incentive schemes and flexible forms of work organization. Proper use-ing capabilities in this area, which creates the Labour Code may improve the response to the challenges of the enterprise market.
The article discusses in particular the management of working time flexibility, as this provides opportunities for more flexible form of direct creation of working conditions, and thus its effectiveness.
Considerations on the subject allow us to conclude that flexible working time management can improve the quality of human capital, and thereby improve the competitiveness of the company.

Key-words: human capital, management, work's time, flexibility.

1. Wprowadzenie

Problem właściwego i skutecznego zarządzania kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie stanowi prawdziwe wyzwanie dla kadr zarządzających. Kapitał ludzki jest niezmiernie ważnym czynnikiem wytwórczym i ważne jest, by został wykorzystany w sposób optymalny, gdyż to ma ogromny wpływ na zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstwa. Odpowiednie systemy motywacji

oraz wiele innych czynników ma wpływ na efektywność gospodarowania kapitałem ludzkim. Jest to obszar badawczy interesujący, jednak zbyt obszerny do analizy w jednym artykule, dlatego wybrano tu elastyczne formy świadczenia pracy, zwłaszcza w obszarze uelastyczniania czasu pracy, które mogą być stosowane jako element zwiększający efektywność kapitału ludzkiego.

Uelastycznianie rynku pracy jest zjawiskiem powszechnie obserwowanym i stosowanym w gospodarkach wielu krajów. Dynamiczne zmiany gospodarcze na świecie wymagają dostosowania regulacji rynku pracy. Większa elastyczność rozwiązań formalnych pozwala na lepsze dostosowanie możliwości przedsiębiorstw do potrzeb rynków. Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi elastyczna organizacja czasu pracy może stanowić istotny czynnik pozwalający na poprawę konkurencyjności przedsiębiorstwa. Elastyczny czas pracy jest rozwiązaniem pozwalającym z jednej strony na poprawę funkcjonowania przedsiębiorstwa, a z drugiej strony ułatwia pracownikom godzenie życia zawodowego z zawodowym.

2. Cel i metodyka badań

Celem artykułu jest wykazanie związku między stosowaniem elastycznych rozkładów czasu pracy i skracania czasu pracy a poprawą motywacji do pracy. Pozwala to przyjąć następującą hipotezę badawczą: skracanie i uelastycznianie czasu pracy może poprawiać skuteczność wykorzystania kapitału ludzkiego dla zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W pierwszej części omówiony został kapitał ludzki jako zasób przedsiębiorstwa mający wpływ na konkurencyjność i innowacyjność. Dokonany został przegląd pojęć związanych z zarządzaniem wiedzą, kapitałem intelektualnym, definiowanych i opisanych w ujęciu różnych autorów, a także omówione zostały metody powiększania tego kapitału. Następnie zaprezentowano zagadnienia związane z elastycznością zatrudnienia, wybrane formy skracania czasu pracy, a także dokonano prezentacji i analizy danych statystycznych dotyczących kształtowania się wielkości zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy w Polsce i Unii Europejskiej, jako formy zatrudnienia najbardziej popularnej. Dalej zostało zaprezentowane kształtowanie się tygodniowego i dziennego wymiaru czasu pracy w różnych krajach Unii Europejskiej, co pozwoliło na porównanie tych danych w przekroju międzynarodowym. W części końcowej dokonano próby wykazania znaczenia zarządzania czasem pracy i stosowania elastycznych form świadczenia pracy w organizacji działalności przedsiębiorstwa. W celu weryfikacji sformułowanej we wprowadzeniu hipotezy badawczej wykorzystano metodę polegającą na krytycznej analizie dostępnej literatury przedmiotu.

3.Kapitał ludzki i jego rola w przedsiębiorstwie

Kapitał ludzki w przedsiębiorstwie powinien być traktowany jak zasób, który należy rozwijać. Rola kapitału ludzkiego w organizacji jest wielowymiarowa, może być on postrzegany jako zbiór potencjału produkcyjnego i innowacyjnego, ale też można go rozpatrywać z perspektywy jednostki. Rola jednostki w zakresie kreowania własnego kapitału intelektualnego zależy od stopnia jej dojrzałości – innowacyjnej i ekonomicznej, dzięki którym jednostka dysponuje. Przejawia się to w umiejętności [Bal-Woźniak 2003, s. 7]:

- dostrzegania różnorodnych zjawisk, mogących mieć wpływ na jej sytuację,
- kojarzenia tych zjawisk z poznanymi wzorcami w oparciu o posiadany już zasób wiedzy,
- dostrzegania możliwości i konieczności działania,
- zdobywania dostępu do zasobów i uruchamiania ich.

Kapitał ludzki w szerokim ujęciu wywiera pozytywny wpływ na rozwój społeczno-gospodarczy. Podstawowe korzyści według Makowskiego sprowadzają się do [Makowski 2001, s. 30]:

1. wzrostu innowacyjności i konkurencyjności gospodarek i społeczeństw, ich zdolności do implementacji światowych osiągnięć w dziedzinie nauki, techniki i kultury,

2. korzystne oddziaływanie na przemiany instytucjonalne i modernizację struktur społecznych i gospodarczych,

3. pobudzanie kształtowania nowoczesnej infrastruktury technicznej, organizacyjnej, informatycznej i socjalnej,

4. sprzyjanie rozpowszechnianiu nowoczesnych wzorców konsumpcji, podniesieniu jakości życia, promocji etyki pracy i efektywności.

Innowacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi zostało określone w najpełniejszy sposób przez B. Dale'a i C. Coopera [Dale, Cooper 1992, ss. 83–84]. Autorzy ci wyróżnili podstawowe elementy niezbędne do uzyskania wysokich wyników prowadzonych działań przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi, mających na celu wzmocnienie podejmowanych w organizacjach inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą. Są to:

- wsparcie wszelkich inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą ze strony kierownictwa przedsiębiorstwa,
- odpowiednia kultura organizacyjna,
- planowanie i struktura,
- edukacja i szkolenia,
- pomiar osiąganych wyników,
- zaangażowanie uczestników organizacji.

Według autorów tego podejścia wsparcie kierownictwa jest konieczne, gdyż decyzje pochodzące z wyższego szczebla zarządzania wywierają duży wpływ na członków organizacji. Takie wsparcie działań decyduje niejednokrotnie o ich powodzeniu i pozytywnych rezultatach. Kierownictwo, które dostrzega relacje zachodzące pomiędzy zarządzaniem wiedzą i zarządzaniem zasobami ludzkimi, będzie zapewne podkreślało wartość wiedzy ukrytej [Nonaka, Takeuchi 2000, s. 160], wartość siły czynnika ludzkiego i wagi zarządzania tym czynnikiem.

Istotne znaczenie trzeba przypisać działaniom związanym z edukacją i szkoleniami pracowników firmy. Te elementy rozwoju powinny skupiać się bardziej na ludziach i procesach, a mniej na samych systemach i narzędziach. Powinny także być zorientowane na proces uczenia się pracowników, wspierać rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie. Element ten jest ściśle powiązany z rozwijaniem i utrzymywaniem kultury organizacyjnej, wspomagającej procesy uczenia się w organizacji. Osiągnięcie przez organizację pożądanych wyników w zakresie wdrażanych inicjatyw zarządzania wiedzą wymaga pozyskania zainteresowania, akceptacji i zaangażowania w podejmowane działania wszystkich pracowników przedsiębiorstwa, pochodzących ze wszystkich jego poziomów. Aby to osiągnąć, bardzo ważny staje się system motywacji i stosowny do wymogów system oceny i wynagradzania. Jednak przy wdrażaniu programu motywującego ludzi do uczestnictwa w zarządzaniu wiedzą może pojawić się niebezpieczeństwo polegające na tym, że pracownicy będą podejmować uczestnictwo w tychże inicjatywach wyłącznie dla czerpania korzyści wypływających z programu motywacyjnego (nagrody itp.) bez przywiązywania większej wagi do jakości wnoszonej przez siebie informacji. Program ten powinien być zatem tak skonstruowany, aby samo uczestnictwo w zarządzaniu wiedzą było traktowane jako wyróżnienie [Santosus, Surmacz 2001].

4. Rola uelastyczniania rynku pracy w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zarówno organizacja, jak i sam kapitał powinny ludzki cechować się dużą elastycznością i zdolnością do przystosowywania się w procesie dynamicznych przemian gospodarczych. Stąd też konieczność wypracowania metod i instrumentów pozwalających na uelastycznianie zarządzania zasobami, a szczególnie kapitałem ludzkim.

Uelastycznianie rynku pracy to wiele możliwości i rozwiązań [Włodarczyk 2012, ss. 133–135]. Z punktu widzenia zarządzania przedsiębiorstwem

najważniejsze wydają się formy elastycznego zatrudnienia oraz elastyczne zarządzanie czasem pracy. Szersze omówienie problemów europejskiego rynku pracy, w tym elastyczności, przedstawia K. Wach [2007].

W początkowym okresie najbardziej widocznym przejawem uelastyczniania rynku pracy w Unii Europejskiej było coraz powszechniejsze stosowanie umów o pracę w niepełnym wymiarze godzin (w Holandii w 2001 r. 42% spośród wszystkich zatrudnionych pracowało w niepełnym wymiarze czasu pracy, w całej Unii w tym samym czasie było to 18%) [*Employment in Europe* 2002; Włodarczyk 2008, ss. 93–95]. Pamiętać należy, że nie chodzi jedynie o klasyczną formę pracy na 1/2 lub 1/3 etatu, ale o szeroki wachlarz zróżnicowanych rozkładów czasowych. Wśród najczęściej stosowanych w państwach Unii Europejskiej form niepełnego czasu pracy [Sadowska-Snarska 2008, s. 11]:

1. *job-sharing* – jest to dzielenie pracy i wynagrodzenia jednego pracownika pomiędzy dwóch lub więcej pracowników,

2. skrócony dzienny wymiar czasu pracy – regularna praca na niepełnym etacie. Skrócony czas pracy może być taki sam we wszystkie dni tygodnia albo różny w poszczególne dni – najpoważniejsze działania w tym zakresie wśród krajów Unii Europejskiej wprowadziła Francja, która na mocy Ustawy Aubry z czerwca 1998 r. w dwóch etapach, skróciła tygodniowy czas pracy do 35 godzin do końca 2001 roku [LOI no 98-461 du Juin 1998, 1998]:

a) skrócony czas pracy o elastycznym rozkładzie w ramach poszczególnych dni (np. praca tylko w 4 dni w tygodniu), tygodni (np. 3 tygodnie pracy i 1 tydzień wolny) lub miesięcy,

b) praca z uwzględnieniem długotrwałego urlopu (np. roczny urlop wychowawczy),

c) praca na wezwanie – pracownik świadczy pracę wtedy, gdy pracodawca jej potrzebuje.

Do nietypowych form zatrudnienia należy również zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy, które pozwala pracodawcom na dużą elastyczność w zakresie planowania czasu pracy, stosownie do potrzeb, z jednoczesnym obniżeniem kosztów pracy [*Kodeks pracy* 2005, ss. 163–164; Włodarczyk 2009, ss. 264–265]. Te ostatnie byłyby znacznie wyższe przy zatrudnianiu pracowników pełnoetatowych w sytuacji ulegającego częstym wahaniom i trudnego z góry do przewidzenia zapotrzebowania na pracę. Pracownikom daje z kolei możliwość dostosowania czasu pracy do ich indywidualnych potrzeb, łączenia aktywności zawodowej z życiem rodzinnym, doskonaleniem zawodowym, hobby lub funkcjami społecznymi. Ułatwia osobom uczącym się oraz absolwentom wejście na rynek pracy, a osobom w starszym wieku płynne przejście na emeryturę. Z tego powodu w Europie zatrudnienie

w niepełnym wymiarze czasu pracy najczęściej spotykane jest wobec kobiet [Szyłko-Skoczny 2002] oraz pracowników w wieku przedemerytalnym.

Tabela 1. Przeciętny udział zatrudnionych w niepełnym wymiarze czasu pracy w latach 2002–2013 (w %)

Kraje	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
OECD	14,4	14,6	15,0	15,2	15,2	15,4	15,6	16,4	16,6	16,5	16,9	b.d.
Dynamika	100,0	101,4	102,7	101,3	100,0	101,3	101,3	105,1	101,2	99,4	102,4	-
Polska	11,7	11,5	12,0	11,7	10,8	10,1	9,3	8,6	8,7	8,3	8,0	7,8
Dynamika	100,0	98,3	104,3	97,5	92,2	93,5	92,0	92,4	101,2	95,4	96,4	97,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Incidence of part-time employment, OECD, http://stats.oecd.org (10.10.2013).

Tabela 1 ilustruje kształtowanie się udziału zatrudnienia w niepełnym wymiarze czasu pracy w ogólnym zatrudnieniu w latach 2002–2013 i jak widać, w krajach OECD obserwujemy wzrost, który jest odpowiedzią na omówione wcześniej tendencje w gospodarce światowej. Również dynamika zmian wyraźnie to ilustruje. Natomiast w Polsce sytuacja jest odwrotna, udział tej formy zatrudnienia zmniejsza się, co można tłumaczyć niskim poziomem płac, który zniechęca do dzielenia stanowisk pracy, a tym samych płacy.

5. Elastyczne kształtowanie czasu pracy
5.1. Czas pracy w krajach Unii Europejskiej

Elastyczne gospodarowanie zasobami pracy oprócz stosowania elastycznych form organizacji i świadczenia pracy opiera się na elastycznym regulowaniu czasu pracy. Wiele przedsiębiorstw zauważa, że umiejętne zarządzanie czasem pracy stało się dziś dla firm potężną bronią konkurencyjną. Dzięki właściwej organizacji czasu pracownicy otrzymują do wykonania odpowiednią liczbę zadań i wykonują je w przewidzianych terminach. Odpowiednie narzędzia sprawiają, że wszystkie plany i harmonogramy zachowują pełną zgodność z obowiązującymi przepisami prawa i regulaminami.

Tabela 2. Tygodniowy i dzienny wymiar czasu pracy w krajach Unii Europejskiej w 2012 roku (w godzinach)

Kraj	Tygodniowy wymiar czasu pracy ustalany w negocjacjach zbiorowych	Tygodniowy wymiar czasu pracy określony ustawowo	Dzienny wymiar czasu pracy określony ustawowo
Francja	35,6	35	7,0
Dania	37,0	48	13,0
Holandia	37,1	48	9,0
Szwecja	37,3	40	8,0
Finlandia	37,5	40	8,0
Wielka Brytania	37,6	48	13,0
Niemcy	37,7	39	8,0
Belgia	37,8	38	8,0
Cypr	38,0	40	13,0
Czechy	38,0	40	12,0
Włochy	38,0	40	13,0
Hiszpania	38,3	40	9,0
Austria	38,8	40	8,0
Portugalia	38,9	40	8,0
Słowacja	38,9	40	8,0
Irlandia	39,0	48	13,0
Grecja	40,0	40	8,0
Węgry	40,0	40	8,0
Malta	40,0	48	12,5
Rumunia	40,0	40	8,0
Bułgaria	b.d.	40	8,0
Estonia	-	40	8,0
Łotwa	-	40	8,0
Litwa	-	40	8,0
Luksemburg	-	40	8,0
Polska	-	40	8,0
Słowenia	-	40	10,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie Development in collectively agreed working time 2012, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1305017s/ (10.08.2013).

W tabeli 2 znajduje się tzw. pełny tygodniowy i dzienny wymiar czasu pracy w krajach Unii Europejskiej. Najkrótszy tygodniowy wymiar ma Francja, gdzie na podstawie ustawy z 1998r. skrócono tygodniowy czas pracy do 35 godzin. Warto jednak przyjrzeć się wymiarowi czasu pracy wynegocjowanemu w układach zbiorowych. Poza Francją, w zasadzie we wszystkich krajach wymiar ten jest krótszy od ustawowego.

W krajach Unii Europejskiej, obok pracy w zmniejszonym wymiarze czasu nasila się proces zróżnicowania struktury czasu pracy. Coraz częściej obserwuje się zatrudnienie w nietypowych rozkładach czasowych, np. praca wieczorem, w nocy, w weekendy itp. Zauważyć warto, że rosnące znacznie elastycznego czasu pracy w niematerialnym motywowaniu wynika także ze zmieniających się współcześnie potrzeb i oczekiwań pracowników. Od końca lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia obserwuje się stale rosnące zapotrzebowanie na czas wolny [Bombol, Dąbrowska 2003, s. 13]. Przyczyn tego

trendu upatrywać można m.in. w ograniczaniu czasu zaspokajania potrzeb bytowych, co powiększa budżet czasu dyspozycyjnego skłaniającego do konsumpcji oraz w zmieniającym się modelu pracy, w którym w coraz większej liczbie rodzin pracują dwie osoby, co powoduje rosnące zapotrzebowanie na możliwość indywidualnego regulowania czasu pracy [Fisher 2007, s. 34].

Poprawa organizacji pracy poprzez elastyczność czasu pracy wyraża się w możliwości dostosowywania (w ramach obowiązujących norm prawnych) rozkładu i wymiaru czasu pracy pracowników do zmieniających się w tym zakresie potrzeb organizacji (np. wahania popytu) lub/i samego pracownika [Sekuła 2001, s. 66]. Wprowadzenie elastycznego czasu pracy oznacza odejście od normalnego standardu czasu pracy, opartego na następujących kryteriach [Machol-Zajda 2007, s. 135]:

- pełnowymiarowości czasu pracy,
- równomierności rozłożenia czasu pracy w ciągu tygodnia (od poniedziałku do piątku),
- jednolitości wymiaru dziennego czasu pracy (8 godzin dziennie),

niedopuszczalności pracy w „godzinach aspołecznych"[1],

Poprzez elastyczność czasu pracy można rozumieć następujące formy uelastycznienia czasu pracy [Hajn 2003, s. 92; Pocztowski 2008, ss. 123–126; Skowron-Mielnik 2001, s. 48]:

- w aspekcie chronometrycznym, które jest związane ze zmianą długości czasu pracy w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca, roku oraz całego życia zawodowego, np.: praca niepełnowymiarowa, nadgodziny, praca w dni ustawowo wolne od pracy, wcześniejsze przechodzenie na emeryturę;
- w aspekcie chronologicznym, które jest związane ze zróżnicowaniem rozkładów czasu pracy w ciągu dnia, tygodnia, miesiąca, roku oraz całego życia zawodowego przy niezmienionym wymiarze czasu pracy, np.: praca zmianowa, ruchomy czas pracy oraz zmienne godziny rozpoczynania i kończenia pracy;
- w aspekcie chronometryczno-chronologicznym, który jest kombinacją zmian długości oraz różnicowania rozkładów czasu pracy. Uelastycznienie w tym aspekcie znajduje m.in. wyraz w dzieleniu pracy oraz płynnym przechodzeniu do i z pracy zawodowej.

5.2. Skutki stosowania elastycznego czasu pracy

Z elastycznością czasu pracy wiąże się szereg korzyści dla organizacji. Trzeba jednak pamiętać, że nie każdy rodzaj działalności pozwala na stosowanie

1. Do „godzin aspołecznych" zalicza się godzinny wieczorne i nocne oraz dni ustawowo wolne od pracy, czyli soboty, niedziele i święta.

elastycznych rozwiązań w tym zakresie. Wśród korzyści, jakie może osiągać organizacja, wskazać należy przede wszystkim możliwość równoważenia popytu na pracę i podaży pracy bez konieczności zatrudniania i zwalniania pracowników. Jest to istotne np. w okresach dekoniunktury gospodarczej, gdyż elastyczność czasu pracy umożliwia utrzymanie dotychczasowego poziomu zatrudnienia. Z drugiej strony, w okresach czasowego wzrostu aktywności gospodarczej, organizacja ma możliwość wydłużania czasu pracy. W konsekwencji elastyczność czasu pracy przyczynia się do optymalizacji wykorzystania potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa oraz obniżenia kosztów pracy.

Wśród innych korzyści, wynikających z elastyczności czasu pracy, wymienia się również: wzrost produktywności, skrócenie czasu realizacji i rozliczania zamówień, a także podwyższenie konkurencyjności organizacji. Ponadto wykorzystanie atrybutów elastycznego czasu pracy może przyczyniać się do kształtowania pozytywnego wizerunku organizacji na rynku [Głowacka 2001, s. 34].

Czas pracy w przedsiębiorstwie zaczyna nabierać dużego znaczenia w systemie motywacji ludzi do pracy. Uelastycznianie zatrudnienia wiąże się nierozerwalnie ze stosowaniem różnych form organizacji czasu pracy, zarówno w pełnym, jak i niepełnym wymiarze. Pojęcie elastyczności czasu pracy należy definiować w powiązaniu z celami, jakim powinna ona służyć. Elastyczne regulowanie czasu pracy powinno być dokonane w sposób, który pozwala partnerom społecznym lub stronom stosunku pracy na kształtowanie go zgodnie ze swoją wolą, w celu ochrony ich słusznych interesów. Kładzie się tutaj nacisk na merytoryczną treść elastyczności, którą jest możliwość kształtowania przez podmioty stosunku pracy czasu pracy według ich potrzeb [Latos-Miłkowska 2009].

Samo pojęcie elastyczności czasu pracy odnosi się do różnych aspektów regulacji czasu pracy. I tak można wyróżnić co najmniej dwie grupy [Ostrowska-Gregorowicz 2014]:

- elastyczność wymiaru czasu pracy – polegająca na możliwości jego wydłużania lub skracania poza normy czasu pracy określone w kodeksie, dostosowania go do potrzeb pracownika lub pracodawcy,
- elastyczność organizacji czasu pracy – polegająca na kształtowaniu czasu pracy, a także jego rozkładu, przy zachowaniu określonego całościowego wymiaru, rozliczonego następnie w danym okresie rozliczeniowym.

Niewątpliwie elastyczny czas pracy stanowi atrakcyjny sposób gospodarowania czasem pracy w przedsiębiorstwie. Pracownicy zauważają, że taka forma regulowania czasu pracy może w szczególności ułatwiać godzenie pracy zawodowej z życiem rodzinnym. Interes pracownika jest realizowany np.

poprzez wprowadzenie indywidualnego rozkładu czasu pracy czy ruchomego czasu pracy, który polega na organizacji czasu pracy w taki sposób, że pracownik decyduje o godzinie rozpoczęcia pracy we wskazanym przez pracodawcę przedziale czasowym i kończy pracę po przepracowaniu swojego dziennego wymiaru godzin. Z kolei pracodawcy proponują tę formę w celu zwiększenia atrakcyjności przedsiębiorstwa na rynku pracy i utrzymania w zakładzie pracowników o poszukiwanych kwalifikacjach. Ponadto, dysponując taką samą liczbą pracowników, pracodawca może lepiej zorganizować pracę i zwiększyć produktywność przy mniejszym nakładzie kosztów.

Zastosowanie elastycznego czasu pracy może czasem leżeć we wspólnym interesie pracodawcy i pracownika, np. w celu zmniejszenia lub uniknięcia zwolnień grupowych przy pogarszającej się sytuacji ekonomicznej pracodawcy. Wówczas można zastosować jedną z elastycznych form organizacji czasu pracy np. work-sharing.

5.3. Warunki i ograniczenia uelastyczniania czasu pracy wynikające z przepisów prawa pracy

Ustalając elastyczny czas pracy, należy jednak pamiętać o ograniczeniach, jakie mogą wynikać z przepisów prawa pracy. Takim ograniczeniem może być obowiązek zapewnienia pracownikowi w każdej dobie prawa do co najmniej 11-godzinnego nieprzerwanego odpoczynku oraz w każdym tygodniu prawa do co najmniej 35 godzin nieprzerwanego odpoczynku [Art. 132 i 133 k.p.].

Zastosowanie elastycznego czasu pracy może być utrudnione lub uniemożliwione przez szczególne okoliczności dotyczące pracownika lub warunki wykonywania przez niego pracy, a mianowicie [Art. 148 k.p.] czas pracy pracownic w ciąży, pracowników zatrudnionych na stanowiskach pracy, na których występują przekroczenia najwyższych dopuszczalnych stężeń lub natężeń czynników szkodliwych dla zdrowia oraz pracowników opiekujących się dzieckiem do ukończenia przez nie 4 roku życia, bez ich zgody – nie może trwać więcej niż 8 godzin dziennie.

Wprowadzenie elastycznego czasu pracy może się odbyć na podstawie zawartego układu zbiorowego pracy lub na drodze indywidualnej umowy o pracę bądź jej zmiany. W oparciu o pierwszą podstawę wskazać należy, iż działanie ustawodawcy może polegać na dopuszczeniu stosowania poszczególnych form organizacji czasu pracy lub usuwaniu przepisów ograniczających elastyczność czasu pracy[2]. Przedsiębiorca ma możliwość wprowadzenia

2. Dobrym przykładem takiego działania ustawodawcy była ustawa z 1 lipca 2009 roku o łagodzeniu skutków kryzysu ekonomicznego dla pracowników i pracodawców, Dz. U. nr 09, nr 125, poz. 1025. Na jej mocy przedsiębiorca spełniający warunki wyszczególnione w usta-

indywidualnego rozkładu czasu pracy dla pracownika, który może przewidywać zróżnicowanie liczby godzin do przepracowania w poszczególnych miesiącach. Wspomniana ustawa stanowi także, że m.in. indywidualny rozkład czasu pracy pracownika ustalany przez przedsiębiorcę może przewidywać różne godziny rozpoczynania i kończenia pracy.

Inną podstawą do wprowadzenia w przedsiębiorstwie elastycznego czasu pracy są układy zbiorowe pracy, zawierane między pracodawcą a zakładową lub ponadzakładową organizacją związkową. W ramach obowiązujących przepisów można w ten sposób przede wszystkim wprowadzić rozwiązania korzystniejsze dla pracowników.

Do systemowych form czasu pracy, które mogą być wykorzystywane do wprowadzania elastycznych form pracy Jurkowski zaliczył [Jurkowski 2009]:

- wydłużenie dobowego wymiaru czasu pracy,
- zadaniowy czas pracy,
- praca zmianowa,
- praca w porze nocnej,
- wprowadzenie ryczałtu za pracę w porze nocnej,
- przerywany czas pracy,
- przesunięcie godzin pracy wskutek przerwy na lunch,
- wydłużenie tygodniowego wymiaru czasu pracy,
- zmniejszenie liczby dni pracy w tygodniu,
- praca weekendowa,
- praca w niedzielę i święta,
- wydłużenie dopuszczalnej normy pracy w godzinach nadliczbowych,
- wprowadzenie ryczałtu za pracę w godzinach nadliczbowych,
- dostosowanie okresu rozliczeniowego do warunków wykonywania pracy.

Organizacja czasu pracy polega na ustaleniu chronologicznych i chronometrycznych wymiarów czasu, w których pracownik stawia do dyspozycji pracodawcy swój potencjał pracy [Kozioł 2000, s. 24]. Wyróżnić tu można trzy główne kierunki działania w zakresie uelastycznienia czasu pracy [Zarządzanie pracą 1999, s. 45]:

- uelastycznianie chronometrycznych wymiarów organizacji czasu pracy –oznacza zmiany w długości czasu pracy, które mogą dotyczyć długości dziennego, tygodniowego, rocznego, a nawet życiowego czasu pracy. Podstawową formę stanowi tu skracanie czasu pracy;

wie, jak np. pracodawca, u którego nastąpił spadek obrotów gospodarczych, rozumianych jako sprzedaż, nie mniej jednak niż o 25%, który nie zalega w regulowaniu zobowiązań podatkowych, składek na ubezpieczenie społeczne i ubezpieczenie zdrowotne, wobec którego nie zachodzą przesłanki do ogłoszenia upadłości, może przedłużyć okres rozliczeniowy, nie więcej jednak niż do 12 miesięcy, przy zachowaniu ogólnych zasad dotyczących bezpieczeństwa i zdrowia pracowników.

- uelastycznianie chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy – polega na stworzeniu pracownikom możliwości wyboru obowiązującego ich czasu pracy w ciągu doby, tygodnia, miesiąca itd. Chronometryczny wymiar czasu pracy, tzn. jego długość, pozostaje w tym bez zmian.
- uelastycznianie chronometrycznych i chronologicznych wymiarów organizacji czasu pracy.

Spośród wielu metod uelastyczniania czasu pracy [Skowron-Mielnik 2003, s. 22; Strzemińska 2004, s. 25] zaprezentowano dwa najważniejsze, które mogą być wykorzystywane jako narzędzia motywowania pracowników na różnych stanowiskach w strukturze organizacyjnej. Ruchomy czas pracy polega na indywidualnym ustaleniu godzin rozpoczynania i kończenia pracy, z tym że jest wymagana liczba godzin pracy do przepracowania w określonym czasie, zwykle dniu lub tygodniu. Do najważniejszych cech omawianego systemu czasu pracy zalicza się [Kozioł 2000, s. 25]:

- dowolność ustalania godzin rozpoczynania i kończenia pracy przy zachowaniu limitu czasowego,
- wcześniejsze informowanie przełożonego o podjętej decyzji,
- możliwość dostosowania indywidualnego rytmu pracy pracownika do czasu pracy,
- pełne wykonanie zadań planowych.

Z kolei zadaniowy czas pracy odnosi się do pracowników, których praca jest silnie zorientowana na konkretne cele i zadania (przedstawiciele handlowi, osoby pracujące w wolnych zawodach itp.). W przypadku tej grupy pracowników trudne i niecelowe jest sztywne określenie wymiaru i rozkładu czasu pracy. W takiej sytuacji zadania pracowników wyznacza się tak, aby mogli je wykonać w ramach przyjętych norm czasu. Ważne jest wykonanie zadania, natomiast o tym, kiedy i gdzie będzie wykonywane, decyduje sam pracownik. Problem godzin nadliczbowych czy też zbyt krótkiego czasu pracy tutaj nie występuje [Skowron-Mielnik 2008].

6. Wnioski

Elastyczne formy kształtowania czasu pracy mogą być stosowane we współczesnych organizacjach, jako jedno z narzędzi motywowania pracowników na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej. Trwałe włączenie elastycznego czasu pracy do systemu motywacyjnego przedsiębiorstwa wiązać się powinno z istotnymi korzyściami zarówno dla pracowników, jak i przedsiębiorstwa. Wśród korzyści najważniejsze to:

1. Możliwość indywidualnego dostosowania formy i zakresu uelastyczniania czasu pracy do rodzaju wykonywanej pracy oraz do potrzeb danego pracownika.
2. Relatywnie niskie koszty wdrożenia omawianych rozwiązań, w porównaniu do innych narzędzi pozapłacowego i niematerialnego motywowania pracowników.
3. Przeorientowanie organizacji z przestrzegania punktualności w rozpoczynaniu i kończeniu pracy na realizację konkretnych zadań; przyczynia się to do większej autonomii pracowników i ułatwiać może zarządzanie.
4. Wzrost zadowolenia pracowników, wynikający z możliwości dostosowania czasu pracy do indywidualnych potrzeb i „biologicznego zegara".
5. Zwiększenie satysfakcji z pracy i poprawa motywacji pracowników, co wpływa na wzrost wydajności oraz wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa jako pracodawcy na rynku pracy.

W sytuacji, gdy postęp techniczny i organizacyjny narzuca pewne rozwiązania, a rynki zbytu mają charakter globalny, zwiększenie elastyczności w każdym aspekcie pracy wydaje się pożądane i w tym sensie niewątpliwie hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie. Sztywne rozkłady czasu pracy czy stagnacja w organizacji i zarządzaniu przedsiębiorstwem powodują pogorszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i w efekcie mogą doprowadzić do „wypadnięcia" z konkurencji. Dlatego szeroko rozumiane uelastycznianie pracy jest procesem zarówno wychodzącym naprzeciw wyzwaniom gospodarczym, jak i efektem coraz bardziej dynamicznych przemian w gospodarce światowej.

Bibliografia

Bal-Woźniak T. (2003), *Kreowanie kapitału intelektualnego* [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów.

Bombol M., Dąbrowska A. (2003), *Czas wolny. Konsument, marketing, rynek*, Liber, Warszawa.

Dale B., Cooper C. (1992), *Total Quality and Human Resources: An Executive Guide,* Blackwell, Oxford.

Development in collectively agreed working time 2012, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2013, http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn1305017s/ (10.08.2013).

Elastyczne formy pracy. Szanse i zagrożenia (2008), red. C. Sadowska-Snarska, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.

Employment in Europe (2002), EUROSTAT.

Fisher J.G. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa.

Głowacka M. (2001), *Elastyczny czas pracy w Niemczech, rozwój, ramy prawne, stosowane praktyki*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia sposobem na efektywność firm*y, red. L. Machol-Zajda. IPiSS, Warszawa.

Hajn Z. (2003), *Elastyczność popytu na pracę w Polsce. Aspekty prawne*, w: *Elastyczne formy zatrudnienia i organizacji pracy a popyt na pracę w Polsce*, red. E. Kryńska. IPiSS, Warszawa.

Incidence of par-time employment, OECD, http://stats.oecd.org (10. 10.2013).

Jurkowski R. (2009), *Elastyczne warunki umowy o pracę jako forma redukcji kosztów pracy,* „Oeconomia", 1.

Kodeks pracy – komentarz dla praktyków (2005), red. J. Patulski, ODDK, Gdańsk.

Kozioł L. (2000), *Zarządzanie czasem pracy*, Antykwa, Kraków.

Latos-Miłkowska M. (2009), *Elastyczność czasu pracy,* „Monitor Prawa Pracy", 3.

Machol-Zajda L. (2007), *Elastyczny czas pracy a jakość życia i pracy pracowników*, w: *W kierunku jakości kapitału ludzkiego*, red. A. Pocztowski, IPiSS, Warszawa.

Makowski K. (2001), *Kapitał ludzki w dynamice*, w: *Kapitał intelektualny. Dylematy i wyzwania*, red. A. Pocztowski, Wydawnictwo WSB, Nowy Sącz.

Nonaka I., Takeuchi H. (2000), *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak japońskie spółki dynamizują procesy innowacyjne*, Poltext, Warszawa.

Ostrowska-Gregorowicz E., *Elastyczny czas pracy z punktu widzenia KP i przepisów uzupełniających, http*://www.karieramanagera.pl/umiejetnosci_miekkie/organizacja_pracy/elastyczny_czas_pracy_z_punktu_widzenia_kp_i_przepisow_uzupelniajacych/(13.02.2014).

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* PWE, Warszawa.

Santosus M., Surmacz J., *The ABCs of knowledge management*, „CIO Magazine", 23 May 2001, www.cio.com (19.03. 2010).

Sekuła Z. (2001), *Planowanie zatrudnienia,* Dom Wydawniczy ABC, Kraków.

Skowron-Mielnik B. (2008), *Job sharing - nowe możliwości organizowania pracy?,* „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 5.

Skowron-Mielnik B. (2003), *Zarządzanie czasem pracy w przedsiębiorstwie. Podstawy elastycznego kształtowania czasu pracy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.

Strzemińska H. (2004), *Zarządzanie zasobami czasu pracy – doświadczenia krajów europejskich*, IPiSS, Warszawa.

Wach K. (2007), *Europejski rynek pracy. Ekonomiczne aspekty funkcjonowania Unii Europejskiej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Włodarczyk R.W. (2012), *Rynek pracy a szoki asymetryczne w unii monetarnej na przykładzie Unii Gospodarczej i Walutowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Seria specjalna: Monografie Nr 216, Kraków.

Włodarczyk R.W. (2009), *Sektorowo-przestrzenna elastyczność zatrudnienia w strefie euro* [w:] *Koniunktura gospodarcza. Od bańki internetowej do kryzysu 'subprime'*, red. J. Czech-Rogosz, J. Pietrucha i R. Żelazny, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

Włodarczyk R.W. (2008), *Zatrudnienie w niepełnym wymiarze czasu pracy a bezrobocie w krajach strefy euro* [w:] *Polityka Unii Europejskiej*, red. D. Kopycińska, Print Group Daniel Krzanowski, Szczecin.

Zarządzanie pracą (1999), red. Z. Jasiński, PWN, Warszawa.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 209–219

Alina Kulczyk-Dynowska
Uniwersytet Przyrodniczy we Wrocławiu

Wpływ wydłużonego wieku emerytalnego na zarządzanie organizacją na przykładzie Karkonoskiego Parku Narodowego oraz Wigierskiego Parku Narodowego

The impact of the extended retirement age on management an organisation using the example of the Karkonosze National Park and the Wigry National Park

Abstract: The article revolves around issues related to the extension of the retirement age in the context of the functioning of national parks. It is an attempt at proving that a national park does not only serve the function of a protected area but is also an economic entity acting as a legitimate employer. The salary structure in the studied units indicates a dysfunction in the motivation system. Research shows that the extension of the retirement age – with no changes in the salary components – will only increase the disproportions between the value of the incentive bonus and the value of remuneration components exclusively related to seniority. The Karkonosze National Park and the Wigry National Park – two units which differ in their functioning period, area characteristics and tourist flow – have been chosen as empirical examples.

Key-words: national park, human resource management, management of protected space, motivating.

1. Wstęp

Wydłużenie wieku emerytalnego wciąż jest szeroko komentowane – szczególnie w odniesieniu do zawodów wymagających dobrej kondycji fizycznej i sprawności motorycznej przy pełnieniu obowiązków służbowych. Jak słusz-

nie zauważono, „kreując wizje przyszłości pracownika, należy uwzględniać naturalne procesy geriatryczne i społeczne, którym podlega każdy człowiek" [Suchodolski 2010, s. 218]. Wydaje się jednak, iż w tej niejako ogólnonarodowej dyskusji zignorowano kwestię wpływu reformy emerytalnej na funkcjonowanie najwyższych rangą obszarowych form ochrony przyrody z własnym zarządem – parków narodowych. Literatura przedmiotu niemal całkowicie pomija poza-przyrodniczą rolę parków narodowych, co – zadaniem autorki – wymaga pilnego uzupełnienia.

Wykonywanie czynności prowadzących do prawidłowego zarządzania obszarem chronionym i realizacji narzuconych przez ustawodawcę treścią ustawy z dnia 16 kwietnia o ochronie przyrody zadań (Dz. U. 2004, nr 92, poz. 880 ze zm.) wymaga od pracowników zaliczanych do służb terenowych umiejętności poruszania się nie tylko po szlakach turystycznych, ale i w trudnodostępnym, niewyposażonym w elementy infrastruktury terenie. Dodatkowo wydłużanie okresu zatrudnienia wywołuje – poprzez dodatek stażowy oraz nagrody jubileuszowe – skutki odczuwalne przez wszystkich zatrudnionych w postaci wpływu na wysokość i relacje składników wynagrodzeń, a przez to ich oddziaływanie motywacyjne. Z punktu widzenia liczby podmiotów funkcjonujących w gospodarce narodowej parki narodowe w liczbie 23 nie stanowią znaczącej liczby. Niemniej jednak ranga wartości przyrodniczych objętych ochroną w formie parku narodowego oraz znaczenie funkcjonowania parków dla rozwoju turystyki nakazuje pochylić się nad tym zagadnieniem – szczególnie w dobie dążenia do równoważenia rozwoju.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na rolę parku narodowego jako pracodawcy, a przez to na konsekwencje wydłużenia wieku emerytalnego dla przyrodniczo cennej przestrzeni. Do analizy empirycznej wykonanej na podstawie danych źródłowych przyjęto wybrane parki narodowe – Karkonoski Park Narodowy oraz Wigierski Park Narodowy. Dokonany wybór pozwala na zaprezentowanie jednostek różniących się: okresem funkcjonowania, cechami terytorium oraz natężeniem ruchu turystycznego. Badania przeprowadzono w okresie 2008–2012, co pozwoliło na analizę funkcjonowania obu parków w różnych formach organizacyjno-prawnych.

2. Charakterystyka parku narodowego jako podmiotu gospodarującego

Wśród przewidzianych przez ustawodawcę obszarowych form ochrony przyrody wyróżnia się m.in. parki narodowe. Z punktu widzenia wartości środowiska naturalnego najważniejszą cechą tej formy ochrony jest jej ranga prawna

i unikatowość ekosystemów. Z punktu widzenia nauk o zarządzaniu cechą tą będzie własny zarząd oraz prowadzenie samodzielnej gospodarki finansowej. Park narodowy jest jednostką gospodarującą, pełniącą także rolę pracodawcy, a zatem odczuwającą zmiany w zakresie wydłużenia wieku emerytalnego. Jednostka ta posiada odrębność ekonomiczną, organizacyjną i prawną. Na mocy art. 8g ustawy o ochronie przyrody z dnia 16 kwietnia 2004 r. (Dz. U. 2004, Nr. 92, poz. 880 z zm.) prowadzi – jak już wspomniano – samodzielną gospodarkę finansową. Art. 8a ww. ustawy stwierdza, że park narodowy jest państwową osobą prawną w rozumieniu art. 9 pkt. 14 ustawy z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z późn. zm.). Dodatkowo ustawodawca dopuszcza możliwość wykonywania przez parki narodowe działalności gospodarczej na zasadach określonych w przepisach ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447, z późn. zm.), z ograniczeniami wynikającymi z ustawy o ochronie przyrody. Powyższe sprawia, że parki narodowe pełnią rolę pełnoprawnego aktora sceny życia gospodarczego i w pewnym sensie upodabniają się do przedsiębiorstw. Oczywiście przedsiębiorstwem nie są – działają w oparciu o priorytet ochrony wartości naturalnych a nie priorytet zysku, przetrwania i rozwoju w długim okresie czasu.

W ostatnich latach udziałem parków narodowych była wymuszona przez ustawodawcę rewolucja organizacyjno-prawna – wiele lat parki narodowe funkcjonowały jako jednostki budżetowe posiadające gospodarstwo pomocnicze, następnie tylko jednostki budżetowe, a obecnie państwowe osoby prawne. Z uwagi na to w latach 2008–2012 badania empirycznie wykonano w następujący sposób:

- w latach 2008–2010 – osobno dla państwowej jednostki budżetowej (JB) oraz gospodarstwa pomocniczego (GP),
- w roku 2011 – dla państwowej jednostki budżetowej (z dniem 1 stycznia 2011 r. gospodarstwa pomocnicze zostały zlikwidowane, a ich funkcje, majątek, zobowiązania itp. przejęły macierzyste jednostki budżetowe),
- w roku 2012 – dla państwowej osoby prawnej (POP).

Poprawne wnioskowanie wymagało zsumowania wartości właściwych dla państwowej jednostki budżetowej i funkcjonującego przy niej gospodarstwa pomocniczego (lata 2008–2010). Stąd w tabelach zamieszczonych w podrozdziale 3 pojawia się wiersz zawierający dane sumaryczne.

3. Pozyskanie pracownika i wynagradzanie – kontekst realiów parków narodowych

Rola pracodawcy zaczyna się w momencie konkurowania o pracownika. Należy zauważyć, że specyfika funkcjonowania parku narodowego wymusza zatrudnianie różnorodnego zespołu – zarówno pracowników o niskich kwalifikacjach, jak i profesjonalistów. Parki narodowe tworzone są w środowisku jak najmniej przetworzonym przez człowieka – stąd bardzo często ich otoczeniem są tereny wiejskie, gdzie rynek pracy nie jest zbyt rozbudowany. Nie oznacza to braku sąsiedztwa obszarów chronionych i terenów intensywnie zurbanizowanych. Przykład – a zarazem wyjątek – stanowią Wielkopolski Park Narodowy i metropolia poznańska oraz Kampinoski Park Narodowy i metropolia warszawska. Pojawia się zatem fundamentalny problem przy prowadzeniu procesu rekrutacji: jak przekonać potencjalnego pracownika do złożenia aplikacji do jednostki zlokalizowanej z dala od zurbanizowanych terenów. Łączy się to z pytaniem, jak porównywać sukces finansowy realizowany w zatłoczonych i zdegradowanych ekologicznie miastach z życiem „zgodnym z naturą", ale w oddaleniu od centrum, a przez to z utrudnionym dostępem do kultury, opieki zdrowotnej etc. [Kopczewska 2011, s. 11].

Zapisy art. 104 ustawy o ochronie przyrody z dnia 16 kwietnia 2004 r. (Dz. U. 2004, Nr. 92, poz. 880 z zm.) wydają się mieć na celu zachęcenie do podjęcia pracy w omawianych jednostkach. Zachęty te przyjmują wymierną postać mieszkania służbowego lub ekwiwalentu za brak mieszkania (wpłacanego w przypadku braku wolnych mieszkań w zasobach danego parku) oraz bezpłatnego umundurowania. Dotyczą jedynie stanowisk zaliczanych do Służby Parku Narodowego.

Z pełnieniem roli pracodawcy nieodzownie wiąże się wynagradzanie za pracę i motywowanie – zarówno do pozostania w organizacji, jak i uzyskiwania najlepszych wyników pracy. Tradycyjne myślenie o przedsiębiorstwie, zakładające awans pracowników i utożsamianie organizacji z wyizolowanym rynkiem pracy opierało się na wynagradzaniu za wykonywanie pracy na konkretnym stanowisku i staż pracy. Jakkolwiek było to podejście właściwe do początku lat 90-tych, tak w obecnej sytuacji jest podejściem dalece niewystarczającym. Współcześnie istotne są powiązania pomiędzy płacą a indywidualnym wkładem w rozwój organizacji, jaki ma dany pracownik [Woźniak J., 2012, s. 106–107]. W systemie wynagrodzeń ważne są trzy aspekty:

- co stanowi podstawę wynagrodzenia (za co pracownik jest wynagradzany),
- struktura wynagrodzeń w organizacji (zróżnicowanie zarobków w zależności od pełnionej funkcji i rezultatów działania),

- powiązanie wysokości wynagrodzeń w organizacji z wysokością wynagrodzeń w porównywalnych organizacjach [Sikorski 2004, ss. 83–84].

Prócz motywatorów płacowych istnieją także motywatory pozapłacowe – ich asortyment jest bardzo bogaty i szeroko opisany w literaturze przedmiotu. W realiach parków narodowych do kategorii tej zaliczyć można m.in. przydział samochodu służbowego, telefonu komórkowego, mieszkania służbowego, czy możliwości wyjazdu na staże badawcze do współpracujących (także zagranicznych) parków narodowych. Niemniej jednak warto podkreślić, że mimo ogromnej różnorodności środków, jakimi można wynagradzać pracownika, idealny system wynagrodzeń, który zapewniałby maksymalną satysfakcję zarówno pracodawcy i pracowników, nie istnienie. Dodatkowo należy zwrócić uwagę na fakt, iż te same wartości dla poszczególnych ludzi (a nawet dla tej samej osoby, ale na różnych etapach jej życia osobistego i zawodowego) mają inne znaczenie. Istnieją natomiast wskazania, jakie winny spełniać wynagrodzenia – przyciągać pracowników, utrzymywać ich w organizacji, skłaniać do starannego wykonywania obowiązków i stałego doskonalenia [Woźniak J., 2012, s. 101–105].

W kontekście pracotwórczej funkcji parków narodowych istotne jest to, że zarządzający parkami narodowymi doprowadzili do powołania Związku Pracodawców Polskich Parków Narodowych (Rejestr Ponadzakładowych Układów Zbiorowych Pracy prowadzony przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Karta Rejestru Układu U-CLXXI). W omawianych jednostkach od wielu lat obowiązuje Ponadzakładowy Układ Zbiorowy Pracy dla Pracowników Parków Narodowych (PUZP) – aktualnie jest nim PUZP zawarty w dniu 13 lutego 2013 r. zaewidencjonowany w Rejestrze Ponadzakładowych Układów Zbiorowych Pracy prowadzonym przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej w Karcie Rejestru nr U-CLXXI. Charakterystyczne jest, że treść PUZP zawiera liczne przywileje dla osób o znacznym stażu pracy. Przywileje te dotyczą urlopu dla podratowania zdrowia, nagród jubileuszowych, dodatku za wysługę lat oraz warunków wynagradzania za czas niezdolności do pracy z powodu choroby. Paragraf §19 PUZP zapewnia możliwość otrzymania po 20 latach pracy w przedmiotowych jednostkach płatnego urlopu dla podratowania zdrowia w wymiarze nieprzekraczającym jednorazowo 6 miesięcy. Pracownik otrzymuje wówczas 80% wynagrodzenia wyliczonego wg zasady ustalania ekwiwalentu za urlop wypoczynkowy. Ponadto na mocy §31 obligatoryjnie przysługuje nagroda jubileuszowa w następującej wysokości:

- po 20 latach pracy – 75% miesięcznego wynagrodzenia,
- po 25 latach pracy – 100% miesięcznego wynagrodzenia,
- po 30 latach pracy – 150% miesięcznego wynagrodzenia,

- po 35 latach pracy – 200% miesięcznego wynagrodzenia,
- po 40 latach pracy – 300% miesięcznego wynagrodzenia,
- po 45 latach pracy – 400% miesięcznego wynagrodzenia,
- po 50 latach pracy – 500% miesięcznego wynagrodzenia.

PUZP zapewnia treścią § 33 dodatek za wysługę lat – tzw. dodatek stażowy przysługuje w wysokości 5% miesięcznego wynagrodzenia zasadniczego po 5 latach pracy. Dodatek ten wzrasta o 1% za każdy następny rok pracy, aż do poziomu 20%. Paragraf 34 gwarantuje pracownikom zatrudnionym powyżej 15 lat prawo do wyższego niż przewidują przepisy ogólne wynagrodzenia za czas choroby (wypłata 100% wysokości wynagrodzenia) oraz tzw. świadczenia uzupełniającego wyrównującego zasiłek płatny ze środków ZUS do wysokości 100%.

Należy zauważyć, że żaden z ww. przywilejów nie jest absolutnie związany z jakością pracy pracownika, a wynika jedynie ze stażu pracy. Oznacza to wprost nagradzanie za sam staż pracy i jednoczesne zaburzanie oddziaływania motywacyjnego premii uzależnionych od wyników pracy. Jest to sprzeczne z zaprezentowaną powyżej aktualną koncepcją wynagradzania zawartą w literaturze przedmiotu, a także wprost narusza zasady sprawiedliwego wynagradzania – w szczególności teorię sprawiedliwości dystrybutywnej. Zdaniem M. Bugdola zawiera ona wprawdzie idealistyczne założenia – nie zmienia to faktu, iż relacja wynagrodzeń pomiędzy pracownikami wykonującymi te same obowiązki jest istotna [Bugdol 2014, s. 85]. Podkreślić należy, że zasada „jaka praca, taka płaca" nie jest niczym nowym – zapisał ją już Eurypides w V w. p.n.e. [Oleksyn 2014, s. 346]. Jak zauważa M.W. Kopertyńska, dodatek stażowy oraz nagrody jubileuszowe są zaszłością pozostałą po gospodarce centralnie planowanej, aktualne wówczas i skłaniające do wypłacania ww. składników wynagrodzenia przesłanki, tj. rekompensata spadku aktywności zawodowej, opłacanie doświadczenia pracownika oraz trwałe związanie się pracownika z organizacją nie stanowią obecnie podstawy dodatkowego wynagradzania [Kopertyńska 2005, s. 177]. Wobec powyższego system płacowy parków narodowych należałoby uznać za przestarzały. Oceniając system wynagradzania, należy jednak uwzględnić specyfikę organizacji, jej kulturę organizacyjną, uwarunkowania funkcjonowania itp. [Ściborek 2010, s. 207]. Być może jest to wyjaśnienie treści PUZP obowiązującego w parkach narodowych.

4. Wigierski Park Narodowy i Karkonoski Park Narodowy – studium przypadków

WPN powstał z dniem 1 stycznia 1989 r. na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 27 czerwca 1988 r. w sprawie utworzenia Wigierskiego Parku Narodowego (Dz. U. 1988 nr 25 poz. 173). Mocą ww. aktu prawnego powierzchnię WPN określono na poziomie 14 840,06 ha. Ponieważ utworzenie Parku zbiegło się czasowo z początkami gospodarki rynkowej w Polsce, warto zauważyć, że w granicach Parku znalazły się pierwotnie grunty należące bądź znajdujące się w zarządzie następujących organizacji: Lasów Państwowych, Okręgowej Dyrekcji Gospodarki Wodnej w Warszawie, Wojewódzkiego Zarządu Inwestycji Rolniczych w Suwałkach, Państwowego Funduszu Ziemi. Oprócz tego w granice Parku z dniem jego powstania włączono grunty niestanowiące własności państwowej. Powyższe wskazuje, iż w początkowych okresach funkcjonowania WPN zarządzanie obszarem było skomplikowane i łączyło się ze współpracą z wieloma podmiotami. Na mocy Rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 6 marca 1997 r. w sprawie Wigierskiego Parku Narodowego (Dz.U. 1997 nr 24 poz. 124) dokonano zwiększenia powierzchni do poziomu 15 085,49 ha, dodatkowo utworzono także otulinę o powierzchni 11 283,81 ha. Park powiązany jest terytorialnie z czterema gminami: Giby, Nowinka, Krasnopol oraz Suwałki. Powyższa lokalizacja oznacza także, że Wigierski Park Narodowy położony jest na obszarze Zielonych Płuc Polski – regionu, który uznał walory przyrodnicze za główne bogactwo i zdecydował o wyborze rozwoju opartego na zrównoważonym rolnictwie i turystyce.

Karkonoski Park Narodowy (KPN) położony jest w granicach administracyjnych województwa dolnośląskiego. KPN posiada powiązania terytorialne z sześcioma gminami: Szklarska Poręba, Piechowice, Jelenia Góra, Podgórzyn, Kowary oraz Karpacz. Jest to jeden z najstarszych polskich parków narodowych – powstał na mocy rozporządzenia Rady Ministrów wydanego 16 stycznia 1959 r. (Dz.U. 1959 nr 17 poz. 90). Teren KPN obejmuje 5 580 ha i jest otoczony otuliną o powierzchni 11 265 ha. Mimo długiego okresu funkcjonowania powierzchnia KPN nie uległa znaczącym zmianom. Charakterystyczną cechą KPN jest transgraniczne położenie – graniczenie z czeskim Karkonoskim Parkiem Narodowym.

Kategorie gruntów wskazują na dominację gruntów leśnych w obu opisywanych jednostkach. Zasadniczą różnicę stanowi natomiast udział wód w powierzchni parku – WPN jest pokryty wodami w niemal 20%, natomiast w KPN ta kategoria ma wartość znikomą.

Tabela 1. Wigierski Park Narodowy i Karkonoski Park Narodowy wg kategorii gruntów – dane za 2012 r.

Wyszczególnienie	WPN		KPN	
	w ha	w %	w ha	w %
grunty leśne	9 391,1	62,3	4 038,1	72,4
grunty rolne	2 315,6	15,4	421,1	7,5
grunty zadrzewione i zakrzewione	8,8	0,1	867,8	15,6
wody	2 897,1	19,2	10,9	0,2
tereny pozostałe	467,0	3,1	242,4	4,3
SUMA powierzchni	**15 079,6**	**100,0**	**5 580,3**	**100,0**

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ochrona Środowiska 2013, GUS, Warszawa, s. 284.

Natężenie ruchu turystycznego bardzo różni oba parki narodowe – KPN znajduje się w ścisłej krajowej czołówce, a WPN zaliczany jest do jednych z mniej popularnych polskich parków narodowych. W ciągu roku teren KPN odwiedza ponad 2 mln osób, a WPN około 110 tys. osób. Oznacza to, że rocznie na hektar powierzchni parku przypada odpowiednio 358 i 7 osób [GUS, 2013, s. 286]. W oczywisty sposób generuje to różny poziom antropopresji, zmuszając władze parków do podejmowania różnorodnych działań ochronnych. Działania te wykonywane są bezpośrednio przez pracowników danego parku lub przez nadzorowane przez nich jednostki zewnętrzne. Średnioroczne zatrudnienie w opisywanych parkach prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Średnioroczne zatrudnienie w Wigierskim Parku Narodowym i Karkonoskim Parku Narodowym – dane za 2008-2012

Wyszczególnienie		Wigierski PN	Karkonoski PN
	Średnioroczne zatrudnienie w etatach		
2008 r.	JB	66	38
	GP	28	25
	Suma	94	63
2009 r.	JB	66	39
	GP	28	25
	Suma	94	64
2010 r.	JB	67	43
	GP	18	25
	Suma	85	68
2011 r.	JB	83	65
2012 r.	POP	84	66

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych (dokumentacja kadrowa)

Z rolą pracodawcy wiąże się wynagradzanie za pracę. Analiza dokumentacji finansowo-księgowej pozwala na wyodrębnienie składników wypłacanych wynagrodzeń. Wyjaśnienia wymaga, iż zarówno w tabeli 3, jak i tabeli 4 w pozycji „Premia" ujęto wartość premii motywacyjnej wypłacanej miesięcznie, premię roczną oraz nagrodę roczną, natomiast w pozycji „wynagrodzenia ogółem" ujęto płace brutto wraz z dodatkowym wynagrodzeniem rocznym tzw. 13.

Tabela 3. Wybrane składniki wynagrodzeń w Wigierskim Parku Narodowym w latach 2008-2012 (brutto).

Wyszczególnienie		Wynagrodzenie zasadnicze		Dodatek stażowy		Premia		Nagroda jubileuszowa		Wynagrodzenia ogółem	
		w zł	w %	w zł	w %	w zł	w %	w zł	w %	w zł	w %
2008 r.	JB	1 738 842	62,35	278 468	9,99	231 504	8,30	49 898	1,79	2 788 751	100
	GP	345 241	55,93	70 534	11,43	15 730	2,55	14 400	2,33	617 233	100
2009 r.	JB	1 856 028	63,30	300 575	10,25	232 944	7,94	34 749	1,19	2 932 195	100
	GP	306 246	58,33	60 010	11,43	17 738	3,38	4 560	0,87	525 001	100
2010 r.	JB	1 879 996	61,58	303 172	9,93	243 200	7,97	32 285	1,06	3 053 047	100
	GP	287 161	44,57	55 241	8,57	46 799	7,26	9 680	1,50	644 241	100
2011 r.	JB	2 149 122	58,77	357 856	9,79	329 984	9,02	38 044	1,04	3 656 684	100
2012 r.	POP	2 198 963	58,74	368 514	9,84	349 969	9,35	53 350	1,43	3 743 261	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowo-księgowych WPN

Z danych zawartych w tabeli 3 wynika, że w badanym okresie w Wigierskim Parku Narodowym dodatkowe składniki wynagrodzeń wynikające jedynie z faktu długości stażu pracy (suma dodatku stażowego oraz nagród jubileuszowych) przewyższały swą wartością premie.

Tabela 4. Wybrane składniki wynagrodzeń w Karkonoskim Parku Narodowym w latach 2008-2012 (brutto).

Wyszczególnienie		Wynagrodzenie zasadnicze		Dodatek stażowy		Premia		Nagroda jubileuszowa		Wynagrodzenia ogółem	
		w zł	w %	w zł	w %	w zł	w %	w zł	w %	w zł	w %
2008 r.	JB	1 122 677	66,03	169 372	9,96	161 165	9,48	33 681	1,98	1 700 264	100
	GP	641 037	63,76	100 930	10,04	124 786	12,41	5 730	0,57	1 005 361	100
2009 r.	JB	1 228 718	66,60	173 523	9,41	91 470	4,96	14 481	0,78	1 844 834	100
	GP	676 889	65,48	110 645	10,70	118 235	11,44	10 931	1,06	1 033 682	100
2010 r.	JB	1 307 111	62,10	168 437	8,00	372 505	17,70	39 068	1,86	2 104 782	100
	GP	688 636	65,44	111 779	10,62	121 923	11,59	6 741	0,64	1 052 245	100
2011 r.	JB	2 051 106	64,10	300 333	9,39	497 664	15,55	59 300	1,85	3 199 957	100
2012 r.	POP	2 103 427	67,32	307 115	9,83	375 325	12,01	29 796	0,95	3 124 531	100

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych finansowo-księgowych KPN

W Karkonoskim Parku Narodowym zależne jedynie od stażu pracy składniki płac zawierały się w przedziale od 9,86 do 11,94% wynagrodzenia ogółem, natomiast premie stanowiły od 4,96 do 17,70% wynagrodzenia ogółem. W poszczególnych latach relacje między wspomnianymi składnikami płac a wartością premii kształtowały się dwukierunkowo.

W obu przypadkach trudno jest uznać, iż w jednostkach istnieje skuteczny system motywowania płacowego opartego na premiach motywacyjnych. Wynikające z przepisów prawa składowe wynagrodzeń związane jedynie ze stażem pracy pochłaniają znaczną część środków §4010, nie pozostawiając tym samym możliwości kreowania skutecznego systemu motywatorów o charakterze pieniężnym.

Zakończenie

Wydłużenie wieku emerytalnego prowadzi do zmian rodzących różnorodne konsekwencje – z pewnością nie tylko negatywne. W specyficznych jednostkach, jakimi są obszarowe formy ochrony przyrody z własnym zarządem, wydaje się, że proces ten może niestety nasilić niekorzystne proporcje w kształtowaniu składników wynagrodzeń oraz utrudnić zarządzanie przyrodniczo cenną przestrzenią – szczególnie fragmentami pozbawionymi infrastruktury turystycznej lub/i trudnodostępnymi. Do powyższego wniosku uprawnia nie tylko analiza sytuacji w badanych jednostkach, ale i analiza zapisów Ponadzakładowego Układu Zbiorowego Pracy dla Pracowników Parków Narodowych (PUZP).

Warto podkreślić, że nierówność w zakresie dostępu do informacji opisujących ograniczenia obowiązujące na terenie chronionym oraz informacji charakteryzujących park narodowy jako podmiot biorący udział w życiu gospodarczym i czynnie oddziałujący na przestrzeń, wydają się jednym z powodów niewłaściwej oceny funkcjonowania najwyższych rangą obszarowych form ochrony przyrody w Polsce – eksponowania walorów przestrzeni przy jednoczesnym pomijaniu wymiaru podmiotu gospodarującego. Tymczasem parki narodowe z racji m.in. pełnienia funkcji pracodawcy są, tak samo jak inne podmioty gospodarujące, dotknięte wpływem reformy emerytalnej.

Artykuł jest jednym z etapów wieloletnich badań autorki nad funkcjonowaniem parków narodowych w Polsce – stanowi próbę ukazania pozaprzyrodniczego aspektu funkcjonowania jednostek zarządzających przestrzenią chronioną. Poczynione ustalenia zwracają uwagę na błędy w systemie wynagradzania pracowników istotne nie tylko dla jednostek objętych PUZP, ale dla wszystkich podmiotów premiujących za staż pracy, a nie jej jakość.

Bibliografia

GUS (2013), *Ochrona Środowiska 2013*, Warszawa.

Bugdol M. (2014), *Znaczenie sprawiedliwości w zarządzaniu ludźmi*, Difin, Warszawa.

Kopczewska K. (2011), *Rola sektora publicznego w przestrzennym rozwoju państwa*, CeDeWu, Warszawa.

Kopertyńska M.W. (2005), *Wynagradzanie w publicznej uczelni wyższej – motywacja czy demotywacja* [w:] Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk (red.), *Dysfunkcje zarządzania zasobami ludzkimi,* Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Oleksyn T. (2014), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji,* Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.

Sikorski Cz. (2004), *Motywacja jako wymiana*, Difin, Warszawa.

Suchodolski A (2010), *Rozwój i zarządzanie karierą pracowników* [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Ściborek Z. (2010), *Zarządzanie zasobami ludzkimi,* Difin, Warszawa.

Woźniak J. (2012), *Współczesne systemy motywacyjne*, Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa.

Ochrona Środowiska 2013, GUS, Warszawa.

Rejestr stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej Krajowego Rejestru Sądowego prowadzonego przez Sąd Rejonowy dla m.st. Warszawy, XIV Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, nr KRS 0000419366.

Rejestr Ponadzakładowych Układów Zbiorowych Pracy prowadzony przez Ministra Pracy i Polityki Społecznej, Karta Rejestru Układu U-CLXXI.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych (Dz. U. Nr 157, poz. 1240, z zm.).

Ustawa o ochronie przyrody z dnia 16 kwietnia 2004 r. (Dz. U. 2004, Nr. 92, poz. 880 z zm.).

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2010 r. Nr 220, poz. 1447, z zm.).

Materiały źródłowe

Dane finansowo-księgowe oraz dokumentacja kadrowa Karkonoskiego Parku Narodowego.

Dane finansowo-księgowe oraz dokumentacja kadrowa Wigierskiego Parku Narodowego.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 221–231

Katarzyna Krot
Politechnika Białostocka

Determinanty indywidualnych zachowań innowacyjnych w perspektywie młodszych i starszych pracowników

Determinants of individual innovative behaviors in the perspective of younger and older workers

Abstract: In the face of demographic change the important question is the potential of employees of all ages. As the results of innovative behavior of employees largely depend on the organizational influences. However, it seems that the different age groups of workers will be vulnerable to other influences. Therefore, the aim of this article was an attempt to identify the determinants of individual innovative behaviors and indication of differences in the importance of these factors in different age groups based on the results of a survey of 555 employees. Analysis of data collected allowed to observe that, working environment influences the most affected on the innovative behavior in each age group. In addition, we found that younger employees innovative behavior depends on the vertical and horizontal trust, and the oldest of institutional trust.

Key-words: individual innovative behaviors, age, working environment.

Wstęp

Zachowania innowacyjne pracowników są impulsem uruchamiającym szereg procesów organizacyjnych, dzięki którym firma buduje swoją przewagę konkurencyjną. Istotna jest więc umiejętność identyfikacji uwarunkowań decydujących o wzmacnianiu tych zachowań. Tym bardziej, że coraz większą grupę pracowników będą stanowiły osoby dojrzałe, które, zgodnie z niektórymi wynikami badań, charakteryzują się mniejszą innowacyjno-

ścią. Zachowania te można bowiem stymulować poprzez odpowiednie oddziaływania organizacyjne. Celem artykułu była więc próba identyfikacji determinant indywidualnych zachowań innowacyjnych oraz wskazanie różnic w znaczeniu tych czynników w poszczególnych grupach wiekowych pracowników. Artykuł powstał w ramach grantu naukowego (nr N N115 270939) finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki.

Indywidualne zachowania innowacyjne

Indywidualne zachowania innowacyjne pracowników są niezwykle ważnym atutem umożliwiającym firmie sprawne funkcjonowanie w środowisku biznesowym [Cingöz, Akdogan 2011, ss. 847–853]. Zachowania te można zdefiniować jako indywidualne zaangażowanie w działania wspierające lub hamujące tworzenie nowej wartości, czyli pozytywne lub krytyczne reakcje na innowacyjne inicjatywy [de Jong J., den Hartog 2010, ss. 23–36; Yuan, Woodman 2010, ss. 323–42].

Istnieje wiele czynników determinujących zachowania innowacyjne. Należą do nich kultura organizacyjna zachęcająca do podejmowania ryzyka i kreatywności, partycypacja pracownicza, struktura organizacyjna pozbawiona biurokracji, wsparcie menedżerskie, skuteczny system nagród, otwarta komunikacja, jakość relacji pracownik – przełożony oraz indywidualne różnice [Scott, Bruce 1994, ss. 580–607; Jafri 2010, ss. 62–68; Cingöz, Akdogan 2011, ss. 847–853]. Inni wskazują dodatkowo styl pracy zespołowej, dzielenie się wiedzą, indywidualne i organizacyjne procesy uczenia się [Hu i in. 2009, ss. 41–50], skuteczność własnej kreatywności [Hsu. i in. 2011, ss. 258–272], potrzeby poznawcze [Wu i in. 2013], zarządzanie sobą [Carmeli i in. 2006, ss. 75–90], przywództwo partycypacyjne i zewnętrzne kontakty [De Jong, Hartog 2008, ss. 41–64; Yesil S., Sozbilir F. 2013, ss. 540–551]. Partycypacja w podejmowaniu decyzji, praktyki empowerment, delegowanie uprawnień umożliwiają pracownikom uzyskanie autonomii niezbędnej do generowania nowych pomysłów i wdrażania innowacji [Cingöz A., Akdogan 2011, ss. 847–853]. Według badań indywidualne zachowania innowacyjne zależą także od jakości relacji pracownik-przełożony charakteryzowanej przez poziom zaufania, autonmii czy szacunku [Scott, Bruce 1994, ss. 580–607]. Znaczenie zaufania rośnie w sytuacjach ryzykownych, do jakich niewątpliwie należy działalność innowacyjna [Loon Hoe 2007, ss. 149–156]. Innowacyjność wymaga kolektywnego uczenia się, dzielenia się wiedzą oraz trwałych relacji. Procesy innowacyjne wymagają zaufania we wzajemne intencje i kompetencje [De Jong, Woolthuis 2008, ss. 45–67]. Wypracowane zaufanie eliminuje konieczność każdorazowej oceny wiarygodności partnera relacji, co usprawnia procesy decyzyjne [Krot, Lewicka 2011, ss. 43–59].

Wiek a innowacyjność

Wiele badań dowodzi, że starsi pracownicy są bardziej oporni na zmiany, mniej zmotywowani, mniej entuzjastyczni, kreatywni, ambitni, mniej zdolni do pracy w sytuacjach stresowych [Posthuma, Campion 2009, ss. 58–188] oraz mają mniejsze możliwości adaptacyjne [Stone, Tetrick 2013, ss. 725–728] niż młodsi pracownicy. Za to są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę, a także rzadziej korzystają ze zwolnień [Stone, Tetrick 2013, ss. 725–728]. Młodzi pracownicy mają natomiast więcej energii, są bardziej innowacyjni. Nie ma natomiast jednoznacznych badań nad związkiem pomiędzy wiekiem i zaufaniem. Początkowo dowodzono, że dorosli ufają bardziej niż młodzi ludzie, jednak późniejsze badania nie potwierdziły tej zależności [Scott, Cook 1983, ss. 71–82]. Badania wskazują również, że negatywne stereotypy dotyczące starszych pracowników są bardziej utrwalone wśród dużych pracodawców niż małych [Patrickson, Hartmann 1995, ss. 34–46].

Badania ukazujące starszych pracowników jako mniej kompetentnych, elastycznych, wyszkolonych czy zmotywowanych utrwalają istniejące stereotypy. Podejmowane są więc próby zweryfikowania, na ile przekonania na temat starszych pracowników są prawdziwe. W dobie zmian demograficznych rośnie zainteresowanie wpływem wieku na satysfakcję w miejscu pracy, procesy innowacyjne, pracę zespołową, procesy decyzyjne czy wydajność pracy. W raporcie WHO stwierdzono, że wydajność pracy na stanowiskach związanych z pracą umysłową pogarsza się wraz z wiekiem, głównie w sytuacjach, z którymi wiążą się wysokie wymagania dotyczące percepcji sensorycznej, pamięci operacyjnej i szybkiego przetwarzania informacji. Niemniej starsi pracownicy mają wydajność podobną do młodych osób w zadaniach wymagających koncentracji uwagi i bardzo dużego doświadczenia [WHO, 1993, pp. 14–15].

Jednym z kluczowych zagadnień jest wpływ wieku pracowników na działania innowacyjne, w tym poziomu akceptacji nowych technologii [Morris, Venkatesh, Ackerman 2005, ss. 69–84]. Chociaż wiele badań donosi o wysokim poziomie lęku i dyskomfortu związanego z nowymi technologiami, odczuwanego przez starszych pracowników [Turner, Turner, Van de Walle 2007, ss. 287–296], to sugerują one również gotowość starszych pracowników do przyswajania innowacji informatycznych [Rizzuto 2011, ss. 1612–1620]. Warto jednak zauważyć, że starsi pracownicy odczuwali wyższy poziom zadowolenia z wdrożenia IT, jeśli pracowali w zespole o niższej średniej wieku, natomiast młodsi pracownicy byli bardziej zadowoleni w zespołach o wyższej średniej wieku [Rizzuto 2011, ss. 1612–1620].

Wyniki badania wskazują, że postawa wobec IT i zmian technologicznych nie jest tylko cechą indywidualną, czy wynikającą z wieku, lecz jest

to raczej synergiczne oddziaływanie wielopoziomowych i różnorodnych wpływów organizacyjnych, które mogą zostać wykorzystane w celu lepszego wsparcia starszych pracowników w trakcie zmian technologicznych oraz które mogą generować korzyści wynikające ze zróżnicowania środowiska pracy [Rizzuto 2011, ss. 1612–1620].

Kolejne badania nad rolą wieku pracowników w procesach organizacyjnych w przeciwieństwie do wcześniejszych nie analizują postaw, zachowań i umiejętności osób starszych w opozycji do młodych. Raczej badane jest środowisko pracy i zespoły pracownicze składające się z osób w różnym wieku, przy założeniu jednak, że średnia wieku tych zespołów będzie rosła. Okazuje się, że zespoły o wyższej średniej wieku charakteryzują się większą satysfakcją z pracy i zaangażowaniem. Wyższa średnia wieku zespołu przynosi również korzyści w procesie uczenia się i podejmowania decyzji. Wynika to z nagromadzonej przez lata wiedzy i doświadczenia, zgromadzonego kapitału intelektualnego i społecznego [Peterson, Spiker 2005, ss. 153–67] oraz znajomości organizacji wraz z jej kulturą [Gellert, Kuipers 2008, ss. 132–149].

Warto pamiętać, że istnieją różnice kulturowe w postrzeganiu wieku i starości. W krajach azjatyckich (Chiny, Japonia, Korea) wiek jest synonimem mądrości, doświadczenia i szacunku. W związku z tym nie jest przeszkodą w realizacji celów własnych i przedsiębiorstwa. Możliwości adaptacyjne, wrażliwość, umiejętności interpersonalne są zmiennymi osobowościowymi, niezależnymi od procesu starzenia, wręcz przeciwnie, wraz z wiekiem umiejętności te mogą się poprawić [Patrickson, Hartmann 1995, ss. 34–46].

Metodyka badania

Niektóre z badań wskazują, że starsi pracownicy są mniej innowacyjni niż młodsi. Z drugiej jednak strony dowodzi się, że o poziomie innowacyjności pracowników decyduje składające się z wielu wpływów środowisko pracy, które zachęca lub stanowi barierę do podejmowania ryzyka, niezależnie od wieku pracowników. Dlatego też celem badania było ukazanie czynników wpływających na indywidualne zachowania innowacyjne z perspektywy różnych grup wiekowych badanych pracowników. Jako determinanty zachowań innowacyjnych uznano środowisko pracy, trzy wymiary zaufania: instytucjonalne, horyzontalne i wertykalne oraz podejście menedżerów wspierające innowacyjność.

Na potrzeby badania indywidualne zachowania innowacyjne pracowników zdefiniowano jako zaangażowanie w rozwój firmy i przedsięwzięcia innowacyjne, skłonność do podejmowania wyzwań i ryzyka, kreatywność, partycypacja. Natomiast środowisko pracy zostało określone jako kultura

organizacyjna wspierająca innowacyjność, czyli zapewniająca dostępność zasobów i zdolność transferu pomysłów w przedsięwzięcia biznesowe, zachęcająca do podejmowania ryzyka, tworzenia i dzielenia się wiedzą, charakteryzująca się autonomią oraz atmosferą współpracy. Wsparcie menedżerów oznacza zaś pomoc w realizacji pomysłów, przyjazne przywództwo oraz mentoring. Każdy z konstruktów był badany za pomocą skali pomiarowej zawierającej twierdzenia z pięciostopniową skalą Likerta.

Do zrealizowania założonego celu zostało przeprowadzone badanie ankietowe wśród 555 pracowników firm produkcyjnych. Badanie przeprowadzone w latach 2012–2013 skierowane było do wszystkich pracowników (niezależnie od szczebla organizacyjnego) w wybranych podmiotach. Struktura próby badawczej została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Struktura demograficzna próby badawczej

Cecha	Liczba	Procent	Cecha	Liczba	Procent
Płeć			Wykształcenie		
Kobieta	216	38,9	Podstawowe	8	1,4
mężczyzna	339	61,1	Zawodowe	121	21,8
Wiek			Średnie	236	42,5
Poniżej 25 lat	30	5,4	Wyższe	188	33,9
25-35 lat	137	24,7	Rodzaj zatrudnienia		
36-45 lat	210	37,8	Umowa na czas nieokreślony	353	63,9
46-55 lat	139	25,0	Umowa na czas określony	165	29,9
			Umowa na okres próbny	20	3,6
56 lat i więcej	39	7,0	Pracownik tymczasowy	12	2,2
			Umowa w niepełnym wymiarze czasu	2	0,4

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki wpływające na zachowania innowacyjne pracowników – analiza wyników

Pierwszym krokiem było określenie rzetelności wykorzystanych skal pomiarowych. Każdy z analizowanych konstruktów charakteryzuje się wysoką rzetelnością, bowiem współczynnik Alfa Cronbacha osiągnął satysfakcjonującą wartość wahając się od 0,87 do 0,95.

Tabela 2. Analiza rzetelności skal

	Średnia	Odchylenie standardowe	Alfa Cronbacha
Środowisko pracy	65,71	10,87	0,93
Wsparcie menedżerów	29,47	5,55	0,91
Indywidualne zachowania innowacyjne	36,19	6,53	0,87
Zaufanie instytucjonalne	52,55	9,13	0,88
Zaufanie horyzontalne	95,87	13,25	0,94
Zaufanie wertykalne	55,82	9,68	0,95

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badania wskazują, że wiek ma niewielki wpływ lub w ogóle nie wpływa na większość analizowanych zmiennych. Wyjątek stanowi zaufanie, gdzie wraz z wiekiem widoczny jest wzrost poziomu, choć różnice istotne statystycznie obserwuje się jedynie w wypadku zaufania horyzontalnego (p=0,01).

Tabela 3. Wpływ wieku badanych na badane konstrukty

	Do 35 lat N=166	36-45 lat N=211	Powyżej 45 lat N=178	Poziom istotności
Środowisko pracy	65,61	66,36	65,04	P=0,49
Wsparcie menedżerów	29,27	29,82	29,22	P=0,5
Indywidualne zachowania innowacyjne	35,55	36,67	36,21	P=0,26
Zaufanie instytucjonalne	51,94	52,61	52,94	p=0,6
Zaufanie horyzontalne	93,43	96,44	97,48	p=0,01
Zaufanie wertykalne	54,72	56,20	56,44	p=0,2

Źródło: opracowanie własne .

W celu określenia determinant zachowań innowacyjnych przeprowadzono analizę regresji wielorakiej dla całej próby badanych oraz w poszczególnych grupach wiekowych. Jako zmienne niezależne uznano: trzy rodzaje zaufania: instytucjonalne, horyzontalne i wertykalne, środowisko pracy wspierające innowacyjność oraz wsparcie menedżerów.

Ostatecznie model wyjaśniający skłonność do indywidualnych zachowań innowacyjnych w całej próbie zawiera wszystkie zmienne niezależne przy współczynniku determinacji wynoszącym R2=0,81 i p=0,00. Oznacza to, że gotowość pracowników do działań innowacyjnych w 81% wyjaśniania jest poprzez te zmienne. Szczegółowe parametry modelu zawiera tabela 4.

Tabela 4. Model regresji – ogółem

	b	Bł. std. – z b	t(546)	p
W. wolny	-2,93493	0,908867	-3,22922	0,001
Środowisko pracy	0,36188	0,024209	14,94856	0,000
Zaufanie horyzontalne	0,07276	0,016019	4,54184	0,000
Wsparcie menedżerów	0,11956	0,038537	3,10242	0,002
Zaufanie instytucjonalne	0,05436	0,022180	2,45111	0,014
Zaufanie wertykalne	0,03546	0,020913	1,69547	0,090

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast determinantami zachowań innowacyjnych w grupie wiekowej do 35 lat są środowisko pracy oraz zaufanie horyzontalne przy współczynniku determinacji wynoszącym R2=0,84 i p=0,00. Oznacza to, że gotowość pracowników najmłodszych (do 35 roku życia) do działań innowacyjnych w 84% wyjaśniania jest poprzez te zmienne. Szczegółowe parametry modelu zawiera tabela 5.

Tabela 5. Model regresji – grupa wiekowa do 35 lat

	b	Bł. std. - z b	t(161)	p
W. wolny	-2,03893	1,363696	-1,49515	0,136
Środowisko pracy	0,40526	0,031410	12,90235	0,000
Zaufanie horyzontalne	0,08154	0,027813	2,93173	0,003
Zaufanie wertykalne	0,06155	0,041103	1,49752	0,136

Źródło: opracowanie własne.

Istotnymi statystycznie czynnikami wyjaśniającymi skłonność do zachowań innowacyjnych pracowników w grupie wiekowej od 36 do 45 lat są również środowisko pracy, wsparcie menedżerów, zaufanie horyzontalne i instytucjonalne, przy współczynniku determinacji wynoszącym R2=0,82 i p=0,00. Oznacza to, że gotowość pracowników w wieku 36–45 lat do działań innowacyjnych w 82% wyjaśniania jest poprzez zmienne zawarte w modelu. Szczegółowe parametry modelu zawiera tabela 6.

Tabela 6. Model regresji – grupa wiekowa 36–45 lat

	b	Bł. std. - z b	t(205)	p
W. wolny	-3,24039	1,543893	-2,09884	0,037
Środowisko pracy	0,32676	0,041016	7,96653	0,000
Zaufanie horyzontalne	0,07851	0,023811	3,29739	0,001
Wsparcie menedżerów	0,23933	0,067409	3,55032	0,000
Zaufanie instytucjonalne	0,06670	0,035626	1,87213	0,062

Źródło: opracowanie własne.

Nieco inny model wykształcił się w przypadku pracowników najstarszych – powyżej 45 lat. O ich gotowości do zachowań innowacyjnych, obok środowiska pracy, przede wszystkim decyduje zaufanie instytucjonalne i wsparcie menedżerów, przy współczynniku determinacji wynoszącym R2=0,78 i p=0,00. Oznacza to, że gotowość pracowników najstarszych do działań innowacyjnych w 78% wyjaśniania jest poprzez zmienne zawarte w modelu. Szczegółowe parametry modelu zawiera tabela 7.

Tabela 7. Model regresji – grupa wiekowa powyżej 45 lat

	b	Bł. std. - z b	t(171)	p
W. wolny	-2,81922	1,948870	-1,44659	0,149
Środowisko pracy	0,35152	0,041351	8,50094	0,000
Zaufanie instytucjonalne	0,10228	0,041493	2,46503	0,014
Wsparcie menedżerów	0,13842	0,063819	2,16889	0,031
Zaufanie wertykalne	0,04740	0,033408	1,41872	0,157
Zaufanie horyzontalne	0,04127	0,030221	1,36566	0,173

Źródło: opracowanie własne.

Wnioski końcowe

Procesy starzenia się społeczeństw, w powiązaniu z koniecznością innowacyjności i rozwoju przedsiębiorstw, stanowią „pożywkę" dla utrwalania się stereotypów dotyczących starszych pracowników, ale też mogą stymulować niepożądane zachowania [Posthuma, Campion 2009, ss. 58–188]. Mimo niewielu badań empirycznych udowadniających, że osoby starsze wyrażają większy opór wobec nowych technologii, przekonania dyskryminujące te osoby są bardzo powszechne i forsowane przez wiele osób [Garstka,

Hummert, Branscombe 2005, ss. 321–342]. Badania sugerują, że zagrożone stereotypem osoby starsze, które mają do czynienia z tego typu przekonaniami w miejscu pracy, często internalizują je i działają zgodnie z ich treścią [O'Brien, Hummert 2006, ss. 338–358]. W rezultacie stereotypy te mogą podważyć zaufanie starszych pracowników w ich własne zdolności do nabywania nowych umiejętności informatycznych oraz zmniejszyć zadowolenie z pracy [Rizzuto 2011, ss. 1612–1620].

Wyniki badań dowodzą, że nie wiek, ale wpływy organizacyjne decydują o zachowaniach innowacyjnych wszystkich grup pracowniczych. Analiza danych przedstawionych w artykule potwierdza te wnioski. Okazuje się jednak, że nieco odmienne czynniki decydują o podejmowaniu tego typu zachowań przez poszczególne grupy wiekowe. Obok środowiska pracy, które najsilniej determinuje zachowania innowacyjne w każdej z badanych grup wiekowych w przypadku najmłodszych pracowników istotne znaczenie ma zaufanie w dwóch wymiarach: horyzontalnym, tzn. zaufanie do współpracowników oraz wertykalnym, tzn. do przełożonych.

O zachowaniach innowacyjnych pracowników w wieku 36–45 lat decyduje również zaufanie do współpracowników, jednak znaczenia nabiera wsparcie ze strony menedżerów. Wśród determinant zachowań innowacyjnych w tej kategorii pojawia się także zaufanie instytucjonalne (impersonalne) [Whitener i in. 1998, ss. 513–530], czyli bezosobowe zaufanie w zasady funkcjonowania organizacji, struktury, procesy i systemy [Vanhala, Ahteela 2011, ss. 869–888].

Ten rodzaj zaufania jest bardzo ważną determinantą indywidualnych zachowań innowacyjnych w przypadku najstarszej grupy pracowników. Możliwość realizacji swoich nowych pomysłów i wdrażania innowacji w dużym stopniu uzależniają oni od gwarancji ze strony organizacji zapewniających im bezpieczeństwo i stałość w zmiennym otoczeniu [Krot, Lewicka 2014, 1091–1098]. Daje ono tym pracownikom całościowe przekonanie o sensie i korzyściach z przedsięwzięcia, w które zamierzają się angażować, pozwala w większym stopniu identyfikować się z firmą. Najstarsi pracownicy potrzebują również silnego wsparcia ze strony menedżerów. Warto zauważyć, że dla najstarszych pracowników zaufanie wertykalne i horyzontalne nie ma już takiego znaczenia (oba są nieistotne statystycznie).

Bibliografia

Carmeli A., Meitar R., Weisberg J. (2006), *Self-leadership skills and innovative behavior at work*, "International Journal of Manpower", Vol. 27 no. 1, ss. 75–90.

Cingöz A., Akdogan A.A. (2011), *An empirical examination of performance and image outcome expectation as determinants of innovative behavior in the workplace*, "Procedia Social and Behavioral Sciences", vol. 24, ss. 847–853.

De Jong J., Hartog D. (2007), *How leaders influence employees' innovative behaviour. "European Journal of Innovation Management*", vol. 10(1), ss. 41–64.

De Jong J., den Hartog D. (2010), *Measuring Innovative Work Behaviour*, "Creativity and Innovation Management" vol. 19, ss. 23–36.

De Jong G., Woolthuis K.R. (2008), *The institutional arrangements of innovation: antecedents and performance effects of trust in high-tech alliances*, "Industry and Innovation", Vol. 15, No. 1, ss. 45–67.

Garstka T., Hummert M.L., Branscombe N. (2005), *Perceiving age discrimination in response to intergenerational inequity*, "Journal of Social Issues", vol. 61, ss. 321–342.

Gellert F.J., Kuipers B.S., (2008), *Short- and long-term consequences of age in work teams. An empirical exploration of ageing teams*, "Career Development International", Vol. 13, No. 2, ss. 132–149.

Goepel M., Hölzle K., zu Knyphausen-Aufseß D. (2012), *Individuals' Innovation Response Behaviour: A Framework of Antecedents and Opportunities for Future Research*, "Creativity and innovation management", Vol. 21, No. 4, ss. 412–426.

Hu M-L.M., Horng J-S., Sun Y-H.C. (2009), *Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance*, "Tourism Management", 30, ss. 41–50.

Hsu M.L.A., Hou S.T., Fan H.L. (2011), *Creative Self-efficay and Innovative Behaviour in a service setting: optimis as a moderator*, "Journal of Creative Behaviour" 45(4), ss. 258-272.

Jafri M.H. (2010), *Organizational commitment and employee's innovative behavior: A study in retail sector*, "Journal of Management Research", Vol. 10, No. 1, ss. 62–68.

Krot K., Lewicka D. (2011), *Innovation and organisational trust: study of firms in Poland*, "Int. J. Innovation and Learning", Vol. 10, No. 1, ss. 43–59.

Krot K., Lewicka D. (2014), *Natura zaufania instytucjonalnego – wymiary i zależności*, „Marketing i Rynek", 5, ss. 1091–1098.

Loon Hoe S. (2007), *Is interpersonal trust a necessary condition for organisational learning?,* "Journal of Organisational Transformation and Social Change" Vol. 4, No. 2, ss.149–156.

Morris M.G., Venkatesh V., Ackerman P.L. (2005), *Gender and age differences in employee decisions about new technology: An extension to the theory of planned behavior*, "IEEE Transactions on Engineering Management", vol. 52, ss. 69–84.

O'Brien L.T., Hummert M.L. (2006), *Memory performance of late middle-aged adults: Contrasting self-stereotyping and stereotype threat accounts of assimilation to age stereotypes*, "Social Cognition", vol. 24, ss. 338–358.

Patrickson M., Hartmann L. (1995), *Australia's ageing population: implications for human resource management*, "International Journal of Manpower", Vol. 16, No. 5/6, ss. 34–46.

Peterson S.J., Spiker B.K. (2005), *Establishing the positive contributory value of older workers: a positive psychology perspective*, "Organizational Dynamics", Vol. 34, No. 2, ss. 153–67.

Posthuma R.A., Campion M.A. (2009), *Age stereotypes in the workplace: common stereotypes, moderators, and future research directions*, "Journal of Management", Vol. 35, ss. 58–188.

Rizzuto T.E., (2011), *Age and technology innovation in the workplace: Does work context matter?*, "Computers in Human Behavior", vol. 27, ss. 1612–1620.

Scott S.G., Bruce R.A. (1994), *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, "Academy of Management Journal", Vol. 37, No. 3, ss. 580–607.

Scott K.D., Cook B. (1983), *The relationship between employee age and interpersonal trust within an organizational context,* "Review of Business & Economic Research", vol. 18, ss. 71–82.

Stone D.L., Tetrick L.E. (2013), *Understanding and facilitating age diversity in organizations*, "Journal of Managerial Psychology", Vol. 28, No. 7/8, ss. 725–728.

Turner P., Turner S., Van De Walle G. (2007), *How older people account for their experiences with interactive technology*, "Behavior and Information Technology", vol. 26, ss. 287–296.

Wu C.H., Parker S.K., De Jong J.P.J. (2011), *Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior*, "Journal of Management", vol. 21, ss. 1–24.

Whitener E.M., Brodt S.E., Korsgaard M.A., Werner J.M. (1998), *Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior*, "Academy of Management Review", vol. 23 (3), ss. 513–530.

WHO (1993), *Aging and Working Capacity*, WHO Technical Report Series, World Health Organization, Geneva, [online], http://whqlibdoc.who.int/trs/WHO_TRS_835.pdf, dostęp: 20 czerwca 2014.

Vanhala M., Ahteela R. (2011), *The effect of HRM practices on impersonal organizational trust*, "Management Research Review", Vol. 34, No. 8, ss. 869-888.

Yesil S., Sozbilir F. (2013), *An Empirical Investigation into the Impact of Personality on Individual Innovation Behaviour in the Workplace*, "Procedia – Social and Behavioral Sciences", vol. 81, ss. 540–551.

Yuan F., Woodman R.W. (2010), *Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations*, "Academy of Management Journal" vol. 53, ss. 323–42.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 233–247

Dorota Koptiew
Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Tarnowie

Sytuacja grup defaworyzowanych na rynku pracy w Polsce – osoby młode versus osoby starsze

Situation of disadvantaged groups on labour market in Poland – young people versus older people

Abstract: Firstly, the concept of disadvantaged groups on the labour market was explained. After that, there was an attempt to judge the specificity of the situation of people up to 25 years of age, based on the current state of knowledge. Powered by statistic data coming from elaborations by the Ministry of Labour and Social Politics' Department of Labour Market, Eurostat and reporting of Departments of Labour from years 2010–2013, the level and structure of unemployment among young people was analysed in sections which characterize the importance and specificity of the problem in the most accurate way, inter alia, by considering the length of the period of one's unemployment and one's sex, along with one's level of education. Mentioned data were also presented on the background comprising of the typical size of general unemployment's level and structure. Finally briefly presented the situation on the labour market of people over the age of 50, as the next group of disadvantaged due to age. Taking into account the specific nature of unemployment in this group and upcoming demographic changes indicated the necessity of skillful use of age management.

Key-words: labour market, disadvanted groups on labour market.

1. Wprowadzenie

W ostatnich latach sporo uwagi poświęcono sytuacji osób młodych, zwłaszcza tych wchodzących na rynek pracy. Jednak należy odnotować fakt, że na tym rynku występuje także inna grupa, która również jest poszkodowana

na rynku pracy ze względu na wiek, w tym wypadku zaawansowany. Chodzi tu o grupę osób w wieku powyżej 50-ciu lat i jej problemy ze znalezieniem pracy. Może się wydawać, że obie te grupy (młodzi i osoby 50+) stanowią dla siebie konkurencję na rynku pracy, a tymczasem są one tak różne, posiadają różne kwalifikacje, doświadczenia, nawyki związane z pracą, że w dużej mierze mogą się uzupełniać, a nie konkurować ze sobą. Problem defaworyzacji należy rozpatrywać z uwzględnieniem obu tych kontekstów, zwłaszcza w obliczu zbliżających się zmian demograficznych. Należy wprowadzać podejście międzypokoleniowe w strategii zatrudnienia i na szerszą skalę stosować zasady zarządzania wiekiem.

Problemem badawczym podjętym w niniejszym artykule jest sytuacja osób młodych i starszych na polskim rynku pracy, a w szczególności czynniki, które na tę sytuację wpływają.

Zasadniczym celem artykułu staje się przeprowadzenie analizy dynamicznej poziomu i struktury bezrobocia wśród osób młodych i starszych w Polsce. Wyniki analizy zostaną także skonfrontowane z wynikami badań dotyczącymi przyczyn opisywanych zjawisk oraz działaniami podejmowanymi na rzecz poprawy istniejącej sytuacji.

Tak nakreślony problem badawczy oraz cel artykułu pozwalają postawić następującą hipotezę badawczą: „Na polskim rynku pracy sytuacja osób młodych i starszych jest szczególnie niekorzystna i wymaga wielokierunkowych działań o charakterze naprawczym".

Artykuł ma charakter empiryczny. Pierwsza część artykułu przybliża pojęcie grup defaworyzowanych na rynku pracy i podejmuje próbę oceny specyfiki sytuacji osób do 25 roku życia. W dalszej kolejności analizą objęto poziom i strukturę bezrobocia wśród osób młodych, w wybranych przekrojach, które najlepiej charakteryzują wagę i specyfikę problemu, m.in. uwzględniając długość czasu pozostawania bez pracy, płeć, poziom wykształcenia. Dane te przedstawiono także na tle wielkości charakterystycznych dla poziomu i struktury bezrobocia ogółem. Kolejna część opracowania zawiera próbę oceny czynników ekonomicznych i pozaekonomicznych, wpływających na trudną sytuację dwóch z grup defaworyzowanych na rynku pracy – osób młodych i starszych – przeprowadzoną w oparciu o opinie samych zainteresowanych. Stanowisko tych stron zostało przedstawione na podstawie raportów z licznych badań poświęconych analizie sytuacji grup problemowych.

2. Problem grup defaworyzowanych na rynku pracy – przegląd literatury

Wśród współczesnych teorii rynku pracy wskazuje się m.in. na teorie segmentacyjne. Według opinii E. Kryńskiej „zróżnicowanie podaży i popytu na pracę wykształca części – segmenty rynku pracy, względnie szczelnie zamknięte dla przepływu siły roboczej, na których nierównowaga występuje jako zjawisko uwarunkowane systemowo" [Kryńska 1995, s. 16]. Separacja poszczególnych rynków pracy może być wywoływana innymi czynnikami, jak [Kryńska 2000, ss. 19–20]:

1. konkretne wymagania (np. kwalifikacje), co powoduje wyłączenie niektórych kategorii pracobiorców w staraniu się o konkretne stanowisko;
2. czynniki stworzone sztucznie choćby poprzez wyłączenie z możliwości pozyskania zatrudnienia np. osoby nienależące do organizacji związkowych i zrzeszeń;
3. czynniki kulturowe i obyczajowe;
4. inne przeszkody niemożliwe do pokonania przez potencjalnego pracobiorcę.

Przyjmuje się także podział rynku ze względu na takie kryteria, jak: sektor gospodarki, wyznacznik geograficzny, kwalifikacje pracobiorców, zawód [Unolt 1999, ss. 25–28]. Biorąc pod uwagę występowanie na rynku pracy tzw. grup defaworyzowanych, szczególnie istotna wydaje się koncepcja dualnego rynku pracy. Jej twórcy P. Doeringer i M. Piore przyjęli, że rynek pracy podzielony jest na dwie części, w których pracownicy i pracodawcy działają na podstawie zupełnie odmiennych zasad postępowania. Wyodrębnia się segment pierwotny –charakteryzujący się stabilnością zatrudnienia, wysokim wynagrodzeniem i możliwościami awansu zawodowego oraz wtórny, na którym panują gorsze warunki pracy i płacy [Gębski 2009, s. 330]. Na rynku wtórnym przeważają miejsca pracy o charakterze niebezpiecznym, w trudnych warunkach pracy, nisko płatne i niewymagające wysokich kwalifikacji, niegwarantujące stabilności zatrudnienia, charakteryzujące się wysoką fluktuacją kadr oraz nieoferujące szans na rozwój zawodowy. Z tych właśnie powodów na rynek wtórny trafiają osoby nisko wykształcone, bez doświadczenia, osoby młode, kobiety, imigranci itp. [Jarmołowicz, Knapińska 2011, s. 125]. Wyżej wymienione grupy osób, będące w trudnej sytuacji, określane bywają grupami problemowymi lub defaworyzowanymi na rynku pracy. W stosunku do tych grup przewiduje się specjalne działania, wspierające ich powrót bądź utrzymanie się na rynku pracy. Szerszy opis tych grup przedstawia M. Frączek i N. Laurisz [2012, s. 159].

Ze względu na rangę problemu i jego złożoność sytuacja osób młodych na rynku pracy staje się tematem opracowań, tak w kraju jak i za granicą [Kwiatkowska 2012, s. 132; Frączek 2008, s. 66]. W krajach członkowskich Unii Europejskiej bezrobocie wśród osób młodych znacząco wzrosło w okresie kryzysu finansowego w latach 2008–2009 [Dietrich 2012, s. 4]. Literatura przedmiotu obejmuje liczne opracowania odnoszące się do oceny skutków zmian cyklu koniunkturalnego na sytuację osób młodych na rynku pracy [Blanchflower, Freemann 2000, ss. 19–55; Jimeno, Rodríguez-Palenzuela 2002; Włodarczyk 2012]. Wynika z nich jednoznacznie, iż pogorszenie sytuacji gospodarczej kraju zdecydowanie bardziej negatywnie wpływa na kondycję osób młodych niż starszych na rynku pracy. Czynnikami determinującymi położenie bezrobotnych osób młodych są też elementy krajowego systemu instytucjonalnego w zakresie działań instytucji rynku pracy i opieki społecznej, regulacji rynku pracy, systemu edukacji i szkolenia, a zwłaszcza przepisów o ochronie zatrudnienia. Istotne są również aspekty strukturalne na rynku pracy. Problematykę oceny wpływu tych czynników podejmowali w swoich opracowaniach m.in. S. Nickell i R. Layard [1999, ss. 3029–3084], K. Wach [2007], R.W. Włodarczyk [2011a, ss. 292–302; 2011b, ss. 527–546] oraz C. Noelke [2011, ss. 16–26].

Rozpatrując szerzej problem defaworyzacji ze względu na wiek, literatura uwzględnia drugą grupę problemową na rynku pracy, jaką są osoby powyżej 50 roku życia. Pomoc tej populacji jest szczególnie trudna ze względu na jej specyfikę, która wynika z kwestii dotyczących kwalifikacji i kompetencji, poziomu edukacji, gotowości do zmiany, ale też braku środków finansowych na inwestycje w tę grupę po stronie pracodawców. Istotne są także aspekty dotyczące dyspozycyjności ze względu na stan zdrowia i poziom absencji [Boni 2007]. Ze względu na ww. czynniki należy szerzej i bardziej konsekwentnie stosować zarządzanie wiekiem. Jest ono rozumiane jako element zarządzania zasobami ludzkimi, a dokładniej: element zarządzania różnorodnością. Polega ono na realizacji różnorodnych działań, które pozwalają na bardziej racjonalne i efektywne wykorzystanie zasobów ludzkich w przedsiębiorstwach dzięki uwzględnianiu potrzeb i możliwości pracowników w różnym wieku [Liwiński, Sztanderska 2010, s. 3]. Z kolei dla potrzeb program rządowego „Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+" przyjęto, że zarządzanie wiekiem to sposób zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie umożliwiający dostosowanie środowiska pracy i możliwości rozwoju zawodowego do potrzeb i możliwości pracowników będących w różnym wieku, na różnym etapie swojej kariery i będących w różnych sytuacjach życiowych, osobistych, w tym także pracowników po pięćdziesiątym roku życia [*Program* 2014, s. 15]. Zakres stoso-

wania polityki zarządzania wiekiem pozostawia jednak w polskich firmach dużo do życzenia [Urbaniak 2008]. Zapewne zjawiska demograficzne, jakie wystąpią w najbliższych latach, uświadomią przedsiębiorcom, iż nie jest to kolejny trend, ale bezdyskusyjna konieczność.

3. Metodyka badań

Obiektem badawczym przyjętym w opracowaniu jest grupa osób bezrobotnych do 25 roku życia występująca na polskim rynku pracy. Dla pełnego obrazu sytuacji na polskim rynku pracy osób defaworyzowanych ze względu na wiek, badania w pewnym stopniu poszerzono o drugą grupę – jaką stanowią osoby powyżej 50. roku życia.

W celu weryfikacji sformułowanej we wprowadzeniu hipotezy badawczej wykorzystano metodę polegającą na krytycznej analizie dostępnej literatury przedmiotu oraz empirycznej analizie danych statystycznych za pomocą badań metodą porównawczą w zakresie zmiany stopy bezrobocia, wielkości i struktury bezrobocia, wskaźnika zatrudnienia i bierności zawodowej wspomnianych grup defaworyzowanych. Dokonano analizy czasoprzestrzennej w latach 2010–2013.

Analiza ilościowa oparta została na danych statystycznych pochodzących z opracowań Departamentu Rynku Pracy Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej, Eurostatu, informacjach pochodzących ze sprawozdawczości Urzędów Pracy oraz na materiałach ośrodków badawczych analizujących rynek pracy.

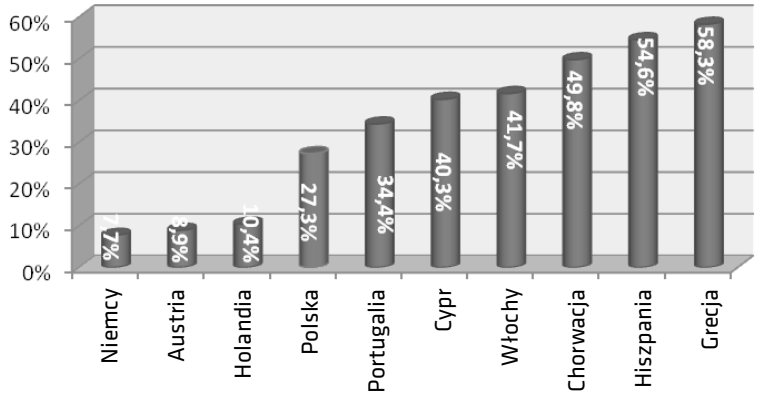
4. Młodzi na rynku pracy w Polsce w świetle danych statystycznych

Bezrobocie wśród osób młodych – do 25 roku życia – jest problemem, który dotyczy tak Polski, jak i całej Europy. Według Komisji Europejskiej obecnie ok. 6 mln Europejczyków poniżej 25. roku życia pozostaje bez pracy, a 7,5 miliona nie jest ani zatrudnionych, ani w trakcie nauki bądź szkolenia, tzw. NEET[1].

Opierając się na danych z IV kwartału 2013 r. na polskim rynku pracy, stopa bezrobocia wśród osób poniżej 25 roku życia wynosiła 27,3% i przeszło 2,5-krotnie przewyższała wartość charakteryzującą populację w wieku produkcyjnym (9,9%). Mimo, iż poziom wskaźnika jest bardzo wysoki, należy odnotować, że w porównaniu z innymi krajami UE nie jest najwyższy, lecz plasuje się na poziomie średnim, jednak przewyższa przeciętną stopę bezrobocia dla Unii Europejskiej, wynoszącą 23,2%.

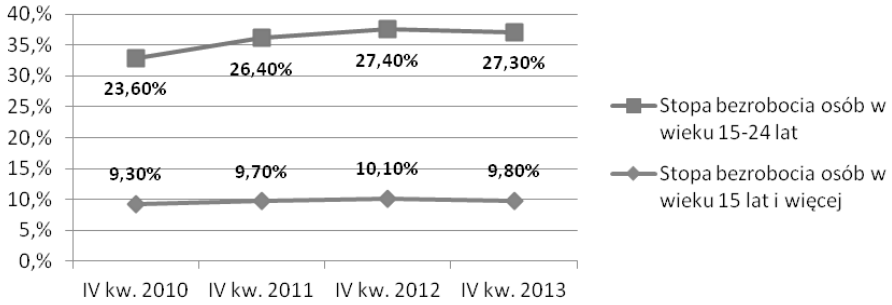
1. Akronim NEET pochodzi od sformułowania – Not in Employment, Education and Training.

Wykres 1. Stopa bezrobocia wśród osób poniżej 25 roku życia w wybranych krajach Unii Europejskiej w IV kwartale 2013 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Wykres 2. Stopy bezrobocia osób w wieku 15–24 lat oraz osób w wieku 15 lat i więcej w latach 2010-2013 (dane z IV kwartału)

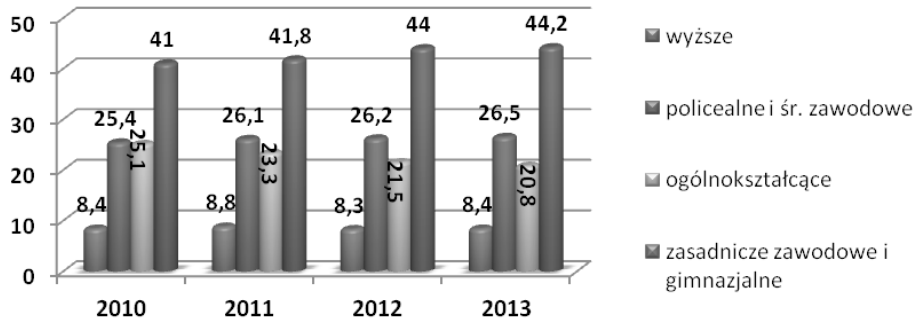


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Różnica pomiędzy stopą bezrobocia wśród młodzieży w krajach członkowskich UE jest ogromna i wynosi ponad 50 punktów procentowych (wykres 1). Najniższy poziom bezrobocia w tej grupie występuje w Niemczech (7,7%), najwyższy zaś w Grecji (58,3%).

Analizując stopę bezrobocia w grupie osób w wieku 15–24 lat w porównaniu ze stopą bezrobocia osób powyżej 15 roku życia w IV kwartałach lat 2010–2014 w Polsce (wykres 2), wyraźnie daje się zauważyć w przypadku osób młodych bezrobotnych podobną tendencję, patrząc na kierunek zachodzących zmian, ale zdecydowanie większą już dynamikę zmian.

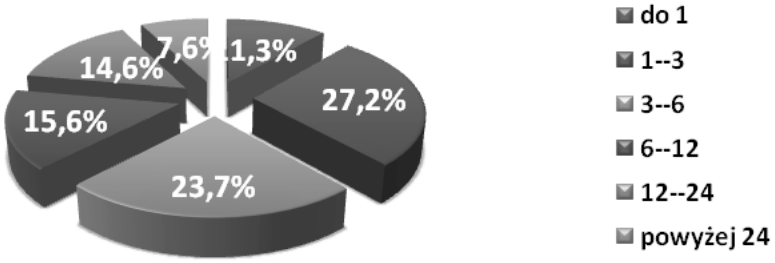
Wykres 3. Struktura bezrobotnych do 25 roku życia według wykształcenia w Polsce w latach 2010–2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Dla pełnego obrazu problemu bezrobocia wśród młodzieży należy analizą objąć także strukturę wykształcenia i czas pozostawania bez pracy. Jak obrazuje wykres 3 wciąż największą liczbę osób młodych bezrobotnych stanowią osoby posiadające najniższy poziom kwalifikacji, tzn. dysponujący wykształceniem zasadniczym zawodowym i gimnazjalnym. W 2013 roku stanowili oni razem grupę 44,2% ogółu młodych bezrobotnych. Liczba osób bez pracy z wykształceniem policealnym i średnim zawodowym stanowi także dużą grupę i pozostaje na podobnym poziomie ok. 26%. Systematycznie maleje zaś udział osób z wykształceniem ogólnokształcącym z 25,1% w 2010 r. do 20,8% w 2013 r.

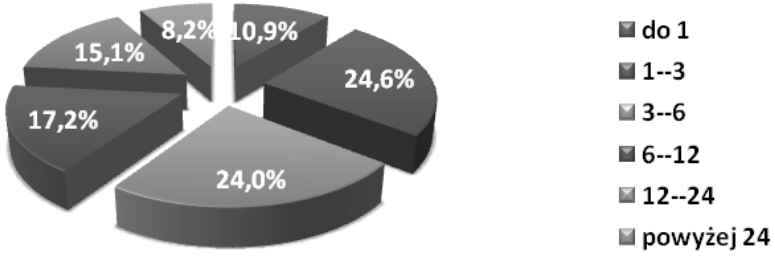
Wykres 4. Struktura bezrobotnych do 25 roku życia według czasu (w miesiącach) pozostawania bez pracy w Polsce w roku 2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Czas pozostawania bez pracy jest kolejnym czynnikiem, na podstawie którego wnioskować można o skali i wadze problemu, jakim jest bezrobocie. Strukturę bezrobotnych ze względu na to kryterium zbadano i porównano w latach 2012 i 2013. Jak pokazano na wykresach 4 i 5, konsekwentnie w obu latach największą grupę w badanej populacji stanowiły osoby pozostające bez pracy przez czas od 1 do 3 miesięcy oraz od 3 do 6 miesięcy, w sumie w 2012 roku – ponad 50% i w 2013 roku – 48,6%. Najmniejszy udział miała grupa osób pozostająca bez pracy powyżej 24 miesięcy.

Wykres 5. Struktura bezrobotnych do 25 roku życia według czasu (w miesiącach) pozostawania bez pracy w Polsce w roku 2013



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Rozpatrując czas pozostawania bez pracy można odnieść się do jego wartości średniej. W roku 2013 średni czas pozostawania bez pracy dla bezrobotnych ogółem wyniósł 12,2 miesiąca, a dla bezrobotnych do 25 roku życia – 8,4 miesiąca. W pozostałych objętych analizą latach, jak przedstawia tablica 1, wskaźnik dla ogółu zawsze przewyższał przynajmniej o 3 miesiące średni poziom wskaźnika dla młodych osób bez pracy.

Tablica 1. Średni czas pozostawania bez pracy w Polsce w latach 2010–2013 (w miesiącach)

Średni czas pozostawania bez pracy bezrobotnych	2010	2011	2012	2013
Ogółem	9,7	11,0	11,4	12,2
Do 25 roku życia	6,5	7,9	8,0	8,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Tablica 2. Udział kobiet wśród osób bezrobotnych w Polsce w latach 2010–2013 (w %)

Wyszczególnienie	2010	2011	2012	2013
Ogółem	51,9	53,5	51,4	51,0
Do 25 roku życia	54,1	55,5	52,3	51,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

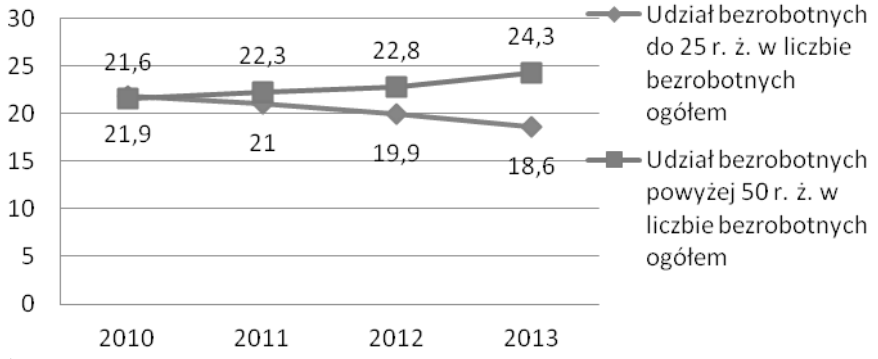
Dla pełnego obrazu problemu bezrobocia w badanej grupie defaworyzowanej należy ocenić także jego strukturę ze względu na płeć. W przypadku tego kryterium, sytuacja wśród bezrobotnych ogółem, jak i w segmencie bezrobotnych do 25 roku życia, na polskim rynku pracy jest identyczna, gdyż w obu przypadkach przeważają kobiety. Jednak jak przedstawiają dane w tablicy 2, udział kobiet wśród osób bezrobotnych jest większy w grupie bezrobotnych do 25 roku życia niż wśród osób bezrobotnych ogółem.

5. Zarządzanie wobec wielopokoleniowych zasobów pracy – osoby młode versus osoby starsze

Do osób znajdujących się na rynku pracy w sytuacji trudnej zalicza się nie tylko osoby młode do 25 roku życia. Poniekąd paradoksalnie w takiej sytuacji pozostają też osoby definiowane w statystykach i aktach prawnych jako 50+. W obu przypadkach czynnikiem krytycznym jest wiek. Położenie grupy 50+ na rynku pracy w Polsce jest również bardzo niekorzystne, złożone i wielowymiarowe.

Współczynnik aktywności zawodowej osób w wieku 50 lat i więcej w czwartym kwartale 2013 roku wyniósł 34,2% (osób młodych 33,5%) przy współczynniku dla osób w wieku produkcyjnym kształtującym się na poziomie 73,9% [*Aktywność*, 2014]. Tak więc dla obu grup współczynnik jest bardzo niekorzystny. Na jego wysokość w grupie osób młodych ma wpływ z pewnością kontynuowanie nauki, a w grupie starszych emerytura, choroba i niepełnosprawność. Niska aktywność zawodowa osób po 50 roku życia wynikała zwłaszcza w poprzednich latach, z jej gwałtownego spadku wśród liczby osób w wieku przedemerytalnym (po 55 roku życia u kobiet oraz po 60 roku życia u mężczyzn).

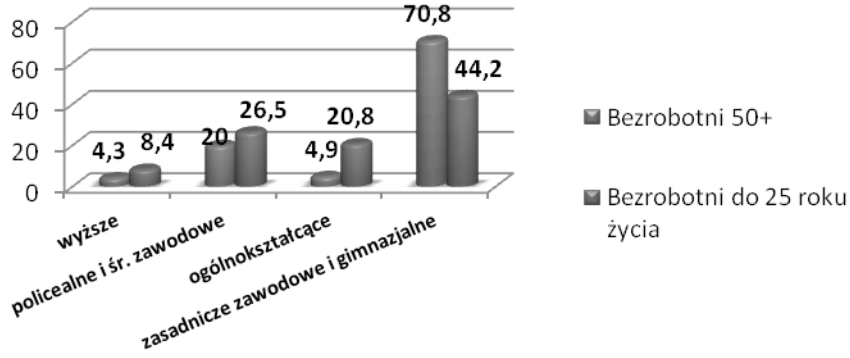
Wykres 6. Udział bezrobotnych do 25 i powyżej 50 r. ż. w liczbie bezrobotnych ogółem w Polsce, w latach 2010-2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Jak przedstawia to wykres 6, w roku 2010 udział obu grup defaworyzowanych ze względu na wiek był podobny, ale już w kolejnych latach udział bezrobotnych osób do 25 roku życia w ogóle bezrobotnych systematycznie malał, natomiast udział bezrobotnych 50+ w tej populacji zdecydowanie wzrastał. Na sytuację osób starszych na rynku pracy wpływa niekorzystnie także fakt, iż bezrobotni w tej grupie są słabiej wykształceni. Niekorzystną relację w stosunku do osób młodych przedstawia wykres 7.

Wykres 7. Struktura bezrobotnych do 25 i powyżej 50 roku życia według wykształcenia w Polsce w roku 2013 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Wydziału Analiz i Statystyki, Departamentu Rynku Pracy MPiPS.

Jeszcze niekorzystniej przedstawia się relacja w porównaniu do ogółu bezrobotnych, wśród których 12% legitymowało się dyplomami wyższych uczelni. W przeciwieństwie do bezrobotnych ogółem, w roku 2013 wśród osób powyżej 50 roku życia zdecydowanie dominowali mężczyźni, którzy stanowili 60,1% bezrobotnych w grupie powyżej 50 roku życia. Jest to też odmienna sytuacja niż wśród bezrobotnych do 25 roku życia, gdzie kobiety stanowiły 51,9%. O trudnej sytuacji na rynku pracy osób 50+ stanowi też wskaźnik czasu pozostawania bez pracy. Na koniec 2013 r. wśród bezrobotnych powyżej 50 roku życia dominowały osoby poszukujące pracy powyżej 24 miesięcy (26,8%) oraz od 12 do 24 miesięcy (18,7%) [*Osoby* 2014, ss. 9–10].

Przyczyn takiego stanu rzeczy upatrywać można w niskim poziomie wykształcenia, a także w tym, iż osoby w starszych grupach wiekowych mimo doświadczenia często nie znają nowych technologii albo tracą wcześniej nabyte kwalifikacje z uwagi na długi okres bezrobocia. Paradoksalnie sytuację pogarszać może także zagwarantowany prawnie okres ochronny dla pracowników w okresie 4 lat przed osiągnięciem ustawowego wieku emerytalnego, kiedy to pracownik nie może zostać zwolniony.

Krótka analiza podstawowych danych statystycznych pozwala ocenić, iż osoby powyżej 50 roku życia doświadczają szczególnie niekorzystnej sytuacji na rynku pracy, którą dodatkowo komplikują mocno zakorzenione wśród pracodawców stereotypy. Dotyczą one efektywności, wydajności oraz produktywności pracy zaawansowanych wiekiem pracowników. W opinii pracodawców starsi pracownicy postrzegani są jako posiadający niższe kompetencje, mniej wydajni, słabiej przygotowani do pracy, a także mający trudności w dostosowaniu się do nowych rozwiązań i nowych technologii [Turek, Perek-Białas 2013]. Z kolei docenia się ich umiejętności społeczne, zarządzania, rzetelność i lojalność.

Powyższe opinie pozwalają stwierdzić, że osoby młode dysponują cechami, których brak starszym i odwrotnie. Dotyczy to także doświadczenia zawodowego. Można by wnioskować, że te dwie defaworyzowane ze względu na wiek grupy nie powinny być całkowicie konkurencyjne wobec siebie na rynku pracy, a raczej poszerzać jego stronę podażową. Jednak w sytuacji, gdy w gospodarce nie przybywa nowych miejsc pracy, grupy tych pracowników pozostają ze sobą w konkurencji, co może wpływać też na wzajemne antagonizowanie się tych grup.

W kontekście tak złożonej i skomplikowanej sytuacji obu grup problemowych, dla których przyczyną dyskryminacji jest wiek, należy nie tylko doskonalić narzędzia i programy rynku pracy kierowane do tych grup wiekowych, ale przede wszystkim wdrażać i upowszechniać zarządzanie wiekiem. Odpowiednie planowanie kariery, ułatwienia dotyczące zwięk-

szenia mobilności w samym przedsiębiorstwie, czy stosowanie szkoleń i kursów dla pracowników, a wreszcie wdrażanie rozwiązań poprawiających ergonomię stanowisk pracy pozwalają na poprawę warunków i atmosfery pracy oraz zwiększają wydajność pracy.

Takie działania są niezbędne, gdyż starzenie się społeczeństw powoduje ograniczenie podaży pracowników na rynku pracy. Odpowiednie zarządzanie personelem staje się niezbędnym elementem zwiększenia konkurencyjności firm we współczesnej gospodarce.

6. Podsumowanie

W artykule podjęto próbę zdiagnozowania sytuacji dwóch grup problemowych na polskim rynku pracy, jaką stanowią osoby młode i starsze.

Biorąc pod uwagę koszty bezrobocia na płaszczyźnie makroekonomicznej [Kopertyńska 2005, ss. 134–135], jak i mikroekonomicznej jest to zjawisko wysoce destrukcyjne dla bezrobotnych i ich rodzin, powoduje spadek dochodów i idący za tym spadek poziomu życia. Dla osób młodych brak stabilnej pracy, a co za tym idzie stałych dochodów, uniemożliwia chociażby ubieganie się o kredyt, zakup mieszkania, a w konsekwencji utrudnia założenie rodziny. W ramach działań w zakresie polityki rynku pracy należy też uwzględnić drugą grupę defaworyzowaną ze względu na wiek, jaką stanowią osoby powyżej 50 roku życia. Jej sytuacja jest równie niekorzystna, obciążona stereotypowymi poglądami tak ze strony pracodawców, jak i samych pracowników.

W świetle przeprowadzonej w artykule analizy wydaje się, że postawiona hipoteza badawcza – „Na polskim rynku pracy sytuacja osób młodych i starszych jest szczególnie niekorzystna i wymaga wielokierunkowych działań o charakterze naprawczym" – została zweryfikowana pozytywnie.

W tak złożonej i skomplikowanej sytuacji dobór sposobów i metod naprawczych musi być przemyślany i konsekwentnie wprowadzany. Obecnie w drodze wdrażania zaleceń Unii Europejskiej i inicjatyw krajowych, wsparcie dla młodzieży skupia się m.in. na:

1. przywróceniu do kształcenia lub szkolenia w przypadku przedwczesnego opuszczenia systemu szkolnego,
2. wykorzystaniu instrumentów zachęcających pracodawców do zatrudnienia młodych z grup defaworyzowanych, w tym osób zamieszkujących tereny wiejskie,
3. pomocy w znalezieniu oferty zatrudnienia,
4. zapewnieniu ofert stażu w celu nabycia przez bezrobotnego umiejętności praktycznych związanych z realizowaną pracą poprzez wykonywanie zadań w miejscu pracy,

5. wsparciu innymi instrumentami rynku pracy, jak np. bon szkoleniowy, bon stażowy, bon na zasiedlenie, bon na zatrudnienie,

6. rozwoju przedsiębiorczości wśród młodych (przyznanie bezrobotnemu/absolwentowi środków na podjęcie i rozwój działalności gospodarczej).

Z kolei w obrębie osób starszych, poza działaniami na szczeblu krajowym, kluczowe będzie też zarządzanie wiekiem na poziomie przedsiębiorstw, aby pracodawcy mogli skutecznie wpływać zarówno na kompetencje pracowników, ich postawy i motywacje, jak i na warunki pracy, aby sprzyjać wykorzystaniu potencjału produkcyjnego i zwiększeniu zdolności do pracy.

Bibliografia

Aktywność ekonomiczna ludności Polski IV kwartał 2013, GUS, Warszawa, 2014.

Blanchflower D.G., Freemann R.B. (2000), *The Declining Economic Status of Young Workers in OECD Countries* [w:] D.G. Blanchflower, R.B. Freemann (red.), *Youth Unemployment and Joblessness in Advanced Countries*, Chicago and London: University of Chicago Press.

Boni M. (2007), *Generacja 50+: problemy, wyzwania, szanse*, w: *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, J. Tokarz (red.), Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa.

Dietrich H. (2012), *Youth Unemployment in Europe, Theoretical Considerations and Empirical Findings,* Friedrich Ebert Stiftung.

Frączek M. (2008), *Charakterystyka rynku pracy w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji grup defaworyzowanych* [w:] A. Pacut, S. Mazur (red.), *Ekonomia społeczna a publiczne służby zatrudnienia w Polsce – zasady, perspektywy i kierunki współpracy*, proeS^3, Warszawa, s. 66.

Frączek M., Laurisz N. (2012), *Ekonomia społeczna a rynek pracy* [w:] M. Frączek, J. Hausner, S. Mazur (red.), *Wokół ekonomii społecznej*, Wyd. MSAP, Kraków.

Gębski M. (2009), *Wybrane teorie rynku pracy,* „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae", Nr 2, Kielce.

Jarmołowicz W., Knapińska M. (2011), *Współczesne teorie rynku pracy a mobilność i przepływy pracowników w dobie globalizacji,* Zeszyty Naukowe nr 9, PTE, Kraków.

Jimeno J.F., Rodríguez-Palenzuela D. (2002), *Youth Unemployment in the OECD: Demographic Shifts, Labour Market Institutions and Macroeconomic Shocks*, EZB--Working Papers 2002.

Kopertyńska M.W. (2005), *Bezrobocie wśród ludzi młodych i jego wpływ na motywację do działań* [w:] A. Pocztowski red., *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej,* Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Kryńska E. (2000), *Mobilność zasobów pracy w wybranych teoriach rynku pracy* [w:] E. Kryńska (red.) *Mobilność zasobów pracy*, Wyd. IPiSS, Warszawa.

Kryńska E. (1995), *Podziały rynku pracy. Koncepcje segmentacji*, Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 137.

Kwiatkowska W. (2012), *Bezrobocie w grupach problemowych na rynku pracy w Polsce,* Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica 268.

Liwiński J., Sztanderska U. (2010), *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie,* UW, Warszawa, s. 3.

Nickell S., Layard R. (1999), *Labor market institutions and economic performance, Handbook of Labor Economics* [w:] O. Ashenfelter, D. Card (red.), *Handbook of Labor Economics,* vol.3, Elsevier, Amsterdam 1999.

Noelke C. (2011), *The Consequences of Employment Protection Legislation for the Youth Labour Market*, MZSE, Working Papers Nr 144, Universitat Mannheim.

Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy w 2013 roku, MPiPS, Departament Rynku Pracy, Wydział Analiz i Statystyki, Warszawa 2014.

Program Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Załącznik do uchwały nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 r. (poz. 115), Monitor Polski, Warszawa 2014, s. 15.

Turek K., Perek-Białas J. (2013), *The role of employers opinions about skills and productivity of older workers: example of Poland*, *Employee Relations,* Vol. 35 Issue 6.

Unolt J. (1999), *Ekonomiczne problemy rynku pracy*, BPS Śląsk, Katowice.

Urbaniak B. (2008), *Age Management – Polish Experiences* [w:] A. Hoff, J. Perek Białas (red.), *The Ageing Societies of Central and Eastern Europe: Some Problems--Some Solutions*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Wach K. (2007), *Europejski rynek pracy. Ekonomiczne aspekty funkcjonowania Unii Europejskiej*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.

Włodarczyk R.W. (2011), *Comparative Analysis of Employment Sectoral Structure In Eurozone Countries*, „Transformations in Business & Economics", Vol. 10, No 2A (23A), ss. 292–302.

Włodarczyk R.W. (2012), *Rynek pracy a szoki asymetryczne w unii monetarnej na przykładzie Unii Gospodarczej i Walutowej*, Zeszyty Naukowe Seria Specjalna nr 216, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Włodarczyk R.W. (2011), *Zróżnicowanie sektorowej struktury pracujących w strefie euro*, "Ekonomista", nr 4, ss. 527–546.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 249–259

Wojciech Nasierowski
University of Social Sciences

About organizational paradigms that die hard, and reconsiliation of 'hard' and 'soft' relativism

Abstract: This paper explores selected aspects of sustainability and organizational paradigms[1]. In a more simple interpretation: how can we benefit from accumulated experience, even when the situation and context of operation changes? First, interpretations of paradigms are discussed, and their importance are emphasized. It is argued that paradigms, in the 'Kuhn' sense, can be regarded valid in the natural sciences. Yet it is questionable whether they apply to social sciences, or in our everyday life. A discussion of 'paradigms' may also deal with context when little remains constant (eg. business), and when theories are contingent upon circumstances. From such a perspective a discussion concerning the existence of classical 'paradigms' in organizational theory is conducted, including examples of how difficult it is for some "organizational paradigms" to disappear. This outline is followed by examples of newly created paradigms that revolutionize our life. These new paradigms bring glory and fortunes to their authors; yet the same was true of paradigms that were valid decades or centuries ago. There are also "life (or personal) paradigms", relative to small issues, which mark somewhat a shift from the world of micro-economy, to daily reality. The interpretation of paradigms is related to two basic scientific doctrines: 'hard' and 'soft' relativism, that bring different perspective to the investigated issues. Once we observe the parading shift, it is essential to reconcile differences between one and the other, as well as to determine whether qualitative or quantitative approaches should be used.

Key-words: organizational paradigms; 'hard' relativism; 'soft' relativism, qualitative methods; quantitative methods.

1. Some ideas presented in this paper have earlier been explored in the paper W. Nasierowski, Współczesne trendy w teoriach organizacji i zarządzania: Ich uwarunkowania i konsekwencje, "Journal of Modern Science", WSGE, Józefów, Tom (Vol) 1/6/2009, pp. 351–384.

1. Introduction

There have been quite dramatic developments in the recent decade: economic crisis of 2008–2010; a substantial shift in economic and political position of superpowers; concerns regarding managerial ethics; tremendous technological progress, globalization. These developments have radically changed conditions within which businesses operate, they have changed business rules. Moreover, one can legitimately ask, whether capitalism still exist? What is the role of contemporary managers? Whether 'free market' concept is valid? Under the circumstances one can expect that soon the radical reformulation of traditional organizational paradigms will take place. The objective of this paper to revitalize concepts that formed the scientific / philosophical platform that is currently used in order to formulate paradigms. Thus, this paper, as evidenced in the list of sources, uses extensively references to classical publications from this field of study.

Such a review is warranted in order to be better prepared for radical "paradigm shift" that is likely to start to occur soon. In part 2 issues relative to paradigms are explored. In part 3 dichotomy between 'hard' and 'soft' relativism, as generic scientific approaches, is analyzed. Part 4 specifies likely consequences of changes to paradigms, and outlines some suggestions regarding the selection of leading research methods when solving emerging problems.

2. Paradigms

Paradigms – axioms in mathematics, "golden rules of the game" in business, commandments in religions, principles and norms in philosophy and ethics – do exist. They aim to assure sustain-ability, continuity, and stability. They form the basis around which we structure our activities. However, in social sciences (the business world included) they are often short lived because of change. References are made to these maxims frequently without knowledge of what has contributed to their development? What made them valid? And why they should be unchallenged? It is debatable whether we should know the roots of their assumptions or the context within which they have been formulated. It may occur that these assumptions are irrelevant to the problems we explore: become inadequate to the current conditions: thus they may institute constraints to the approaches which should be used. Whereas knowledge of the content may allow us to tailor our approaches with greater accuracy particularly to micro issues.

There are long standing organizational paradigms that have contributed to the development of management societies, and benefitted businesses. There is also abundant literature detailing the success stories of hero-entrepreneurs, who made fortunes and attained glory when they broke existing paradigms and set new rules. Concurrently, there is a multitude of examples how violation of rules has cultivated failures. So should we embrace the new paradigms on the basis that they may afford us new opportunities or should we continue to follow existing organizational mantra on the basis that it can be sustained? This is the new challenge that we face.

It can be accepted that among basic paradigms in sciences on organizations are :

- change – frequently not constant, radical, unexpected, dramatic, comprehensive, and unavoidable;
- diversity – in terms of conditions that it encompasses, context when it occurs, and in conditions when goals may be similar, yet suggesting very different courses of reaction (contingency theory overtones), even then, then it may seem that problems are inherently similar;
- a multitude of means to solve problems, which may lead to variety of solutions for betterment, whereas future, unpredictable results will indicate, what/who was right or wrong.

Organizational changes occur inside and outside the enterprises. Inside: because of changes in preferences, values cherished by leadership, depreciation of fixed assets, and the change in competitive position for example. Outside: because of changes in legislation, customers preferences, or economic conditions for example. These changes call for reformulation of principles in operational tactics and strategies, and methods of interaction of organizations with its environment. Yet, these changes also call for reassessment of rules (paradigms) used, and to make adjustments to rules of operation. Some paradigms may become outdated, there may be the need to reformulate them, or to formulate new ones knowing that they again may be short lived.

Disagreement about basic concepts and definitions is characteristic of management as a field of study and practice. Following H. Mintzberg's "contingency theory", varying, even conflicting, methodologies are habitually employed, to solve organizational problems. These different solutions show individual strengths and weaknesses, unavoidably inherited from the frameworks within which they were formulated. This circumstance makes it difficult to choose the best paradigm, or to select only the individual strengths of each concept in an attempt to prepare a somewhat eclectic, but comprehensive solution.

Any management solution may be perceived as a set of guidelines developed from the implementation of certain processes and activities, in

which the outcome has measurable attributes. Such an evaluation can serve to measure the quality of a solution for a defined firm, in a defined situation. However, not only the solution, but also the evaluation is the product of many variables. For example, the first group of these variables is created by the very aspects that gave rise to the formulation of the solution, mainly the expectations of the effects implementation could yield. There are multitudes of reasons for any such a project, and typically, classification of the reasons for the outcomes oversimplifies the reality. Generally categorized rules have a limited validity. The second group is introduced by the formal scientific disciplines involved in management, which call for the application of various rules and criteria. Organization and Management is an interdisciplinary field, which employs a host of paradigms, and it is questionable whether these paradigms could form a consistent, uniform and stable framework for problem resolution. The third group is comprised of forces that influence the judgments and choices of decision-makers, such as the hierarchy of the values, norms, and preferences or pressures (at times coercions) in which they operate, their risk-taking attitudes, the existence and strength of strategic influence groups. In each case, the impact of culturally rooted elements will leave a profoundly unique mark on the results. Keeping the above in mind let me present three perspectives to paradigms.

Despite the above constraints one might still search for some general, stable, and uniform rules of behaviour which could be termed organizational paradigms. T. Kuhn [1962, p. 46], describes the idea of paradigms as "scientists work[ing] from models acquired through education and through subsequent exposure to the literature often without quite knowing or needing to know what characteristics has given these models the status of community paradigms... That scientists do not usually ask or debate what makes a particular problem or solution legitimate tempts us to suppose that, at least intuitively, they know the answer. But it may only indicate that neither the question nor the answer is felt to be relevant to their research. Paradigms may be prior to, more binding, and more complete than any set of rules for research that could be unequivocally abstracted from them".

For M. Patton [1978, pp. 203–204] "a paradigm is a world view, a general perspective, a way of breaking down the complexity of the real world. As such, paradigms are deeply embedded in the socialization of adherents and practitioners: paradigms tell them what is important, legitimate and reasonable. Paradigms are also normative, telling the practitioner what to do without the necessity of long existential or epistemological consideration. But it is this aspect of paradigms that constitutes both their strength and their weakness - their strength in that it makes action possible, their weakness in that the

very reason for action is hidden in the unquestioned assumptions of the paradigm. Since no paradigm ever solves all problems it defines and since no two paradigms leave all the same problems unsolved, paradigm questions always involve the question: Which problems is more significant to be solved?"

Paradigms can be regarded as axioms, established principles, or maxims of self-evidenced truths (eg. Oxford Dictionary, 1964), commandments some unquestionably accept, which allow one to solve a set of problems within a defined research tradition. When a paradigm begins to create more puzzles than it solves or does not permit the interpretation of abnormalities, thus the search begins for an alternative way of problem solving and as result, new paradigms become defined. For the sake of further argument (and inferring from Kuhn) organizational paradigms will be conceived as rules of the organizational world. However, these rules should be stable over time and there should be the possibility of applying them uniformly (i.e., in any place at any point in time, when certain conditions are satisfied). In natural sciences it is the case: in social sciences this interpretation does not hold true. Organizational paradigms change, and become short lived. It does mean that they become outdated: they still may apply to limited pockets of incidents.

Then, however, we arrive at some dichotomy. From one perspective organizational paradigms may exist, because in specific periods of time, in specific locations, and under specific assumptions, some rules apply. From another perspective the search for organizational paradigms is illusive, because there has not been any convincing evidence to prove that these rules are stable and can be uniformly applied.

The rationale, I would submit, in support of discussion about organizational paradigms can be found in rationale to identify the contingencies of successes. This contention, however, implies several important issues that may have a profound impact upon future business practices:

- first, a quest for methods which would allow one to systematically trace emerging rules and apply them efficiently;
- second, the formulation of principles which would assist future managers in developing attitudes and skills that could effectively confront the challenges of the business environment that is current to their activities;
- third, it becomes conspicuous, that the knowledge transfer may be hampered. Although foreign paradigms may not be transferrable in their original form, an exploration of foreign attainments should not be invalidated, for the same reasons that it should not be uncritically duplicated.

It is probable that the first organizational paradigms were formulated by K. Adamiecki and F. Taylor. They may, at times, sound a little anachronistic

today, yet if certain conditions are satisfied, they apply to the current reality. We still discuss aspects of efficiency and effectiveness, specialization is frequently valued. Furthermore, Taylor's basic rules are still often used, in economically well developed countries in retail business and fast food restaurants, for example. Marketing principles described by P.R. Cateora, or Human Resources management suggestions clarified by J. Ivancevich, can easily be traced in most recent textbooks to these business functional areas. The same is largely true of international business directions outlined by Ch.Hill, or classical procedures of Strategic Management procedure, within the Harvard classical design school, as outlined in texts by A.A. Thompson and A.J. Strickland and J.Pearce and R. Robinson. As a consecutive example of such long-lived paradigms one can use M. Porter's [1980] concept of 5F's: coincidently M.Porter [1997, 2000] has declared, that this 1980 model had been at minimum incomplete, and because of changes in market conditions it must be modified. However, recent publications in this area still make references to the original 5F's paradigm from 1980: old paradigms die hard.

"Old" organizational paradigms do not become entirely useless as time passes by, and as conditions change. In social sciences, conversely to natural sciences, there are still some small pockets of unchanged territories where they apply, and for many other areas they are reformulated. However, in some instances the interpretation of the "key words" associated with paradigms change. For example, the case of notions of 'competitiveness (please compare the Greek etiological interpretation, with P. Krugman's [1994] interpretation, to its most actual "cut through" understanding of "competitive advantage; or a mis-interpretation of M. Weber rules of "bureaucracy", with now-a-day meaning of bureaucracy, which should be plainly named "red tape". Again, old concepts die hard, but in social sciences it happens to be the norm.

More than the century ago the concepts of K. Adamiecki or F.Taylor suggestions were ground breaking: today they remain as ancient rules, yet may in some conditions be useful. 50 years ago the suggestions of J. Ivanchevich (in HR), P.R. Catheora (in Marketing), A.A. Thompson & A.J. Strickland and J. Pearce & R.Robinson (in Strategic Management) were revolutionary. Business situations, or market conditions, have changed. New paradigms have started to occur. Examples: L. Iaccoca plan for the Ford Mustang; M. Dell concept of on line sales of computers; B. Gates idea of accepting customers' expectations and desires in developing software; M. Bloomberg's idea of financial information services. More recently: M. Zuckenberg's Face Book "social" platform, L. Page and his Google Android, Samsung's idea of folded screens, E. Musk Space Exploration Technologies and battery run automobiles, or R. Branson from the Virgin Group with aerospace trips, and a number of other innovative

concepts. These concepts declared by individuals / companies have created "new" organizational paradigms. They have been revolutionizing our lives. Keeping in mind the speed of changes in business conditions, these paradigms may be short lived, and will be replaced by new inventive ideas; yet they have worked despite of initial doubts. On the other side of the coin, there are many "brilliant" ideas, that have proven to be wrong, or simply "big blunders" and failures. However, the search for new ideas must not be abandoned, if society is to continue to progress.

3. 'Hard' vs 'soft' relativism

Two basic scientific doctrines can be distinguished - 'hard' relativism and 'soft' relativism - which put questions of paradigms existence into a more philosophical perspective. 'Hard' relativism holds that truth is a function of accepted paradigms (thesis of relativism), and that, consequently, all paradigms are equally legitimate provided they have an internally consistent epistemology. A paradigm can only be criticized on the basis of internal criteria (critical immunity thesis [Popper 1970, Patton 1978]. Yet, such an inference is justified only when:

- the meaning of language is so completely tied to an intellectual context that paradigms are untranslatable (thesis of incommensurability); and,
- the perceived facts are completely determined by theories that we impose upon them (principle of theory-laden perception) [Alexander, 1986, p. 260; Winch, 1958; Jarvie, 1970].

'Hard' relativists accept a rigid version of both the incommensurability thesis and stress: that key concepts can be so embedded in situational circumstances that removing them from such an environment may rob them of all sense. Paradigms are seldom similar: concepts that exist in one paradigm may have no analogous representative in any other. Even when there appears to be parallels, one must be certain that common verbal forms indeed denote common concepts, and that the examined concepts are correctly understood [Kuhn 1970, p. 268; Alexander 1986, p. 269]. Otherwise, a paradigm shift is likely. Such a line of reasoning implies that cultural, political, and economic differences cause organizational paradigms (even if one claimed they may locally exist) to be non-transferable to other environments.

'Soft' relativists accept the thesis of relativism, but disavow the critical-immunity thesis, adhering instead to a weaker version of the incommensurability thesis and the principle of theory-laden perception. 'Soft' relativists accept the claim that 'truth being a function of framework' is indeed a conse-

quence of the incommensurability thesis; however, they reject the inference that this results in a critical isolation of paradigms from one another. "And reason sides with 'soft' relativism in this; for to say that truth is a function of framework means merely that the way in which we conceive of and inquire into a problem will influence the results. From this does not necessarily follow that frameworks are the only factors to have such an influence. There may be other factors that impact the results of inquiry that are independent of frameworks or paradigms" [Alexander 1986, p. 273]. 'Soft' relativists argue that what scientists accept as true depends on the paradigm within which they work. They do not have to agree that all paradigms are equally valid or that they are immune from criticism according to external criteria.

The dilemma of paradigm translation is clarified by Tarski's [1943] classic semantic interpretation of truth. Tarski resolves the logical puzzle created by the so-called 'liar's paradox' by distinguishing between two types of languages - those by which we formulate and communicate statements (known as object languages), and those by which we make statements about other languages (called meta-languages). Tarski's semantic conception of truth shows not only that it is possible to judge the rules of one framework from the perspective of a 'broader and roomier one', but also that in the absence of such a framework, there is no possibility for rational criticism. However, examining a framework from the point of view of a meta-language does not mean criticism of one paradigm from the perspective of another. Rather, it is the logical evaluation of a single framework from outside the confines of its conceptual structure. Therefore, inter-paradigm criticism and, by extrapolation, communication, are a matter paradigm comparison, and hence, paradigm translation [Alexander 1986, pp. 272–273].

Such an argument suggests that it is possible to arrive at a meta-paradigm which will allow us to reconcile, compare, and evaluate solutions elaborated within the boundaries of different paradigms. These solutions remain correct within the frameworks and languages in which they were elaborated; however, their applicability and utility can be different and thus they will yield different results [Ansoff,1984, pp. 455–456]. From the position of 'hard' relativism, different solutions to the same question cannot be compared and hence, choosing the best alternative is epistemologically impossible. Keeping in mind the quandaries and interdisciplinary nature of Organization and Management it is justifiable to take a position of 'soft' relativism. The contingency theory of organizations, although developed only generally, can be considered as such a meta-paradigm. It permits the utilization of any paradigm, or the combination of any number of paradigms, in a single study, contending that one has the intellectual right to choose rules that suits one's practical ne-

eds. This eclecticism is proposed in order to achieve a more complete understanding of the studied phenomenon [Eisner 1979, pp.183–189, Patton 1978, pp.198–238, Rossman & Wilson 1985].

The next question to be answered concerns what methods should be combined to resolve organizational problems, and whether they can be combined. The most salient difference appears to be between qualitative and quantitative methods, which originate from entirely different epistemological grounds, traditions, and philosophical considerations [Patton 1978, pp. 203–204, Rist 1977, p.44, Alexander 1986]. Both qualitative and quantitative methods assign symbols which may be presented numerically and manipulated statistically, to the features of objects [Nasierowski 1989]. However, "qualitative methods usually generate data not easily reduced to numbers, and quantitative methods result in data to which the power of mathematical analysis can be applied easily" [Smith 1983; Rossman & Wilson 1985, p. 628].

These comments, again, show that the 'soft' relativists' paradigms better fit the needs of organizational science than do those of 'hard' relativists'. The 'soft' approach permits more flexibility in selecting and employing various frameworks; it allows for the use of qualitative as well as quantitative methods and hence, both 'soft' and 'hard' data in a single research methodology.

4. Instead of conclusion

Many scientific disciplines examine organizational issues: history, economics, finance, marketing, psychology, political science, and organizational behaviour are only a few. This variety creates difficulties for researchers in the field. There is a tendency to perceive problems mainly from the perspective of one's particular discipline (which form the grounds of an investigator's expertise) and causes a narrow view of the problem. Then, if one questions that a general theory of management exists or can be formulated, one should not expect paradigms in this discipline, nor in its specific functional areas. This, however, and again, does not imply that organizational paradigms do not exist at all: they do, at least in the subject literature. Yet, these paradigms are embedded, typically, in many assumptions, contingencies, and "iffings". As such, they do not satisfy criteria of uniformity (in a global sense) nor stability (as a consequence of environment turbulence, internationalization, and technological progress). This contention, however, leads one to reject the possibility of real endurance of a paradigm and to conclude that organizational paradigms are in their nature different from paradigms in the natural sciences.

Consequently: do organizational paradigms exist? Yes, because in specific periods of time, in specific locations, and under specific assumptions, some

rules can consistently apply (even if they are not recognized in advance). No, because there has not been any convincing evidence to suggest that these rules are stable and can be uniformly applied.

If the arguments presented in this paper are correct and the conclusions convincing, then what exactly is the point of a discussion of 'organizational paradigms'? The rationale, I would submit, can be found in the effort to identify the contingencies of occasional successes. This contention, however, implies two important activities:

- first, a quest for methods which would allow one to systematically trace emerging rules and apply them efficiently;
- second, the formulation of educational principles which would assist future managers in developing attitudes and skills that could effectively confront the challenges of the contemporary business environment.

Each of these topics calls for a separate and an in-depth treatment which goes beyond the scope of this paper. However, each of these topics may have a profound impact upon future business practices in Poland; therefore, exploration of the issue is warranted. Hence, it becomes conspicuous that ardent quandaries in the knowledge transfer is substantially hampered. Though foreign paradigms may not be transferrable in their original form, an exploration of foreign attainments should not be invalidated, for the same reasons that it should not be uncritically duplicated.

References

Alexander H.A. (1986), Cognitive Relativism in Evaluation, "Evaluation Review", Vol. 10 (3), pp. 259–280.

Ansoff I. (1984), Implanting Strategic Management, Prentice Hall International.

Eisner E.W. (1979), The Educational Imagination, New York, Macmillan.

Jarvie I.C. (1970), Understanding and explanation in sociology and antropology, in: R.Borger and F.Cioffi, Explanation in the behavioral sciences, Cambridge University Press.

Kuhn T. (1962), The Structure of Scientific Revolution, University of Chicago Press.

Kuhn T. (1970), Reflections of my critics, in: A.Musgrave and I.Lakatos, Criticism and growth of knowledge, Cambridge, Cambridge University Press.

Krugman P. (1994), Competitiveness: A Dangerous Obsession, "Foreign Affairs", March/April.

Krugman P. (1994), Competitiveness: Does it Matter?, "Fortune", March 7.

Nasierowski W. (1989), The Essence and Dilemmas of Measurement in the Sciences of Organization, "Scientometrix", Vol. 14 (5–6), pp. 435–452.

Oxford Dictionary, 1984.

Patton M. (1978), Utilization Focused Evaluation, Beverly Hills, CA, Sage.

Popper K.R. (1970), The dangers of normal science, in: A.Musgrave and I.Lakatos, Criticism and growth of knowledge, Cambridge, Cambridge University Press.

Rist R. (1977), On the Relation Among Educational Research Paradigms, "Antropology and Education Quarterly", Vol. 8, No 2, pp. 37–57.

Rossman G.B., Wilson B.L. (1985), Numbers and Words: Combining Quantitative and Qualitative Methods in a Single Large-Scale Evaluation Study, "Evaluation Review", Vol. 9, No 5, pp. 627–643.

Smith J.K (1983), Quantitative versus qualitative research: An attempt to clarify the issue, "Educational Research", March, pp. 6–13.

Tarski A. (1943), The Semantic Conception of truth, "Philosophy and Phenomenological Research", Vol. 4 (3), pp. 341–373.

Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, The Free Press: New York.

Porter M.E. (1998), *Clusters and the new economics of competition*, "Harvard Business Review", Vol. 76, No 6, pp. 77–90.

Porter M.E. (2000), *Location, Competition, and Economic Development: Local clusters in global economy*, "Economic Development Quarterly", Vol. 14, No 1, pp. 15–34.

Winch P. (1958), *The idea of a social science and its relation to philosophy*, London, Routhledge & Kegan Paul.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 261–273

Bogdan Lent
University of Applied Sciences Bern, Switzerland

Cybernetic Thinking in ICT Projects

Abstract: Equally the waterfall models or the agile models like SCRUM does not cover all the tasks relevant in the successful realization of software projects. A holistic, integrated approach, developing further the looping thinking of the developers and integrating in a balanced, systemic way human factor, is presented in this paper. Concept of the Wiener cybernetics of self-regulation and equilibrium stabilisation around specified goal, with the second order von Forster feed back and innovative third order cybernetics of human decision process are considered to be better suited to handle the complexity and indeterminacy of non-linear systems – such as project management. Paper presents the mental model of project management based on cybernetic system approach with several asynchronously running decentralised subsystems - the component-goal oriented processes. Without claming the wholeness or completeness of the solution the indices of possible project performance improvements over the last decade provide sufficient justification for continuing research in this area.

Key-words: cybernetic project management, non-linear systems in projects, finite models, initial conditions sensibility, complex systems, feedbacks, multiple equilibriums, L-Timer™

1. Introduction

Software Engineering favoured in the last decade the agile models [Beck 2001, p. 1 cont.]. This approach, as compared to the waterfall model of the last century based on faster loops in evaluating the customer need: initiation (inception), planning (elaboration), implementing (construction) and closing (transition) phases [Boehm 1981, p.35, Candle and Yeates 2008, p. 83]. These four phases

of a meta-model of human thinking are known in the psychology as Rubicon Model [Heckhausen and Gollwitzer 1987, pp.101–120] and are further used to compare both waterfall and agile models to demonstrate the looping concept development in the software systems engineering, relevant to the holistic approach presented in this paper. Also the ISO 21500:2012 [2012, pp. 8–9], which introduces the process way of thinking to project management, allowing them to loop, described the processes groups along these phases, extending them with controlling group. Each project phase is clearly separated from the rest of project phases and is characterized by [Caupin et al. 2007, p. 28]:

- planned time of realization,
- detailed list of activities of a given phase,
- detailed list of results of a given phase.

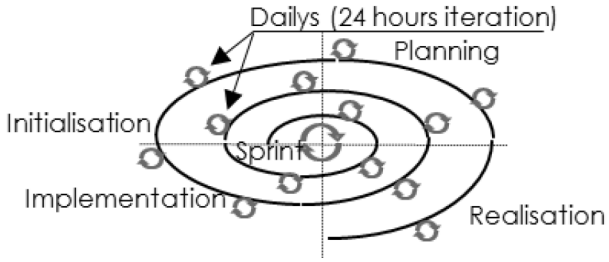
The only and major differentiation between all models is:

- the granularity of the meta-model
- level at which the recurrence take place
- number of iterations.

The sequential waterfall model demanded rigorous end of each phase before the subsequent could be initiated. Targeted was best possible specification of the product to be developed. Project could have several releases, each of them separately following all the above phases. For practical reasons certain overlapping of the phases has been later allowed.

Despite all the efforts in elaborating best possible business input, the indeterminacy in demanded features and subsequent realization led to number of agile models, targeted in better consistence of business requirements and project ("useful") results [Candle and Yeates 2008, p.68] and [Pressman 2010, p.109]. The numerous iterations are in authors' view still better represented by the spiral model, which reflects the fact of inclusion of previous results, rather than e.g. SCRUM models, which awake an impression, that only the actual "sprint" is elaborated and tested. Figure 1 give an overview of agile model approach.

Figure 1. Agile model



Source: own elaboration.

The characteristics of Waterfall and agile models are shown in Table 1 and Table 2.

Table 1. Characteristics of Waterfall Model

Granularity	Single chain of phases
Level of recurrence	Highest level, realization in stages often practiced
Number of Iterations	None on the highest level, few minor iteration in realization phase sometimes practiced
Initialization phase	Initialization
Planning	Pre-analysis and Concept
Realization	Realization
Implementation	Implementation
Characteristics	simple, clear, sequential execution of the phases, each phase is completed before the commencement of the next phase, there are certain results for each phase, the phases complement one another, lack of correlation between the phases, static, does not take into consideration the changing goals and external conditions, changes in the course of project realization have negative touch
Application	HERMES 2003/2005 Project Management Method [11-12]. construction projects, IT projects etc.
Risks	faulty results of one phase can lead to further mistakes of the subsequent phase, cost consuming management of change process, hindered changes implementation, late availability of the results impacts the user's acceptance)

Source: own elaboration.

Table 2. Characteristics of agile model

Granularity	Very high, up to all meta model phases in one day
Level of recurrence	Very low, down to single features, what is realizable in one day
Number of Iterations	Very high, 30 for each 30 days sprint, numerous sprints in a project
Initialization phase	Product Backlog elaboration
Planning	Sprint Backlog extended by the team with necessary support features
Realization	Sprint/daily's initialization, planning, realization, implementation
Implementation	In each sprint new features added
Characteristics	product made gradually in multiple versions, short term planning of the next sprint/current day activities, every iteration is basically carried out in four phases, the risk mitigation management occurs in short daily's loop highly flexible delivers useful results contrary to the initially planned results, knowledge from the predecessor daily used in the following cycle, changes are immediately implemented.
Application	software development, projects with numerous changes, groundbreaking, innovative projects, XP, ASD, DSDM, SCRUM, Crystal, FDD, AM [7],
Risk	still higher requirements, 'Never Ending Story', costs explosion, time unpredictability high requirements for the project management board.

Source: own elaboration.

Despite these efforts to improve the project performance, the results remain almost unchanged over the last 20 years, depending on the definition, between 18 and 40 percent of all endeavours finishing successfully [Quack 2014, p.1 cont., The Standish Group 2010, p.1 cont.].

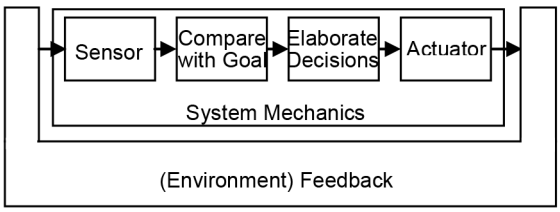
The reason of this disappointing situation might be sought in the partial considerations of all the occurrences during the project development. Whereas agile, Waterfall and other models deals with the object complexity (combinatorial number of interactions between the system components), they neglect the dynamical complexity, caused by the system and human behaviour, and the capabilities of the last, to handle the causality of occurrences, and to predict further developments [Grösser 2011, pp. 18–25]. The personalities, informal roles and communication preferences, conflicts management, intrinsic motivation are just few of the factors impacting the dynamical complexity, which are not taken under considerations, neither in the Waterfall model, nor in the agile approaches.

This paper contributes to the dynamic complexity handling in projects with a holistic, integrated approach, which develops further the looping thinking of the developers and integrates the human factor in a balanced, systemic way.

2. The Cybernetic Models in Software Project Development

Software Project Development is about control and communication with more or less well defined goal. Wiener named this field of theory, "whether in the machine or in the animal" cybernetics after the Greek steersman (χυβερνήτης) [Wiener 1948, 1961, p. 11]. The general model of cybernetic system with feedback through the environment is depicted in Fig. 2.

Figure 2. General cybernetic model



Source: own elaboration.

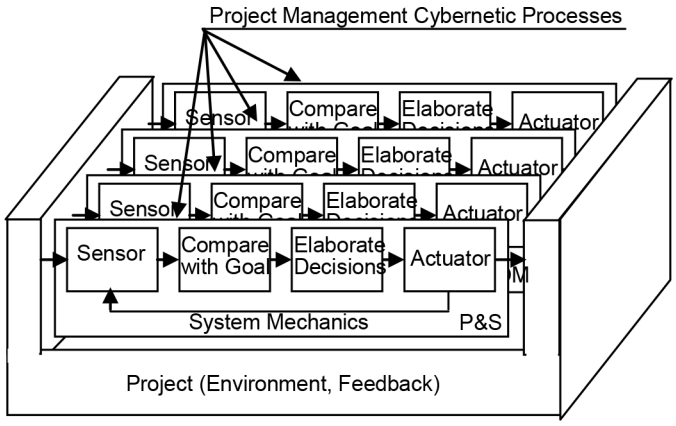
This androgynous approach suits well the project management Humans, aided with technical means attempt to bring project towards predefined goals. The Environment which provides the Feedback is the project, System Mechanics – the project management, Goal – the project goal. Wiener tried to express his cybernetic model with one equation. As it may be possible for logical variables (and still complex, see [Lent 1989, p. 103 cont.]), for multi value variables we obtain complex non-linear relationship [Wiener 1948, 1961, p. 5] and [Kaplan 1984, 1991, p. 87]. Complex systems do not lock into stable state but also do not dissolve in chaos. They store the information and exchange it.

Complex systems are spontaneous, adaptive and alive [Waldrop 1992, p. 293]. Usually the system theories view the cybernetic systems as closed systems with predictable equilibrium; in early approach through finite number of possible states. However, the non-linear nature, delays, feedbacks and accumulations exposes high sensitivity to the initial conditions and multiple equilibriums.

First applications of cybernetics in the organisation are attributed to Anthony Stafford Beer [Beer 1959, p. 17]. It shall be noticed that while in the static organization, such as a company, the activities deal in a longer perspective with the same data, thus allowing for the system linearization and temporarily data supposition by constants, the projects has permanently new inputs data due to the progress in project development. In effect a finite models of dynamic systems originating from the organizational cybernetics are limited in their predictability leading to the unavoidable imprecision in project management. Due to the phenomenon of chance, predictability is bound to the probability and hardly deterministic in such systems [Stewart 2002, p. 364]. Yet, the short term predictability is nevertheless feasible [Bousquet 2009, p.164 cont.], so it makes sense to try to exercise the project management.

Von Foerster introduced 1974 the second order feedback loop: his observer (the system mechanics in the Fig. 3) is a cybernetic system with own loop itself [von Foerster 1974, p.128-129].

Fig. 3. Cybernetic model of Project management

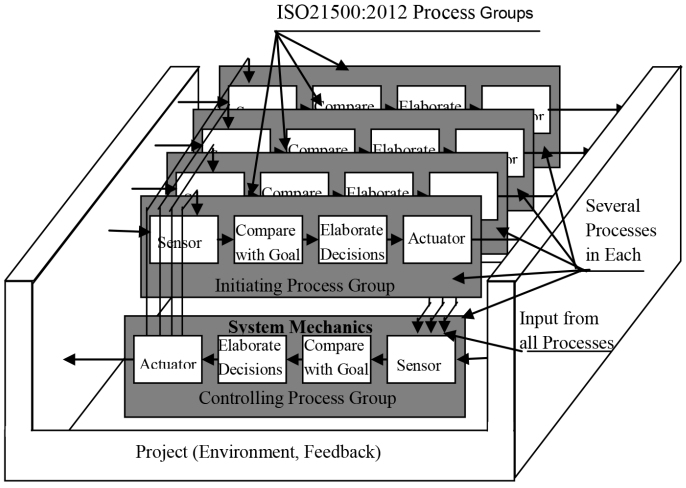


Source: own elaboration.

By deploying a number of such second order cybernetic systems we attempt to view our first order system through the filter of particular second order sensors as shown in Fig. 2. It is a linearization of all other variables beside those, treated by the individual cybernetic system: the project management process e.g. P&S for Planning and Scheduling or L for Leadership.

ISO 21500:2012 shifts the second order feedback loop to a centralized controlling processes group (Figure 4).

Fig. 4. Cybernetic model of ISO 21500:2012 project management



Source: own elaboration.

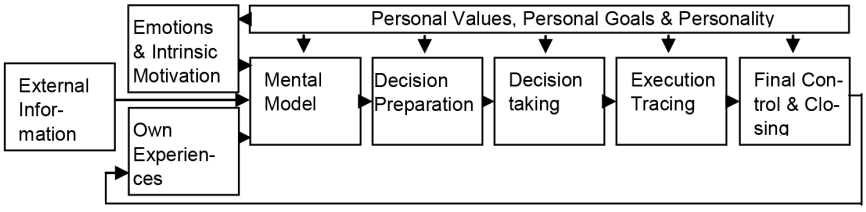
3. Third Order Cybernetics of Project Management: The Project Manager

Project Manager of the waterfall model endeavours was in agile approaches e.g. SCRUM replaced by the SCRUM Master. The customer view was integrated by a dedicated SCRUM team member. Yet the pure SCRUM does not consider the budget restrictions. So several companies manufacturing the software along the SCRUM Model, deploy additionally a role of a Project Manager, who deals with missing administrative parts. The issues of Human Factor are not treated in both approaches.

In the following a role named Project Manager, which encompassed all the tasks relevant to successful project realization and covers the role of a Scrum Master, is further considered.

Project Manager himself is the von Foerster Observer (third level loop) in this second level project management processes' loop [von Foerster 1974, p.128-129]. Project Manager cybernetic loop is shown in Fig. 5. It holds true for all decisions taken by project manager in any project management process. As such it is a consequent holistic integration of the concepts already envisioned by Beer in 1966 [Beer 1966, p.103 cont.].

Fig. 5. Decision process



Source: own elaboration.

Key issue in this loop is the mental model.

4. The L-Timer® Mental Model

In search of mental model we focused on easy mnemonic, which should help to manage the complexity of project management. The time clock with processes assigned to full hours appeared to be the best choice here.

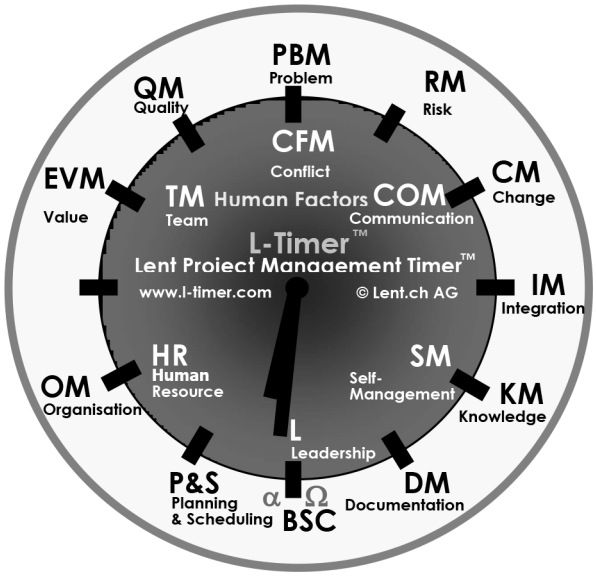
An evaluation of project manager activities brought the number of up to 800 single actions with numerous linear and non-linear interconnections

[Rufenacht 2005, p.1 cont.]. The cognitive relationships indicated the selection of 18 processes to be the best option. The heuristic process selection is based on vast experience, literature study and an analysis of the interactions between the single actions. The results were verified in several studies and practical deployment in project management daily operations since 2003.

In this approach the recurrence of daily cycle secures the minimal sensitivity of each process. The mental cycle must not be diurnal: the 24 hours may go through within few minutes of project manager reflections on his activities or stretch over weeks and may occur in coincidental sequence. The key issue is recurrence itself.

L-Timer® system handles twelve administrative processes during the day time (like working day): each hour one process, in a logical sequence, which base on a macro linear interrelation; and bihourly six human factor processes (Figure 6.).

Fig. 6. L-Timer® cybernetic processes system



Source: own elaboration.

Table 3 L-Timer® administrative processes, part 1

Process	name	Objectives
PS	Planning and Scheduling	You elaborate, structure and plan the objectives of your project. Project targets are aligned with the overall assignment specified by the customer and the higher-ranking enterprise strategy and are guaranteed over the entire duration of the project.
OM	Organization Management	You define project roles, responsibilities and the form of the organizational structure for the successful realization of your project.
PM	Purchase Management	Through formal relationship with suppliers over all phases of the project, you secure the proper procedures and optimal results, along the formal laws, regulations and enterprise guidelines.
EVM	Earned Value Management	You control the activities in the project according to the result / deadline / cost stipulations set up in the Planning and Scheduling, with consideration for unforeseen events in the project.
QM	Quality Management	You constantly monitor project results, project processes and the other characteristics for compliance with project target stipulations, project requirements and their implementation planning, and promptly draw attention to deviations.
PBM	Problem Management	Together with your team and the applied methodology you master the technical or organizational problems within the cost and time-frame of your project.

Source: own elaboration.

The Human Factor processes are aligned with relevant administrative processes with closest links (e.g. 20:00 Human Resource Management is triggered by 8:00 Organization Management) [Lent 2013, p.271 cont.]. For readability the administrative processes are split into Table 3 and Table 4. Table 5 lists the human factor processes.

Table 4 L-Timer® administrative processes, part 2

Process	name	Objectives
RM	Risk Management	You minimize the overall risk to your project by permanent, creative and timely identification of potential risks, their analysis and the development of suitable countermeasures.
CM	Change Management	You ascertain, assess and decide on the implementation of proposed changes with a systematic procedure, introduce them – keeping their effects to a minimum – to the planned project handling and have the updated configuration of the system continuously under your control.
IM	Integration Management	According to the project plan and schedule you ensure that the elaborated solutions are embedded problem-free into the existing environment (organization, human resources, applications, platforms) and that a high level of client and personnel satisfaction is achieved with its introduction.
KM	Knowledge Management	You acquire and store process experiences gained in the course of the project for its use in the current project and in other projects.
DM	Documentation Management	You ensure the documentation and archiving of project results for ease of access during project realization, the successful placing in operation of the project results, cost-effective operation and full user satisfaction.
BSC	Balanced Scorecard	You submit the results of your project to an internationally recognized, integral and comprehensive evaluation with the aim of making a permanent, positive contribution to the implementation of enterprise strategy in your company.

Source: own elaboration.

Table 5 L-Timer® administrative processes, part 3

Process	name	Objectives
HRM	Human Resource Management	You select personnel for appointment to the formal and informal project roles best suited to their skills and experience and promote their personal further development according to the enterprise strategy
TM	Team Management	You ensure the best possible efficiency of the complete project team measured against yielded performances, staff satisfaction client satisfaction and process improvement.
CFM	Conflict Management	You promptly identify potentials for conflict in your team and in the overall project environment. You solve conflicts successfully with suitable methods and technologies.
COM	Communication Management	You master the effective communication, including that of marketing, devoted to the achievement of project goals, both in the project and its environment.
SM	Self Management	Your personal satisfaction and performance is very important. You promote it through effective self-appraisal and dealings with your own engaged resources.
L	Leadership	You skillfully and consciously control the behavior of your team members to guarantee the achievement of the project goals.

Source: own elaboration.

Not coincidentally also the L-Timer® hands point at 6:30. With the last working day results closed before at 18:00 (Balanced Scorecard) we recall the project strategy and with Leadership approach we are ready to start the day with 7:00 P&S Planning & Scheduling.

In the cybernetic system's approach the processes are not bound with specific project phases as in ISO 210500:2012 [2012, p.8-9] and in most recognized standards PMI [2013, p.47 cont.], IPMA [Caupin 2007, p.217 cont.] but rather continuously work in loop between sensors and actuators. Obviously we distinguish the project phases, which each process passes. The Rubicon model of four phases is the model of choice [Lent 2013, p. 28 cont.]. A special characteristic distinguishing the method based on L-Timer® mental model from other methods is systematic and overall consideration of the processes of management connected with the so called human factor.

5. Conclusions

Projects with specified goals and the project management tracing these goals build together the first order cybernetic system. The static and dynamic complexities, non-linearity, delays, feedbacks and accumulations of this system exclude the reasonable mathematical modelling and limit the predictability of such systems to certain probability. Conscious feedbacks on several levels seem to be more effective. To handle it, the first, second, and third order cybernetic systems for the ICT project management are conceived. In the proposed mental model of project management (system mechanics in Wiener first order cybernetic model) all activities are spilt into 18 in parallel operating closed loops of second order cybernetic systems. Each of them deals with the specific issues of the process, which constitute the second order cybernetic system mechanics, treating the other project issues as invariants. The theoretical considerations and practice confirm overall better performance of this qualitative approach as compared to negative feedback quantitative management only.

As each project by definition differs from the others, the third order feedback loop in the ICT project manager thinking provides the necessary adaptability and the cybernetic systems evolution towards better match to project behaviours and thus is more effective. Knowledge Management process KM collects and redistribute the adaptations in the second order cybernetic system - the project management. This secures the second order system evolution. The better adapted project manager and the continuously adapted project management processes are promising approach to cause also the first order cybernetic system positive evolution: this of an ICT project and it's project management.

Author is thankful to the reviewers for taking the effort of the paper evaluation and to the editors for the opportunity to share the above views.

References

Beer S.A. (1959), *Cybernetics and Management*, Universities Press, London.

Beer S.A. (1966), *Decision and Control*, John Wiley & Sons, London.

Boehm B.W. (1981), *Software Engineering Economics*, Prentice-Hall, New Jersey.

Bousquet A. (2009), *Scientific Way of Warfare: Order and Chaos on the Battlefields of Modernity*, Columbia University Press, New York.

Cadle J., Yeates D. (eds) (2008), *Project Management for Information Systems*, 5th Edn, Pearson/Prentice Hall, Englewood Cliffs.

Caupin G. et al. (2007), *International Project Management Association: International Competence Baseline (version 3)*, ISBN 0-9553213-0-1, IPMA, Nikjerk.

Heckhausen H., Gollwitzer P.M. (1987), *Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind*, "Motivation and Emotion", Vol. 11, No. 2, Springer Verlag Berlin.

HERMES 2003 (2003), *Führen und Abwickeln von Projekten in der Informations- und Kommunikationstechnik*, Informatikstrategieorgan Bund ISB, Bern.

HERMES 2005 (2005), *Führen und Abwickeln von Projekten der Informations- und Kommunikationstechnik (IKT)*, *Systemadaptation*, Informatikstrategieorgan Bund ISB, Bern.

ISO 21500:2012 (2012), *Guidance on Project Management*, ICS 03.100.40, ISO Geneva.

Kaplan F. (1984, 1991), *The wizards of Armageddon*, Simon & Schuster, reissued Standford University Press, Stanford.

Lent B. (2013), *Cybernetic Approach to Project Management*, Springer, Berlin-New York.

Lent B. (1989), *Dataflow Architecture fo Machine Control*, Research Studies Press, Ltd, Taunton.

PMI (2013), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide-5th edition*, PMI Inc., Newton Square.

Pressman R.S. (2010), *Software Engineering: a practitioner's approach*, 7th ed., MacGraw-Hill Higher Education, New York.

Rufenacht U. (2005), *Projektschlussbeurteilung P05/ProCur*, „Internal Report Swiss Ministry of Finances", Bern.

Stewart I. (2002), *Does God Play Dice?: The New Mathematics of Chaos*, Blackwell Publishing, MA.

The Standish Group (2010), *CHAOS summary 2010*, The Standish Group, Boston.

Grösser S. (2011), *Projekte scheitern wegen dynamischer Komplexität*, „Projektmanagement aktuell", No 5, GPM Nürnberg.

Von Foerster H. (1974), *Cybernetics of Cybernetics*, Biological Computer Laboratory, University of Illinois, Urbana-Champaign.

Waldrop M.M. (1992), *Complexity, The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*, Simon & Schuster Paperbacks, New York.

Wiener N. (1948, 1961), *Cybernetics: or Control and Communication in the Animal and the Machine*, MIT, Massachusetts.

References online

Beck K. et al., (2001), *Manifesto for Agile Software Development*, "Agile Alliance", [online] http://agilemanifesto.org/, retrieved 4 January 2014.

Quack K. (2014), *Von den wichtigen Projekten scheitert jedes sechste*, „IT-Planung-Studie", [online] http://www.computerwoche.de/a/it-planning-studie-2013,2535017, retrieved 4 January 2014.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 275–285

Dariusz Siemieniako
Politechnika Białostocka

Marcin Gębarowski
Politechnika Rzeszowska

Wykorzystanie marketingu doświadczeń na rynku nieruchomości handlowych w budowie lojalności klientów

Experiential marketing application in building customer loyalty on the retail real estate market

Abstract: The problem of forms and methods of experiential marketing application in relation to retail real estate market was empirically verified using qualitative research method, which is mystery visitor. The research was conducted in November 2013 amongst 34 exhibitors of MAPIC fairs in Cannes, France. The goal of the paper is also recognition the instruments of experiential marketing using on consumers market of shopping centers. The results of the research show that during the fairs developers were using experiential marketing in the greatest degree. The results confirm also the efficacy of application of distinctive actions of experiential marketing, both during the fairs and in the reality of functioning the shopping center. It was recognized clear relationship of similarities and differences in application of forms and methods of experiential marketing by developers, service providers and tenants with the set of market forces between those groups.

Key-words: experiential marketing, customer loyalty, trade show performance, shopping center, participant observation.

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich 20 lat można obserwować w Polsce dynamiczny rozwój handlu detalicznego w wymiarach: formatu i standardu obiektów handlowych, rozwoju krajowych oraz międzynarodowych sieci handlu detalicznego, a także w wymiarze zmieniających się potrzeb i wymagań konsumentów. W odniesieniu do funkcjonalności wielkopowierzchniowych centrów handlowych można mówić o czterech generacjach tego typu obiektów [Knap R., 2013, ss. 8–11]. W latach 1995–1997 powstawały hipermarkety spożywcze w połączeniu z małą galerią handlową (mniej niż 10 sklepów). W kolejnych latach tworzono na obrzeżach miast centra handlowe drugiej generacji z hipermarketem spożywczym i większą galerią handlową (od 40 do 60 sklepów). Na początku poprzedniej dekady zaczęto uruchamiać dużej wielkości (ponad 120 sklepów) śródmiejskie centra handlowe, stanowiące trzecią generację. Wreszcie do czwartej generacji zalicza się rozległe śródmiejskie centra handlowe, bardziej zróżnicowane w zakresie podaży usług i wielofunkcyjne w porównaniu z centrami trzeciej generacji (tj. oprócz funkcji handlowej, rozwinięta jest funkcja rozrywkowa oraz rekreacyjna, usługi hotelarskie, medyczne i inne).

Dynamicznie rozrastająca się infrastruktura przestrzenna, techniczna oraz handlowo-usługowa centrów handlowych stanowi element rozwoju dobrostanu polskiego społeczeństwa – zarówno w wymiarze, psychicznym, jak i społecznym. Dobrostan psychiczny to według Błachnio [2007, s. 226] „poznawcza i emocjonalna ocena naszego życia, inaczej mówiąc: poczucie szczęścia w dużym stopniu decyduje o jakości naszego życia. Składa się na nie wiele elementów, m.in. zadowolenie z życia, bilans przeżyć emocjonalnych. (...) Duży wpływ na poczucie szczęścia ma sposób i jakość spędzania czasu wolnego". Można więc stwierdzić, że coraz bardziej urozmaicony i atrakcyjny sposób spędzania czasu wolnego w centrach handlowych, wraz z rosnącą jakością korzystania z szeroko rozumianej oferty centrów handlowych, bezpośrednio przyczyniają się do wzrostu dobrostanu psychicznego. Dodatkowo można też mówić o potencjale centrów handlowych w aspekcie tworzenia dobrostanu społecznego poprzez oferowanie atrakcyjnej przestrzeni do odbywania spotkań oraz udziału w wydarzeniach społecznych. W odniesieniu demograficznym, wpływ centrów handlowych na wzrost dobrostanu psychicznego i społecznego dotyczy szczególnie osób posiadających więcej czasu wolnego, do których zaliczają się nieletni, jak i w coraz większym stopniu osoby starsze, emeryci. Należy podkreślić, że według Czapińskiego [2009, s. 7] dobrostan społeczny operacyjnie oznacza zaufanie do ludzi i nieobowiązkową aktywność społeczną.

Średni wskaźnik dla Polski nasycenia nowoczesną powierzchnią handlową wynosi 256 m2 powierzchni najmu (*gross leaseable area – GLA*) na 1000 mieszkańców. W dużych i średniej wielkości miastach jest on wyższy. Przyczynia się do tego coraz silniejsze konkurowanie pomiędzy istniejącymi oraz nowopowstającymi centrami handlowymi o powtórne wizyty i zaangażowanie klientów. Ze względu na działalność licznych centrów handlowych na tym samym terenie geograficznego oddziaływania, coraz istotniejsze staje się budowanie zaangażowanej lojalności konsumentów [Siemieniako 2011, ss. 205–209] względem sklepów oraz wobec centrum handlowego, w którym te sklepy prowadzą działalność.

Zarządzający centrami handlowymi wykorzystują w coraz większym stopniu różne formy i działania marketingu doświadczeń (*experiential marketing*), umożliwiające intensyfikację doznań klientów podczas pobytu w centrum handlowym oraz pogłębianie zaangażowanej lojalności. Istotnym problemem badawczym jest wykorzystywanie podczas targów przez wystawców z branży nieruchomości handlowych marketingu doświadczeń jako reakcji na stosowanie tej wersji marketingu na rynku konsumenckim. Wpisuje się to w prezentowany w literaturze przedmiotu pogląd, wskazujący na to, że stymulowanie pożądanych doznań na rynku przedsiębiorstw staje się równie ważne jak na rynku konsumenckim [Solanas 2012, s. 95]. W targach przywołanej branży uczestniczą podmioty operujące na rynku *business-to-business* (takie jak: deweloperzy centrów handlowych, najemcy lokali oraz dostawcy usług).

Prymarnym celem artykułu jest eksploracja sposobów wykorzystywania koncepcji marketingu doświadczeń podczas targów nieruchomości handlowych na podstawie badań własnych. Drugim celem artykułu jest identyfikacja instrumentów marketingu doświadczeń na rynku konsumenckim centrów handlowych. Badanie zostało przeprowadzane w listopadzie 2013 roku podczas targów MAPIC, które odbywają się corocznie we francuskim Cannes, będąc największym na świecie wydarzeniem wystawienniczym w branży nieruchomości handlowych. Jako metodę badawczą wykorzystano *mystery visitor* – odmianę obserwacji uczestniczącej.

Przegląd literatury

Na doznaniach adresatów działań marketingowych zaczęto koncentrować się z końcem XX wieku, wraz z ogłoszeniem nastania ery gospodarki doświadczeń (*experience economy*) oraz pojawianiem się nowej koncepcji, określanej jako marketing doświadczeń (*experience marketing*). Pojęcia „gospodarka doświadczeń" po raz pierwszy użyli Pine i Gilmore [1998, ss. 97–105].

Oznajmili oni ukształtowanie się realiów rynkowych, w których podstawą sukcesu stało się zamierzone oddziaływanie na zmysły w sposób wywołujący wyjątkowe, niepowtarzalne doświadczenia klientów. Już w tej pierwszej publikacji zwrócono uwagę na znaczenie unikalnych doznań kreowanych w sferze handlu [por. Pine i Gilmore 1998, s. 101].

Mniej więcej w tym samym czasie w literaturze przedmiotu zaczęto używać pojęcia „marketing doświadczeń", rozumiejąc pod tym określeniem kompleksowe podejście wpisane w działalność przedsiębiorstwa [Boguszewicz–Kreft 2013, s. 42]. Spośród wielu ujęć, warto przywołać propozycję wskazującą na to, iż u podstaw marketingu doświadczeń leży zapewnienie bardziej holistycznego doświadczenia klientów. Dzisiejsi konsumenci oczekują przekroczenia tradycyjnych relacji występujących w marketingu poprzez przewyższanie ich oczekiwań zgłaszanych wobec sprzedawanych towarów i usług. Współcześni adresaci działań marketingowych chcą nawiązywać interakcje z tymi producentami, którzy „są o krok do przodu" i oferują coś więcej, niż tylko namacalny towar lub zwykłą usługę [Newman 2011, s. 500]. Przy czym różnica pomiędzy tradycyjnym podejściem marketingowym a marketingiem doświadczeń przejawia się na kilku płaszczyznach. Po pierwsze *experiential marketing* koncentruje się na doznaniach klientów oraz ich stylu życia, które dostarczają zmysłowych, emocjonalnych, poznawczych, jak również relacyjnych wartości dla konsumenta. Po drugie w tej nowszej koncepcji istnieje szczególny nacisk na tworzenie synergii między znaczeniem, percepcją, konsumpcją oraz lojalnością wobec marki. Po trzecie w marketingu doświadczeń uważa się, że klienci nie podejmują wyłącznie racjonalnych decyzji, lecz stymulowani są poprzez połączenie racjonalności i emocji [Hudson 2008, s. 433]. Wymiary te nabierają szczególnego znaczenia w odniesieniu do obiektów handlowych – jako miejsc, w których odbywa się sam akt zakupu i w których duże znaczenie odgrywają emocje klientów.

Autorzy zajmujący się tematyką handlu odnosili się w swoich licznych publikacjach do znaczenia doświadczeń, biorąc pod uwagę zróżnicowane aspekty. Między innymi porównywano spojrzenie zarówno sprzedawców, jak i nabywców na doznania powstające w sklepach [Bäckström i Johansson 2006, ss. 417–430]. Ponadto odniesiono się do zarządzania doświadczeniem klientów w przestrzeni handlowej [Grewal, Levy, Kumar 2009, ss. 1–14]. Opracowano także koncepcje całościowo uwzględniające warunki kreowania doznań w przestrzeni handlowej. Jedną z nich jest ujęcie określone jako *Shopper Experience Framework*. W podejściu tym wskazano podstawowe elementy determinujące doświadczenie klientów, zaliczając do nich: umożliwianie pozyskania informacji o produktach (*information*), fizyczny kontekst sprzedaży (*environment*), dostarczanie rozrywki (*entertainment*), wymiar edukacyjny

zakupów (*education*), łatwość dokonywania zakupów (*simplicity*), podnoszenie poczucia wartości klienta lub jego znaczenia w społeczeństwie (*self-worth/social worth*), tworzenie społeczności (*community*) [Pradeep 2010, ss. 173–180]. Niektórzy autorzy szczególną uwagę poświęcili rozrywce towarzyszącej nabywaniu produktów [np. Moss 2007]. Pojawił się pogląd wskazujący na to, że współcześnie granica między centrum handlowym, a parkiem rozrywki prawie się zatarła [Ritzer 2001, s. 229]. W tym kontekście zaczęto używać określania „shoppertainement" (także „entertailing" lub „retailtainment") [por. m.in. Zentes, Morschett, Schramm-Klein 2011, s. 279].

Pomimo istnienia licznych opracowań dotyczących kreowania doznań wśród klientów sklepów, brakuje w naukowej literaturze przedmiotu publikacji, które uwzględniały transfer atmosfery wyróżniającej obiekty handlowe do przestrzeni wystawienniczej. Współczesne targi dostarczają osobom w nich uczestniczących to, czego nie potrafią zaoferować pozostałe narzędzia komunikacji marketingowej. Podstawową korzyścią dla wystawców i zwiedzających jest możliwość odbycia bezpośrednich spotkań oraz zaprezentowanie oferty poprzez jednoczesne odwoływanie się do wszystkich pięciu zmysłów. Można zakładać zatem, że wystąpienia targowe – jak żadne inne medium (radio, prasa, telewizja, materiały drukowane, etc.) – są dobrym miejscem do odzwierciedlania atmosfery obiektów handlowych. Taka konstatacja wskazuje na szczególną rolę, jaką dobrze zorganizowane targi mogą odgrywać w branży nieruchomości handlowych.

Metoda badawcza

Jako metodę badawczą wykorzystano odmianę obserwacji uczestniczącej – tajemniczy zwiedzający (*mystery visitor*). Badanie zostało przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza obserwacji podczas trzech dni wśród 34 dobranych celowo wystawców uczestniczących w targach MAPIC. Generalnym celem badania, zrealizowanego w ramach większego projektu badawczego, była eksploracja całościowej aktywności targowej wśród trzech grup wystawców, tj. deweloperów, najemców i dostawców usług. Na potrzeby niniejszego artykułu cel badawczy został zawężony do eksploracji najważniejszych form i aktywności marketingu doświadczeń. Opierając się na typologii metod obserwacji, prezentowanej w literaturze przedmiotu, można przyjąć według Gębarowskiego i Siemieniako [2014], iż badanie *mystery visitor* jest obserwacją: ukrytą (badacz nie ujawnia się), kontrolowaną (badane osoby nie są świadome przeprowadzanej obserwacji, ale jednocześnie są pod wpływem badaczy), standaryzowaną (obserwator wie, w jakich warunkach ma przeprowadzić pomiar i jak oraz gdzie ma zapisywać wyniki).

W celu uzyskania większej różnorodności działalności wystawienniczej w wynikach obserwacji, wybrano stoiska o zróżnicowanej wielkości i atrakcyjności. Badacz wizytował wybrane stanowiska ekspozycyjne i – bazując na swojej pamięci – dokonywał obserwacji w czasie od 15 do 30 minut. Po każdej wizycie wypełniał kwestionariusz obserwacji. Dane zebrane w kwestionariuszach zostały skwantyfikowane i poddane analizie. Oprócz wyników jakościowych można także mówić o ilościowych wynikach przeprowadzonego pomiaru, jednak stanowią one jedynie element uzupełniający całego badania. Otrzymane wyniki nie mogą być zatem uogólniane ze względu na brak analizy statystycznej. Jednak istotą badania prezentacji targowych było jakościowe rozpoznanie działań marketingu doświadczeń.

Opisane badanie w terenie (*field research*) przeprowadził jeden z autorów artykułu. W okresie badawczym był on zaangażowany od strony praktycznej w działalność dewelopera dużego centrum handlowego.

Wyniki

W badaniu *mystery visitor* zrealizowanym podczas targów w Cannes wyodrębniono trzy podgrupy wystawców, w kontekście ich specjalności branżowej – byli to: developerzy (12 podmiotów), najemcy (7) oraz dostawcy usług (15). Badane podmioty pochodziły z różnych krajów i posiadały wysoką pozycją rynkową w swojej specjalności branżowej, co było generalnie charakterystyczne dla wszystkich wystawców. Targi MAPIC są bowiem największymi w swoim obszarze tematycznym i mają odziaływanie ponad europejskie. Stąd ogólną tendencją było przygotowanie oraz realizacja, przy wykorzystaniu narzędzi marketingu doświadczeń, wysoce atrakcyjnych wystąpień targowych, bogatych w różnorodne formy i sposoby oddziaływania na odwiedzających. Ogólnie można stwierdzić, że wśród trzech grup specjalności branżowych, najbardziej atrakcyjnymi były stoiska wystawiennicze deweloperów, którzy prezentowali duże i nowatorskie, planowane centra handlowe, głównie czwartej generacji. Celami wystąpienia targowego deweloperów były przede wszystkim: wzbudzenie zainteresowania potencjalnych partnerów, pogłębianie lojalności klientów oraz budowanie wiarygodności swoich projektów nieruchomości handlowych w trudnej sytuacji rynkowej. Wymagające dla deweloperów siły otoczenie rynkowego wiążą się przede wszystkim z: nadwyżką podaży nowoczesnej powierzchni handlowej w Europie, niechęcią najemców oraz instytucji finansujących do ryzyka coraz większymi oczekiwaniami konsumentów w aspekcie doświadczania doznań w nowopowstających centrach handlowych.

Tabela 1 przedstawia różne formy i sposoby wykorzystywania marketingu doświadczeń przez badanych wystawców, z uwzględnieniem zmysłów gości targowych, na które wystawcy starali się oddziaływać. Warto nadmienić, że celem tych działań było także zaangażowanie docelowych odwiedzających w relacje z wystawcami, którzy często byli wcześniej im znani. Przedstawiciele wystawiających się i odwiedzających podmiotów często umawiali się przed targami na spotkania.

Spośród trzech grup specjalności branżowych najemcy w mniejszym stopniu wykorzystywali narzędzia marketingu doświadczeń w porównaniu z deweloperami i dostawcami usług. Wynikało to głównie z układu sił rynkowych w branży nieruchomości handlowych. Obecnie występuje bowiem rynek najemcy w związku z nadwyżką popytu nowych projektów handlowych i ograniczeniami rozwoju wielu sieci handlowych. Najemcy nie ponosili więc wysiłku „ścigania się" z innymi uczestnikami targów w przygotowaniu atrakcyjnych wystąpień targowych.

Sposobem na przezwyciężanie barier prezentacji niematerialnej oferty uczestników branży nieruchomości handlowych było zastosowanie przez nich szeregu materialnych środków ekspozycji i prezentacji w ramach marketingu doświadczeń, oddziaływających na zmysły osób odwiedzających stoiska targowe. Uaktywnianie doznań odwiedzających, zwłaszcza na stanowiskach ekspozycyjnych deweloperów, wiązało się najczęściej ze stworzeniem symbolicznego kontekstu rozwijanego centrum handlowego. Gość targowy, wchodząc w interakcje ze środkami oddziaływania na stoiskach, mógł znacznie lepiej wyobrazić sobie – a wręcz poczuć zmysłami – przyszłe centrum handlowe, czy też, w przypadku dostawców usług, lepiej wyobrazić sobie uzyskiwanie takiej usługi. W ten sposób zwiększano zaufanie zwiedzających, a w efekcie wpływano pozytywnie na pogłębianie lojalność wzajemnej z wystawiającym się przedsiębiorstwem.

W kontekście szczegółowych wyników zaprezentowanych w tabeli 1 należy stwierdzić, że prawie wszyscy badani wystawcy oddziaływali na zmysł wzroku zwiedzających poprzez ekspozycję na stoisku drukowanych materiałów reklamowych oraz ekspozycję logo, logotypów i haseł reklamowych. Wśród dostawców usług i deweloperów popularne było wykorzystywanie prezentacji multimedialnych. Natomiast aż połowa badanych deweloperów eksponowała makiety realizowanych centrów handlowych, gdzie oprócz zmysłu wzroku, miało miejsce także oddziaływanie na zmysł dotyku.

Tabela nr 1. Formy i sposoby wykorzystania marketingu doświadczeń w odniesieniu do zmysłów osób odwiedzających badane stoiska targowe

Formy i sposoby wykorzystania marketingu doświadczeń na stoiskach targowych	Rodzaje aktywowanych zmysłów odwiedzających stoiska targowe (pogrubiona czcionka oznacza dominujący zmysł)	Ilość odpowiedzi badanych podmiotów			
		Dostawcy usług	Deweloperzy	Najemcy	Razem
Ekspozycja na stoisku drukowanych materiałów reklamowych	Wzrok	14	12	6	32
Ekspozycja logo/logotypów/haseł reklamowych	Wzrok	14	12	7	33
Charakterystyczny ubiór personelu	Wzrok	0	2	1	3
Prezentacje multimedialne	wzrok, słuch	10	11	1	22
Prezentacje na podstawie katalogu/folderu	wzrok, słuch	1	1	0	2
Ekspozycja makiety centrum handlowego	wzrok, dotyk	1	6	0	7
Sampling - rozdawanie próbek towarów	wzrok, dotyk	1	0	2	3
Publiczna demonstracja werbalna z wykorzystaniem mikrofonu	wzrok, słuch	0	3	0	3
Muzyka i dźwięki specjalne	Słuch	2	3	0	5
Monitory ze słuchawkami służące zaprezentowaniu oferty	słuch, wzrok, dotyk	0	1	0	1
Demonstracja werbalna podczas spotkań bezpośrednich	słuch, wzrok	13	12	4	29
Galanteria reklamowa	dotyk, wzrok	6	8	4	18
Interaktywne urządzenia elektroniczne	dotyk, wzrok, słuch	3	3	0	6
Urządzenia testowe do wypróbowania	dotyk, wzrok	4	0	0	4
Specjalnie dobrane zapachy (aromamarketing)	węch	1	1	1	3
Degustacje artykułów spożywczych znajdujących się w ofercie wystawcy	smak, węch, wzrok, słuch	0	0	1	1
Ekspozycja oraz częstowanie przekąskami i napojami	smak, węch, wzrok, słuch	7	11	4	22
Brak jakichkolwiek działań z analizowanego zakresu	nie dotyczy	1	0	0	1

Źródło: Opracowanie własne.

Uaktywnianie zmysłu słuchu było realizowane przede wszystkim przez wykorzystanie demonstracji w formie werbalnej, zwłaszcza przez deweloperów, którzy dodatkowo stosowali publiczne demonstracje z użyciem mikrofonu, czy też demonstracje za pośrednictwem monitorów ze słuchawkami. Muzyka i dźwięki specjalne były wykorzystywane przez kilku deweloperów i dostawców. Wystąpienia targowe, bazujące na muzyce, wyróżniały się na tle pozostałych stoisk także stosowaniem innych, bardziej wyrafinowanych narzędzi marketingu doświadczeń, takich jak aromamarketing, czy też wyszukane degustacje oraz makiety. Przykładem może być wystąpienie targowe planowanego centrum handlowego *Places Brussels,* w ramach którego zastosowano muzykę typu *house*, charakterystyczną dla Belgii i graną na żywo przez DJ-a. Odbyła się też degustacja typowych gofrów oraz czekoladek belgijskich. Ponadto na stoisku oraz przed budynkiem, w którym odbywały się targi MAPIC, obecne były modelki w wyróżniających się stylizacjach, nawiązujących do systemu identyfikacji wizualnej wystawcy.

Szczególnie istotny dla dostawców usług, zwłaszcza dostawców urządzeń do centrów handlowych, było oddziaływanie na zmysł dotyku. W ramach wystąpień targowych stosowano urządzenia testowe do wypróbowania oraz interaktywne urządzenia elektroniczne. Badani wystawcy często oddziaływali na zmysł dotyku oraz wzroku za pośrednictwem galanterii reklamowej.

Jeśli chodzi o oddziaływanie na zmysł smaku i węchu to – zwłaszcza wśród deweloperów – popularne było częstowanie przekąskami oraz napojami. W tym przypadku deweloperzy często nawiązywali do cech artykułów spożywczych, charakterystycznych dla miejsca rozwoju centrum handlowego. Przykładem są rosyjscy oraz arabscy deweloperzy z przekąskami typowymi dla reprezentowanych przez tych wystawców kultur. Warto przywołać jednego z wystawców – tureckiego najemcę z sektora gastronomicznego *Simit Sarayi*, który na dwóch stoiskach – zaaranżowanych jako bary szybkiej obsługi – oferował zwiedzającym w formie darmowej degustacji posiłki w preferowanej przez odwiedzających ilości.

Podsumowanie

Na rynku nowoczesnych centrów handlowych, zarówno konsumenckim, jak i *business-to-business*, zaznacza się tendencja do wykorzystywania w coraz większym stopniu koncepcji marketingu doświadczeń. Rozwijane są coraz bardziej wyrafinowane metody i formy oddziaływania, silnie przyczyniające się do pogłębiania lojalności klientów. Targi rynku nieruchomości handlowych stanowią dogodną przestrzeń do stosowania marketingu doświadczeń,

którego szczegółowe przejawy wydają się pochodzić z rynku centrów handlowych, na którym adresatem jest konsument.

Implikacją praktyczną jest przedstawienie sposobów oddziaływania na zmysły klientów. Wystąpienia targowe, w których stosowano różnorodne działania marketingu doświadczeń, częściej niż w innych wystąpieniach, generowały zwiększoną ilość wizyt i spore zaangażowanie zwiedzających. Dalsze badania nad marketingiem doświadczeń w kontekście targów mogą dotyczyć efektów marketingowych.

Bibliografia

Bäckström K., Johansson U. (2006), *Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives*, „Journal of Retailing and Consumer Services", Nr 13, ss. 417–430.

Boguszewicz-Kreft M. (2013), *Marketing doświadczeń. Jak poruszać zmysły, zaangażować emocje, zdobyć lojalność klientów?* CeDeWu, Warszawa.

Gębarowski M., Siemieniako D. (2014), *Targi rynku nieruchomości handlowych w świetle badań metodą obserwacji uczestniczącej – część I*, „Marketing i Rynek", (przyjęty do druku).

Grewal D., Levy M., Kumar V. (2009), *Customer Experience Management in Retailing: An Organizing Framework*, „Journal of Retailing", Nr 85, ss. 1–14.

Moss M.H. (2007), *Shopping as an Entertainment Experience*, Lexington Books, Plymouth.

Newman Ch.L. (2011), *Experience marketing*, w: L.E. Swayne, M. Dodds (red.), *Encyclopedia of Sports Management and Marketing*, Volume 2, SAGE Publications, Thousand Oaks.

Pine B.J., Gilmore J.H. (1998), *Welcome to the experience economy*, „Harvard Business Review", Nr 4(76), ss. 97–105.

Pradeep A.K. (2010), *The Buying Brain: Secrets for Selling to the Subconscious Mind*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Ritzer G. (2001), *Magiczny świat konsumpcji*, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA.

Siemieniako D. (2011), *Lojalność relacyjna a zaangażowanie w złożonym związku między klientem a usługodawcą*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą", T. 50, ss. 200–210.

Zentes J., Morschett D., Schramm-Klein H. (2011), *Strategic Retail Management. Text and International Cases*, Gabler, Wiesbaden.

Bibliografia elektroniczna

Czapiński J. (2009), *Dobrostan psychiczny i społeczny Polaków w wieku 50 i więcej lat na tle wybranych społeczeństw europejskich*, Research Note 01/09: Center for Economic Analysis [online], http://www.cenea.org.pl/images/stories/pdf/research-notes/cenea_rn_01pl09.pdf, dostęp: 20 maj 2014.

Knap R. (2013), *Centra handlowe – rynek, konsument i kariera*, raport Polskiej Rady Centrów Handlowych, [online], http://www.zo.ue.poznan.pl/pliki/Knap2.pdf, dostęp: 20 maj 2014.

Solanas S. (2012), *Customer experience in B2B markets*, w: *Customer experience: a multidimensional vision of experience marketing*, CEMbook, [online], http://www.thecustomerexperience.es/en/download/en/eBook_CustomerExperience.pdf, dostęp: 13 czerwca 2014.

Przedsiębiorczość i Zarządzanie
Wydawnictwo SAN – ISSN 1733-2486
Tom XV, Zeszyt 11, Część I, ss. 287–296

Martyna Kobus
PAN

Dariusz Jemielniak
Akademia Leona Koźmińskiego

Komu bije dzwon? Czemu warto badać prawa potęgowe?

For Whom the Bell Tolls? Or Why Should We Study Power Laws?

Abstract: The following paper postulates that current management and organization theory puts too much attention on the analysis of Gaussian distributions, while overlooking existence of power law distributions. Power law distributions are crucial for our understanding of business environment, as we can learn much more from radical and critical cases than from studying the averages. We show how power laws are useful for management and organization analysis, by presenting examples of their occurrence in both academic and popular publications. We also make a point that especially for the studies of digital societies and cultures analyzing power law distributions may bring interesting and novel results. This is so because Internet communities are characterized by very high complexity, a large number of participants and interactions, and because all of these interactions are registered, archived, and often easily researchable and open for aggregation. Our paper is a call for more studies of digital societies in search of power laws, and we invite especially prospective and emerging scholars to join our this search.

Key-words: power laws, Gaussian logic, Zipf law, Pareto's distribution, digital society, open collaboration.

Wstęp

Metody badawcze w naukach o organizacji i zarządzaniu tradycyjnie dzieli się na jakościowe i ilościowe. Podział ten wydaje się silnie ugruntowany, a jednocześnie mocno ideologiczny – co jest widoczne zwłaszcza w obszarach,

w których wykorzystuje się obydwa podejścia, np. w badaniach kultury organizacji [Ciesielska 2006, Sułkowski 2008, Koźmiński i in. 2009, Jemielniak 2012]. Wynika on, naturalnie, w dużym stopniu także z animozji między-paradygmatycznych [Sułkowski 2004, Czakon 2011].

W niniejszym artykule postaramy się przedstawić inną, istotną optykę podziału, przydatną zwłaszcza dla badaczy posługujących się metodami ilościowymi – na logikę Gaussiańską i nie-Gaussiańską oraz zwrócić uwagę na potrzebę większego poszukiwania tzw. praw potęgowych, zwłaszcza w analizie nowych zjawisk w społecznościach internetowych[1].

Wady i zalety rozkładu normalnego

Badania ilościowe cieszą się w polskiej nauce o organizacji i zarządzaniu oraz szerzej, w naukach ekonomicznych, niesłabnącą popularnością, ale kojarzone są przede wszystkim z badaniem rozkładów średnich i tzw. krzywą dzwonową (Gaussa) i rozkładem normalnym, względnie po prostu z badaniami o charakterze matematycznym [Kobus 2012, Kobus i Bukowski 2012]. Rozkłady normalne i analiza średnich są niezwykle przydatne do analizy wielu zjawisk. W oczywisty sposób znajdują zastosowanie zarówno w świecie nauk ścisłych, jak i w naukach społecznych, w tym także w zarządzaniu, zwłaszcza w badaniach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi [Sułkowski i in. 2001, Bourne i Özbilgin 2008]. Zgodnie z rozkładem normalnym, prawdopodobieństwo danego zdarzenia nie odbiega istotnie od wartości średniej, zdarzenia ekstremalne zdarzają się więc niezwykle rzadko tj. aż około 99.7 procent pola pod wykresem krzywej znajduje się w odległości trzech odchyleń standardowych od średniej (tzw. reguła trzech sigm), jest więc mała szansa na wystąpienie zdarzenia bardziej „oddalonego" (a co za tym idzie bardziej nietypowego). Powszechność występowania tego rozkładu w naturze bierze się z faktu, że zjawiska są często wynikiem addytywnego oddziaływania wielu drobnych czynników losowych. Wówczas, w myśl Centralnego Twierdzenia Granicznego, niezależnie od rozkładu tych czynników, rozkład analizowanego zjawiska będzie w przybliżeniu normalny. Przykładowo, rozkład normalny jest bardzo dobrym sposobem rozumienia zjawisk demograficznych: w wielu organizacjach rozkład wieku pracowników będzie z nim zgodny (a jeżeli nie, jak np. w spółkach technologicznych, takich jak Google czy Facebook, będzie to dla działu kadr pewnym sygnałem ostrzegawczym). Podobnie inteligencja, mierzona standardowymi testami, często uważana jest za zmienną o rozkładzie normal-

1. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki, przyznanych na podstawie decyzji numer 4116/B/H03/2011/40.

nym (choć warto podkreślić, że zależność od specyfiki branży jest wciąż słabo zbadana w ramach badań organizacji). Logika Gaussiańska, z natury rzeczy, opiera się przede wszystkim na analizie wariancji i uwypukla dane średnie.

Nie ma w tym podejściu absolutnie nic złego. Jednocześnie, z uwagi na oczywistą i częstą użyteczność, logika Gaussiańska staje się często nie tylko pierwszym, ale także jedynym sposobem patrzenia na zjawiska społeczne i biznesowe. Problem stanowi jednak to, że także czasopisma ilościowe polegają niemal wyłącznie na statystyce Gaussiańskiej [Andriani i McKelvey 2009]. Tymczasem koncentracja na tym rozkładzie utrudnia w wielu przypadkach dotarcie do głębszej wiedzy o świecie organizacji i zarządzania. Istotne zjawiska w świecie gospodarki i społeczeństwa nie mają rozkładu normalnego np.: rozkład dochodów. Wskazuje to na inny mechanizm determinujący podział dochodów niż oddziaływanie wielu czynników losowych o podobnym znaczeniu; należy się spodziewać, że mamy raczej do czynienia z sytuacją, gdzie występuje kilka czynników dominujących, które wpływają na rozkład dochodów. Choć panuje co do tego powszechna zgoda (przykładowo, w analizie zarobków w firmach powszechnie zwraca się uwagę na niewspółmierność badania samych średnich, z uwagi na możliwe nietypowe rozkłady), rzadko sięga się po alternatywy. Rozkład normalny „sprawdza" się, gdy mamy do czynienia z dużą liczbą podmiotów działających z grubsza niezależnie, ale rzeczywistość działania firm cechuje się coraz większą liczbą powiązań i zależności. Zwłaszcza w świecie organizacji i zarządzania pomijanie zdarzeń i wyników ekstremalnych jest niezwykle niebezpieczne: wiedza o biznesie rozwija się przede wszystkim nie poprzez analizę uśrednionych wyników, a właśnie poprzez badanie skrajności, koncentrację na wynikach, które – po zastosowaniu standardowych mechanizmów analizy Gaussiańskiej – znikają całkowicie z obrazu. Takie wnioski najczęściej pojawiają się w analizie przyczyn ostatniego kryzysu gospodarczego, zarówno w literaturze popularno-naukowej [Taleb 2007] i prasie [Nocera 2009, Alloway 2012], jak i w literaturze naukowej [Aloui i in. 2011].

Prawa potęgowe jako alternatywa

W niniejszym artykule chcemy zachęcić, zwłaszcza młodych badaczy, do poszukiwania rozkładów potęgowych – które zdają się coraz bardziej przydatne do opisu dynamiki organizacji [Andriani i McKelvey 2009]. Prawo potęgowe to regularność typu $y = kx^{\alpha}$, gdzie y i x to zmienne, α jest wykładnikiem, zaś k pomijalną stałą. Rozkłady potęgowe charakteryzują się właśnie nietypowym, względem normalnego rozkładem – małe zdarzenia są niezwykle powszech-

ne, natomiast jest kilka dominujących przypadków np.: reguła Pareto mówi, że 20 procent osób posiada 80 procent dochodów. Wydarzenia ekstremalne zdarzają się częściej, niżby to przewidywała krzywa Gaussa, stąd rozkład potęgowy ma tzw. grube ogony. Jednym z pierwszych udokumentowanych praw potęgowych [Nocera 2009] jest rozkład Pareto w odniesieniu do dochodów (powiązany ze wspomnianą regułą Pareto) oraz prawo Zipfa w odniesieniu do częstości użycia słów. Harwardzki lingwista Zipf zauważył, że najbardziej powszechne słowo w języku jest używane dwa razy częściej niż drugie najbardziej powszechne, trzy razy częściej niż trzecie itp. [Reed 2001]. W przestrzeni logarytmicznej oznacza to zależność liniową o nachyleniu minus jeden[2]. Zadziwiająco wiele zjawisk daje się opisać tego typu zależnością np.: rozmiar miast, rozkład dochodów, trzęsień ziemi itd.

Prawa potęgowe występują bardzo często w środowisku naturalnym, ale też społecznym. Andriani i McKelvey [2009] wymieniają 141 dowodów na istnienie praw potęgowych w zjawiskach dotyczących organizacji i specyfiki zarządzania. Występowanie praw potęgowych jest bowiem często pochodną złożoności; w istocie, gdy jednostki są zależne i wzajemnie oddziałujące, rozkład normalny nie jest normą, normą staje się rozkład potęgowy, o czym często zapominamy jako badacze. W globalizującym się świecie złożoność w biznesie osiąga coraz większe rozmiary. Bierze się ona z tego, że firmy działają na wielu rynkach, które są różne kulturowo, są poddane wpływowi coraz bardziej rozproszonych akcjonariuszy o różnych interesach oraz różnym grupom interesu np.: inwestorzy, pracownicy, klienci, ustawodawcy, dostawcy, konkurenci itd. Łańcuch powiązań i zależności, w ramach których operuje firma, niesłychanie się komplikuje wraz z postępującą globalizacją. Rzeczywistość jest bardziej dynamiczna, zwiększa się liczba szoków na które firma jest narażona – to wszystko nie pozostaje bez wpływu na strategię zarządzania, wymusza szybsze i bardziej zdecydowane reakcje [Steger i in. 2007]. Poprzez sieć powiązań początkowo małe zdarzenia urastają do rangi dominujących. By je zrozumieć i odpowiednio wcześnie wykryć, potrzeba między innymi rzetelnej analizy otoczenia biznesowego i wewnętrznego przedsiębiorstwa, również ilościowej. Gdy więc faktycznie uzmysłowimy sobie, jak złożony jest świat przedsiębiorstw, nie powinno być zaskoczeniem, że funkcjonuje w nim bardzo wiele empirycznie potwierdzonych praw potęgowych np.: rozmiar firm mierzony tak liczbą pracowników, jak i wartością rynkową [Gabaix i in. 2003, Di Giovanni i in. 2011], bankructwa [Fujiwara 2004], wynagrodzenie CEO [Edmans i Gabaix 2011], zachowanie cen akcji czy rozkład dochodów [Atkinson i in. 2009]. Jednocześnie analiza praw potęgowych staje się popu-

2. Obecnie prawo potęgowe, rozkład Pareto i prawo Zipfa to terminy w dużej mierze wymienne [Newman 2005].

larna także w bardziej abstrakcyjnych obszarach zarządzania. Przykładowo, w teorii finansów coraz częściej przestrzega się przed zestarzeniem współczesnych modeli, które w zbyt małym stopniu zajmują się analizą „długich ogonów" [Ehrenberg 2011].

Prawa potęgowe w społecznościach wirtualnych

Tym samym, należy się spodziewać obecności praw potęgowych w świecie wirtualnych społeczności, które będąc oparte o struktury sieciowe i bardzo dużą liczbę podmiotów wykazują wysoką złożoność.

Społeczności wirtualne są stosunkowo nowym fenomenem, którego badanie w naukach społecznych dopiero się rozpoczyna [Adamczyk 2009, Tkaczyk 2010, Filiciak 2011, Mazurek 2012, Jemielniak 2013a]. To, co czyni je szczególnie podatnymi na analizę praw potęgowych, to właśnie bardzo duża liczba użytkowników (dość wspomnieć, że np. społeczność Wikipedii to dziesiątki milionów kont, spośród których kilkaset tysięcy jest stale aktywnych), duża liczba procesów i interakcji, ale także, czysto praktycznie, ich dokładna rejestracja (w przeciwieństwie np. do rozmów ustnych w społecznościach tradycyjnych, w tekstowych społecznościach wirtualnych wszystkie interakcje i działania są rejestrowalne, w związku z czym dają się później badać ilościowo).

Warto zauważyć, że w Internecie, z uwagi na wysoką złożoność zjawisk, także niespołeczne zjawiska mają często rozkład potęgowy – na przykład liczba wizyt na stronie [Adamic i Huberman 2000] czy liczba linków do strony [Albert i in. 1999]. Co więcej, prawo potęgowe występuje często w społecznościach internetowych na przykład w odniesieniu do popularności użytkowników [Johnson i in. 2014]. Mała liczba użytkowników jest mocno usieciowiona (także pod względem liczby, częstości, różnorodności interakcji), a cała reszta słabo. Społeczności internetowe cechują się wysoką nierównością w partycypacji, mówi się o tzw. regule 1 procenta, wg której 1 procent użytkowników dostarcza 99 procent zawartości [Hargittai i Walejko 2008]. W tego rodzaju kontekstach powinniśmy więc w naturalny sposób zakładać, że w analizie danych najczęściej będziemy mieli do czynienia z regularnością o charakterze prawa potęgowego, a nie z rozkładem „normalnym". Analiza ta ma istotne znaczenie dla naszej wiedzy o motywowaniu, partycypacji, produktywności, zarządzaniu efektywnością i zaangażowaniem.

Duże społeczności internetowe są szczególnie podatne na występowanie praw potęgowych i w badaniu ich w wielu przypadkach warto wręcz domyślnie zakładać taki, a nie Gaussiański rozkład analizowanych cech. Na przykład Wilkinson [2008] wskazuje na produkcję peer-to-peer i bada zaangażowanie

użytkowników. Zauważa, że prawdopodobieństwo rezygnacji ze społeczności wzrasta wraz z tym, im wyższy jest wykładnik prawa potęgowego. Analiza danych potwierdza, że jest on niższy (1.47) dla portali Essembly i Digg w odniesieniu do głosowań, które nie wymagają od użytkowników nakładu czasu, zaś wyższy (2.4) dla edycji na Diggs i na Wikipedii, które są dużo bardziej czasochłonne. Nakład czasu zdaje się determinować kształt rozkładu potęgowego. Huang i in. [2014] analizują dla odmiany zachowanie nadzwyczaj aktywnych forumowiczów w e-learningowych kursach typu Coursera. Forumowicze ci biorą aktywny udział w dyskusjach, zapisują się średnio na więcej kursów, ale też otrzymują lepsze stopnie. Potencjalnie mogą więc być siłą napędową kursów, stymulując dyskusje na forum i inspirując innych do nauki, co może decydować o powodzeniu całego przedsięwzięcia biznesowego. Zrozumienie ich zachowania i motywacji staje się więc kluczowe dla twórców portalu. Zasadniczo jest ich zwykle niewielu, a ich wkład ponadprzeciętny, co prowadzi do rozkładu o tzw. grubym ogonie typowym dla rozkładów potęgowych. Kirman i Lawson [2009] znajdują z kolei rozkład potęgowy w rozkładzie usieciowienia użytkowników popularnych gier online np.: Familiars I i II, Pasion Fruit czy Magpies, zaś Wu i in. [Wu i in. 2009] w rozkładzie plików na użytkownika w portalach Digg.com i Youtube.com. Autorzy wskazują, że użytkownicy, którymi zainteresowanie spada (tj. spada ich usieciowienie) przestają przesyłać pliki, z kolei najbardziej aktywni użytkownicy pozyskują coraz to nowe osoby do swojej sieci. Ten efekt wzmacnia się niczym pętla sprzężenia zwrotnego i prowadzi do rozkładu potęgowego. Spencer i Woods [2010] badają tzw. Idea Farm, system kooperacji online w rozwiązywaniu problemów w ramach platformy stworzonej przez jedną ze światowych korporacji farmaceutycznych. Liczba zaproponowanych pomysłów na użytkownika ma rozkład potęgowy z wykładnikiem 2.7. Podobnie, Spencer [2012] potwierdza funkcjonowanie praw potęgowych w większości społeczności online, zaś Anderson [2008] w strategiach sprzedażowych wirtualnych gigantów, jak Amazon czy iTunes [Spencer i Woods 2010]. Ta ostatnia obserwacja jest symptomatyczna: w gospodarce usieciowionej [Borczuch i Czakon 2005] opłacalne stają się strategie oparte na dokładnej analizie i zaspokajaniu skrajnie niszowych klientów, z krańca długiego ogona.

W odniesieniu do społeczności otwartej współpracy [Jemielniak 2013b], będącej w osi zainteresowania innych projektów autorów tego artykułu, jest dużo dowodów na występowanie praw potęgowych. Na przykład Voß [2005] pokazuje, że na Wikipedii rozkład potęgowy ma liczba artykułów na autora. Podobnie kształtuje się liczba wpisów na osobę we wszystkich głównych językach [Zhang i in. 2010, Zhang i in. 2014]. W szczególności dla artykułów z 5 lub więcej autorami, liczba artykułów spełnia prawo potęgowe z wykładni-

kiem 2.7. Liczba pożądanych artykułów i liczba nieuzupełnionych linków do nich prowadzących spełniają prawo potęgowe z wykładnikiem 3. To wynika z faktu, iż im więcej nieistniejący artykuł ma odsyłaczy, tym bardziej prawdopodobne, że ktoś go stworzy. W końcu, Priedhorsky i in. [2007] pokazują, że 10 procent edytujących (wg liczby edycji) tworzy 86 procent treści, zaś górne 0,1 procenta aż 44 procent. Jednakże zależności praw potęgowych na Wikipedii z obszaru teorii organizacji i zarządzania są już znacznie słabiej zbadane.

Podsumowanie

W samej nauce organizacji i zarządzania analiza praw potęgowych nie ma długiej tradycji, ale zainteresowanie zagadnieniem wyraźnie rośnie, zarówno w ramach modernistycznej, jak i postmodernistycznej perspektywy [Boisot i McKelvey 2010]. Obszary tak zróżnicowane, jak zarządzanie ryzykiem [Zimmerman 1986], złożone systemy adaptacyjne [Robertson 2004], przedsiębiorczość [Schaper i in. 2009], zarządzanie personelem [Aguinins 2012] czy zarządzanie inwestycyjne [Jones 2010] zaczynają wykorzystywać prawa potęgowe. Teoria organizacji również z nich czerpie [Andriani i McKelvey 2009]. Jak staraliśmy się pokazać w niniejszym artykule, ta perspektywa ma kolosalne znaczenie, ponieważ koncentracja na przeciętnych czy średnich wartościach (dominująca w dotychczasowych analizach ilościowych) zaburza precyzję analiz w zakresie wartości krańcowych, które w zarządzaniu często odgrywają kluczową rolę [McKelvey i Andriani 2005, Andriani i McKelvey 2007]. W oczywisty sposób może również mieć istotny wpływ na rozwój gospodarki opartej na wiedzy [Jemielniak 2008].

W związku z tym zachęcamy badaczy organizacji, zwłaszcza tych, którzy skutecznie posługują się metodami ilościowymi, aby wykorzystywali nie tylko tradycyjne podejścia Gaussiańskie, ale także szukali inspiracji w analizie praw potęgowych. Biorąc pod uwagę to, że są one wykorzystywane rzadziej niż badania rozkładu normalnego, a także to, że występują często w społecznościach wirtualnych, które same w sobie stanowią nowy i słabo zbadany fenomen, analiza praw potęgowych w społecznościach internetowych jest świetnym obszarem do zagospodarowania naukowego. Wielu doktorantów narzeka na brak ciekawych pomysłów badawczych – z tym większą radością proponujemy podejście i obszar, które istotnie zwiększają jeszcze przez dłuższy czas szansę na oryginalne i odkrywcze wyniki. Mamy ogromną nadzieję, że nasz tekst przyczyni się do powstania nowych, ciekawych projektów, a przynajmniej do refleksji nad dotychczasowymi tradycjami badawczymi.

Bibliografia

Adamczyk M. (2009), *Język sieciowych dyskusji w oczach samych dyskutantów* [w:] D. Ulicka (red.), *Tekst (w) sieci. Tekst, język, gatunki,* Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Adamic L.A., Huberman B.A. (2000), *The nature of markets in the World Wide Web*, "Quarterly Journal of Electronic Commerce", 1 (1), ss. 5–12.

Aguinins H. (2012), *The best and the rest: Revisiting the norm of normality of individual performance*, Personnel Psychology, 65 (1), ss. 79–119.

Albert R., Jeong H., Barabási A.-L. (1999), *Internet: Diameter of the world-wide web*, "Nature", 401 (6749), ss. 130–131.

Alloway T. (2012), *Modelling: normal distribution is not always the norm*, The Financial Times, http://www.ft.com/intl/cms/s/0/67d05d30-7e88-11e1-b7e7-00144feab49a.html.

Aloui R., Aïssa M.S.B., Nguyen D.K. (2011), *Global financial crisis, extreme interdependences, and contagion effects: The role of economic structure?*, "Journal of Banking & Finance", 35 (1), ss. 130–141.

Anderson C. (2008), *The long tail. Revised and updated,* New York: Hyperion.

Andriani P., McKelvey B. (2007), *Beyond Gaussian averages: redirecting international business and management research toward extreme events and power laws*, "Journal of International Business Studies", 38 (7), ss. 1212–1230.

Andriani P., McKelvey B. (2009) *Perspective-From Gaussian to Paretian Thinking: Causes and Implications of Power Laws in Organizations*, "Organization Science", 20 (6), ss. 1053–1071.

Atkinson A.B., Piketty T., Saez E. (2009), *Top incomes in the long run of history*, http://www.nber.org/papers/w15408.

Boisot M., McKelvey B. (2010), *Integrating modernist and postmodernist perspectives on organizations: A complexity science bridge*, "Academy of Management Review", 35 (3), ss. 415–433.

Borczuch A., Czakon W. (2005), *Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier*, "Przegląd Organizacji", (3), ss. 18–21.

Bourne D., Özbilgin M.F. (2008), *Strategies for combating gendered perceptions of careers*, "Career Development International", 13 (4), ss. 320–332.

Ciesielska M. (2006), *Antropologia przedsiebiorczosci. Nowe nurty w badaniach jakosciowych*, "Studia i Materiały – Wydział Zarzadzania UW", 1, ss. 18–28.

Czakon W. (2011) *Paradygmat sieciowy w naukach o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji", 11, ss. 3–6.

Di Giovanni J., Levchenko A.A., Ranciere R. (2011), *Power laws in firm size and openness to trade: Measurement and implications*, "Journal of International Economics", 85 (1), ss. 42–52.

Edmans A., Gabaix, X. (2011) *The effect of risk on the CEO market*. "Review of Financial Studies", 24 (8): 2822-2863.

Ehrenberg R. (2011), *Beware the long tail: Economic models of risk don't add up,*

cadre of researchers caution, "Science News", 180 (10), ss. 22–25.

Filiciak M. (2011), *Inny wymiar otwartości. Internetowa reprodukcja i redystrybucja treści kulturowych*, "Przegląd Kulturoznawczy", 1 (9): ss. 65–76.

Fujiwara Y. (2004), *Zipf law in firms bankruptcy*, "Physica A: Statistical Mechanics and its Applications", 337 (1): ss. 219–230.

Gabaix X., Gopikrishnan P., Plerou V., Stanley H.E. (2003), *A theory of power-law distributions in financial market fluctuations*, "Nature", 423 (6937), ss. 267–270.

Hargittai E., Walejko G. (2008), *The Participation Divide: Content creation and sharing in the digital age 1*, "Information, Community and Society", 11 (2), ss. 239–256.

Huang J., Dasgupta A., Ghosh A., Manning J., Sanders M. (2014), *Superposter behavior in MOOC forums* [w:] *Proceedings of the first ACM conference on Learning@ scale conference (www.stanford.edu/~jhuang11/research/pubs/las14/hdgms_ las14.pdf)*. ACM, ss. 117–126.

Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie wiedzą – pojęcia podstawowe* [w:] D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.), *Zarządzanie wiedzą. Podręcznik akademicki*.Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Jemielniak D. (red.) (2012), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Jemielniak D. (2013a), *Netnografia, czyli etnografia wirtualna – nowa forma badań etnograficznych*, "Prakseologia", 154, ss. 97–116.

Jemielniak D. (2013b), *Życie wirtualnych dzikich,* Warszawa, Poltext.

Johnson S.L., Faraj S., Kudaravalli S. (2014), *Emergence of Power Laws in Online Communities: The Role of Social Mechanisms and Preferential Attachment*, "MIS Quarterly", 38 (3), ss. 795–808.

Jones F.J. (2010), *Lessons on Investment Management from the Global Recession and Bear Market*, "Journal of Investment Management", 8 (1), ss. 1–17.

Kirman B., Lawson S. (2009), *Hardcore classification: Identifying play styles in social games using network analysis* [w:] *Entertainment Computing–ICEC 2009,* Springer.

Kobus M. (2012), *Attribute decomposition of multidimensional inequality indices*, "Economics Letters", 117 (1), ss. 189–191.

Kobus M., Bukowski P. (2012), *Educational equality of opportunity in Poland*, "Ekonomista", (5), ss. 605–627.

Koźmiński A.K., Jemielniak D., Latusek D. (2009), *Współczesne spojrzenie na kulturę organizacji*, "e-mentor", 3 (30), ss. 4–13.

Mazurek G. (2012), *Znaczenie wirtualizacji marketingu w sieciowym kreowaniu wartości,* Warszawa, Poltext.

McKelvey B., Andriani P. (2005), *Why Gaussian statistics are mostly wrong for strategic organization*, "Strategic Organization", 3 (2), ss. 219–228.

Newman M.E. (2005), *Power laws, Pareto distributions and Zipf's law*, "Contemporary physics", 46 (5), ss. 323–351.

Nocera J. (2009), *Risk mismanagement*, "The New York Times", http://www.nytimes.com/2009/01/04/magazine/04risk-t.html?pagewanted=all&_r=0.

Priedhorsky R., Chen J., Lam S.T.K., Panciera K., Terveen L., Riedl J. (2007), *Creating, destroying, and restoring value in Wikipedia*, "Proceedings of the International ACM Conference on Supporting Group Work", ss. 259–268.

Reed W.J. (2001), *The Pareto, Zipf and other power laws*, "Economics Letters", 74 (1), ss. 15–19.

Robertson D.A. (2004), *The complexity of the corporation*, "Human Systems Management", 23 (2), ss. 71–78.

Schaper M.T., Dana L.P., Anderson R.B., Moroz P.W. (2009), *Distribution of firms by size: observations and evidence from selected countries*, "International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management", 10 (1), ss. 88–96.

Spencer R.W. (2012), *A pervasive model for participation in voluntary forums*, "Research-Technology Management", 55 (3), ss. 23–31.

Spencer R.W., Woods T.J. (2010), *The long tail of idea generation*, "International Journal of Innovation Science", 2 (2), ss. 53-63.

Steger U., Amann W., Maznevski M. (2007), *Managing complexity in global organizations,* Hoboken, NJ – San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Sułkowski Ł. (2004), *Metodologia nauk o zarządzaniu*, "Przegląd Organizacji", (10), ss. 7–10.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", 6, 9–25.

Sułkowski Ł., Sokołowski J., Nauk S.A. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Przedsiębiorstwo Specjalistyczne Absolwent.

Taleb N.N. (2007), *Black swans and the domains of statistics*, "The American Statistician", 61 (3), ss. 198–200.

Tkaczyk J. (2010), *Zachowania konsumenckie w środowisku wirtualnym (on-line) Online Consumer Behaviour* [w:] S. Pilarski, M.Awdziej, M. Czaplicka, J.Tkaczyk, K. Zięba (red.), *Klient i marketing,* Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn.

Voß J. (2005), *Measuring Wikipedia* [w:] *Proceedings of the International Conference of the International Society for Scientometrics and Infometrics,* http://gsyc.escet.urjc.es/moodle/file.php/40/Slides/S4_S5_Intro_WKP_Companies/MeasuringWikipedia2005.pdf.

Wilkinson D.M. (2008), *Strong regularities in online peer production* [w:] *Proceedings of the 9th ACM conference on Electronic commerce (http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1386837),* ACM, ss. 302–309.

Wu F., Wilkinson D.M., Huberman B.A. (2009), *Feedback loops of attention in peer production* [w:] *International Conference on Computational Science and Engineering, 2009. CSE'09,* www.hpl.hp.com/research/idl/papers/feedbacks/feedbacks.pdf: IEEE, ss. 409–415.

Zhang P., Li M., Gao L., Fan Y., Di Z. (2014), *Characterizing and Modeling the Dynamics of Activity and Popularity*, "PLoS ONE", 9 (2): e89192.

Zhang Y., Sun A., Datta A., Chang K., Lim E.-P. (2010), *Do Wikipedians follow domain experts?: a domain-specific study on Wikipedia knowledge building*, "Proceedings of the 10th annual joint conference on Digital libraries", ss. 119–128.

Zimmerman R. (1986), The management of risk [w:] V.T. Covello, J.Menkes, J. Mumpower (red.), *Risk evaluation and management,* Springer, New York.