

PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE

Tom XV, Zeszyt 11, Część II

Zarządzanie – nowe perspektywy
w dobie zmian demograficznych –
w świetle badań

Redakcja: Ewa Gołębiowska

Łódź - Warszawa 2014

Całkowity koszt wydania Tomu XV, Zeszytu 11, Części II
sfinansowany ze środków Społecznej Akademii Nauk
Zeszyt recenzowany

Artykuły publikowane w zeszycie stanowią kontynuację problematyki zawartej
w tomie XV, zeszycie 11, części I, "Zarządzanie - nowe perspektywy w dobie
zmian demograficznych", red. Ewa Gołębiowska.

Korekta językowa: Dominika Świech

Skład i łamanie: Marcin Szadkowski

Projekt okładki: Marcin Szadkowski

Wersja elektroniczna publikacji dostępna na stronie: <http://piz.san.edu.pl>

© 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

Część 1. Nowe oblicza zmian demograficznych w nauce i praktyce zarządzania

Izabela Wąs, Łukasz Sułkowski <i>Źródła koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach społecznych</i>	7
Basu Sharma, Gopalan Srinivasan, Francisco Arcelus, Murari Subedi <i>Foreign Capital and Human Development in Asia</i>	19
Marek Laszuk <i>Polityka edukacyjna a rozwój przedsiębiorczości</i>	27
Barbara Mazur <i>Zarządzanie z kulturą organizacyjną. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi</i>	47
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz <i>Poczucie zadowolenia z pracy - czy wiek ma znaczenie?</i>	61
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz <i>Dyskryminacja pracowników w starszym wieku – wybrane zagadnienia</i>	77
Anna Sankowska, Anna Urbańska-Albero <i>Implikacje teorii agencji dla przywództwa i rozwoju kapitału ludzkiego</i>	93
Kinga Wilczyńska <i>Cyfrowe wykluczenie osób w wieku postprodukcyjnym</i>	105
Ilona Aronowska <i>Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych</i>	115
Katarzyna Kowalska <i>Ageizm – plagą XXI wieku</i>	129
Małgorzata Krajewska-Nieckarz <i>Przedsiębiorczy pracownicy szansą na rozwój organizacji w niepewnym otoczeniu</i>	141
Tomasz Bernat, Aleksandra Gąsior, Jarosław Korpysa, Rafał Nagaj, Piotr Szkudlarek, Małgorzata Zakrzewska <i>Przedsiębiorczość, ryzyko i pleć</i>	155
Katarzyna Huk, Mieczysław Morawski <i>Cele wdrażania programów zarządzania talentami przez przedsiębiorstwa a poziom ich realizacji</i>	167

Część 2. Nowe rozwiązania w zarządzaniu organizacjami

Muzahim Al-Noorachi <i>Wybrane strategie marketingowe determinujące satysfakcję klienta</i>	185
Irena Hejduk, Przemysław Tomczyk <i>Tworzenie kultury bezpieczeństwa wśród młodych pracowników</i>	199
Janusz Fudaliński <i>Problematic aspects of risk in SME sector operating on international markets</i>	213
Jarosław Sokołowski <i>Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie</i>	231
Joanna Mróz <i>Kultura organizacyjna i przywództwo – wzajemne korelacje</i>	243
Jan Woroniecki <i>Different cultures in contemporary negotiation: role and nature</i>	255
Zbigniew Olesiński <i>Współczesne zarządzanie wobec relacji międzyorganizacyjnych</i>	267

Mieczysław Pawlisiak <i>Bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym</i>	281
Wioletta Wereda <i>Role of stakeholder relationship management and co-opetition in the basic TSU (Territorial Self-government Unit)</i>	295
Dominika Mierzwa <i>Analiza strategiczna przedsiębiorstw spółdzielczych</i>	309
Kazimierz Kubiak <i>Problems with the restructuring of small and medium textile and clothing enterprises</i>	323
Mieszko Bojar, Andrzej Chajęcki <i>Konkurencyjność klastrów</i>	333
Michał Chajęcki, Chalisja Krzakiewicz, Grażyna Owczarczyk-Szpakowska <i>Wykorzystanie analizy fundamentalnej do procesu prywatyzacji</i>	345

Część I

Nowe oblicza zmian demograficznych
w nauce i praktyce zarządzania

Izabela Wąs

Uniwersytet Jagielloński

Łukasz Sułkowski

Społeczna Akademia Nauk

Źródła koncepcji tożsamości organizacyjnej w naukach społecznych

The sources of organizational identity in social sciences

Abstract: The article depicts the most important sources of theory of organizational identity, beginning from philosophy, through different definitions and the most essential paradigms, to methodological questions. In the era of globalization, organizational identity is of a higher significance, it illustrates the organization, its character and shape. The aim of the article is settling the theory of organizational identity and showing the positive results that come from organizational identity management.

Key-words: organizational identity, philosophy of management.

Wstęp

Pojęcie tożsamości organizacyjnej pojawia się w różnych dziedzinach nauki, posiada multidyscyplinarny charakter. Próby zdefiniowania go podejmowane są przez naukowców z całego świata. W związku z tym definiowanie tego pojęcia nie jest do końca jednoznaczne, stwarza dużo problemów oraz wiele nieporozumień interpretacyjnych. Całe zamieszanie wokół różnora-

kich podejść do pojęcia tożsamości organizacyjnej bardzo trafnie określiły Mary Jo Hatch oraz Majken Schultz: *multidyscyplinarny charakter corporate and organizational identity tworzy znaczne zamieszanie pojęciowe, które zmusza badaczy do wspinania się na wieżę Babel*, wspomnianą w Biblijnej Księdze Rodzaju [Hatch, Schultz 2000, s. 11]. W znaczeniu potocznym wieża Babel oznacza zamęt, różnorodność poglądów. Etymologia ludowa: *Babel – balal, tzn. pomieszał*.

Brak wspólnego języka prowadzi do frustracji wielu badaczy, którzy stoją wobec problemu zdefiniowania tożsamości organizacyjnej. Celem artykułu jest przedstawienie wybranych różnych interpretacji pojęcia tożsamości organizacyjnej. Źródłami koncepcji tożsamości organizacyjnej jest przede wszystkim filozofia, następnie pojawiały się różne definicje już w czasach powojennych oraz perspektywy poznawcze, odpowiadające trzem paradygmatom: pozytywistycznemu, interpretatywnemu oraz postmodernistycznemu.

Filozoficzne źródła tożsamości

Zasada tożsamości jako relatywna zasada bytu została po raz pierwszy sformułowana przez greckiego filozofa Parmenidesa z Elei [Reale 1999, s. 140]. Wyrasza z tej zasady następujący fragment: *Dowiedz się – mówi bogini – jakie są obie drogi wiedzy. Jedna, że jest tylko byt, a niebytu nie ma – to jest ścieżka przekonania, na niej znajduje się prawda. Druga, że bytu nie ma i że konieczny jest niebyt – o tej drodze powiadam ci, że jest to droga całkiem nierozumna; niebytu nie możesz bowiem poznać ani osiągnąć, ani wypowiedzieć* [Proklos]. *Kiedy się o nim myśli, albo mówi, Nic obraca się faktycznie w Coś. Mówimy coś, myślimy coś, chcąc myśleć i mówić o niczym. Konieczne jest, że mówienie i myślenie jest czymś istniejącym; bo byt jest, Niczego zaś wcale nie ma* [Hegel 1994, s. 352]. Zgodnie z tym punktem wyjścia nie może istnieć jednocześnie byt i nie-byt. Byt i nie-byt w kontekście parmenidejskiego wywodu są wzięte w ich znaczeniu integralnym i jednoznacznym: byt jest czymś czysto pozytywnym, absolutnie wolnym od jakichkolwiek negatywności, i odwrotnie – nie-byt jest absolutnym zaprzeczeniem tego, co jest absolutnie pozytywne. Byt jest doskonały i kompletny, zawsze i jedynie równy, to znaczy tożsamy z samym sobą i nie dopuszcza żadnego rodzaju różnic, czy to jakościowych, czy ilościowych [Reale 1999, s. 150]. Innymi słowy byt posiada swoją określoną, zdeterminowaną treść: *Myślenie wytwarza siebie, tym, co jest wytwarzane, jest myśl; myślenie jest więc tożsame ze swoim bytem, poza bytem, tą wielką afirmacją, jest ono bowiem niczym* [Hegel 1994, s. 354].

Parmenidejska zasada tożsamości (identyczność) w logice została zdefiniowana jako stosunek zachodzący między danym przedmiotem a nim samym, innymi słowy: z każdego zdania wynika (poprzez implikację) samo to zdanie [Encyklopedia Powszechna PWN 1976, s. 474].

Inne, filozoficzne podejście do pojęcia tożsamości, reprezentuje przedstawiciel niemieckiego idealizmu, Friedrich Wilhelm Joseph von Schelling. Punktem wyjścia schellingiańskiej konstrukcji systemu tożsamości jest absolutny rozum, jako jeden i nieskończony, obejmujący wszelki byt, wszystko sobą ogarniający. Jedność rozumu jest absolutna. Ta równość rozumu z sobą samym sprawia, że jego najwyższym prawem jest prawo tożsamości – jedyna wieczna prawda w sobie. Absolutna tożsamość (zwana także realnym idealizmem) istnieje w sposób bezwarunkowy, wszystko zawiera w sobie i przez siebie. Jest absolutną pozytywnością. Absolutna tożsamość istnieje według swojej formy jako nieskończona relacja podmiotowo-przedmiotowa [Piorczyński 2011, ss. 73–81].

Kolejnym przedstawicielem idealizmu niemieckiego był Georg Wilhelm Friedrich Hegel, filozof systemowy, jeden z pierwszych badaczy funkcji modeli teoretycznych w poznaniu. W swoich rozważaniach filozoficznych koncepcję myślenia pojęciowego opierał na założeniu o tożsamości myśli i bytu, „jedności pojęcia i realności”. Jego teza tożsamości myśli i bytu wynika z głębokiego przekonania o sensowności świata i obiektywnym porządku wartości, o możliwości jego poznania w myśleniu pojęciowym i uchwycenia w systemie filozoficznym: „Egzystencja świata nie jest kryterium tego, co prawdziwe, lecz przeciwnie, to, co prawdziwe, stanowi kryterium tego, który z tych sposobów egzystencji świata jest prawdziwy. Koncepcja owej tożsamości została zaczerpnięta z tezy Kartezjusza: „Myślę, więc jestem”. Zgodnie z tym rozumieniem, myśl bytuje samodzielnie, nie podlegając wpływom przyrody. Dopiero kiedy myśl stworzy autonomiczny model, następuje utożsamienie treści myśli i bytu (definicja absolutu). Hegłowska zasada tożsamości myśli i bytu stanowi zasadę przemian rzeczywistości przyrodniczej i duchowej. Zasada ta pozwala określić sens przyrody i kultury ze względu na ich udział w realizacji rozumu. Oznacza to, że sensowność zjawisk przyrodniczych i społecznych polega na uczestnictwie w poznawaniu, a zarazem utrwalaniu się uniwersalnych zasad rządzących życiem. Przy czym przyroda o tyle ma sens, o ile służy poznawaniu wartości, które przejawiają się w ludzkim życiu, w sferze ducha. Hegel zespała poznanie z wartościowaniem, przekonuje o ważności poznania w realizacji wartości. W dziedzinie humanistyki – wartościowanie jest rdzennym i niezbywalnym elementem zabiegów poznawczych. Hegłowska logika ukazuje możliwość zespolenia poznania z oceną, analizą sensowności [Kuderowicz 1984, ss. 107–115].

Charles Taylor, kanadyjski filozof, znany jako komentator Hegla, filozof systemowy, który dążył do przedstawienia genezy „nowoczesnej tożsamości”, używał terminu „tożsamość” na określenie zespołu poglądów na temat tego, co to znaczy być istotą ludzką, dotykając wyobrażeń człowieka na temat wewnętrznej głębi, wolności, indywidualności i związku z naturą [Taylor 2001, s. 3]. Charles Taylor, skupiając się na problemie tożsamości, stwierdza, że każdy człowiek często i w sposób spontaniczny zadaje sobie pytanie: „kim jestem?”. Odpowiadając na to pytanie, nie wystarczy tylko podać imię i genealogię więzi rodzinnych. *Właściwa odpowiedź polegałaby na zrozumieniu, co ma dla nas podstawowe znaczenie. Wiedza o tym, kim jestem, to w rzeczywistości cała wiązka wiadomości o tym, jaką zajmuję pozycję. Moja tożsamość określona jest przez więzi i identyfikację, stanowiące ramy lub horyzont, wewnątrz których mogę w każdym konkretnym przypadku próbować ustalić, co jest dobre czy wartościowe, co powinienem zrobić lub co popieram, a czemu się przeciwstawiam. Innymi słowy, tylko wewnątrz tego horyzontu potrafię zająć jakiejkolwiek stanowisko* [Taylor 2001, ss. 52–53]. Przytoczony cytat wskazuje, że tożsamość jest niezwykle złożona i wielowarstwowa, daje odpowiedź na pytanie „kim jestem”.

Również ks. Józef Tischner zastanawiał się nad problemem związanym z pytaniem: „kim jestem”, przypisując mu formę pytania esencjalnego. W ten sposób człowiek pyta o istotę, o naturę, o wewnętrzną prawdę przedmiotu i człowieka. Ks. Józef Tischner wskazuje, że odpowiedź na pytanie nie jest esencjalna: *Wnikliwie rozważając formuły przedstawień siebie, odkrywamy, że za każdym razem wskazuje się w nich na miejsce, jakie człowiek zajmuje w imiennej przestrzeni sensu: człowiek, mówiąc, kim jest, odsłania to, gdzie jest. (...) Wskazując na moje miejsce w przestrzeni sensu, wskazuję nie tylko na to, co mnie trwale odróżnia od innych, lecz zarazem na to, co pozostaje w ścisłym i bezpośrednim związku z moim istnieniem, z czym się identyfikuję lub przynajmniej dążę do identyfikacji (...) Moim miejscem jest pole moich możliwości wśród innych i dla innych* [Tischner 1998, ss. 281–284].

Problem ponowoczesnej tożsamości zauważył również Zygmunt Bauman, pisząc, że *w naszych czasach świat został pokawałkowany na luźno powiązane fragmenty, a nasze indywidualne życie sprowadza się do przypadkowych sekwencji niedbale powiązanych epizodów (...). Tożsamości unoszą się w powietrzu – niektóre można wybrać, inne zaś są rozdmuchane i wypromowane przez otoczenie. Należy nieustannie czuwać, by tych pierwszych bronić przed drugimi ze względu na duże ryzyko nieporozumienia*. Zygmunt Bauman wskazuje na duży problem związany ze spójnością i ciągłością tożsamości człowieka. W ponowoczesności trudno uniknąć uczestnictwa w więcej niż jednej społeczności idei i zasad [Bauman 2007, ss. 15–16].

We współczesnym świecie nie sposób pominąć kwestii związanych z tożsamością narodową, osobistą, psychologiczną, społeczną, kulturową, religijną. Napotykamy tu bardzo dużo problemów, Konstanty Strzyczkowski zwrócił uwagę, że społeczne, kulturowe i etniczne rozróżnienie przestrzeni społecznej w wyniku przemieszczenia się ludzi, dyskursów, idei, wartości, dóbr, znaczeń i obrazów, staje się multikulturowe i multinarodowe. Powstaje problem z ochroną wartości etnicznych i kulturowych oraz z właściwą egzystencją rozmaitych grup społecznych. Zmiany w charakterze i wzorcach produkcji i konsumpcji, przeobrażenia zachodzące w społeczeństwach na skutek oddziaływania mediów oraz przekształcenia w gospodarce i kulturze, wywołane globalizacją, prowadzą do deregulacji i dezorganizacji tożsamości [Strzyczkowski 2012, ss. 30–31].

Kończąc analizę filozoficznego podejścia do pojęcia tożsamości, warto przytoczyć sentencję Krzysztofa Koneckiego, który napisał, że: *nasza tożsamość, czyli nasze wyobrażenie o nas samych jest niejako percepcyjną soczewką, okularami, przez które postrzegamy otaczający nas świat. Organizacje również posiadają takie soczewki, ogniskujące sposób postrzegania świata przez ich członków i pozwalające interpretować zarówno otoczenie zewnętrzne jak i wewnętrzne środowisko organizacji. Tego typu soczewką jest tożsamość organizacyjna* [Konecki, Tobera 2002].

Powyższe rozważania nad istotą bytu, człowieka, nad stawianym sobie pytaniem „kim jestem?”, zostało wykorzystane przez współczesnych ekonomistów i naukowców w dziedzinie zarządzania, na jego podstawie powstały współczesne definicje tożsamości organizacyjnej. Jednak, jak zostało wspomniane na początku rozdziału, ze względu na multidyscyplinarny charakter tożsamości organizacyjnej, jej definicje nie są jednoznaczne. Poniżej zostaną przedstawione te najważniejsze, ułożone w porządku chronologicznym.

Najważniejsze definicje tożsamości organizacyjnej

W początkowym stadium rozwoju tożsamości organizacyjnej, tj. do roku 1970, badacze, nie mogąc precyzyjnie zdefiniować pojęcia tożsamości firmy, skupiali się na wizerunku oraz wszystkich tych cechach charakteru, które będą w stanie odróżnić organizację na zewnątrz. Konstrukcja tożsamości organizacyjnej była ukryta pod pojęciem wizerunku i osobowości firmy. Jednym z prekursorów takiego rozumienia był Pierre Martineau, który opracowywał problem, w którym wskazywał, że *indywidualność organizacyjna firmy zawiera aktywa niematerialne, stanowiące ukryte siły przyciągające klientów. Takie*

aktywa niematerialne, jak: rozmieszczenie, czystość, podkreślają wizerunek oraz wyraźne cechy, wyróżniające firmę wśród innych, działających w tej samej branży [Martineau 1958, ss. 17–55].

Dopiero pod koniec 1960 roku, pojęcie tożsamości organizacyjnej stało się bardziej znane, zrozumiałe i rozwinięte. Powstało pojęcie tożsamości organizacyjnej mix (CI mix). Naukowcy rozpoczęli prezentowanie idei, w której wyraz (ekspresja) indywidualności organizacyjnej firmy (historia, strategia, próba odpowiedzi na pytania: czym jest firma, czym się zajmuje, co oznacza, czym się wyróżnia, w czym jest najlepsza?) poprzez tożsamość organizacyjną mix (symbol/wizualizacja, komunikacja i zachowanie firmy) powinien być bardziej przejrzysty, jednoznaczny, wyraźny [Olutayo, Melewar, Cornelius 2008].

Jedna z ważniejszych definicji tożsamości organizacyjnej z tego okresu została sformułowana przez Waltera Margulies, który wraz z J. Gordon Lippincott w 1943 r. założył firmę konsultingową Lippincott & Margulies, zajmującą się przede wszystkim rozwojem tożsamości firmy. Tego typu firma miała na celu: ocenę zewnętrzną wizerunku firmy, wyodrębnienie podstawowych cech charakteru oraz rozwój graficznej i werbalnej infrastruktury, wyróżniającej przedsiębiorstwo na zewnątrz. Konsultanci zastanawiali się, w jaki sposób stworzyć dostrzegalne symbole firmy, aby spójnie tworzyły zestaw złożony z nazwy, logo, grafiki, niepowtarzalnej wizualności oraz cech charakteru [Fombrun 1996, s. 271]. Margulies definiuje tożsamość organizacyjną następująco [Zarębska 2009, ss.18–21]: *To każdy sposób, jaki przedsiębiorstwo wybiera, aby być rozpoznawalnym przez wszystkich interesariuszy firmy – społeczność, klientów, pracowników, media, obecnych i przyszłych udziałowców, analityków finansowych i banki* [Margulies 1977].

W następnych latach definicje tożsamości firmy stają się coraz bogatsze, kładące nacisk na tożsamość organizacyjną mix oraz na osobowość firmy (corporate personality). Na przykład Hannebohn i Blocker w swojej pracy prezentują podejście *corporate personality*, kładąc nacisk na rolę rentowności firmy, wyników ekonomicznych, integracji biznesu i konceptualizacji wartości. Autorzy dowodzą, że *tożsamość firmy jest strategią, która polepsza wyniki ekonomiczne i rentowność. Jest to fenomen, który koordynuje osiągnięcia, strategię, cele, misję, kulturę, wartości i informację firmy. To wszystko prowadzi do integracji wszystkich działań firmy i jej osobowości* [Hannebohn, Blocker 1983].

Między rokiem 1985 a 1995 rozpoczynają się pierwsze zmiany w definiowaniu, pojmowaniu *corporate identity*. Koncepcja *corporate personality* i *corporate identity mix* przekształca się w kierunku tzw. *Corporate distinctiveness* (odróżnienie). Zmiana w kierunku tego nowego podejścia była najprawdopodobniej spowodowana publikacją Alberta i Whettena, w której przedstawili

tezę konstruującą znaczenie tożsamości organizacyjnej jako centralne, trwałe i charakterystyczne zjawisko – *CED: central, enduring, distinctiveness* [Albert, Whetten 1985, ss. 263–295]. Trwałość firmy prezentują wszystkie te elementy, które są stabilne w ciągu długiego okresu czasu, np. historia firmy, zestaw wartości, filozofii, stylu zachowania i kultury [Olutayo, Melewar, Cornelius 2008]. Śladami Alberta i Whettena poszedł Downey, który twierdził, że *tożsamość organizacyjna jest sumą wszystkich czynników, które definiują, czym organizacja jest i dokąd zmierza, tzn. jej historia, biznes mix, styl zarządzania, polityka i praktyka komunikacji, nazewnictwo, kompetencje, otaczający rynek i odróżnienie konkurencyjne* [Downey 1986, ss. 7–12].

Akerman również przedstawił definicję tożsamości w perspektywie *corporate distinctiveness*: *tożsamość organizacyjna jest niczym innym, jak niepowtarzalnymi zdolnościami firmy, (...) krzyżówką funkcjonalnego połączenia doświadczenia, umiejętności, wiedzy i talentów, które odróżniają firmę i określają jej zdolności do tworzenia patentowych wartości* [Ackerman 1988, ss. 28–32].

Od 1995 roku teoretyczna konstrukcja *corporate identity*, *corporate personality*, *CI mix* zmieniła się bardzo wyraźnie w stronę podejścia CED oraz wizerunku. Jednak konstrukcja tożsamości firmy, zbudowana z kombinacji osobowości firmy i *CI mix*, nadal jest kontynuowana. Podejście *corporate identity* nabiera coraz wyraźniej multidyscyplinarnego charakteru.

Podejście w kierunku *corporate personality* oraz *CI mix* zaprezentowali m.in. Gioia, który zdefiniował tożsamość firmy jako *zgodne i celowe wyrażenie firmy w stronę symbolu firmy lub innych elementów stanowiących CI mix* [Gioia, Schultz, Corley 2000, ss. 63–81]. Natomiast Kiriakidou i Millward zaobserwowali, że tożsamość firmy jest *faktyczną reprezentacją firmy – czym, kim firma jest, co oznacza (za czym się opowiada) – wyrażoną poprzez swoje zachowania i komunikację* [Kiriakidou, Millward 2000, ss. 49–58].

Polscy przedstawiciele Zbigniew Zemler oraz Jerzy Altkorn wyraźnie odróżniali tożsamość firmy od wizerunku. Według Zbigniewa Zemlera *pojęcie tożsamości firmy oznacza jak ona sama siebie identyfikuje i wyróżnia z otoczenia: w reklamie, opakowaniach, napisach na szyldach i swoich samochodach. Tak więc ustalony symbol, liternictwo i znak handlowy stanowią o tożsamości firmy. Innymi słowy: wizerunek firmy jest tym, co ludzie o niej myślą, tożsamość zaś – za pomocą czego ją identyfikują* [Zemler 1992, s. 31]. Zemler wyraźnie kładzie nacisk na wizualną stronę – na zewnątrz i wewnątrz firmy. Wyraża również przekonanie, że umiejętnie prezentowana tożsamość firmy wzbudza zaufanie u klientów i motywuje pracowników. Jerzy Altkorn również przekonuje, że nieporozumieniem jest utożsamianie tożsamości or-

ganizacji z jej wizerunkiem. *Tożsamość jest zespołem cech, które firma chce przekazać otoczeniu, podczas gdy wizerunek to ich realna w tymże otoczeniu projekcja* [Altkorn 1999, s. 9].

Bardzo rozbudowaną definicję, skierowaną w stronę społecznej tożsamości, przedstawiają Mary Jo Hatch i Majken Schultz, wskazując różnicę między tożsamością firmy a tożsamością organizacyjną, definiując tą drugą jako: *tożsamość organizacyjną dostrzegamy jako zakorzenioną w lokalnych znaczeniach i symbolach organizacji, a zatem osadzoną w kulturze organizacyjnej, którą widzimy jako wewnętrzny kontekst symboliczny dla rozwoju i utrzymania w dobrym stanie tożsamości organizacyjnej. Symboliczna konstrukcja tożsamości organizacyjnej jest przekazywana członkom organizacji poprzez kierowników, ale interpretowana i uchwalona przez członków organizacji na podstawie wzorów kultury organizacji, doświadczenia i wpływów społecznych pochodzących z zewnętrznych relacji na środowisko* [Hatch, Schultz 1997, ss. 340–355]. Natomiast tożsamość firmy jest w pełni uzależniona od wizerunku. Definicja ta wskazuje, że M.J. Hatch oraz M. Schultz różnicują kulturę, tożsamość i wizerunek organizacji, wskazując jednocześnie na wzajemną zależność zachodzącą między nimi [Sułkowski 2012, s. 221].

Jedną z najświeższych definicji tożsamości organizacyjnej przedstawił Łukasz Sułkowski, pisząc, że *tożsamość organizacyjna to odpowiedź członków organizacji na pytania: „Kim jesteśmy jako organizacja?” oraz „Kim chcielibyśmy być?”*. Jeżeli wychodzimy z założenia, że organizacja jest czymś więcej niż tylko zbiorem działań jednostek, to sensowne wydaje się poszukiwanie społecznych przejawów organizowania, takich jak: kultura, zarządzanie, strategia czy struktura. Określenie tożsamości jako symbolicznej, zbiorowej interpretacji ludzi tworzących organizację, odnoszącej się do tego, czym organizacja jest i jaka chciałaby być, jest klarowne. Jednak aby definicja ta była adekwatna, niezbędne jest odróżnienie tożsamości od kultury, wizerunku oraz misji i wizji organizacyjnej [Sułkowski 2012, s. 216]. Powyższa, współczesna konstrukcja tożsamości wyraźnie oddziela pojęcie tożsamości organizacyjnej od pozostałych elementów, tworzących podejście CI mix. W tym kontekście tożsamość organizacyjna składa się przede wszystkim z ludzi, którzy tworzą firmę, nadają jej odpowiednie wartości i szczególną przestrzeń. Współczesna definicja tożsamości organizacyjnej, przedstawiona przez Ł. Sułkowskiego, wskazuje na społeczne aspekty organizowania. Przede wszystkim tożsamość powinna odzwierciedlać sens, istotę i kluczowe cechy organizacji, na gruncie których powstaje zgoda pomiędzy członkami organizacji. Tożsamość budowana jest poprzez poczucie odrębności członków organizacji identyfikujących się z nią. Natomiast pojawiająca się ciągłość czasowa obejmuje przede wszystkim konwencje prawne, zarządcze, jest świadomością

członków organizacji o kontynuacji istnienia samej organizacji, mimo dokonujących się zmian [Sułkowski 2012, s. 221]. Warto jednak zwrócić uwagę, że definicja tożsamości organizacyjnej zależy w dużym stopniu od przyjętego *implicite* lub *explicite* paradygmatu [Sułkowski 2004, s. 115].

Podsumowanie

W Polsce nie jest to rozpowszechnione podejście, ponieważ problematyką tożsamości organizacyjnej zajmuje się niewielu badaczy organizacji. Dylematy tożsamości organizacyjnej są zresztą podobne do problemów kultury organizacyjnej, które mają znacznie bogatszy dorobek naukowy w Polsce [Sułkowski 2008]. Celowe wydaje się więc szersze zaadaptowanie tej problematyki, również w polskim dyskursie zarządzania. Szczególnie obiecujące są aplikacje dotyczące kultury organizacyjnej, przywództwa oraz tworzenia i podtrzymywania wizerunku organizacji.

Bibliografia

- Ackerman L.D. (1988)**, *Identity strategies that make a difference*, "The Journal of Business Strategy", May/June, ss. 28–32.
- Albert S., Whetten, D.A. (1985)**, *Organisational identity*, in: Cummings L.L., Staw B.M. (Eds.), *Research in organisational behaviour*, Jai Press, Greenwich, CT, Vol. 7, ss. 263–295.
- Altkorn J. (1999)**, *Wizualizacja firmy*, Instytut Marketingu SC, Kraków, s. 9.
- Bauman Z. (2007)**, *Tożsamość. Rozmowy z Benedetto Vecchim*, Wydawnictwo GWP, Gdańsk, ss. 15–16.
- Downey S.M. (1986)**, *The relationship between corporate culture and corporate Identity*, Public Relations Quarterly, Winter, ss. 7–12.
- Encyklopedia Powszechna PWN (1976)*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa, s. 474.
- Fombrun Ch.J. (1996)**, *Reputation: Realizing Value from the corporate image*, Harvard Business School Press, Boston, MA, s. 271.
- Gioia D.A., Schultz M., Corley K. (2000)**, *Organisational identity, image and adaptive instability*, "Academy of Management Review", Vol. 25, No. 1, ss. 63–81.
- Hannebohn O., Blocker S. (1983)**, *Corporate communication in the Praxis*, Weberforum.
- Hatch M.J., Schultz M. (2000)**, *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, Oxford University Press, New York, s. 11.
- Hatch M.J., Schultz M. (1997)**, *Relations between organizational culture, identity and image*, "European Journal of Marketing", Vol. 31 No. 5–6, ss. 340–355.
- Hegel G.W.F. (1994)**, *Wykłady z historii filozofii, tom II*, Wyd. PWN, Warszawa, s. 352.
- Kiriakidou O., Millward, L.J. (2000)**, *Corporate identity: external reality or internal fit?*, "Corporate Communications: An International Journal", Vol. 5 No. 1, ss. 49–58.
- Konecki K., Tobera P. (2002)**, *Szkice z socjologii zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kuderowicz Z. (1984)**, *Hegel i jego uczniowie*, Wiedza Powszechna, Warszawa, ss. 107–115.
- Margulies W. (1977)**, *Make the most of your corporate identity*, "Harvard Business Review", July-August.
- Martineau P. (1958)**, *The personality of the retail store*, "Harvard Business Review", January/ February, pp. 17–55.
- Olutayo Otubanjo B., Melewar T.C., Cornelius N. (2008)**, *Practitioner Conceptualisations of Corporate Identity, 1945-2008: Review and Analysis*, Electronic copy available at: <http://ssrn.com/abstract=1299764>.
- Olutayo B., Melewar T.C., Cornelius N. (2008)**, *Corporate identity: a paradigmatic shift in the theoretical construction of its meaning*, November.
- Piorczyński J. (2011)**, *Filozofia tożsamości Schellinga*, Acta Universitatis Lodzensis, Folia Philosophica 24, ss. 73–81.

Proklos, *In Timaeum commentaria*, s. 29, b. (Ch. A. Brandis, *Commentationes Eleaticae*, I, s. 103 sqq); Simplikios, *Ad Aristotelis Physica*, s. 25a.

Reale G. (1999), *Historia Filozofii Starożytnej*, tom I, tłum. Edward Iwo Zieliński, KUL, s. 140.

Strzyczkowski K. (2012), *Tożsamość w kontekście tendencji rozwojowych społeczeństwa ponowoczesnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa, ss. 30–31.

Sułkowski Ł. (2008), *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi", nr 6.

Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa, s. 221.

Sułkowski Ł. (2004), *Neopozytywistyczna mitologia w nauce o zarządzaniu*, „Organizacja i kierowanie”, 1, s. 115.

Taylor Ch. (2001), *Źródła podmiotowości Narodziny tożsamości nowoczesnej*, Wyd. PWN, Warszawa, s. 3.

Tischner J. (1998), *Filozofia dramatu*, Wyd. Znak, Kraków, ss. 281–284.

Zarębska A. (2009), *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa, ss. 18–21.

Zemler Z. (1992), *Public Relations Kreowanie Reputacji Firmy*, Wyd. Poltext, Warszawa, s. 31.

Basu Sharma
Gopalan Srinivasan
Francisco Arcelus
Murari Subedi

University of New Brunswick

Foreign Capital and Human Development in Asia

Abstract: This paper examines the effects of two important types of foreign capital resources –foreign direct investment and foreign aid – on human development, a proxy for societal well-being, in 28 Asian countries for the period 1990–2009. The theoretical underpinning of the study is based on the assumption that foreign aid helps to create infrastructure, which in turn, helps to attract foreign direct investment. Both resources should then contribute to a higher level of human development. However, regression results obtained by estimating a reduced form equation indicate a positive but insignificant effect of foreign direct investment (FDI) but a negative and statistically significant effect of foreign aid (FA) on human development. Explanation for this tenuous link between foreign capital resources and human development are provided in the discussion of the results.

Key-words: Asian countries, direct investment, foreign aid.

1. Introduction

Foreign direct investment (FDI) and foreign aid (FA) have remained as important sources of investment required for a sustained economic development in developing countries. In recent years, net inflows of FDI in developing Asia has risen tremendously, largely induced by the liberalization of investment policies such as investment incentives, and the lowering or removal of capital controls and other types of investment barriers. The promotion of these policies was triggered by a myriad of factors, including (i) rapid

improvements in technology, (ii) the advent of global and regional production networks, (iii) the forging of bilateral investment agreements, (iv) policy advice coming from international agencies, (v) and increasing recognition of the positive effects of FDI [ADB 2004]. Inflows of FA have also been substantial, especially in low-income countries in Asia. This is partly due to the Millennium Development Goals and partly due to donors' promises to double FA to developing countries. Alvi and Senbeta (2012) have reported that official development assistance received by developing countries increased from \$49.9 billion in 2000 to \$105.3 billion in 2008.

It is well accepted in development economics literature that FDI and FA play an important role in the growth dynamics of developing countries. A great deal of empirical studies has examined their effects on economic growth of host/recipient countries. However, the findings have been mixed, indicating need for more research. Also, almost all the studies so far have used growth of gross domestic product (GDP), or the growth of per capita gross national product as the indicator of development to examine the influence of FDI and FA on development. However, GDP or GNP per capita growth is only one of the components of development and thus only a partial indicator of the well being of a society. An expanded notion of development needs to be used to assess effects of these resources on human wellbeing in host, recipient countries [Gohou and Soumare 2011]. Hence we use human development index (HDI) as the dependent variable in this study, and investigate the effect of FDI and FA on HDI in Asian countries during the period of 1990 to 2009.

This paper is organized as follows. Section 2 presents brief review of the relevant literature. Section 3 outlines model and methodology. Data and estimated empirical results together with their interpretations are reported in Section 4. Summary and conclusion of the study are presented in Section five of the paper.

2. Literature Review

The literature on FDI-Growth nexus has identified several mechanisms for augmenting the growth of gross domestic product in recipient countries such as transfer of new technology, introduction of new processes and management technique, creation of human capital through employee training and improvements in exports through global integration. There is also substantial literature pointing out ways for retarding host country economic growth such as repatriation of profit, exploitation of local capital market [Krugman

2000] and distortion of wage structure. Since FDI brings capital, technology and managerial skills, host government will do well by introducing policies that attract FDI by multinational corporations to invest in their countries. It can help host countries not only in terms of augmenting economic growth but also in term of upgrading of skills and technology as well as penetrating world market through export. Given these differing views on the effects of FDI, only rigorous empirical studies can help answer the question pertaining to the effects of FDI on economic growth.

De Mello [1999] and Chong et al [2010] have found a positive effect, whereas Moran [1998], Gorg and Greenaway [2004] have found a negative effect. Still there are a small number of studies, which finds no statistically significant effect of FDI on economic growth [Ericsson and Irandoust 2001]. Varying interpretations of differing findings have been offered as well. For example, Cresco and Fonterra [2007] have argued that the effect depends on absorption capacity of the host country. Blomstrom et al. [1994] tested absorption capacity hypothesis and found a stronger positive growth effect for high income countries. Quality of human capital, development of financial markets and trade policy are some of the factors that explain growth effect of FDI [Kottaridi and Stengos 2010]. Alguacil, Cuadros and Orts [2011] found that the effects of FDI varied based on the level of development of host countries. A recent paper by Kotrajaras, Tubtimtong and Wiboonchutikula [2011] reports a positive effect of FDI on economic growth for high-income and middle-income countries but no significant effect for low-income Asian countries.

An excellent review of the nexus between FDI, economic growth and HDI is crafted by Colen, Maertens and Swinnen [2008]. It demonstrates the unsettling nature of empirical and theoretical research on the effect of foreign capital resources on economic growth of host/recipient countries and provides motivation for refocusing research on their effects on human development. After all, human development index (HDI) is significantly related to economic growth, as per capita income is one of the three components in its construction.

Many developing countries are short of capital for infrastructure creation. These countries may look for foreign capital resources in the form of foreign loan or foreign aid. If the country is less credit worthy, then the only alternative is foreign aid from donors [Bandyopadhyaya, Lahiri and Younas 2012]. However, very little of the aid comes purely for altruistic reason. There are strings attached to foreign aid in most cases. Also, a good deal of foreign aid flows back to donor countries in terms of paying for technical assistance or purchase of capital goods. Thus its use is a lot less efficient than FDI. As Kaya, Kaya and Gunter [2012] have pointed out, the link between foreign aid and economic growth is not straightforward. And the empirical research is not conclusive.

For example, Alvi and Senbeta [2012] found a strong, negative effect of FA on total factor productivity growth. Nowak-Lehmann et. al. [2012] examined the effect of foreign aid on per capita income growth of 131 countries. They found an insignificant or minute negative significant effect on per capita income.

There is also a significant body of empirical and theoretical literature establishing associations between trade and economic growth. Grossman [2003] found that trade contributed to per capita income growth in developing countries. Lately, the focus has been on the effect of trade on social welfare as measured by the HDI [Davies and Quinlivan 2006]. The standard argument is that more trade leads to a higher standard of living, which lends to more education, better health and higher level of social services. That is to say, there should be a positive relationship between trade and human development.

3. Data

Human Development Index (HDI) developed by the UNDP is the dependent variable used in this study. This index is constituted of three key dimensions of human development namely income as measured by GDP per capita, education as measured by an index of adult literacy rate (two-thirds weight) and gross enrollment ratio (on-thirds weight), and health as measured by life expectancy at birth. It is calculated using the formula $HDI = (1/3) \text{ times life expectancy} + (1/3) \text{ times education index} + (1/3) \text{ times GDP index}$. The GDP index is calculated using the following formula: $GDP \text{ Index} = (\log(\text{actual value}) - \log(\text{min. value})) / (\log(\text{max. value}) - \log(\text{min. value}))$; where max value is US\$40,000 and min. value is US\$100, adjusted for purchasing power parity.

Data source for the dependent variable, HDI, is the *Human Development Report* (various years), published by the UNDP. Data source for GDP, GDCE, IMP and EXP is the *World Tables*, published by the World Bank, and for FDI and FA is the *World Investment Report* (various years), published by the United Nation Conference on Trade and Development (UNCTAD). The time period covered by the study is from 1990 to 2009. Selection of countries was restricted by availability of consistent, comparable time series data for all variables of interest. There are 28 Asian countries in the sample. The names of the countries are listed in Appendix 1. For each country in the sample, there are 4 data points, calculated as the average of five year time period each – 1990–1994, 1995–1999, 2000–2004 and 2005–2009. The advantage of averaging out this way is that the data are smoothened out for extreme values related to economic and political influences in a particular year.

Summary statistics for the data used in the study are presented in Table 1.

Table 1. Summary Statistics (Observation 112)

Variables	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum
HDI	0.594	0.163	0.236	0.888
FDI/GDP	0.022	0.034	-0.071	0.174
GDCF/GDP	0.242	0.087	0.03	0.438
FA/GDP	0.031	0.058	-0.027	0.447
(IMP+EXP)/GDP	0.945	0.803	0.05	4.162

Source: own work.

As Table 1 indicates, variations in the values of the variables under this study are quite significant. The value of FDI/GDP ranges between a negative 7.1% to a positive 17.4%. Likewise, variations in the values of GDCF/GDP range from 3% to 43.8%. Similarly, the value of FA/GDP ranges between a negative 2.7% and a positive 44.7%. Again, variations in the values of (IMP+EXP)/GDP range from 5% to 416.2%.

4. Empirical Results

Since the objective of the study is to examine the effects of FDI and FA on HDI of Asian countries, we estimated equation #1 using the method of ordinary least squares. The results are presented in Table 2.

Table 2. Regression Results for Human Development in Asia (t-statistics are in parentheses)

Variables	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5
Constant	.6302	.6209	.3985	.4303	.4301
FDI/GDP	----	.4326 (1.038)	----	----	.0179 (0.054)
FA/GDP	-.889**	----	----	-.8024***	-.8028***
GDCF/GDP	----	----	.0413**	0.0404**	.0403**
Trade/GDP	----	----	.0104*** (6.778)	.0101*** (7.059)	.0101*** (6.939)
R ²	.1074	.1163	.3562	.4399	.4346
F	12.992	7.039	31.165	29.5357	21.944
N	112	112	112	112	112

** Significantly different from zero at 5% level.

*** Significantly different from zero at 1% level.

Source: own work.

The coefficients of FDI/GDP are positive in all cases. However, they are not statistically significantly different from zero. This result is consistent with findings of some of the recent studies that have argued that FDI by itself has no direct effect on economic growth and human development as its impact is moderated by FDI policies of host governments [Reiter and Steensma 2010] and the extent of economic freedom in the host countries [Azman-Saini, Baharumshah and Law 2010].

The coefficients of FA/GDP are highly significant but with a negative sign. This result is also consistent with previous research findings. For example, Alvi and Senbeta [2012] found a positive effect of foreign aid on domestic investment but a negative effect on total factor productivity for a large sample of developing countries. They concluded that aid creates efficiency loss effect, and thereby undermines its effect on economic growth. Indirectly, it may undermine human development as well.

As expected, the coefficients of GDCF/GDP are significant with correct signs. It is quite obvious that it is the key factor contributing to economic growth of any nation. The coefficients of international trade variable [i.e., (import + export)/GDP] are positive and highly significant. For our sample of countries, trade appears to be the engine of economic growth leading to positive improvements in HDI.

The full model (Equation #5) explains 43.5 percent of the variations in HDI as indicated by the adjusted R-square. The value of F-statistics shows that the model is highly significant.

5. Concluding Remarks

FDI by itself has no effect on HDI in our study. It may be that the countries in the sample don't have enough absorptive capacity to produce HDI augmenting effect. Or, it is possible that host governments don't have institutional mechanisms in place to stop profit repatriation and countries are deficient in skilled labour force to take advantage of the technology embedded in FDI. This will be in line with earlier findings of some studies that growth-enhancing effect of FDI in developing countries varies by stages of development. Also, it is important to note that the findings of this study are consistent with earlier findings with respect to the effect of FDI on HDI. Its variations are conditioned by macro environment of the host country. The effect of FA on HDI is also dependent on the stages of development of the recipient country, its absorption capacity and level of corruption present, among others. Needless to say, more research is needed to disentangle the complex nexus among foreign capital, economic growth and human development in developing Asian countries and beyond.

References

- Alguacil M., Cuadros A., Orts V. (2011)**, *Inward FDI and growth: The role of macroeconomic and institutional environment*, "Journal of Policy Modeling", 33, pp. 481–496.
- Alvi E., Senbeta A. (2012)**, *Foreign aid: Good for investment, bad for productivity*, "Oxford Development Studies", 40(2), pp. 139–161.
- Azman-Saini W.N.W., Baharumshah A. Zubaidi, Law S.H. (2010)**, *Foreign direct investment, economic freedom and economic growth: international evidence*, "Economic Modeling", 27, pp. 1079–1089.
- Bandyopadhyay S., Lahiri S., Younas J. (2012)**, *Do countries with greater credit constraints receive more foreign aid*, Federal Reserve Bank of St. Louis Review, November/December, pp. 481–493.
- Blomstrom M., Kokko A., Zejan M. (1994)**, *Host country competition and technology transfer by multinationals*, "Weltwirtschaftliches Archiv", 130, pp. 521–533.
- Colen L., Maertens M., Swinnen J. (2008)**, *Foreign direct investment as an engine for economic growth and human development: A review of the arguments and empirical evidence*, Leuven Centre for Global Governance Studies, Katholieke Universiteit Leuven.
- Crespo N., Fontoura M. (2007)**, *Determinants factors of FDI spillovers – what do we really know?*, "World Development", 35, pp. 410–425.
- Davies A., Quinlivan G. (2006)**, *A panel data analysis of the impact of trade on human development*, "The Journal of Socio-Economics", 35, pp. 868–876.
- Ericsson J., Irandoust M. (2001)**, *On the causality between foreign direct investment and output: a comparative study*, "International Trade Journal", 15, pp. 1–26.
- Gohou G., Soumare I. (2011)**, *Does foreign direct investment reduce poverty in Africa and are there regional differences?*, "World Development", 40(1), pp. 75–95.
- Gorg H., Greenaway D. (2004)**, *Much ado about nothing? Do domestic firms really benefit from foreign direct investment?*, "World Bank Research Observer", 19, pp. 171–197.
- Grossman G. (2003)**, *Trade and environment: friends or foe?* [in:] G. Quinlivan, and H. Herr (Eds.), *Economic Directions*, 13(3), Boston, Centre for Economic and Policy Education.
- Kaya O., Kaya I., Gunter L. (2012)**, *Development aid to agriculture and economic growth*, "Review of Development Economics", 16(2), pp. 230–242.
- De Mello L.R. (1999)**, *Foreign direct investment in developing countries and growth: a selected survey*, "Journal of Development Studies", 34(1), pp. 1–34.
- Moran T.H. (1998)**, *Foreign Direct Investment and Development: The New Policy Agenda for Developing Countries and Economies in Transition*, Washington D.C., Institute of International Economics.
- Nowak-Lehmann F., Dreher A. et al. (2012)**, *Does foreign aid raise per capita income? A time series perspective*, "Canadian Journal of Economics", 45(1), pp. 288–313.
- Kotrajaras P., Tubtintong B., Wiboonchutikula P. (2011)**, *Does FDI enhance economic growth? New evidence from East Asia*, "Asian Economic Bulletin", 28(2), pp. 183–202.

Kottaridi C., Stengos T. (2010), *Foreign direct investment, human capital and non-linearities in economic growth*, “Journal of Macroeconomics”, 32, pp. 858–871.

Krugman P. (2000), *Fire-sale FDI* [in:] **S. Edwards (ed.)**, *Capital Flows and the Emerging Economies*, The University of Chicago Press, Chicago.

Reiger S.L., Steensma H.K. (2010), *Human development and foreign direct investment in developing countries: the influence of FDI policy and corruption*, “World Development”, 38(12), pp. 1678–1691.

Sharma B., Gani A. (2002), *The Effect of Foreign Direct Investment on Human development*, “Global Economy Journal”, 4(2), Article 9.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). Various years. *World Investment Report*. New York and Geneva, United Nations Publications.

United Nations Development Program (UNDP). Various years. *Human Development Report*. New York, United Nations Publications.

World Bank. Various years. *World Tables*. Washington D.C., World Bank Publications.

Appendix 1

List of Countries

Afghanistan, Bahrain, Bangladesh, Brunei Darussalam, China, Hong Kong, India, Indonesia, Islamic Republic of Iran, Jordan, Republic of Korea, Kuwait, Peoples Democratic Republic of Lao, Malaysia, Mongolia, Myanmar, Nepal, Pakistan, Philippines, Qatar, Saudi Arabia, Singapore, Sri Lanka, Syrian Arab Republic, Thailand, Turkey, Vietnam and Republic of Yemen.

Marek Laszuk

Szkoła Główna Handlowa

Polityka edukacyjna a rozwój przedsiębiorczości

Educational policy for entrepreneurship development

Abstract: Of the seven flagship initiatives of the EU 2020 Strategy as a tool of implementation, the two take into account the education system. These are the “Youth on the Move” and “An Agenda for New Skills and Jobs”. The approach presented there is duplicated into the policies of the national, regional and local, and focuses mainly on the labor market, vocational guidance and training to fit the needs of entrepreneurs.

Without the idea of entrepreneurship, the instrument of economic knowledge will be ineffective. Even if the purpose of education would be to reduce the unemployment rate, still those jobs someone should produce. In small and medium-sized enterprises employed after more than 60% of people and large corporations unemployment problem will not be solved by themselves.

A study shows lack of understanding of the occurrence by those who actually make the entrepreneurship learning program. Anyway, it should not be confined to the subject. Entrepreneurship is after all an act in which man has developed business idea and start to implement it in order to achieve their own benefit. This is confirmed by the opinions of the respondents. As indicated, for most of them, hobby is the primary source of business idea. The impulse to start a business is the desire to achieve your dreams, check if one can be a success as a businessman, and higher wages.

Thus, the training program and even more extra-curricular activities should focus on developing the widest interests of young people, so that in the future everyone can find their niche. It is also important to create proactive and ambitious attitude. But, after all is the adapting to the labor market is really ambitious?

Key-words: entrepreneurial idea, entrepreneurship development, educational policy, sources of business idea.

1. Źródła krajowej polityki edukacyjnej

Spośród siedmiu inicjatyw Strategii Unii Europejskiej 2020, dwie uwzględniają system edukacji jako narzędzie realizacji. Są to „Mobilna młodzież” oraz „Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia”. Pierwsza z nich ma na celu poprawę efektywności kształcenia formalnego i pozaformalnego, mobilności studentów i naukowców oraz skuteczności pozyskiwania przez absolwentów pracy. Druga, poprzez odpowiednie szkolenia, ukierunkowana jest na wzrost zatrudnienia i stabilność systemów społecznych [Komunikat komisji, 2010]. Kraje członkowskie zostały zobowiązane do włączenia w realizację tej strategii swoich władz krajowych, regionalnych i lokalnych.

Władze rządowe Polski wyznaczyły wytyczne dla krajowej polityki edukacyjnej w kilku dokumentach tj.: „Strategia Rozwoju Kraju 2020”, „Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego”, „Strategia Rozwoju Kapitału Społecznego”, „Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki”, „Perspektywa uczenia się przez całe życie”.

Ocenę skuteczności realizacji m.in. i tej polityki zawierają coroczne zalecenia Komisji Europejskiej w sprawie krajowego programu reform Polski. Komisja zauważa, że bezrobocie młodzieży w naszym kraju stale rośnie. Mimo, że reforma edukacji już trwa, ciągle niewystarczający jest dostęp do kształcenia poprzez praktykę. Komisja główną uwagę skupia na dopasowaniu do rynku pracy, potrzebie ciągłego uczenia się oraz współpracy z pracodawcami [Zalecenia Rady 2013, ss. 4–5; 2014, s. 99]. Jeżeli przeanalizujemy zjawiska, okaże się, że niestety pomijane jest znaczenie tworzenia własnych firm, czyli właśnie przedsiębiorczości. Nawet samozatrudnienie rozumiane jest bardziej jako forma pracy dla przedsiębiorstw niż start-up, który może rozwinąć się w większą firmę.

Podejście krajowe powielane jest w politykach regionalnych i lokalnych. Dla przykładu strategia edukacyjna województwa mazowieckiego skupia się głównie na rynku pracy, doradztwie zawodowym i dopasowaniu kształcenia do potrzeb przedsiębiorców. Zalecenia takie postawione są nawet dla szkół zawodowych, mimo że tam podstawy programowe kształcenia przedsiębiorczości wg MEN mówią o uczeniu kompetencji zakładania własnej firmy [Stońska, Szymańska 2011]. „Polityka edukacyjna miasta stołecznego Warszawy w latach 2008–2012” również ma na celu edukowanie dla rynku pracy. Co więc z kształceniem przedsiębiorczości?

2. Ocena kształcenia przedsiębiorczości na poziomie szkół średnich

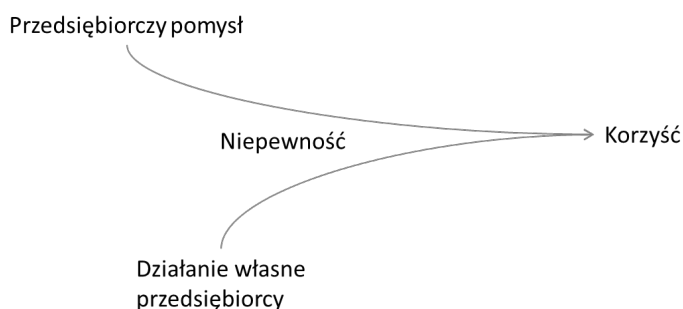
Wśród omówionych wcześniej wytycznych zauważalny jest trend do jak najwcześniejszego rozpoczynania kształcenia proekonomicznych postaw młodych ludzi. Przeprowadzona w 1999 r. reforma edukacji wprowadziła do szkół średnich obowiązkowe nauczanie przedsiębiorczości. Krok wydawał się jak najbardziej słusznym, jednak w praktyce został wypaczony. Wynikło to prawdopodobnie ze złego zrozumienia istoty tego zjawiska. Przedsiębiorczość jest działaniem człowieka nastawionym na osiągnięcie w przyszłości korzyści, co wiąże się z występowaniem niepewności, czyli podjęciem pewnego ryzyka, a nie tylko szukaniem pracy najemnej. Definicja harwardzka mówi o wykorzystywaniu szans przy pomocy zasobów, których obecnie nie posiadamy [Materiały szkoleniowe, HBS, 2008]. Z badań przeprowadzonych w 2012 r. wśród studentów Szkoły Głównej Handlowej (SGH) wynikało, że w ich opinii przedmiot 'Podstawy przedsiębiorczości', prowadzony w szkołach średnich, nie przygotowuje do prowadzenia własnego biznesu. 58,8% respondentów oceniło ten przedmiot na „1” (w skali od 1 – najgorzej do 6 – najlepiej), podczas gdy ocenę powyżej „3” przyznało 3,5% badanych [Laszuk, Rogala 2014, ss. 206, 211]. Problemem najprawdopodobniej jest program, z którego wynika złe rozumienie przedsiębiorczości, a następnie podejście i przygotowanie kadry dydaktycznej. Głównymi celami wytycznych MEN w zakresie programu kształcenia przedsiębiorczości w szkołach średnich są: umiejętności komunikacyjne i podejmowania decyzji, znajomość mechanizmów gospodarczych oraz panujących w przedsiębiorstwie, planowanie kariery zawodowej oraz zagadnienia etyczne [Rozporządzenie MEN z dnia 27 sierpnia 2012 r, ss. 172–174]. W związku z tym podręczniki do przedsiębiorczości opracowane w Polsce na potrzeby tej reformy zawierają raczej zestaw uproszczonych wykładów z mikro i makroekonomii oraz zarządzania [Sepkowska 2014; Korba, Smutek 2012; Krzyszczak 2012]. Nie dość, że wiedza jest bardzo abstrakcyjna dla młodego człowieka, to dodatkowo bardziej go zniechęca niż skłania do podjęcia przedsiębiorczego działania. Podobne spostrzeżenia mają eksperci z Lewiatana czy Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości. Zamiast uczyć, należy wychowywać i w tym procesie wprowadzać rozwój zarówno kreatywności, jak i samodzielności młodego człowieka [Kołodziejska 2012]. Trochę lepiej sytuacja kształtuje się w szkołach zawodowych, gdzie podstawa programowa wśród efektów kształcenia ucznia wskazuje obszar podejmowania i prowadzenia działalności przedsiębiorczej [Rozporządzenie MEN z dnia 7 lutego 2012 r, s. 22]. Pamiętajmy, że „Przedsiębiorczość nie jest ani nauką,

ani sztuką. Jest praktyką”. Tak twierdzi Peter Drucker [1992, s. 8], wieloletni badacz przedsiębiorczości i zarządzania w Stanach Zjednoczonych oraz wielki autorytet w tej dziedzinie. Już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku zwracał on uwagę na potrzebę innego kształcenia społeczeństwa przedsiębiorczego [Drucker 1002, ss. 281–283]. System kształcenia przedsiębiorczości powinien być bardziej praktyczny. To najczęściej zgłaszany przez badanych studentów postulat, którego spełnienie powinno według nich zachęcić młodych ludzi do zakładania swojego biznesu. Co zatem powinien zawierać system kształcenia przedsiębiorczości?

3. Czynniki determinujące przedsiębiorczość – ujęcie modelowe

Przedsiębiorczość ma ogromne znaczenie dla rozwoju gospodarczego kraju. To wiedzą wszyscy. Jak jednak wywołać zjawisko przedsiębiorczości? Przedsiębiorczość (w rozumieniu gospodarczym, a takim tu się zajmujemy) powstaje, gdy człowiek wpadnie na pomysł i zechce go zrealizować w celu osiągnięcia własnych korzyści. Działanie to obarczone jest jednak niepewnością związaną z odroczonym w czasie efektem, jaki ma wygenerować przedsiębiorczy pomysł. Zdarza się więc, że skutek bądź nietrafionego pomysłu, bądź złej realizacji, działanie nie przynosi korzyści, a przedsiębiorca plajtuje. Najprościej zatem mówiąc, przedsiębiorczość określamy jako działanie własne osoby nakierowane na rozwój (czyli w przyszłość) i obarczone przez to niepewnością, w celu osiągnięcia korzyści. Proces ten obrazuje poniższy rysunek.

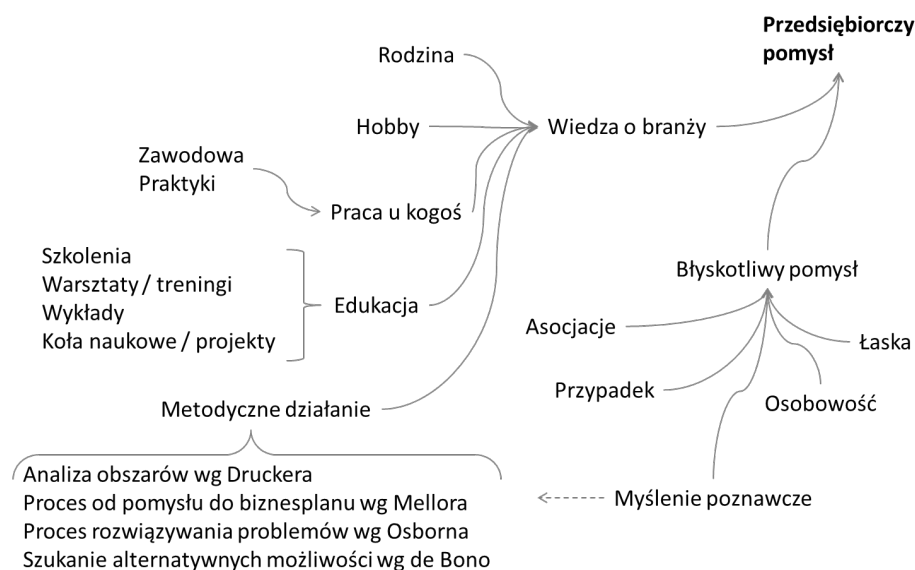
Rysunek 1. Zjawisko przedsiębiorczości



Źródło: opracowanie własne.

Pomysł na biznes to pierwszy punkt procesu wywołującego zjawisko przedsiębiorczości. Początek myślenia o przedsiębiorczości. Większość autorów właśnie od niego rozpoczyna analizę zjawiska. P. Drucker, R. Mellor, a w Polsce B. Piasecki czy J. Targalski. Skąd się on jednak bierze i dlaczego jest realizowany? To dwa główne pytania badawcze niniejszej pracy. Autor będzie starał się udowodnić tezę, że nie tylko bieżące metodyczne podejście do kreatywności umożliwia wygenerowanie przedsiębiorczego pomysłu, mówią o tym w swoich pracach Wertheimer i de Bono, ale również, a może i przede wszystkim, wiedza i umiejętności nabyte w przeszłości. Źródłem tej wiedzy może być oczywiście edukacja, równie istotne mogą okazać się jednak rodzina, hobby lub warsztat czy praktyki, w których uczestniczył przyszły przedsiębiorca. Poniższy rysunek prezentuje możliwe źródła przedsiębiorczego pomysłu.

Rysunek 2. Źródła przedsiębiorczego pomysłu



Źródło: opracowanie własne.

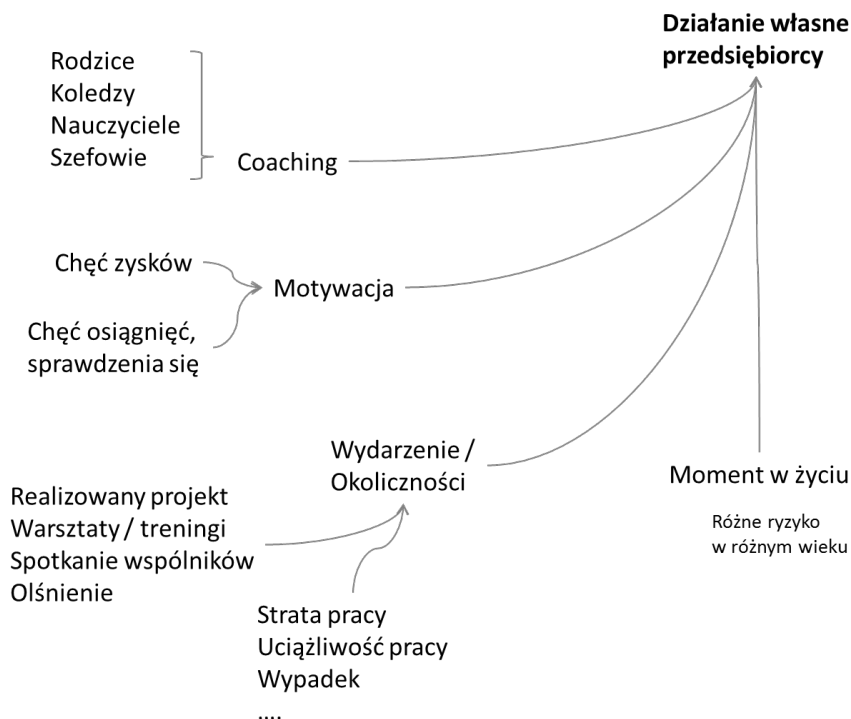
W teoriach kreatywności wyjaśniających zjawisko pojawiania się pomysłu panuje kilka poglądów. Jednym z nich jest błyskotliwy pomysł przedstawiony przez Druckera w jego dziele „Innowacja i przedsiębiorczość”. Zwraca on uwagę na mnogość występowania i jednocześnie duże ryzyko zajmowania się takimi pomysłami. Dzieje się tak, gdyż większość biznesów w ten sposób

powstałych po prostu nie jest w stanie zarobić na koszty, jakie zostały poniesione wskutek szukania błyskotliwej innowacji i nie przeżywa [Drucker 1992, s. 143]. Przyczyny pojawienia się pomysłu mogą wyjaśnić teorie J. Henry'ego. W swojej pracy „Creative management” określił je jako: łaska, przypadek, osobowość, asocjacje i poznanie [Henry 1991, rozdz. 1]. Poznawcza teoria kreatywnego myślenia nie jest już tak przypadkowa. Odnosi się ona do ludzkiej pamięci i twierdzenia, że kreatywność jest tylko efektem typowego procesu poznawczego (postrzegam i rozumiem). Stała się ona podstawą do wielu teorii związanych z analizą działania mózgu, a następnie sztucznej inteligencji [Proctor 1998, ss. 54–65]. Drugi nurt w badaniu kreatywności podkreśla jej narzędziowy charakter. Zapoczątkował go M. Wertheimer, formułując zasady kreatywnego myślenia. Zostały one następnie rozwinięte przez A. Osborna, S. Parnesa i A. Van Gundy'ego, którzy opracowali modele twórczego rozwiązywania problemów [Mellor 2011, ss. 52–57]. Podobnie kreatywność traktuje E. de Bono, twórca metody powszechnie znanej jako myślenie lateralne. Twierdzi on, że kreatywność nie jest talentem, a umiejętnością, której człowiek może nauczyć się i rozwijać [E. de Bono 2011, s. 11].

Przedsiębiorczy pomysł to wg autora pracy pomysł nastawiony na „zysk”, czyli taki, którego realizacja co prawda obarczona jest pewnym ryzykiem, niemniej jednak z założenia powinna przynieść realizatorowi korzyści.

Pomysł ten musi być na tyle bliski i znany przyszłemu przedsiębiorcy, by zdecydował się on na jego realizację. Czynniki wpływające na podjęcie (lub nie) inicjatywy związanej z realizacją przedsiębiorczego pomysłu również zostaną zbadane w pracy. Modelowe ich ujęcie prezentuje kolejny rysunek.

Rysunek 3. Czynniki determinujące podjęcie działania przedsiębiorczego



Źródło: opracowanie własne.

Co najczęściej występuje jako pierwsze: przedsiębiorczy pomysł czy po prostu chęć prowadzenia własnej firmy? Na niektóre z powyżej przedstawionych czynników zwrócili już w swoich pracach uwagę M. Raich i J. Klimek [1996, ss. 27–42].

4. Źródła inicjatyw przedsiębiorczych studentów i alumnów szkół wyższych

W 2014 r. zostało przeprowadzone badanie ankietowe wśród trzech grup osób zainteresowanych własną przedsiębiorczością. Byli to studenci i młodzi przedsiębiorcy na różnym etapie decydowania się na samodzielną działalność gospodarczą (nazwijmy je: „ogólne zainteresowanie”, „wspomagana próba”, „preinkubacja”).

Pierwszą grupę badawczą (faza „ogólne zainteresowanie”) stanowili studenci zajęć „Trening przedsiębiorczości” prowadzonych w sposób aktywny w Szkole Głównej Handlowej. W badaniu uczestniczyło 49 respondentów z drugiego i trzeciego roku studiów, z różnych kierunków. Wszystkie osoby dobrowolnie zapisały się na trening. Spośród badanych 71,4% (35 osób) zadeklarowało, że ma już swój pomysł na biznes i ze względu na charakter badania, tylko oni brani byli pod uwagę przy analizie wyników.

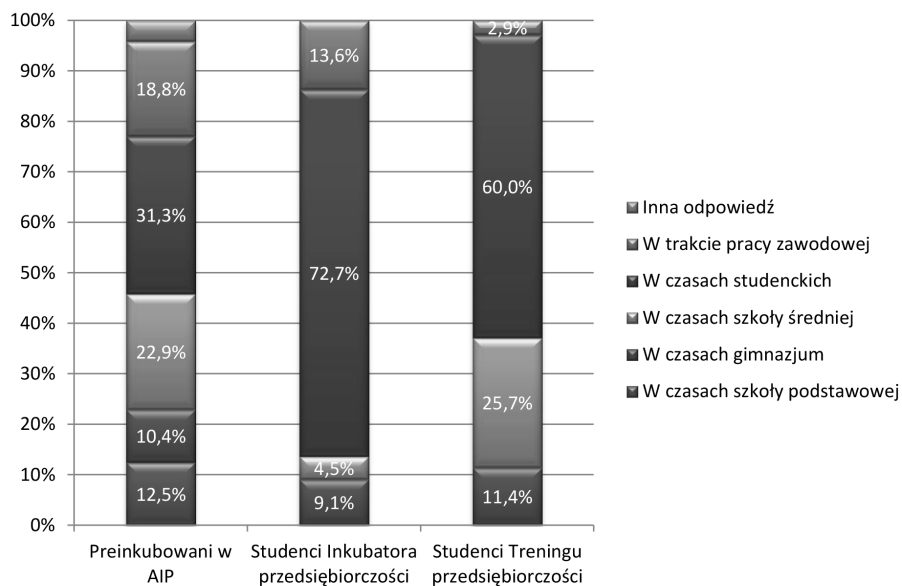
Drugą grupę (etap „wspomagana próba”) stanowili studenci studiów magisterskich SGH, którzy uczestniczyli w zajęciach „Inkubator przedsiębiorczości”. Charakterystyczną cechą tych zajęć był fakt, że po opracowaniu w trakcie wykładów i warsztatów swojego pomysłu biznesowego, studenci musieli przetestować go w praktyce, korzystając ze środowiska Akademickich Inkubatorów Przedsiębiorczości (AIP), jeszcze w trakcie trwania semestru. W badaniu uczestniczyło 22 respondentów i przeprowadzone ono było już po zakończeniu zajęć.

Trzecią grupę badawczą stanowili młodzi przedsiębiorcy w fazie „preinkubacji”, czyli w trakcie prowadzenia swojego biznesu korzystając z osobowości prawnej i wsparcia AIP. W badaniu wzięło udział 49 respondentów. Autorowi badania zależało na tym, aby ankieta została wypełniona w krótkim okresie od momentu zdecydowania się na prowadzenie działalności gospodarczej, w związku z tym jedna z nich została odrzucona. Pozostali badani rozpoczęli swoją działalność nie wcześniej niż 5 lat temu (80% nie wcześniej niż w 2012 r., czyli 2 lata temu). Średni wiek badanych to 27,5 lat, 70% stanowili mężczyźni, a 30% kobiety. 25% w trakcie badania jeszcze studiowało (średnio na 2,8 roku), a 75% było już po studiach (średnio 4,3 roku). To badanie prowadzone było przez Internet, w związku z tym respondenci, dla uwiarygodnienia wyników, zostali poproszeni o podanie nazwy firmy oraz emaila lub telefonu do ewentualnego kontaktu. Nazwę firmy podało 85,4%, natomiast kontakt zwrotny 56,3%.

Głównym celem badania była próba odpowiedzi na pytanie, skąd bierze się pomysł na pierwszy biznes oraz co sprzyja podjęciu ryzyka pierwszej działalności gospodarczej.

W pierwszym pytaniu respondenci zostali zapytani o to, w jakim okresie ich życia nabyli wiedzę, którą zdecydowali się wykorzystać przedsiębiorczo. Odpowiedzi obrazuje wykres 1.

Wykres 1. Moment zainteresowania tematyką wykorzystywaną w obecnej działalności biznesowej

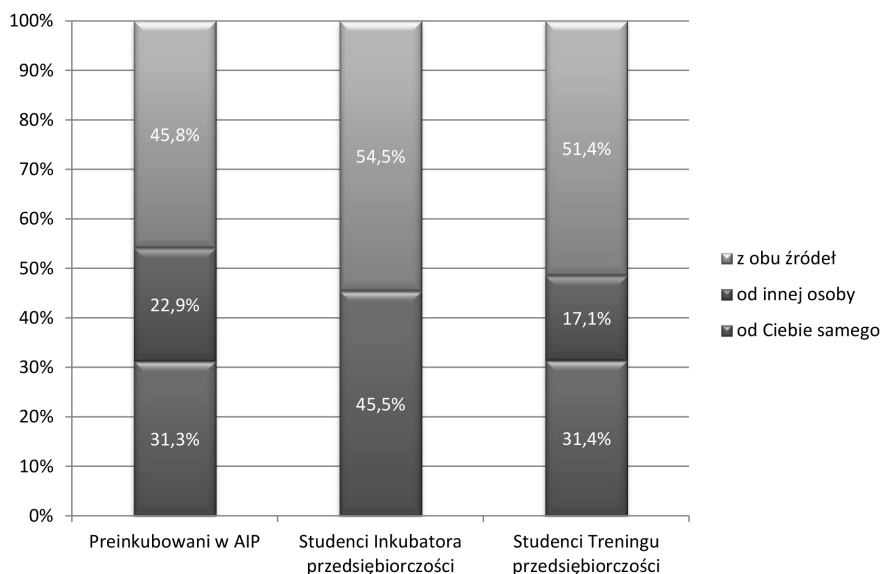


Źródło: badanie własne.

Większość badanych wiedzę lub umiejętności, które stały się podstawą ich pomysłu biznesowego, zdobyła w trakcie studiowania. Szczególnie widoczne było to wśród obecnych studentów, trzeba jednak pamiętać, że ich pomysły są jeszcze w fazie koncepcji i prawdopodobnie w tych poszukiwaniach działa efekt świeżości. Wśród osób, które już prowadzą swoją działalność gospodarczą, dosyć duży odsetek nabył tę wiedzę wcześniej 45,8% (z czego 22,9% w czasie szkoły średniej, 10,4% gimnazjum, a 12,5% nawet już w podstawówce).

Respondenci najczęściej bazowali nie tylko na swojej wiedzy, ale także innych osób. Rozkład pochodzenia wiedzy w tym kontekście, która zainspirowała ich pomysł na biznes, został przedstawiony na wykresie 2.

Wykres 2. Pochodzenie wiedzy, która zainspirowała pomysł na biznes



Źródło: badanie własne.

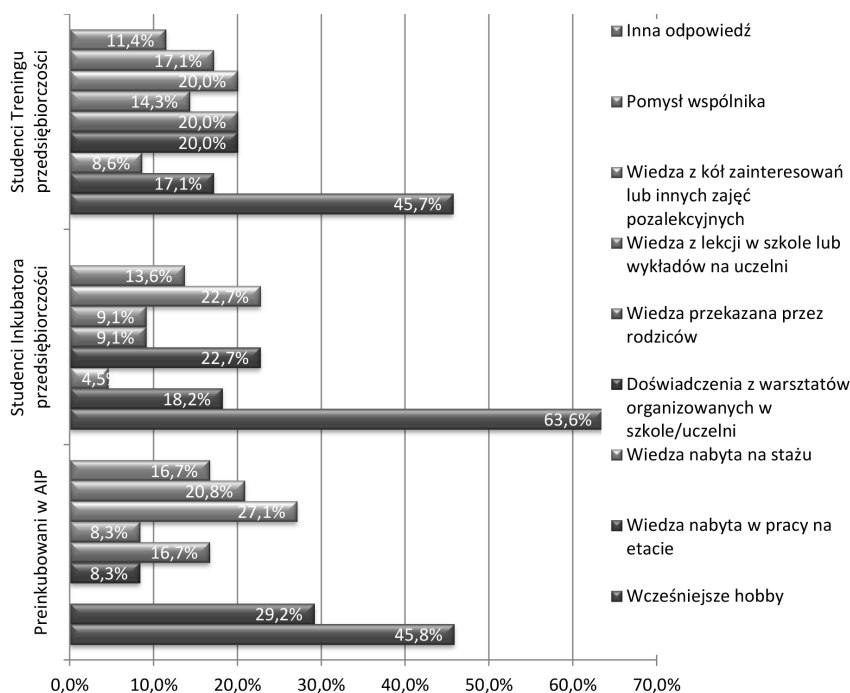
Co ciekawe, dosyć duży odsetek deklarował, iż jest to wyłącznie ich wiedza (45,5% spośród studentów Inkubatora, 31,4% Treningu przedsiębiorczości oraz 31,3% świeżych przedsiębiorców z AIP). Przedsiębiorcy jednak bardziej wskazują na wykorzystywanie także nie swojej wiedzy.

Najciekawsze pytanie dotyczyło rzeczywistego źródła pomysłu na biznes. Odpowiedzi obrazuje kolejny wykres. Tym razem respondenci mogli zaznaczyć kilka odpowiedzi.

Niekwestionowanym liderem było wcześniejsze hobby. To źródło wskazało od 45,7% do 63,6% badanych. I jest to wynik – w przypadku studentów Inkubatora przedsiębiorczości –nawet siedmiokrotnie wyższy, niż źródło w postaci wiedzy nabytej na lekcjach w szkole lub wykładów na uczelni. Natomiast wśród przedsiębiorców z AIP źródło to nie posiada istotnej korelacji zarówno z momentem zainteresowania się tematyką biznesu w trakcie szkoły średniej (wsp. korelacji 0,10), jak i studiów (wsp. korelacji -0,08). Rodzi się zatem odruchowo pytanie, czy dodatkowe zajęcia w szkole powinny dublować / wyrównywać podstawowe przedmioty, czy raczej rozwijać hobby uczniów? Jak łatwo zauważyć w szkołach obecnie panuje raczej moda na organizowanie zajęć związanych z podstawową profesją zatrudnianych nauczycieli (terapia językiem polskim, zajęcia plastyczne, chór czy dodatkowe zajęcia sportowe

itp.), ze świecą natomiast szukać popularnych kiedyś kół fotograficznych, warsztatów modelarskich czy innych wyspecjalizowanych zajęć. A to właśnie doświadczenia z warsztatów organizowanych w szkole lub na uczelni są źródłem pomysłów biznesowych w początkowych fazach zainteresowania przedsiębiorczością. Jest do drugie pod względem kolejności ze wskazanych przez obecnych studentów źródeł, co ciekawe *ex aequo* z wiedzą z kół zainteresowań lub innych zajęć pozalekcyjnych. Wskazało tak 22,7% studentów Inkubatora przedsiębiorczości i 20% Treningu przedsiębiorczości. Wśród przedsiębiorców z AIP wiedzę z kół zainteresowań wskazało 27,1%, natomiast doświadczenia z warsztatów w szkole 8,7%. Potwierdza to wyniki badań sprzed dwóch lat, w których również najwięcej studentów wskazało na obecne lub wcześniejsze hobby (39% spośród 216 badanych) [Laszuk, Rogala 2014, s. 203].

Wykres 3. Źródło pomysłu na biznes



Źródło: badanie własne.

Wśród preinkubowanych w AIP drugim najważniejszym po hobby źródłem była wiedza nabyta w pracy na etacie (29,2% wskazań). Istotny prawdopodobnie jest też tu wiek respondentów. Trzy czwarte z nich było przecież już kilka

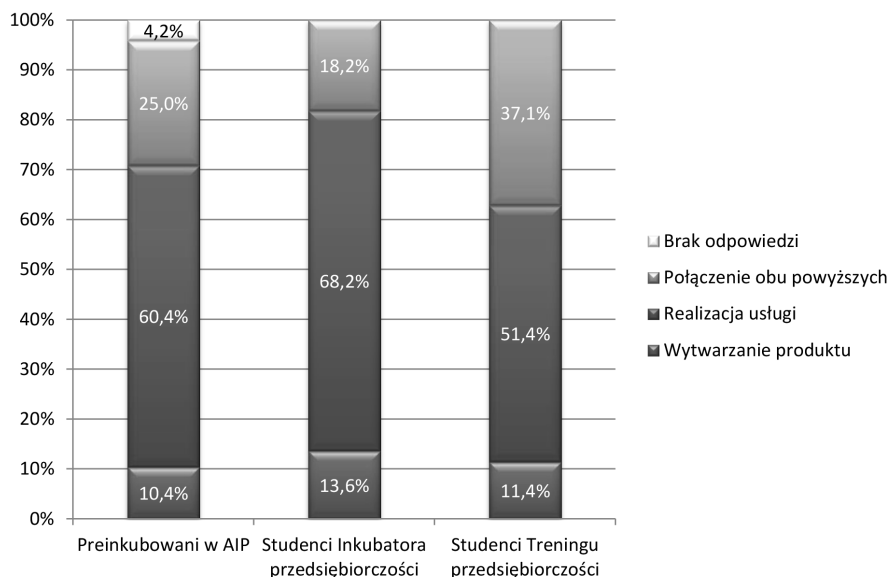
lat po studiach i w ich doświadczeniach najświeższe były te z pracy zawodowej. W grupie tej ważnym źródłem była też wiedza współnika (20,8%) oraz rodziców (16,7%). Najrzadziej wskazywana była wiedza z lekcji w szkole lub wykładów na uczelni oraz organizowanych tam warsztatów (8,3% wskazań). Nikt nie uznał, że staż zainspirował go do realizowania pomysłu biznesowego.

Co ciekawe wiara w znaczenie stażu dla przedsiębiorczości maleje w miarę postępów studiowania. Wiedzę nabytą na stażu jako źródło pomysłu na biznes wskazało 8,6% studentów z poziomu licencjackiego, 4,5% z poziomu magisterskiego i właśnie 0% spośród osób (w większości po studiach), które już rozpoczęły swój biznes.

Konkluzja jest oczywista, to nie lekcje i wykłady są wykorzystywane w znalezieniu swojej niszy, a właśnie hobby i prawdopodobnie wzmacniające je koła zainteresowań.

W większości badani respondenci realizują lub zamierzają realizować usługi. Deklaruje tak w każdej z grup ponad połowa ankietowanych. Rozkład odpowiedzi na to pytanie prezentuje wykres 4.

Wykres 4. Charakterystyka pomysłu na biznes badanych respondentów



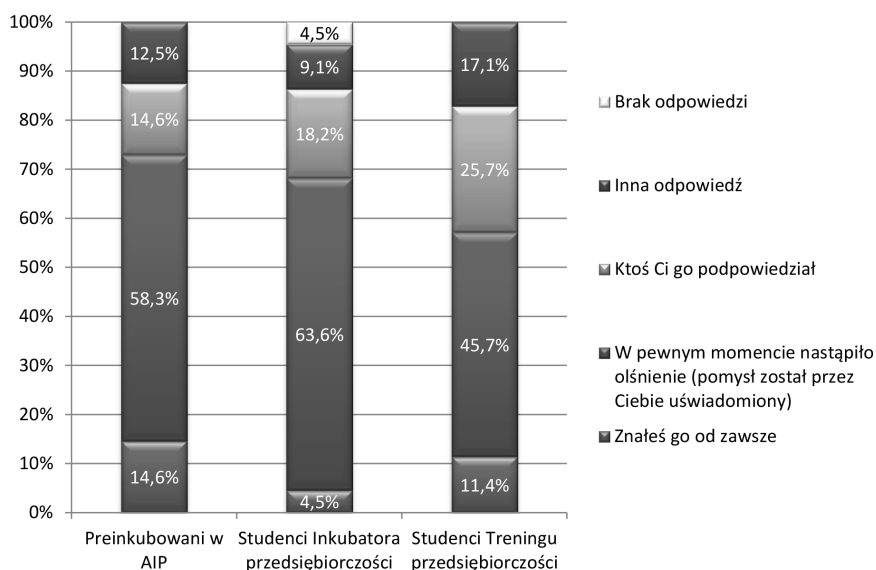
Źródło: badanie własne.

Drugim pod względem popularności typem działalności jest realizowanie usług połączone z wytwarzaniem produktu. Tak wskazało 37,1% studentów Treningu, 25% przedsiębiorców z AIP i 18,2% studentów Inkubatora.

Najrzadziej respondenci zdecydowali się na wytwarzanie produktów (13,6% studentów Inkubatora, 11,4% Treningu i 10,4% przedsiębiorców). Wydaje się to tym bardziej oczywiste, gdy zwrócimy uwagę na potrzeby kapitałowe. Przedsiębiorcy, którzy rozpoczęli już swój biznes w formie wytwarzania produktów, potrzebowali średnio na start 54 200 zł. Natomiast usługodawcy tylko 5 302 zł. (tu należy zwrócić uwagę, że wiele osób wskazywało jako kapitał początkowy 0 zł.).

Jak już wyżej wspomniano, aby osiągnąć korzyści ze swojej działalności, najpierw trzeba zacząć od pomysłu. Większość z badanych po prostu w pewnym momencie sobie go uświadomiła. Akt olśnienia zidentyfikowało u siebie 63,6% studentów Inkubatora, 58,3% przedsiębiorców z AIP oraz 45,7% studentów Treningu przedsiębiorczości. Co ciekawe, w miarę upływu lat maleje znaczenie podpowiedzi innych osób (25,7%; 18,2%; 14,6%). Niektórzy uznali natomiast, że swój pomysł na biznes posiadali zawsze.

Wykres 5. Sposób uświadomienia pomysłu na biznes



Źródło: badanie własne.

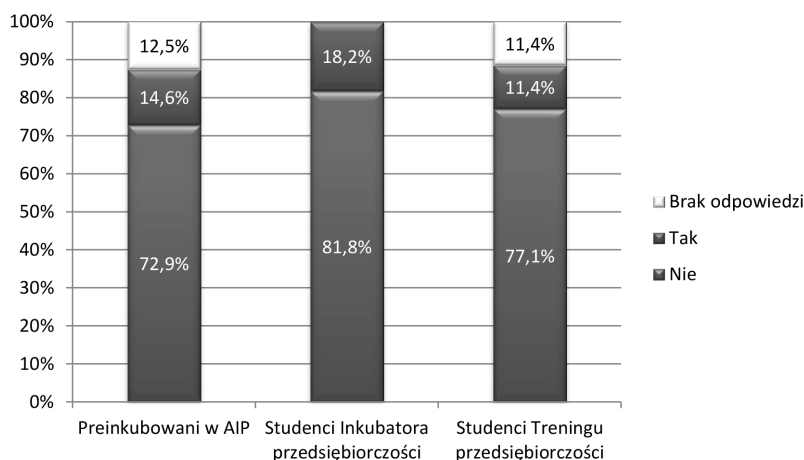
Część spośród badanych udzieliła także innych odpowiedzi. Przedsiębiorcy działający w AIP komentowali to w sposób następujący: „Uczyłem się go w procesie tworzenia”; „Zrodził się pomysł, a potem dojrzewał i był dopracowywany”; „Jest konsekwencją zawodu i jego rozwijaniem”; „Pomysł dojrzewał, po prostu został zrealizowany i chwycił”.

Studenci Treningu przedsiębiorczości za inny sposób uświadomienia sobie pomysłu uważali podpatrzenie go w innej branży lub za granicą. Jeden z nich stwierdził też, że „w pewnym momencie zdałem sobie sprawę, że mogę zarobić na hobby”.

Natomiast w przypadku jednego studenta Inkubatora zadziałał czynnik stymulujący w postaci szkolenia AIP.

Mimo, że pomysł na biznes miał każdy z badanych respondentów, to niewielu z nich wykorzystało do jego zbudowania techniki kreatywne. Rozkład odpowiedzi prezentuje wykres 6.

Wykres 6. Wykorzystywanie technik kreatywnego myślenia do wymyślenia pomysłu na biznes

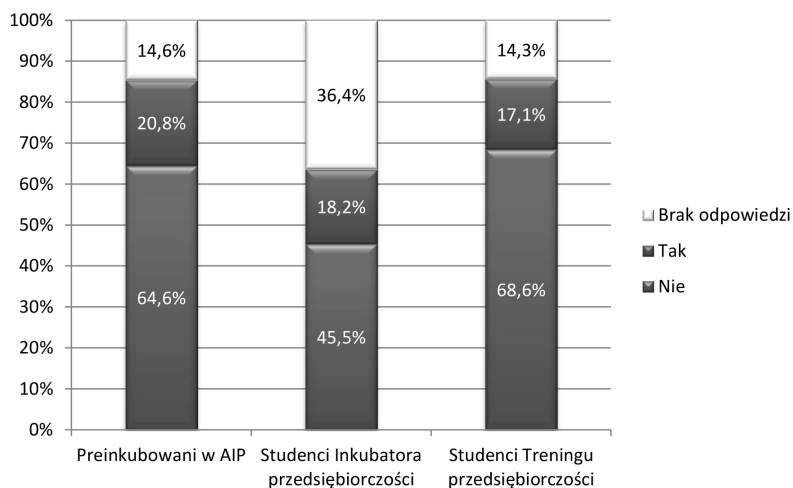


Źródło: badanie własne.

Przeważająca większość (od 72,9% do 81,8%) nie korzystała z heurystyki do wymyślenia swojego pomysłu na biznes.

Trochę lepiej kształtuje się obraz, gdy zapytano respondentów o zastosowanie technik kreatywnych do rozwinięcia swojego pomysłu (patrz wykres 7). Takie działanie zastosowało 17,1% do 20,8% badanych. Ze stosowanych metod najczęściej wskazywano burzę mózgów, chociaż zdarzały się też pojedynczo inne metody.

Wykres 7. Wykorzystywanie technik kreatywnego myślenia do rozwinięcia pomysłu biznesowego

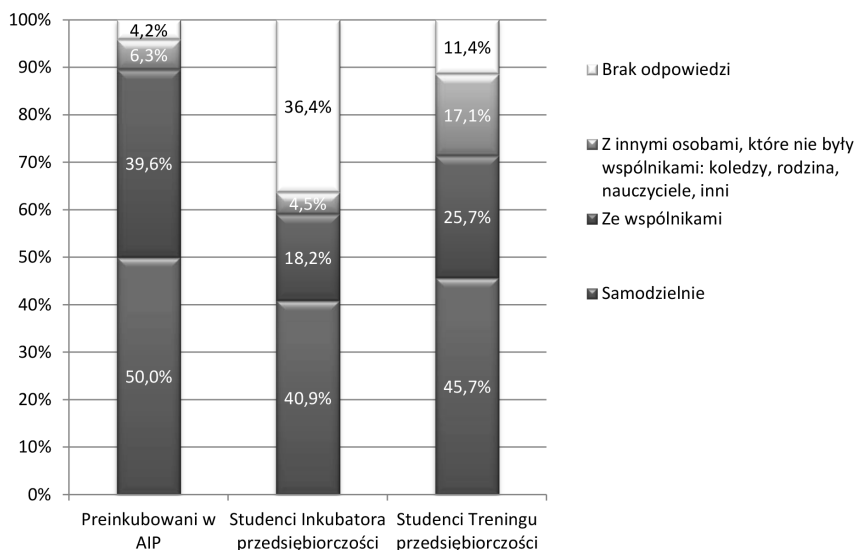


Źródło: badanie własne.

Duży odsetek braku odpowiedzi może wskazywać na brak zrozumienia zagadnienia kreatywności. Trudno jednak tego wymagać, gdy nie jest ona elementem edukacji i kojarzona jest bardziej z plastyką niż działalnością przedsiębiorczą.

Około połowy badanych opracowywało swój pomysł na biznes samodzielnie. W mniejszym stopniu pomocna okazała się współpraca z rodziną, kolegami czy też nauczycielami. Natomiast dla części z nich ważny był wspólnik (39,6% w przypadku przedsiębiorców z AIP).

Wykres 8. Kooperacja przy opracowywaniu pomysłu na biznes

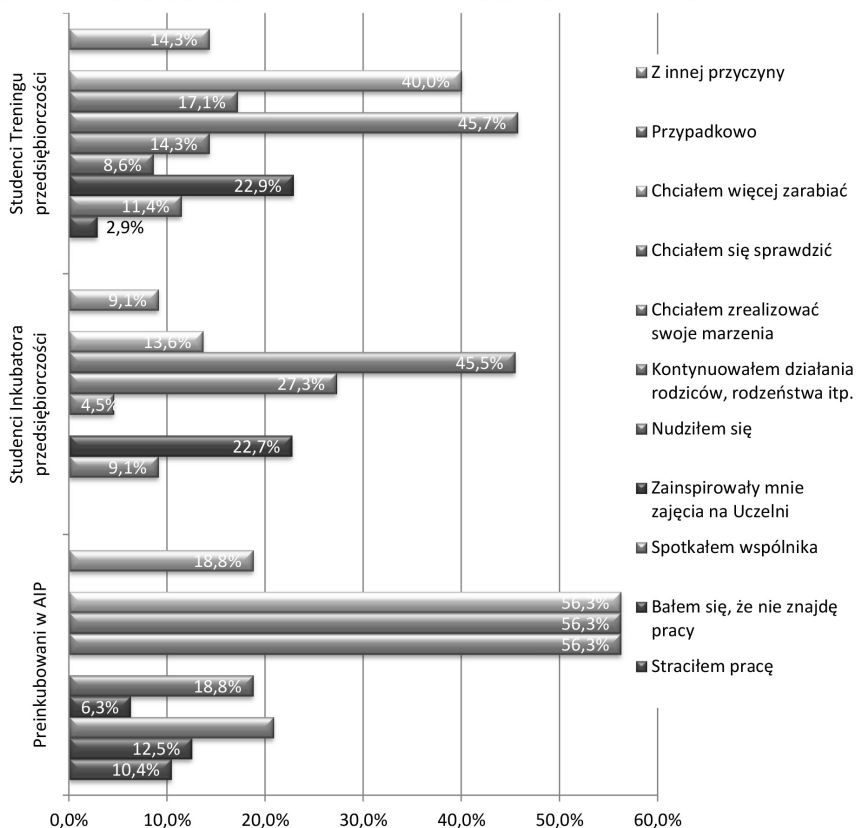


Źródło: badanie własne.

Pewne znaczenie miało również spotkanie współnika, jako czynnik determinujący podjęcie działania przedsiębiorczego. Na wykresie 9 dokonano analizy zjawisk, które skłoniły respondentów do urzeczywistnienia swoich pomysłów biznesowych. Pamiętajmy, że w przypadku studentów Treningu przedsiębiorczości są to jeszcze życzenia, studenci Inkubatora przedsiębiorczości właśnie spróbowali (tu trochę pomógł im uniwersytet), natomiast przedsiębiorcy z AIP już realizują biznesowo swoje pomysły.

Na największą uwagę zasługują trzy przyczyny: chęć realizacji marzeń, chęć sprawdzenia się oraz chęć zarabiania więcej. Tak zadeklarowało 56,3% młodych przedsiębiorców. Bardzo przedsiębiorcze podejście, działanie w celu osiągnięcia korzyści. W tej grupie ważne było także spotkanie współnika (20,8%) oraz nuda (18,8%). Trzecią pod względem wagi grupę stanowiły strach przed utratą pracy (12,5%) lub utrata pracy (10,4%). Tylko 6,3% zainspirowało się zajęciami na Uczelni. Nikt jako determinanty swoich działań nie wskazał kontynuacji działań rodziców lub przypadku.

Wykres 9. Przyczyny podjęcia działań w celu realizacji pomysłu biznesowego



Źródło: badanie własne.

Studenci Inkubatora przedsiębiorczości najbardziej chcieli się sprawdzić (45,5%), co zresztą jest właśnie zgodne z formułą tych zajęć (spróbuj siebie i jeśli Ci się uda, to zostaniesz). Wiele z nich chciało w ten sposób zrealizować swoje marzenia (27,3%). W tej grupie większa część niż wśród przedsiębiorców zainspirowała się zajęciami na Uczelni (22,7%). To też wydaje się naturalnym zjawiskiem, gdyż osoby te uczestniczyły w nowatorskich zajęciach inkubujących przedsiębiorczość. Kolejną przyczyną była chęć wyższych zarobków (13,6%) lub spotkanie współnika (9,1%). W tej grupie 4,5% kontynuuje działania swojej rodziny.

Studenci treningu przedsiębiorczości w większości nie podjęli jeszcze działalności gospodarczej. Prowadzenie takiej aktywności zadeklarowało tylko 12,9%. Więc możemy tu mówić bardziej o chęciach, które ich skłaniają

do podjęcia działania przedsiębiorczego, niż o rzeczywistych przyczynach. Niemniej jednak kluczowa okazała się chęć realizacji marzeń. Wskazało tak 45,7% respondentów z tej grupy. Druga pod względem częstości była chęć zarabiania więcej (40,0%), a trzecia inspiracja z zajęć na Uczelni (22,9%). Pośrednią grupę stanowią chęć sprawdzenia się, kontynuacji działań rodziców lub spotkanie współnika. Studenci z tej grupy nie obawiają się jeszcze istotnie straty lub niemożności znalezienia pracy (bo to przecież dopiero licencjat).

Jako inne przyczyny wymieniano: niechęć do pracy w korporacji lub dla kogoś, chęć niezależności, chęć tworzenia nowego i użytecznego, chęć rozwijania się lub po prostu przygoda.

5. Wnioski dla systemu edukacji w Polsce

Bez pomysłu na przedsiębiorczość oprzyrządowanie w postaci wiedzy ekonomicznej przyniesie niewielkie skutki. Nawet jeśli celem edukacji miałoby być zmniejszenie stopy bezrobocia, to nadal te miejsca pracy ktoś powinien wytworzyć. W małych i średnich przedsiębiorstwach zatrudnionych jest przecież ponad 60% pracowników i wielkie korporacje same nie rozwiążą problemu bezrobocia [Tarnawa, Zadura-Lichota 2013, s. 28].

Z przeprowadzonego badania wynika niezrozumienie zjawiska przez tworzących program nauczania przedsiębiorczości. Zresztą nie powinno się ono ograniczać tylko do tego przedmiotu. Przedsiębiorczością jest przecież akt, w którym człowiek wykreuje pomysł biznesowy i zaczyna go realizować w celu osiągnięcia własnych korzyści. Potwierdzają to opinie respondentów przeprowadzonego badania. Jak wskazało większość z nich to hobby jest podstawowym źródłem pomysłu na biznes. Impulsem do rozpoczęcia działalności jest chęć realizacji marzeń, sprawdzenia się i wyższych zarobków.

Zatem program kształcenia, a jeszcze bardziej zajęcia pozalekcyjne, powinny skupiać się na jak najszerszym rozwijaniu zainteresowań młodych ludzi, tak by w przyszłości każdy mógł znaleźć swoją niszę. Problemem pozostanie jednak, czy etatowi nauczyciele posiadają wiedzę i hobby, by takie koła zainteresowań prowadzić. Ważne jest również kształcenie aktywnej i ambitnej postawy. Ale czy dopasowywanie się do oczekiwań rynku pracy jest ambitne? Może lepiej byłoby jednak stworzyć środowisko do kreowania i testowania pomysłów, stawiania celów i ich realizacji.

Bibliografia

- De Bono E. (2011)**, *Umysł kreatywny*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Drucker P.F. (1992)**, *Innowacja i przedsiębiorczość. Polityka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Henry J. (1991)**, *Creative management*, Sage, London.
- Klimek J., Raich M. (1996)**, *Sztuka przedsiębiorczości*, Biuro Koordynacyjne Projektu Młodych, Katowice.
- Kołodziejska A. (2012)**, *Można, czy nie można nauczyć przedsiębiorczości w szkole?*, „RYNEKPRACY.org”, 18.04.2012, rynekpracy.org/wiadomosc/764239.html dostęp: 26.09.2014.
- Europa 2020: Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu* (2010), europa.eu/legislation_summaries/employment_and_social_policy/eu2020/em0028_pl.htm, dostęp: 18.09.2014.
- Korba J., Smutek Z. (2012)**, *Podstawy przedsiębiorczości. Podręcznik. Odkrywamy na nowo*, Operon, Gdynia.
- Krzyszczak P. (2012)**, *Ciekawi świata. Podstawy przedsiębiorczości. Podręcznik*, Operon, Gdynia.
- Laszuk M., Rogala R. (2011)**, *Przedsiębiorczy student w nowej perspektywie [w:] M. Dębski, A. Jupowicz-Ginalska (red.), Komunikacja marketingowa we współczesnych działaniach prowizorunkowych*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom XV, zeszyt 4, cz. I, Wydawnictwo SAN, Łódź 2014.
- Mellor R. (2011)**, *Przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Proctor T. (1998)**, *Zarządzanie twórcze*, Gabethner i Ska, Warszawa.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 sierpnia 2012 r. w sprawie podstawy programowej wychowania przedszkolnego oraz kształcenia ogólnego w poszczególnych typach szkół*, Dziennik Ustaw z dnia 30.08.2012, poz. 977.
- Ministerstwo Edukacji Narodowej, *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 7 lutego 2012 r. w sprawie podstawy programowej kształcenia w zawodach, cz. II Efekty kształcenia, (PDG). Podejmowanie i prowadzenie działalności gospodarczej*, Dziennik Ustaw z dnia 17.02.2012, poz. 184.
- Sepkowska Z. (2014)**, *Podstawy przedsiębiorczości. Podręcznik*, Difin, Warszawa.
- Stopolska J., Szymańska A. (2011)**, *Rekomendacje dotyczące polityki edukacyjnej i szkoleniowej*, Instytut Nauk Społeczno-Ekonomicznych Sp. z o.o., Warszawa.
- Tarnawa A., Zadura-Lichota P. (red.) (2013)**, *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, PARP, Warszawa.
- Komisja Europejska, *ZAŁECENIE RADY w sprawie krajowego programu reform Polski z 2013 r. oraz zawierające opinię Rady na temat przedstawionego przez Polskę programu konwergencji na lata 2012–2016*, Bruksela [29.5.2013].
- Rada Unii Europejskiej, *ZAŁECENIE RADY z dnia 8 lipca 2014 r. w sprawie krajowego programu reform Polski na 2014 r. oraz zawierające opinię Rady na temat przedstawionego przez Polskę programu konwergencji na 2014 r.*, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej z 29.7.2014.

Barbara Mazur

Politechnika Białostocka

Zarządzanie z kulturą organizacyjną. Kierunki wpływu wymiarów kulturowych na zarządzanie zasobami ludzkimi

Managing through organizational culture. Directions of cultural dimensions' influence on human resource management

Abstract: The success of a company is often determined by the employees whose skills make up the unique quality of capital for each company. The continuous development of human capital is the foundation of business success because people significantly affect the competitiveness and growth of enterprises. Culture, which can form the basis or the reference point for different ways of understanding reality, to a large extent determines this development. The cultural context can establish the preferences of employers in relation to specific areas of human resource management. Referring to the selected dimensions of the classifications of culture, cultural influences on such aspects of human resource development as recruitment of employees or opportunities to develop determine their careers and remuneration. Discovering how cultural dimensions affect the development of human resources in the company enables businesses to properly manage, remaining in line with the belief that most of the important processes for an organization run through the cultural network, rather than the hierarchy.

Key-words: culture, organization, human resources, management.

Wstęp

Funkcjonowanie organizacji wynika z miejsca zajmowanego w określonej rzeczywistości kulturowej. Badania wpływu kultury na organizacje stały się szczególnie ważne w sytuacji globalizacji działalności gospodarczej, co zaowocowało rozwojem zarządzania międzykulturowego. Wbrew założeniom i groźbom unifikacji kulturowej świata (które to zjawisko miało stać się naturalnym pokłosiem przemian cywilizacyjnych końca XX i początku XXI wieku), kultura pozostaje ważnym czynnikiem wpływającym na sposób funkcjonowania firm. Okazuje się ona wywierać istotny wpływ na osiąganie przez przedsiębiorstwa sukcesów ekonomicznych [Denison 1984, ss. 4–22, Denison 1990, Shahzad, Luqman, Khan, Shabbir 2012, ss. 975–985]. Z jednej więc strony obserwować można zwrot ku kulturze i charakterystycznym, chociaż nie zawsze wymiernym i uchwytnym, zależnościom kulturowym. Z drugiej jednak współczesna refleksja o zarządzaniu, uwzględniająca czynniki kulturowe zrywa z dominującym uprzednio etnocentryzmem: kultura dominującej grupy jest ważna, jednakże nie w sensie absolutnym. Świadoma kontrola zarządzających i interesariuszy nad kulturowymi stereotypami, uprzedzeniami pozwala na rozwój organizacji i przekłada się na efektywniejsze zarządzanie [Sulkowski 2012, ss. 47–61].

Problematyka kultury organizacyjnej jest niezwykle istotna w kontekście zarządzania organizacją międzynarodową. Kultura organizacyjna przedstawia się jako wyraz specyfiki firmy zakotwiczonej w kulturze określonej społeczności. Wraz z wkraczaniem przedsiębiorców na inne niż rodzime rynki pracy, pojawia się potrzeba upowszechniania tej tematyki, co pociąga za sobą konieczność generowania praktycznych wskazówek co do możliwości kształtowania kultury organizacyjnej w zróżnicowanych kulturowo otoczeniach. Tego typu zjawiska stanowią wyzwanie dla zarządzania. W jaki sposób skoordynować pracę ludzi różnych narodowości, religii, obyczajów? Jak zsynchronizować działanie zakładów, znajdujących się w różnych krajach i sprawić, by stanowiły integralną całość? Jak zarządzać zagranicznymi oddziałami przedsiębiorstwa? Z racji dużej wagi i znacznej liczby pytań, tematyka zarządzania międzykulturowego cieszy się coraz większym zainteresowaniem.

1. Zarządzanie zasobami ludzkimi zgodnie z kulturą organizacyjną

Szerokie spectrum literatury z zakresu zarządzania dowodzi, że pojęciem kultury można się posługiwać w wielu różnych analizach mieszczących się w obrębie zarządzania zasobami ludzkimi [Bjerke 2004, s. 11]. Według niektórych badaczy tego zagadnienia istotne znaczenie ma sześć mechanizmów:

1. Postawy i określenie tego, co decyduje o efektywności menedżera oraz implikacje dla rekrutacji, szkolenia i rozwoju,
2. Udzielanie informacji zwrotnej, określenie poziomów władzy i podejmowania decyzji oraz ich wpływu na wywiad w procesie rekrutacji, komunikacji, negocjacji i współdecydowania,
3. Koncepcja wewnętrznej kariery, gotowość zaakceptowania umów międzynarodowych i kryteriów promocji,
4. Oczekiwania w zakresie relacji przełożony – podwładny i ich implikacji odnośnie do wyników i motywacji,
5. System wynagrodzeń, koncepcja sprawiedliwości, indywidualizacja nagród,
6. Zestaw myślowy wykorzystywany do rozważań nad strategią i strukturą organizacji [Sparrow, Wu 1998].

Według innych kulturowemu uwarunkowaniu podlegają określone działania w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, do których należy zaliczyć:

1. strategię zarządzania zasobami ludzkimi,
2. planowanie zatrudnienia,
3. systemy rekrutacji i selekcji pracowników,
4. systemy ocen pracowników,
5. programy rozwoju zawodowego – ścieżki karier i szkolenia,
6. systemy wynagrodzeń i motywowania,
7. atypowe formy zatrudnienia [Konecki, Chomczyński 2007].

Strategie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach wielonarodowych, a także w przedsiębiorstwach, których filie i oddziały działają poza granicami kraju, muszą uwzględniać różnice kultur narodowych. Do ważnych elementów tych strategii zaliczyć należy: pozyskiwanie pracowników, rozwój zasobów ludzkich oraz wynagradzanie pracowników.

Przedmiotem zainteresowania badawczego w dalszej części będzie wpływ kultury na zarządzanie zasobami ludzkimi. Wpływ ten zostanie zaprezentowany na przykładzie trzech wymienionych elementów strategii zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

2. Pozyskiwanie pracowników

Planowanie zatrudnienia pracowników może być rozpatrywane w kilku wymiarach, takich jak formalne lub nieformalne, krótkoterminowe lub długoterminowe. W literaturze przedmiotu istnieje zgodność co do faktu, że proces doboru pracowników, a w szczególności niektóre z jego etapów, nie są jednakowe w poszczególnych krajach. Fakt ten jest zazwyczaj uzasadniany kulturowym zróżnicowaniem tych krajów. Kulturowy kontekst może determinować

preferencje przedsiębiorstw w odniesieniu do wewnętrznego lub zewnętrznego rynku pracy jako źródła rekrutacji. Wśród wymiarów kultury szczególne znaczenie będzie miał poziom kolektywizmu/indywidualizmu. W społeczeństwach kolektywistycznych preferowana będzie raczej rekrutacja wewnętrzna, która sprzyja budowaniu lojalności i wzmacnianiu więzi społecznych wewnątrz przedsiębiorstwa [Aycan 2005, s. 1088]. Różnice mogą występować w sposobach docierania do potencjalnych kandydatów, co wynika z preferowania określonych kandydatów. Poziom indywiduizm odgrywa w tym przypadku istotną rolę. W kulturach zorientowanych na przypisanie, a także kolektywistycznych, na wakujące stanowiska przyjmowani są przede wszystkim kandydaci spokrewnieni z pracodawcą lub innymi pracownikami. W takim przypadku sposobem dotarcia do potencjalnych kandydatów może być przekazanie wiadomości znajomym i krewnym. W kulturach silnie indywidualistycznych zatrudnianie oparte na osobistych koneksjach uznawane jest za niedopuszczalne, ponieważ panuje w nich przekonanie, że działanie takie może doprowadzić do konfliktu interesów i nepotyzmu [Steiner, Gilliland 2001, s. 130].

Badania prowadzone w krajach Europy Zachodniej wskazują na istnienie różnic pomiędzy poszczególnymi krajami w obszarze doboru pracowników już na etapie selekcji kandydatów do pracy [Steiner, Gilliland 2001, s. 125]. Różnice te ogniskują się szczególnie wokół metod stosowanych w trakcie procesu selekcji. Uzasadnieniem tego zróżnicowania jest odmiennosc w podejściu do podejmowania decyzji w poszczególnych krajach. W kulturach, gdzie decyzję opiera się na intuicji i uczuciach, będą miały zastosowanie metody i techniki również na nich oparte. W kulturach, w których przede wszystkim liczą się fakty i liczby, będą stosowane bardziej naukowe metody i techniki wyłaniania odpowiednich pracowników [Sitko-Lutek 2004, s. 35]. Standaryzowane metody selekcji pracowników, które umożliwiają porównanie kandydatów, takie jak testy umiejętności, zadania diagnozujące innowacyjność, kreatywność i pomysłowość, odnoszące się do przyszłej pracy są częściej stosowane w krajach reprezentujących kultury uniwersalistyczne. Stosowanie metod selekcji sprawdzających umiejętności kandydata w szerszym zakresie, często oparte na bezpośrednim, osobistym kontakcie, charakterystyczne jest dla kultur partykularnych [Aycan 2005, s. 1089].

Na proces doboru pracowników, a ściślej na wybór decydentów, duży wpływ wywiera stopień hierarchiczności kultury. W krajach o dużym poziomie hierarchiczności kultury, charakteryzujących się scentralizowanym sposobem podejmowania decyzji, przyszli współpracownicy zatrudnionej osoby rzadziej będą brali udział w procesie selekcji kandydata na wakujące stanowisko. Również rzadziej będzie brany pod uwagę ich głos przy podejmowaniu ostatecznej decyzji aniżeli w krajach mniej zhierarchizowanych. Analogicz-

nie wyglądała będzie sytuacja w odniesieniu do szczebla podejmowania decyzji – im większy poziom hierarchiczności, tym wyższy będzie szczebel, na którym zostanie podjęta ostateczna decyzja o zatrudnieniu danego kandydata [Ryan, McFarland, Baron, Page 1999, s. 364].

Kultura narodowa bywa kluczowym czynnikiem decydującym o planowaniu w organizacji. Samo pojęcie planowania zatrudnienia może być różnie interpretowane. Jedno podejście może być oparte na założeniach, że ludzi można oceniać, że ich zdolności, umiejętności i cechy (tj. ich wartość netto w firmie) można określić ilościowo, zmierzyć i zarejestrować w systemie komputerowym. Przy takim podejściu przyjmuje się założenie, że praca może być dokładnie określona i że istnieją szczególne umiejętności, które można do charakteru danej pracy dopasować. We Francji ocena opiera się na tym, jaki jesteś (osoba, charakter i integralność) i kogo znasz (przypisanie), a nie na tym, co możesz osiągnąć i jaką masz wiedzę i umiejętności. W USA zaś, konkretne rezultaty danego kandydata są kryterium wyboru i promocji. W Japonii opisy stanowisk pozostają niejasne i elastyczne, aby zwiększyć niepewność i wzmocnić więzi między jednostką i firmą. W Stanach Zjednoczonych i Francji, opisy stanowisk mają tendencję być bardziej szczegółowe w celu zmniejszenia niepewności, pozwalając na większą mobilność zawodową między organizacjami. W wielu krajach europejskich, zwłaszcza we Francji, matematyka i nauki ścisłe mają wyższy status w organizacji, a legitymowanie się dyplomem inżyniera działa na korzyść kandydata do pracy. System ten preferuje technicznych specjalistów o wąskim zakresie specjalizacji, co może przyczyniać się do zmniejszenia mobilności funkcjonalnej. W USA i Wielkiej Brytanii, wiedza psychologiczna i znajomość stosunków międzyludzkich są bardziej cenione i częściej zatrudnia się pracowników z wykształceniem ogólnym humanistycznym. Ogólnie rzecz ujmując, pojęcie systemów planowania i rekrutacji, w których ludzie są oceniani pod względem umiejętności, zdolności i cech, które będą testowane i skomputeryzowane może jawić się jako bezosobowe. Systemy te mogą być postrzegane jako traktujące ludzi przedmiotowo, do osiągnięcia celów firmy, bez troski o ich dobro lub „duszę”.

3. Rozwój zasobów ludzkich

W odniesieniu do rozwoju zasobów ludzkich omówione zostaną kwestie kulturowego uwarunkowania szkoleń oraz rozwoju ścieżki kariery.

Szkolenia

W odniesieniu do szkoleń zastosowanie znajduje zestaw składający się z wielu wymiarów kulturowych. Mają one wpływ na to, kto decyduje o szkoleniu, kto

ma być poddany szkoleniu, ile będzie ono trwało i jaki będzie jego przebieg. Mniejsze znaczenie szkoleniom przypisuje się w tych krajach, których kultury uznawane są za zewnątrzsterowne – z dominacją natury nad działaniem człowieka. Panuje w nich przekonanie, że pracownicy z natury mają ograniczone zdolności i tylko do pewnego stopnia mogą być one rozwijane [Aycan 2005, s. 1088]. Oddziaływanie wybranych wymiarów kulturowych na szkolenia zawodowe zaprezentowane zostało w tabeli 1.

Tabela 1. Wpływ kultury na szkolenia zawodowe

Szkolenia	Kultury	Charakterystyka	Kraje
Wiara w skuteczność	wewnątrzsterowne	dominacja działań człowieka nad naturą; wiara w możliwości człowieka, w jego kompetencje	USA, Niemcy
	zewnątrzsterowne	dominacja natury nad człowiekiem; pracownicy mają ograniczone zdolności i tylko do pewnego stopnia mogą być one rozwijane	Japonia, Holandia
Decydent	mały poziom hierarchiczności, wysoki indywidualizm	pracownik sam decyduje o tym, w których szkoleniach będzie uczestniczył	USA
	duży poziom hierarchiczności, scentralizowane zarządzanie	decyzje dotyczące szkoleń podejmuje przełożony lub pracownik działu HRM	Hong Kong
Dobór osób	uniwersalistyczne	wydajność podstawą skierowania na szkolenie	USA, Kanada
	partykularne	kryteria bardziej subiektywne i zależne od oceny przełożonego	Wenezuela, Korea Pd.
Przebieg	wysoki poziom hierarchiczności	ustrukturalizowany proces szkolenia, ważna rola eksperta odpowiedzialnego za proces rozwoju	Chiny,
	mały poziom hierarchiczności	od uczestników oczekuje się inicjatywy oraz aktywnego udziału w szkoleniu poprzez dyskusję	USA
Rodzaj	następstwo	szkolenia zewnętrzne	USA
	synchroniczność	szkolenia wewnętrzne i szkolenia na stanowisku pracy	Japonia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Białas, Krzykała-Schaefer (red.) 2010, ss. 218–219.

Metody zarządzania wykorzystujące szkolenia pracowników dużo częściej rozwijane są w społeczeństwach indywidualistycznych i opierają się na kulturowych założeniach, które często nie mają odniesienia do społeczeństw kolektywistycznych. Spośród wszystkich szkoleń pracowników, szkoleniom menedżerskim poświęca się w literaturze z zakresu zarządzania wiele uwagi. Pozostają one niejednokrotnie osobnym obszarem badawczym [Sitko-Lu-

tek 2004, ss. 119–123]. W świetle wyników badań szkolenia menedżerskie są także ściśle uwarunkowane kulturowo. Wśród analizowanych wymiarów kulturowych politykę szkoleniową menedżerów szczególnie silnie determinują dystans władzy i unikanie niepewności. Dystans władzy odnosi się do stopnia, w jakim uczestnicy podejmują proces uczenia się samodzielnie lub są kierowani przez instruktora. W praktyce kultury o niskim dystansie władzy cenią sobie uczenie skoncentrowane na uczestnikach, nagradzające podejmowanie inicjatywy. Źródłem pozyskiwania wiedzy może być każda z kompetentnych osób. Na przeciwnym biegunie znajduje się kultura o dużym dystansie władzy, charakteryzująca się koncentracją na nauczycielu, nagradzająca ład, porządek i dobrą organizację. Osoba prowadząca szkolenie menedżerskie decyduje o efektywności szkolenia, a kluczem do sukcesu jest jej wiedza, doświadczenie i umiejętność przekazu. Unikanie niepewności dotyczy stopnia, w jakim uczestnicy dążą do ustrukturyzowania informacji oraz ograniczenia niejasności poprzez stosowanie generalnych zasad i poszukiwanie prawd absolutnych. W kulturach o dużym stopniu unikania niepewności od nauczyciela oczekuje się znajomości odpowiedzi na wszystkie postawione pytania, a uczestnicy nagradzani są za ścisłość i celność udzielanych odpowiedzi i postępowanie zgodne z ustalonymi przez prowadzącego regułami. W kulturze o niskim stopniu unikania niepewności, najważniejsza jest innowacyjność i możliwość wymiany poglądów. Stąd bliższe kulturom o niskim unikaniu niepewności są metody eksperymentalne, a dydaktyczne bardziej odpowiadają kulturom z przeciwnego bieguna.

Jednym z ważnych elementów w wykształceniu menedżerów wyższego szczebla organizacji indywidualistycznych jest trening umiejętności prowadzenia rozmów z pracownikami w celu ich oceny, a więc regularne dyskusje, w czasie których zostają sprawdzone osiągnięcia pracowników oraz przekazane ustnie pochwały i nagany. W organizacjach kolektywistycznych rozmowy takie mogą zakłócać harmonię pracy i mogą doprowadzić do „utruty twarzy” przez pracownika. W organizacjach takich wymagana jest większa subtelność, a wszelkiego rodzaju uwagi powinny zostać przekazane w sposób zawoalowany, pośredni, np. poprzez mówienie o pracowniku przeciętnym.

Ścieżka kariery zawodowej

Obranie określonej ścieżki kariery przez pracowników zdeterminowane jest przez ich kulturowe zaprogramowanie, jak również przez kulturowe zaprogramowanie otoczenia, w którym działa przedsiębiorstwo. Systemy zarządzania karierą reprezentują formalne, długoterminowe planowanie zasobów ludzkich. Systemy te mogą być nieodpowiednie w kulturach, gdzie „wybieganie” w przyszłość jest postrzegane jako nieracjonalne lub niezgodne z zasadami

religijnymi (np. ‘Inshallah’). Zarządzanie ścieżkami kariery może napotkać w takim przypadku na trudności. Coraz częściej bowiem przedsiębiorstwa mają do czynienia z kulturową heterogenicznością pracowników i otoczenia. Dzięki temu możliwe staje się wskazanie charakterystycznych dla poszczególnych wymiarów kultury cech rozwoju kariery [Białas, 2010, s. 217]. W społeczeństwach indywidualistycznych szczególny nacisk położony jest na własną inicjatywę pracownika w tym względzie i jego osiągnięcia. Każdy z członków społeczeństwa odpowiedzialny jest za siebie i sam jest autorem własnych sukcesów. Powinien on umieć zadbać o swoje interesy oraz zapewnić sobie i swoim najbliższym bezpieczeństwo finansowe. Odpowiedzialność za rozwój kariery zawodowej spoczywa więc w dużej mierze na pracowniku, który sam wyznacza sobie cele i jest nastawiony na rozwój własnej kariery w wielu różnych organizacjach. W społeczeństwach kolektywistycznych pracownik skupiony jest raczej na celach grupy i lojalności wobec niej, natomiast mniejszą wagę przywiązuje się do osiągnięcia indywidualnego sukcesu czy rozwoju własnej kariery [Noordin, Williams, Zimmer 2002, ss. 37–38]. Model rozwoju kariery w większym stopniu rozpowszechniony jest w kulturach z nastawieniem na teraźniejszość lub przyszłość, w których czas traktowany jest jako ważny zasób, który należy jak najlepiej wykorzystać. Jeśli przedsiębiorstwo, w którym pracownik jest zatrudniony, nie daje mu możliwości awansu lub nie spełnia jego oczekiwań finansowych, to przenosi się on do innego, które zaspokaja jego potrzebę awansowania. Wpływ poszczególnych wymiarów kulturowych na wybór ścieżki kariery zaprezentowany został w tabeli 2.

Tabela 2. Wpływ kultury na wybór ścieżki kariery

Kultury	Ścieżka kariery	Kraje
Indywidualistyczne	odpowiedzialność spoczywa na samym pracowniku, który wyznacza sobie cele i jest nastawiony na rozwój własnej kariery	USA, Kanada, Izrael
Kolektywistyczne	pracownik skupiony na celach grupy: mniejszą uwagę przywiązuje się do indywidualnego sukcesu i własnej kariery	Japonia, Meksyk, Singapur

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Białas, Krzykała-Shaefer (red.) 2010, ss. 217–218.

W odniesieniu do awansu zawodowego użyteczne wydają się wymiary kulturowe, związane z nastawieniem na osiągnięcia lub przypisanie. W krajach o wyraźnej orientacji na osiągnięcia to dokonania pracownika wraz z jego wiedzą i efektami pracy decydują o awansie. Natomiast tam, gdzie liczy się przede wszystkim pochodzenie społeczne i znajomości (kultury nastawione na przypisanie), te czynniki w powiązaniu z cechami charakteru pracownika

są podstawą do awansowania na wyższe stanowisko. Oddziaływanie kultury na przebieg awansu zawodowego zaprezentowane zostało w tabeli 3.

Tabela 3. Wpływ kultury na awans zawodowy

Kultury	Awans	Kraje
orientacja na osiągnięcia	podstawą awansu pionowego – osiągnięcia, wiedza i efekty pracy	USA, Wielka Brytania, Irlandia
orientacja na przypisanie	podstawą awansu pionowego – pochodzenie społeczne, cechy charakteru i znajomości	Hiszpania, Japonia, Arabia Saudyjska

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Białas, Krzykała-Shaefer (red.) 2010, ss. 217-218.

Docenienie statusu osiąganego przekłada się na pionowe projekty awansów, przy jednoczesnym zwalnianiu kierownictwa firmy z odpowiedzialności za losy pracowników. Silna akceptacja hierarchii – inny kulturowy wymiar – ogranicza pole do swobodnej rywalizacji, ogranicza zarazem możliwość awansów wewnętrznych pracowników.

3. Wynagradzanie pracowników

Wymiary kultury narodowej mają swoje odzwierciedlenie w przyjmowanym w organizacji systemie wynagrodzeń. Kształt tego systemu, obejmujący takie elementy jak świadczenia dodatkowe czy premie, pozostaje pod wpływem określonych wymiarów kultury. Relacje między wskazanymi przez G. Hofstede wymiarami kulturowymi a wybranymi elementami pakietu wynagrodzeń przedstawiono w tabelach 4, 5, 6 i 7.

Tabela 4. Konsekwencje dystansu władzy dla systemu wynagrodzeń

	Mały dystans władzy	Duży dystans władzy
System wynagrodzeń	- wszyscy pracownicy mają możliwość korzystania z dodatkowych świadczeń - systemy kafeteryjne - popularna prowizyjna i premio-wa forma wynagrodzenia - mało przepisów i procedur - małe różnice w poziomie wynagrodzeń pomiędzy pracownikami z różnych szczebli hierarchii - jeśli występują różnice w poziomie płac, to wynikają z wniesionego wkładu pracownika i uzyskanych wyników	- rozbudowany system świadczeń dodatkowych dla menedżerów (perks) - popularna ryczałtowa forma wynagrodzenia - dużo przepisów i procedur, rozbudowane regulaminy wynagrodzenia - duże różnice w poziomie wynagrodzeń pomiędzy pracownikami z różnych szczebli hierarchii - różnice w poziomie płacy wynikają z zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej
Przykłady krajów	Austria, Dania, Irlandia, Norwegia, Szwecja	Belgia, Francja, Grecja, Polska, Portugalia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrałojć, Krzykała-Schaefer (red.) 2010, s. 261.

Tabela 5. Konsekwencje unikania niepewności dla systemu wynagrodzeń

	Słabe unikanie niepewności	Silne unikanie niepewności
System wynagrodzeń	- duży udział wynagrodzenia zmiennego w wynagrodzeniu całkowitym - ważną rolę w motywowaniu przez wynagrodzenia odgrywa wynagrodzenie długoterminowe/odroczone – akcje, opcje na akcje - wynagrodzenie uzależnione od własnych wyników – dominuje prowizyjna i premio-wa forma wynagrodzenia - zasady wynagradzania ujęte są w ogólne przepisy, szczegółowe regulacje są ograniczone - wynagrodzenia ustalane indywidualnie - silnie zróżnicowany poziom wynagrodzeń	- duży udział wynagrodzenia stałego w wynagrodzeniu całkowitym - ważny składnik wynagrodzeń – świadczenia socjalne (dodatkowe ubezpieczenia emerytalne, zasiłek macierzyński, wychowawczy) - wynagrodzenie nie jest uzależnione od wyników ale od trudności wykonywanej pracy i od kompetencji - rozbudowane, szczegółowe przepisy dotyczące wynagrodzenia - wynagrodzenie negocjowane grupowo - słabo zróżnicowany poziom wynagrodzeń
Przykłady krajów	Dania, Irlandia, Stany zjednoczone, Szwecja, Wielka Brytania	Belgia, Grecja, Hiszpania, Polska, Portugalia

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrałojć, Krzykała-Schaefer (red.) 2010, s. 262.

Tabela 6. Konsekwencje indywidualizmu/kolektywizmu dla systemu wynagrodzeń

	Kolektywizm	Indywidualizm
	- wynagrodzenie uzależnione jest od wyników grupy - wynagrodzenie ustalane grupowo - pośród dodatków do pracy dominują świadczenia socjalne i premie grupowe - podwyżki inicjowane przez przełożonego - zasady wynagrodzenia są zunifikowane, znane wszystkim pracownikom - niewielkie różnicowanie w poziomie wynagrodzeń	- wynagrodzenie uzależnione jest od wyników indywidualnych - dominuje wynagrodzenie indywidualne - wśród dodatków do wynagrodzeń dominują premie indywidualne i przywileje - podwyżki inicjowane przez pracownika - zasady wynagradzania są zindywidualizowane, temat wynagrodzeń stanowi tabor - duże różnicowanie w poziomie wynagrodzeń
Przykłady krajów	Ekwador, Grecja, Gwatemala, Panama, Portugalia	Australia, Holandia, Kanada, Stany Zjednoczone, Wielka Brytania

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrałojć, Krzykała-Schaefer (red.) 2010, s. 263.

Tabela 7. Konsekwencje wymiaru męskość/kobiecość dla systemu wynagrodzeń

	Kobiecość	Męskość
System wynagrodzeń	- wśród dodatków do wynagrodzenia dominują świadczenia socjalne - wynagrodzenie niezależne od wyników indywidualnych, czasem od wyników grupy - ważna jest pewność wypłaty wynagrodzenia - zasady wynagradzania są zunifikowane, znane wszystkim pracownikom - niewielkie różnicowanie w poziomie wynagrodzeń - niewielka rozpiętość płacowa między podwładnymi i przełożonymi	- wśród dodatków do wynagrodzenia dominują premie indywidualne i składniki podkreślające status pracownika - wynagrodzenie uzależnione od wyników indywidualnych - ważna jest wysokość wynagrodzenia - zasady wynagradzania są zindywidualizowane, temat wynagrodzeń stanowi tabor - duże różnicowanie w poziomie wynagrodzeń, szczególnie między kobietami i mężczyznami - duża rozpiętość płacowa między podwładnymi i przełożonymi
Przykłady krajów	Dania, Finlandia, Holandia, Norwegia, Szwecja	Austria, Japonia, Szwajcaria, Wenezuela, Włochy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrałojć, Krzykała-Schaefer (red.) 2010, s. 264.

Wydajność pracy może być poddana ocenie, mającej obiektywny charakter. Oceniane jest zatem zachowanie i efektywność działania. System oceny i kompensacji są często traktowane łącznie w zachodniej myśli odnoszącej się do zarządzania, tak jak w przypadku zarządzania przez cele. Kładzie się nacisk na to, że ludzie powinni być wynagradzani w oparciu o uzyskiwane przez nich wyniki, biorąc pod uwagę to, co robią lub ich osiągnięcia, ich zdolności i umiejętności, a nie ze względu na ich cechy charakteru lub osobowość.

Zarządzanie przez cele zakłada następująco:

1. cele można ustalić (człowiek ma kontrolę nad środowiskiem),
2. z 3, 6, 12 lub 18-miesięcznym wyprzedzeniem (czasem można zarządzać);
3. ich realizacja może być mierzona;
4. szef i podwładny może zaangażować się w dialog dwukierunkowy i zgodzić się na to, co jest do zrobienia, kiedy i jak (hierarchia nie jest bezwzględna);
5. podporządkowany przyjmuje odpowiedzialność spełnienia uzgodnionych celów (kontrola działalności);
6. nagroda jest ustalona i uwarunkowana oceną osiągniętego rezultatu.

W Niemczech metoda zarządzania przez cele została pozytywnie przyjęta dzięki preferowaniu decentralizacji, z mniejszym naciskiem na hierarchię (co pozwala na dwukierunkowy dialog) i sformalizowanie (jasne cele, ramy czasowe, pomiar i nagrody warunkowe). We Francji metoda ta znalazła zastosowanie w mniejszym stopniu niż w Niemczech. Spowodowane to było ambiwalentnym stosunkiem Francuzów wobec władzy. Europejscy menedżerowie skarżą się niekiedy, że stosowanie zarządzania przez cele sprzyja zakładaniu krótkoterminowej perspektywy działania, jest zbyt mocno związane z nagrodami i zachęca do ustalania łatwo osiągalnych celów. Wiązanie wydajności z nagrodą jest również kontrowersyjne. Chociaż łączenie wynagrodzenia i jego wysokości z wykonaniem zadania wydaje się logiczne, to w społeczeństwach afrykańskich, które kładą nacisk na aspekt zbiorowy, zasady stosowane do członków rodziny mają również zastosowanie do pracowników firmy. Nepotyzm jest zatem naturalną konsekwencją tej logiki.

Ponieważ preferencje dla systemów rekompensat i premii są wyraźnie związane z postawą kulturową, praktyczną wskazówką dla menedżerów organizacji międzynarodowych jest konieczność dywersyfikacji rozwiązań dotyczących wynagradzania pracowników systemy norm i wartości kulturowych w różnych krajach.

Podsumowanie

W kształtowaniu odpowiedniej kultury w przedsiębiorstwie, zintegrowanej z procesem zarządzania, zauważa się dużą szansę na odniesienie sukcesu ekonomicznego. Dostrzeżenie paradoksalnej zależności psychologiczno-socjologicznego aspektu funkcjonowania organizacji z jej wynikami ekonomicznymi potęguje chęć budowania przewagi konkurencyjnej w oparciu o kulturę organizacyjną [Allen 1985, s. 334]. Analizowanie i aktywne jej kształtowanie może dać szereg istotnych korzyści, takich jak: lepsze zrozumienie natury

stosunków pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, zależnych od interpretacji otoczenia przez pracowników, zwrócenie uwagi na symboliczne znaczenie nawet najbardziej racjonalnych aspektów życia organizacyjnego, co ułatwia lepsze jego poznanie [Allen 1985, s. 334].

G. Hofstede wielokrotnie podkreśla w swoich pracach, że sposób, w jaki ludzie postrzegają problemy występujące w organizacji oraz dobierają metody ich rozwiązywania, jest uwarunkowany właśnie kulturowo. Pogląd ten podziela wielu współczesnych naukowców zajmujących się zarządzaniem¹. Należy o tym pamiętać, w szczególności analizując praktyki zarządzania ludzkimi w różnych krajach, w których są one determinowane przez kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, czyli kulturę osadzoną w dziedzictwie kulturowym danego kraju czy regionu. Rzutują one bowiem na specyficzne podejście do rozwiązywania różnych kwestii personalnych.

1. Więcej na ten temat: A. Pocztowski (2003), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w krajach Unii Europejskiej*, Akademia Ekonomiczna, Kraków, ss. 11–13; M. Kurtyka, G. Roth (2013), *Zarządzanie zmianą. Od strategii do działania*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, ss. 142–143.

Bibliografia

Allen R.F. (1985), *Four phases for bringing about cultural change* [w:] **R.H. Kilman, M.J. Saxton, R. Serpa (red.)**, *Gaining control of the corporate culture*, Jossey-Bass, San Francisco.

Aycan Z. (2005), *The interplay between cultural and institutional structural contingencies in Human resources management practices*, "International Journal of Human Resources Management", nr 16 (7) .

Białas S. (2010), *Kulturowe podłoże różnic i podobieństw w wybranych praktykach zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach francuskich i niemieckich* [w:] **R. Krzykała-Shaefer (red.)**, *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.

Bjerke B. (2004), *Kultura a style przywództwa, Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Denison D.R. (1990), *Corporate Culture and Organizational effectiveness*, Wiley, New York.

Denison D.R. (1984), *Bringing corporate culture to the bottom line*, "Organizational Dynamics", 13(2).

Konecki K., Chomczyński P. (2007), *Zarządzanie organizacjami. Kulturowe uwarunkowania zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Noordin F., Williams T., Zimmer C. (2002), *Career Commitment in Collectivistic and Individualistic Cultures: A Comparative Study*, "International Journal of Human Resource Management", nr 1.

Ryan M., McFarland I., Baron H. i in. (1999), *An International Look at Selection Practices: Nation and Culture as Explanations for Variability in Practice*, "Personnel Psychology", nr 52.

Shahzad F., Luqman R.A., Khan A.R. i in. (2012), *Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview*, „Interdisciplinary Journal of Contemporary Research Business”, vol. 2 nr 9, ss. 975-985.

Sitko-Lutek A. (2004), *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.

Sparrow P., Wu P. (1998), *Does National Culture Really Matter? Predicting HRM Preferences of Taiwanese Employees*, "Employee relations", 20, 1.

Steiner D.D., Gilliland S.W. (2001), *Procedural Justice in Personnel Selection: International and Cross-Cultural Perspective*, "International Journal of Selection and Assessment", nr 9.

Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.

Anita Richert-Kaźmierska
Katarzyna Stankiewicz

Politechnika Gdańska

Poczucie zadowolenia z pracy - czy wiek ma znaczenie?

Job satisfaction – does the age matter?

Abstract: Article discusses the issue of job satisfaction. The review of fundamental aspects of this phenomenon has been presented: how job satisfaction is defined, what is its meaning for the company and what factors do affect the presence or absence of job satisfaction.

The main goal of the article is an attempt to find the answer whether the employee demographic characteristics – specifically the age – are important in the sense of job satisfaction.

For confirmation or denial that questions authors analyzed selected results of the survey conducted among 856 workers of organizations participating in an international project Best Agers project Lighthouses – Age Strategic Management for SMEs in the Baltic Sea Region. In the results' analysis the non-parametric statistical methods were used, including tests of Kruskal Wallis, U Mann – Whitney and ANOVA Fridman.

Key-words: job satisfaction, determinants of job satisfaction, older employees.

1. Wstęp

Zagrożenie ograniczonego dostępu do zasobów pracy staje się coraz bardziej realne: liczba ludności systematycznie zmniejsza się, a społeczeństwo ulega procesowi starzenia się [World Population Prospects 2012; Sulmicka 2003,

ss. 24–29]. Mimo, iż wielu przedsiębiorców wciąż nie zdaje sobie z tego sprawy, wielu podejmuje działania polegające na lepszym wykorzystaniu już posiadanych zasobów [Rybak 2004, s. 181]. Optymalizują procesy doboru kadr, ich rozwoju, uzyskiwania możliwie najlepszych relacji między nakładami na czynnik ludzki a efektami z nich uzyskiwanymi [Pasiąg 2007].

Jednym z obszarów szczególnego zainteresowania teoretyków i praktyków zarządzania, w kontekście zwiększania efektywności wykorzystywania zasobów pracy, stała się kwestia zadowolenia pracownika z pracy. Przez większość badaczy uważanego za czynnik wpływający na zaangażowanie pracownika w wykonywaną przez niego pracę, efektywność indywidualną i organizacyjną [Juchnowicz 2013, ss. 101–110].

W artykule podjęto tematykę satysfakcji z pracy. Dokonano przeglądu podstawowych aspektów tego zjawiska: sposobów definiowania, znaczenia z punktu widzenia przedsiębiorstwa oraz czynników wpływających na występowanie lub niewystępowanie zadowolenia z pracy. Celem głównym była próba odpowiedzi na pytanie, czy charakterystyki demograficzne pracownika – a konkretnie jego wiek – mają znaczenie dla odczuwania zadowolenia z pracy. Dla potwierdzenia lub zaprzeczenia tak sformułowanego pytania posłużono się wynikami badań przeprowadzonych wśród 856 pracowników organizacji uczestniczących w międzynarodowym projekcie projektu *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region*¹.

2. Poczucie zadowolenia z pracy – wybrane zagadnienia

Poczucie zadowolenia z pracy jest zagadnieniem złożonym i definiowanym w różnorodny sposób. W literaturze przedmiotu utożsamiane jest ono m.in. z pozytywną reakcją pracownika na wystąpienie określonych czynników w środowisku pracy, pozytywną postawą wobec pracy, czy sposobem postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych potrzeb, wartości, celów i przekonań (por. tabela 1). Najczęściej stosowanym synonimem pojęcia *poczucie zadowolenia z pracy* jest określenie *satysfakcja z pracy*.

1. Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region, project współfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w Ramach Programu Regionu Morza Bałtyckiego 2007–2013. Projekt realizowany w konsorcjum 12 partnerów z 6 państw Regionu Morza Bałtyckiego; <http://www.best-agers-lighthouses.eu/>.

Tabela 1. Wybrane propozycje definiowania pojęcia *poczucie zadowolenia z pracy*

Zadowolenie z pracy jest uczuciową reakcją przyjemności lub przykrości, doznawaną w związku z wykonywaniem określonych zadań, funkcji oraz ról	Bańka 2002, s. 329
Zadowolenie z pracy to stopień pozytywnego lub negatywnego samopoczucia wytworzonego w rezultacie wykonywanych zadań w konkretnych warunkach fizycznych i społecznych	Gros 2003, s. 115
Satysfakcja z pracy to rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwia osiągnięcie ważnych wartości z pracy, pod warunkiem że te wartości są zgodne z potrzebami lub pomagają w realizacji podstawowych potrzeb człowieka	[Locke E.A., 1976, s. 1319]
Satysfakcja z pracy to postawa oparta na indywidualnej ocenie własnego miejsca pracy, obejmująca nie tylko uczucia, ale również ocenę i postrzeganie wartości własnej pracy	Nair 2007, s. 47

Źródło: opracowanie własne.

Zainteresowanie poczuciem zadowolenia z pracy wśród teoretyków i praktyków zarządzania wynika przede wszystkim z jego domniemanego oddziaływania na pożądane, z punktu widzenia organizacji, zachowania pracownika. W literaturze przedmiotu opisywane są badania, w których podejmowane były próby pomiaru tego typu relacji, jednak – jak twierdzą ich autorzy – dotychczasowe wyniki nie dają podstaw do formułowania jednoznacznych wniosków [Saks 2009, s. 31]. Główny obszar badawczy stanowiły zależności pomiędzy poczuciem zadowolenia z pracy a m.in.:

- zaangażowaniem pracowników w wykonywaną przez nich pracę [Zhang, Zheng 2009, s. 335; Kopertyńska 2008, s. 247],
- rotacją pracowników i ich absencją [Saari, Judge 2004, s. 399; Tharenou 1993, ss. 269–287; Rutherford 2009, ss. 1146–1151],
- indywidualną wydajnością [Hellriegel, Slocum 2007, s. 57] i efektywnością pracy pracownika [Chmiel 2002, s. 348],
- efektywnością przedsiębiorstwa [Armstrong 2000, s. 72] i satysfakcją klientów [Lipka 2005, s. 167].

Poczucie zadowolenia z pracy determinują różnorodne czynniki. Najczęściej są one klasyfikowane w trzech grupach: czynniki związane z miejscem i warunkami pracy, kompetencje i cechy indywidualne pracownika oraz demograficzne charakterystyki pracownika [Worrell 2004, s. 18].

Według Herzberga na zadowolenie i niezadowolenie z pracy wpływają dwa niezależne zestawy czynników – czynniki motywacji i czynniki higieny psychicznej. Pierwszą grupę – czynniki motywacji – stanowią cechy indywidualne pracownika i determinują one jego zadowolenie. Z kolei czynniki higieny obejmują warunki środowiska pracy, które wpływają na poziom niezadowolenia z pracy [Griffin 1996, ss. 465–466].

Locke [1976, s. 1328] i Katz [1978, s. 703] odnoszą się przede wszystkim do znaczenia charakterystyki miejsca pracy oraz warunków pracy. W ich przekonaniu na poczucie zadowolenia z pracy wpływ mają głównie:

- praca stanowiąca dla pracownika wyzwanie intelektualne,
- spójność celów osobistych pracownika z celami organizacji,
- wykonywanie pracy zgodnej z potencjałem posiadanym przez pracownika (w wymiarze fizycznym i kompetencyjnym),
- odpowiednie wynagrodzenie,
- obdarzanie szacunkiem pracowników oraz poczucie wsparcia ze strony kierownictwa.

W teorii oczekiwań Vrooma [1964] aktywnością człowieka kierują cele, kształtujące się pod wpływem cenionych przez niego wartości, wiedzy, sposobu myślenia i rozumienia swojej sytuacji w pracy. W takim ujęciu wśród czynników determinujących satysfakcję z pracy wymienia się m.in. [Sikora 2000, s. 37]:

- wysiłek wkładany w osiągnięcie pożądanego rezultatu,
- subiektywne postrzeganie prawdopodobieństwa otrzymania nagrody.

Ze względu na zakres tematyczny opracowania szczególnie interesujące wydają się relacje pomiędzy poczuciem zadowolenia z pracy a wiekiem pracownika. Badania nad rolą zmiennych demograficznych w kształtowaniu satysfakcji z pracy prowadzili m.in. Clark, Oswald i Warr [1996, s. 63], Warr [1992, ss. 37–45], Bernal, Snyder i McDaniel [1998, ss. 287–293], oraz Derbis i Bańka [1998]. W prezentowanych przez siebie wynikach wskazują oni na zjawisko wyższego odczuwania satysfakcji z pracy w starszych grupach wiekowych niż w grupach młodszych.

Podobne wnioski płyną z badań realizowanych wśród pracowników w Polsce. Według autorów badania *Ogólnopolska satysfakcja pracowników* [2010] jednoznacznie wykazano pozytywny związek pomiędzy wiekiem a satysfakcją z pracy. Najwięcej osób zadowolonych z obecnie wykonywanej pracy (67%) odnotowano w grupie osób w wieku 45–60 lat, natomiast w grupie wiekowej 18–24 lata takich osób było już tylko 52%. Z kolei w badaniu *Zadowolenie z pracy i jej oceny* [2013] relatywnie najniższy poziom satysfakcji zawodowej zaprezentowali pracownicy w wieku od 18 do 24 lat, a najwyższy osoby z grup wiekowych 35–44 lata oraz 55 lat i więcej (por. tabela 2).

Tabela 2. Poziom zadowolenia z pracy – wyniki dla Polski

Wiek	Przeciętny poziom zadowolenia z pracy ² w wymiarach		Różnica średnich
	samorealizacyjnym	stabilizacyjnym	
18–24 lata	3,35	3,11	0,24
25–34 lata	3,61	3,34	0,27
35–44 lata	3,81	3,26	0,55
45–54 lata	3,75	3,17	0,58
55 lat i więcej	3,81	3,14	0,67

Źródło: 2013, *Zadowolenie z pracy...*, s. 5.

Wyjaśnieniem dla zaobserwowanej rosnącej wraz z wiekiem satysfakcji z pracy mogą być m.in. wyższe u starszych pracowników niż u młodszych poczucie więzi z zawodem i organizacją [Wideszal-Bazyl 2008, s. 7], wyższy poziom wynagrodzeń wynikający z zajmowania wyższych pozycji w hierarchii organizacji [Al-Zoubi 2012], wyższy poziom niezależności oraz dopasowania posiadanej wiedzy i kompetencji do wymagań stawianych przez pracodawcę [Bos, Donders, Bouwman-Brouwer, van der Gulen 2011, ss. 14–21].

3. Badania własne

Prezentowane poniżej badania przeprowadzone zostały w ramach międzynarodowego projektu *Best Agers Lighthouses – Strategic Age Management for SME in the Baltic Sea Region*. Głównym celem projektu było wypracowanie i wdrożenie działań z zakresu zarządzania wiekiem w wybranych przedsiębiorstwach sektora MSP i organizacjach publicznych³. W pierwszym etapie prac projektowych partnerzy naukowcy projektu⁴ wypracowali model badawczy, który służył ocenie potrzeb oraz sposobów przeprowadzania interwencji w zakresie zarządzania wiekiem w poszczególnych Lighthouse Organizations (LO). Model ten zakładał m.in. przeprowadzenie badań kwestionariuszowych wśród wszystkich pracowników LO. Badania zrealizowano w okresie październik 2013 – marzec 2014. Posłużono się standaryzowanym kwestionariuszem ankiety, składającym się z 68 pytań dotyczących zagadnień takich jak: zaangażowanie pracowników w pracę, ocena stanu zdrowia, zarządzanie wiekiem

2. Mierzony w skali od 1 do 5 gdzie 1 oznacza zdecydowany brak satysfakcji, a 5 – zdecydowane zadowolenie.

3. W projekcie nazywano te podmioty Lighthouse Organizations. W projekcie uczestniczyło 9 Lighthouse Organizations.

4. W projekcie występowali trzej partnerzy naukowcy: Aalto University (Finlandia), Politechnika gdańska (Polska), Stockholm School of Economics in Riga (Łotwa).

w miejscu pracy, stosunek do pracy, w tym odczuwanie satysfakcji z pracy, możliwości rozwoju kariery zawodowej i plany emerytalne.

W artykule przedstawiono wnioski z wycinkowej analizy wyników badania kwestionariuszowego, zawężonej do kwestii poczucia zadowolenia z pracy. Wykorzystano odpowiedzi uzyskane od badanych w odniesieniu do trzech stwierdzeń:

- *Dobrze radzę sobie w mojej pracy.*
- *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami.*
- *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę.*

W przypadku każdego z twierdzeń odpowiedzi respondentów zaznaczano na skali: *zgadzam się – raczej się zgadzam – raczej nie zgadzam się – nie zgadzam się*. Uczestnicy badania mieli także możliwość wyboru odpowiedzi *nie chcę odpowiadać*. Sposób dokonywanych ocen skonfrontowano z danymi demograficznymi, głównie wiekiem respondentów.

W analizie wyników wykorzystano nieparametryczne metody analizy statystycznej, w tym testy Kruskala-Walisa oraz U Manna-Whitney'a dla porównań międzygrupowych, a także Anova Fridmana nieparametryczną alternatywę jednoczynnikowej analizy wariancji dla pomiarów powtarzanych.

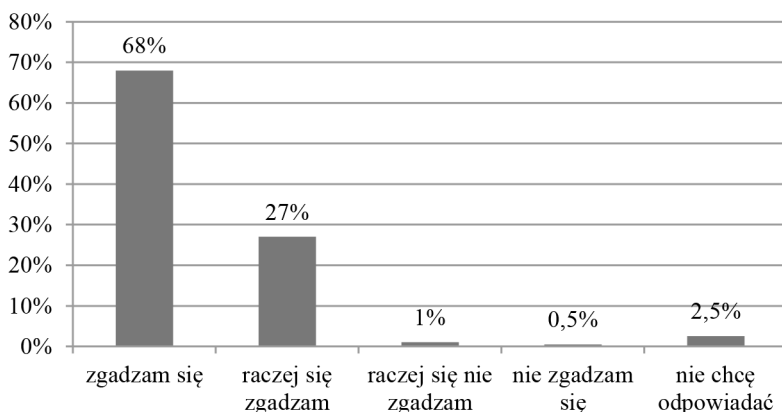
Badaniem kwestionariuszowym objęto 864 pracowników. Po weryfikacji kompletności i poprawności uzyskanych odpowiedzi do dalszej analizy zakwalifikowano 856 kwestionariuszy, z czego 453 zostały wypełnione przez kobiety (53%), a 403 przez mężczyzn (47%). Wiek badanych mieścił się w przedziale od 21 do 70 lat (średnia 45 lat). Ogółę dane dotyczące wieku i płci badanych zawiera tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka uczestników badania z uwzględnieniem płci i wieku

		20-34	35-44	45-54 lat	55-70 lat	Suma z wiersza
Kobiety	N	93	133	93	131	450
	%	21%	30%	20%	30%	54%
Mężczyźni	N	94	86	91	122	393
	%	24%	22%	23%	31%	46%
Ogół	N	187	219	184	253	843
	%	22%	26%	22%	30%	100%

Źródło: badania własne.

Aby sprawdzić ogólną samoocenę zawodową pracowników poproszono ich o ustosunkowanie się do stwierdzenia *Dobrze radzę sobie w mojej pracy*. Uzyskane wyniki przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Dobrze radzę sobie w mojej pracy*

Źródło: badania własne.

Zagregowane wyniki *zgadzam się* i *raczej się zgadzam* wskazują, że aż 95% badanych pracowników zgadza się z tak sformułowanym stwierdzeniem. Tylko 1,5% jest odmiennego zdania (zagregowane wyniki *raczej się nie zgadzam* i *nie zgadzam się*). 2,5 % skorzystało z możliwości odmowy odpowiedzi.

Podobny rozkład odpowiedzi stwierdzono analizując wyniki otrzymane w poszczególnych grupach wiekowych przedstawionych w tabeli 4.

Tabela 4. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Dobrze radzę sobie w mojej pracy* z uwzględnieniem wieku respondentów

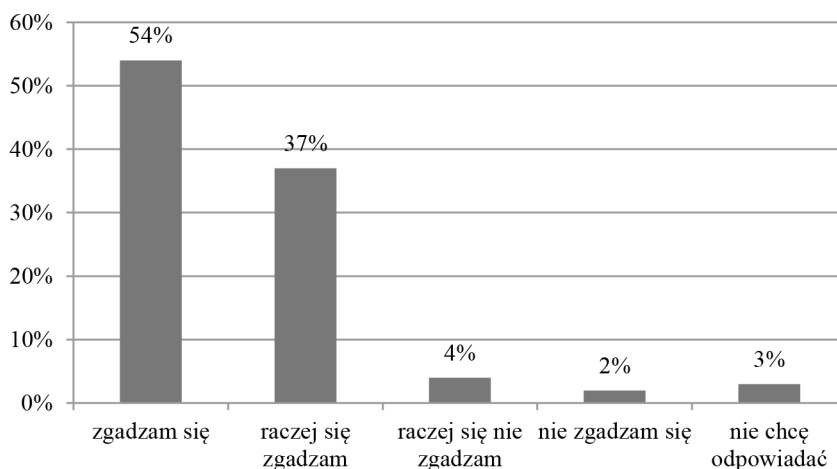
Wiek w latach		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Suma z wiersza
20-34	N	122	59	1	0	5	187
	%	65%	31%	0,5%	0%	0,5%	22%
35-44	N	146	66	3	2	2	219
	%	67%	30%	1%	1%	1%	26%
45-54	N	129	45	1	2	7	184
	%	70%	25%	0,5%	1%	4%	22%
55-70	N	181	63	2	0	7	253
	%	71%	25%	1%	0%	3%	30%
Ogół	N	578	233	7	4	21	843
	%	68%	27%	1%	0,5%	2,5%	

Źródło: badania własne.

Co prawda widoczna jest różnica w częstotliwości wskazywania odpowiedzi *zgadzam się* w grupie najmłodszych i najstarszych pracowników (najmłodsi 65%, najstarsi 71%), ale przeprowadzona analiza statystyczna z wykorzystaniem testu Kruskala-Walisa dla wszystkich grup wiekowych, a także testu U Manna-Whitney'a dla poszczególnych par grup, nie wykazała istotnej statystycznie istotności różnic w sposobie odpowiadania badanych reprezentujących różne grupy wiekowe. Oznacza to, że ogólnie pozytywna samoocena zawodowa pracowników nie jest zróżnicowana ze względu na ich wiek.

W celu weryfikacji oceny zgodności wymagań zawodowych z posiadanymi kompetencjami przeanalizowano wyniki wskazań respondentów na stwierdzenie *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami*.

Rysunek 2. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami*



Źródło: badania własne.

W grupie wszystkich badanych pracowników zdecydowana większość, bo 91% (zagregowane wyniki *zgadzam się* – 54% i *raczej się zgadzam* – 37%) uważa, że ich kompetencje są zbieżne z wymaganiami zawodowymi. Tylko 6% respondentów twierdzi, że tak nie jest (*raczej się nie zgadzam* – 4% i *nie zgadzam się* – 2%). 3% odmówiło odpowiedzi na tak sformułowane twierdzenie. Aby zweryfikować, czy wiek pracowników związany jest z oceną zbieżności własnych kompetencji z wymaganiami zawodowymi, przeanalizowano otrzymane wyniki we wszystkich grupach wiekowych (por. tabela 5).

Tabela 5. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami* z uwzględnieniem wieku respondentów

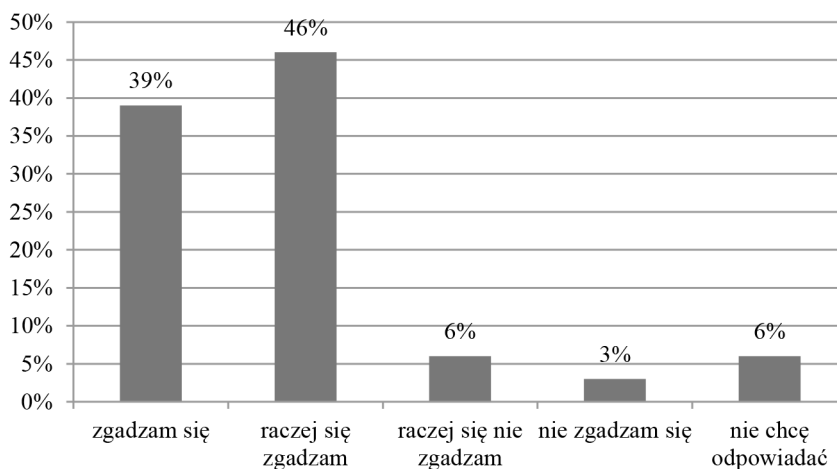
Wiek w latach		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Suma z wiersza
20-34	N	89	75	14	4	5	187
	%	48%	40%	7%	2%	2%	22%
35-44	N	116	88	11	1	3	219
	%	53%	40%	5%	0,5%	1,5%	26%
45-54	N	108	64	3	3	6	184
	%	59%	35%	1,5%	1,5%	3%	22%
55-70	N	142	84	9	8	10	253
	%	56%	33%	3%	3%	4%	30%
Ogół	N	455	311	37	16	24	843
	%	54%	37%	4%	2%	3%	

Źródło: badania własne.

Wstępna analiza danych procentowych wykazała pewne różnice w częstotliwości udzielanych odpowiedzi w zależności od wieku. Odpowiedź *zgadzam się* najrzadziej wskazywana była przez pracowników w najmłodszej grupie wiekowej 20–34 lata (48%), najczęściej natomiast w grupie wiekowej 45–54 lata (59%). Co więcej, wskazania odpowiedzi *raczej się nie zgadzam* i *nie zgadzam się* występowały częściej w grupie najmłodszych pracowników (zagregowane wyniki 9%), niż w grupie wiekowej 45–54 lata (zagregowane wyniki 3%) Przeprowadzenie testu U Manna-Whitney'a dla tych dwóch grup wiekowych potwierdziło istotność statystyczną omawianych różnic ($Z=2,32$, $p<0,05$). Pracownicy z najmłodszej grupy wiekowej (20–34 lata) rzadziej niż pracownicy z grupy wiekowej 45–54 lata zgadzali się ze stwierdzeniem *Wymagania związane z moją pracą są zgodne z moimi kompetencjami*.

Aby sprawdzić, czy badani pracownicy czują się doceniani w swoim środowisku zawodowym, poproszono ich o ustosunkowanie się do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę*. Wyniki uzyskanych odpowiedzi przedstawia rysunek 3.

Rysunek 3. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę*



Źródło: badania własne.

Analiza otrzymanych wyników wykazała, że – jeżeli weźmiemy pod uwagę zagregowane wyniki *zgadzam się* (39%) i *raczej się zgadzam* (46%) – zdecydowana większość, bo 85% pracowników odnosi się pozytywnie do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę*. Należy jednak podkreślić wyraźną, w porównaniu z poprzednimi pytaniami, różnicę w rozkładzie odpowiedzi. Tym razem więcej respondentów wskazało odpowiedź *raczej się zgadzam* niż *zgadzam się*. Jednocześnie widoczna jest zwiększona liczba odpowiedzi negatywnych (zagregowane wyniki *raczej się nie zgadzam* i *nie zgadzam się* 9%), w porównaniu z poprzednimi twierdzeniami.

Aby zweryfikować, czy wiek pracowników związany jest z poczuciem doceniania ich pracy w środowisku zawodowym przeanalizowano otrzymane wyniki we wszystkich grupach wiekowych (por. tabela 6).

Tabela 6. Wyniki wskazań w odniesieniu do stwierdzenia *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę* z uwzględnieniem wieku respondentów

Wiek w latach		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać	Suma z wiersza
20-34	N	73	90	11	5	8	187
	%	39%	48%	6%	3%	4%	22%
35-44	N	83	107	9	10	10	219
	%	38%	49%	3%	5%	5%	26%
45-54	N	68	83	9	7	17	184
	%	37%	45%	5%	4%	9%	22%
55-70	N	103	109	20	6	15	253
	%	41%	43%	8%	2%	6%	30%
Ogół	N	327	389	49	28	50	843
	%	39%	46%	6%	3%	6%	

Źródło: badania własne.

Analiza wyników wskazań otrzymywanych w poszczególnych grupach wiekowych wykazuje tylko nieznaczne różnice. Warto jednak odnotować fakt, że najwyższe zagregowane wyniki *zgadzam się* i *raczej się zgadzam* występują w dwóch młodszych grupach wiekowych: 20–34 lata i 35–44 lata (87%). W kolejnych grupach wiekowych: 45–54 lata i 55–70 lat zagregowane wyniki wynoszą odpowiednio: 82% i 84%. Jednocześnie pracownicy z najstarszej grupy 55–70 lat najczęściej wskazywali odpowiedź *zgadzam się*.

Wykorzystane do analizy statystycznej testy nie potwierdziły istotności różnic w sposobie odpowiadania na twierdzenie *Moje środowisko zawodowe docenia moją pracę* między badanymi grupami wiekowymi. Oznacza to, że ogólne pozytywne poczucie bycia docenianym przez środowisko zawodowe nie jest różnicowane wiekiem respondentów.

Analizując odpowiedzi uzyskane od respondentów, wyraźnie widać różnicę w liczbie odpowiedzi zgadzających się na każde z trzech uwzględnionych w artykule stwierdzeń (por. tabela 7).

Tabela 7. Ogół wskazań w odniesieniu do poszczególnych twierdzeń

		Zgadzam się	Raczej się zgadzam	Raczej się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie chcę odpowiadać
Dobrze radzę sobie w mojej pracy	N	578	233	7	4	21
	%	68%	27%	1%	0,5%	2,5%
Kompetencje a zadania	N	455	311	37	16	24
	%	54%	37%	4%	2%	3%
Docenianie pracy	N	327	389	49	28	50
	%	39%	46%	6%	3%	6%

Źródło: badania własne.

Uczestnicy badania zdecydowanie najbardziej pozytywnie odnosili się do stwierdzenia wiążącego się z samooceną wykonywania przez nich obowiązków zawodowych, mniej pozytywnie odnosili się do zgodności pomiędzy wymaganiami związanymi z pracą a posiadanymi przez nich kompetencjami. Najmniej pozytywnie wyrażali się na temat doceniania ich pracy przez środowisko zawodowe. Warto zauważyć, że w tym ostatnim przypadku wskazanie *zgadzam się* wybrane zostało przez znacznie mniej niż połowę respondentów (39%). Przeprowadzona analiza statystyczna z wykorzystaniem nieparametrycznego testu Anova Fridmana wykazała istotność statystyczną zasygnalizowanych powyżej różnic ($Z=7,28$, $p<0,0001$). Oznacza to, że najwięcej badanych pracowników zgadzało się ze stwierdzeniem dotyczącym samooceny wykonywania przez siebie obowiązków pracowniczych, mniej ze stwierdzeniem, że stawiane przed nimi zadania są zgodne z ich kompetencjami. Zdecydowanie najmniej respondentów zgadzało się ze stwierdzeniem o docenianiu ich pracy przez środowisko zawodowe.

Zakończenie

Związek zmiennych demograficznych charakteryzujących pracownika z odczuwanym przez niego zadowoleniem z pracy nadal jest przedmiotem wielu badań. W artykule przytoczono światowe i polskie wyniki, potwierdzające, że wraz z wiekiem pracownika zadowolenie z pracy wzrasta. W badaniach zrealizowanych przez autorki i przedstawionych w ostatniej części artykułu próbowano te tezy zweryfikować.

Uczestników badania zrealizowanego przez autorki nie zapytano wprost: *Czy odczuwasz satysfakcję z pracy?* lub *Czy jesteś zadowolony z pracy?* Użyto sformułowań, które mimo, że nie wykorzystywały pojęć: *zadowolenie z pracy* czy *satysfakcja*, pozwalały zdiagnozować te zjawiska.

Badani generalnie pozytywnie oceniają wykonywanie przez siebie obowiązków zawodowych, uważają, że stawiane przed nimi zadania odpowiadają ich kompetencjom. Mają poczucie bycia docenianymi w pracy. Należy jednak podkreślić, że zdecydowanie najbardziej zgodni są co do samooceny wykonywania własnej pracy, a zdecydowanie mniej – do doceniania ich pracy przez środowisko zawodowe.

W badaniu nie stwierdzono różnic w ocenianiu wykonywanych przez siebie obowiązków oraz poczucia bycia docenianym w pracy ze względu na wiek badanych. Stwierdzono jedynie, że w zakresie zgodności pomiędzy wykonywanymi zadaniami zawodowymi a posiadanymi kompetencjami istnieje różnica pomiędzy pracownikami w wieku 20–34 lata a pracownikami w wieku 45–54 lata.

Należy zatem podsumować, że jednoznaczne stwierdzenie o wpływie wieku pracowników (lub jego braku) na zadowolenie z pracy, w odniesieniu do badanej populacji, nie jest możliwe. Nieznaczące zależności wykazane w analizach statystycznych pozostają jednak w zgodzie z wnioskami płynącymi z badań podejmowanych w tym obszarze przez inne ośrodki.

Bibliografia

- Al-Zoubi M.T. (2012)**, *The shape of the relationship between salary and job satisfaction: a field study*, "Far East Journal of Psychology and Business", t. 7, nr 3, z.1 3/7, ss. 1–12.
- Armstrong M. (2000)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Bańka A. (2002)**, *Psychologia organizacji [w:] J. Strelau (red), Psychologia podręcznik akademicki*, t.3, GWP, Gdańsk.
- Bernal D, Snyder D., McDaniel M. (1998)**, *The Age and Job Satisfaction Relationship: Does its Shape and Strength Still Evade Us?*, "The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences", nr 53B, z. 5, ss. 287–293.
- Bos J., Donders N., Bouwman-Brouwer K. i in. (2011)**, *Determinants of job satisfaction in four age groups; university employees' point of view*, "Tijdschrift voor toegepaste Arbeidwetenschap", nr 1, ss. 14–21.
- Centrum Badania Opinii Społecznej (2013)**, *Zadowolenie z pracy i jej oceny, Komunikat z badań*, Warszawa, BS/10/2013. [online] http://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2013/K_O10_13.PDF (pobrano 4.11.2014).
- Chmiel N. (2002)**, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Clark A., Oswald A., Warr P. (1996)**, *Is job satisfaction U-shaped in age?*, "Journal of Occupational and Organizational Psychology", Nr 69, z.1, ss. 57–81.
- Derbis R., Bańka A. (1998)**, *Poczucie jakości życia a swoboda działania i odpowiedzialności*, Stowarzyszenie Psychologia i Architektura, Poznań.
- Griffin R. (1996)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gros U. (2003)**, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hellriegel D., Slocum J.W. (2007)**, *Organizational behavior*, Thomson, Mason.
- Interaktywny Instytut Badań Rynkowych (2010)**, *Ogólnopolska satysfakcja pracowników*, [online] http://www.hrweb.pl/wp-content/uploads/2010/11/HRweb_Mniej-zadowoleni-z-pracy.pdf (pobrano:4.11.2014).
- Juchnowicz M. (2013)**, *Satysfakcja z pracy determinantą jakości kapitału ludzkiego oraz kapitału relacyjnego*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 4/1, ss. 101–100.
- Katz R. (1978)**, *The influence of job longevity on employee relations to task characteristics*, „Human Relations”, nr 8 (31), ss. 703–725.
- Kopertyńska M.W. (2008)**, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Lipka A. (2005)**, *W stronę kwalitologii zasobów ludzkich*, Difin, Warszawa.
- Locke E.A. (1976)**, *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally Collage Publishing Company, Chicago.

Nair P.K. (2007), *A Path Analysis of Relationship among Job Stress, Job Satisfaction, Motivation to Transfer and Transfer of Learning: Perception of Occupational Safety and Health Administration Outreach Trainers*, Dissertation Submitted to the Office of Graduate Studies of Texas A&M University, [online] <http://repository.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/ETD-TAMU-1670/NAIR-DISSERTATION.pdf> (dostęp 04.11.2014)

Pąsik M. (2007), *Rola kosztów pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi* [w:] E. Orechwa-Maliszewska, J. Paszkowski, (red.) *Zarządzanie wartością organizacji*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok.

Rutherford B., Boles J., Hamwi G.A. i in. (2009), *The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviours*, „Journal of Business Research”, nr 62, z.11, ss. 1146–1151.

Rybak M. (2004) *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Saari L.M., Judge T.A. (2004), *Employee attitudes and job satisfaction*, „Human Research Management”, nr 43, z.4, ss. 395–407.

Saks A. (2009), *Engagement: the academic perspective*, Canadian HR Reporter, January 26.

Sikora J. (2000), *Motywowanie pracowników*, OPO, Bydgoszcz.

Sulmicka M. (2003), *Przeciwdziałanie skutkom starzenia się społeczeństw w krajach wysoko rozwiniętych*, „Polityka Społeczna”, nr 4, ss. 24–29.

Tharenou P. (1993), *A test of reciprocal causality for absenteeism*, „Journal of Organizational Behavior”, nr 14, z. 3, ss. 269–289.

Vroom V.H. (1964), *Work and motivation*, Wiley, New York.

Warr P. (1992), *Age and occupational well-being*, „Psychology and ageing”, nr 7, z. 1, ss. 37–45.

Wideszal-Bazyl M. (2008), *Stres wśród pracowników starszych*, „Bezpieczeństwo pracy: nauka i praktyka”, nr 7/8, ss. 6–9.

World Population Prospects 2012, Population Division of the United Nations, Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, New York [online] <http://esa.un.org/wpp/> (pobrano 4.11.2014).

Worrell T.G. (2004), *School Psychologists' Job Satisfaction: Ten Years Later*, Doctoral Dissertation submitted to Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, Virginia [online], <http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05252004122551/unrestricted/Travisdiss.pdf>, pobrano 4.11.2014.

Zhang J., Zheng W. (2009), *How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values*, „Human Resource Development Quarterly” nr 3, z. 20, ss. 331–351.

**Anita Richert-Kaźmierska
Katarzyna Stankiewicz**

Politechnika Gdańska

Dyskryminacja pracowników w starszym wieku – wybrane zagadnienia

Job satisfaction – does the age matter?

Abstract: Due to the population aging and the consequent necessity of extending working lives of EU citizens, the situation of older people on the labor market and in the workplace becomes very interesting research topic.

Continuing to work beyond formally and socially defined retirement age requires positive conditions in the work environment. Many studies show that despite introducing policies for increasing the labor supply of older people, the demand is still very low. Employers are unwilling to employ older people and they expect employees at the retirement age to retire.

Article discusses the issue of age discrimination in the workplace, with particular emphasis on the situation of older workers. The main goal is to show the problem of discrimination against older workers and to find answers to the question whether the Polish society is aware of the prevalence of this type of discrimination.

Key-words: age discrimination, older people.

1. Wstęp

Pogłębiający się proces starzenia się polskiego społeczeństwa oraz trwająca dyskusja publiczna nad wydłużeniem okresu obowiązkowej aktywności zawodowej Polaków, stały się inspiracją do podjęcia przez autorki

niniejszego artykułu rozważań nad dyskryminacją pracowników ze względu na ich wiek, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji pracowników reprezentujących starsze grupy wiekowe.

Z jednej strony zabiega się o wydłużoną aktywność zawodową osób starszych¹, podejmując interwencje na rzecz powrotu na rynek pracy osób, które przedwcześnie podjęły decyzję o dezaktywacji lub zapobiegające wycofaniu się z niego. Równocześnie społeczeństwo odrzuca starość i słabość, rozwija się gerontofobia² i ageizm³. Jak pisze Synak: „nigdy chyba świat nie był tak sprzymierzony przeciw starszej generacji jak obecnie, nigdy też pozycja społeczna człowieka starego nie była tak niska” [Synak 2000]. Młodość stała się nie tylko jedną z ważniejszych wartości, ale i atrakcyjnym towarem współkształtującym funkcjonowanie w rzeczywistości konsumpcyjnego kapitalizmu [Wrzesień 2010, s. 73]. Według Fatygi [1997] można wręcz mówić o wszechobecnym kulcie i dyktacie młodości.

W artykule autorki przedstawiły istotę zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek. Celem podstawowym była próba pokazania problemu dyskryminowania starszych pracowników oraz znalezienia odpowiedzi na pytanie, czy w polskim społeczeństwie istnieje świadomość występowania tego rodzaju dyskryminacji.

2. Wymiary dyskryminacji

Dyskryminacja oznacza nierówne traktowanie osób, niemające uzasadnienia ani obiektywnego wytłumaczenia, „oparte jedynie na nieprzychylnym nastawieniu i uprzedzeniach, ze względu na pewne rzeczywiste lub domniemane cechy tychże osób” [Olechnicki, Załęcki 2004]. Według *Słownika wyrazów obcych* dyskryminacja to „pozbawienie równouprawnienia, upośledzenie i/ lub szykanowanie określonej jednostki lub grupy ludzi” [Kopaliński 1989]. Dyskryminacja może wynikać z wyborów behawioralnych poszczególnych

1. Pojęcie *osoby starsze* odnosi się do osób w określonym wieku, aczkolwiek granica powyżej której zaczyna się starość w różnych publikacjach, przez różnych autorów ustalana jest innym poziomie. I tak np. według klasyfikacji World Health Organization określenie osoba starsza może dotyczyć osób w wieku 45 lat i więcej [Definition of an older or elderly person, 2013], według Ustawy o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy [2004] osobami takimi są osoby w wieku 50 lat i więcej; według Głównego Urzędu Statystycznego – granicę, powyżej której osoba klasyfikuje się do grupy osób starszych, wyznacza wiek 60 lat dla kobiet i 65 lat dla mężczyzn [Pojęcia stosowane w badaniach statystycznych, 2013]. W artykule przyjęto, iż pojęcie osoby starsze będzie odnosiło się do osób w wieku 50 lat i więcej.

2. Zjawisko psychologiczne przejawiające się w negatywnych wyobrażeniach o starości, połączonych z lękiem przed starością i byciem osobą starszą.

3. W Polsce pojęcie ageizm stosuje się najczęściej w odniesieniu do dyskryminacji ze względu na wiek na rynku pracy.

jednostek, może być również wynikiem wpływu obowiązującego w danym społeczeństwie systemu normatywnego [Mucha 1999]. Najczęściej dyskryminacja wyraża się w jednym z trzech typów zachowań: jawnej wrogości wobec przedstawicieli określonej grupy, bezzasadnego założenia o wyższości jednych ludzi nad innymi i/lub ignorowaniu (poprzez marginalizację lub wykluczenie) osób z określonej grupy we własnym otoczeniu [Pawłęga 2005].

Ze względu na dziedzinę życia, w której występuje dyskryminacja, Łotocki [2009] wymienia m.in. dyskryminację społeczną, instytucjonalną, zawodową, ekonomiczną, polityczną, prawną i symboliczną. Według *Podręcznika europejskiego prawa o niedyskryminacji* [2010], dyskryminacja może mieć charakter bezpośredni i pośredni. Istotą dyskryminacji bezpośredniej jest niekorzystne traktowanie danej osoby lub grupy osób, w porównaniu do tego jak są traktowane (lub byłyby traktowane) inne osoby znajdujące się w podobnej sytuacji, zaś przyczyną takiego stanu jest konkretna właściwość tej osoby lub grupy osób. Do dyskryminacji pośredniej dochodzi natomiast wówczas, kiedy identycznie traktuje się osoby będące w różnej sytuacji i kiedy z pozoru neutralne reguły, kryteria i praktyki wpływają na określoną osobę lub grupę osób negatywnie ze względu na ich konkretne cechy.

Aktualnie przyczyną zachowań dyskryminujących w Unii Europejskiej najczęściej są: pochodzenie etniczne, niepełnosprawność i orientacja seksualna [*Discrimination in the European Union*, 2007]. W *Karcie Praw Podstawowych* [2010] jako cechy szczególnie wrażliwe na dyskryminację wyróżniono natomiast: płeć, rasę, kolor skóry, pochodzenie etniczne lub społeczne, cechy genetyczne, język, religię lub przekonania, poglądy polityczne lub wszelkie inne poglądy, przynależność do mniejszości narodowej, majątek, urodzenie, niepełnosprawność, wiek i orientację seksualną.

3. Dyskryminacja osób starszych w miejscu pracy

Dyskryminacja ze względu na wiek wiąże się z przekonaniem, że osoba w określonym wieku nie jest w stanie wypełniać pewnych ról społecznych w oczekiwany sposób [*Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej* 2010; Kropińska, Zasadzka, Wieczorkowska-Tobis 2009, ss. 51–60]. Problem ten może dotyczyć zarówno osób młodych i starszych [Drela 2012] i oznacza odmowę zaspokojenia określonych potrzeb każdej z tych grup, właśnie ze względu na kryterium wieku [Szatur-Jaworska 2005].

Mimo że zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek ma charakter uniwersalny, najczęściej odnosi się ono do osób starszych. Według Butlera [1995] dyskryminacja ze względu na wiek oznacza uprzedzenia i gorsze traktowanie

osób starszych, Kirkwood [2005] nazywa ten rodzaj dyskryminacji odebraniem człowiekowi wartości ze względu na przekroczenie przez niego określonej granicy wieku biologicznego, z kolei Levy i Banaji [2002] opisują ageizm jako zmianę odczuć, przekonań i zachowań w odpowiedzi na chronologicznie postrzegany wiek jednostki lub grupy osób.

Zachowania dyskryminujące osoby starsze wynikają przede wszystkim z funkcjonujących w społeczeństwie stereotypów i uprzedzeń. Jeżowska [2007] wymienia wśród nich: niski poziom wykształcenia, zły stan zdrowia oraz kłopoty z adaptacją do nowych warunków. Staręga-Piasek [2006] opisuje sześć, dość powszechnych przekonań dotyczących osób starszych i ich otoczenia, choć często niemających potwierdzenia w rzeczywistości. Należą do nich m.in. takie twierdzenia: ludzie starzy są najuboższą kategorią społeczną; stanowią obciążenie dla społeczeństwa i finansów publicznych; rząd nie prowadzi polityki wobec osób starszych; wraz z osiągnięciem formalnego wieku emerytalnego powstaje obowiązek przejścia na emeryturę; osoby starsze są podatne na wykluczenie społeczno-ekonomiczne i większość z nich takiego wykluczenia doświadcza; starość to najtrudniejszy i najmniej przyjemny okres w życiu człowieka.

Osoby starsze doświadczają dyskryminacji ze względu na wiek w różnych sferach życia prywatnego i publicznego [Broderick 2010; Tokarz 2005]. Według badań Akademii Rozwoju Filantropii zdarza się to m.in. w środkach komunikacji miejskiej, placówkach służby zdrowia, urzędach administracji publicznej i samorządowej, w placówkach handlowych, w rodzinie czy w miejscu pracy [Łuczak 2005, ss. 90–96]. Wśród najczęstszych przejawów tego typu dyskryminacji wymienia się: ignorowanie, lekceważenie, ośmieszanie, paternalizm i nadopiekuńczość, protekcyjność, zaniedbywanie, segregację, która z czasem może przerodzić się w izolację i odrzucenie, nadużycia finansowe oraz przemoc fizyczną i psychiczną [Szukalski 2012, ss. 139–178].

Z szerokiego wachlarza zagadnień związanych z dyskryminacją osób starszych, w literaturze ekonomicznej najwięcej miejsca poświęca się dyskryminacji tej grupy na rynku pracy oraz w miejscu pracy. W miejscu pracy wszyscy pracownicy, bez względu na ich wiek, powinni być traktowani równo, zarówno na etapie rekrutacji, trwania zatrudnienia i rozwiązywania stosunku pracy [Ustawa Kodeks Pracy, 2012]. Jak pokazują wyniki badań, w „starych” państwach członkowskich Unii Europejskiej przejawy zachowań naruszających prawa osób starszych w ich miejscu pracy, odnotowuje się najczęściej w odniesieniu do: organizacji procesu rekrutacji, dostępu do udziału w szkoleniach, możliwości rozwoju kariery zawodowej i awansu zawodowego, oceny dorobku zawodowego, wysokości wynagrodzeń, a także organizacji stanowiska pracy niesprzyjającej pracy osób starszych [*Older workers face discri-*

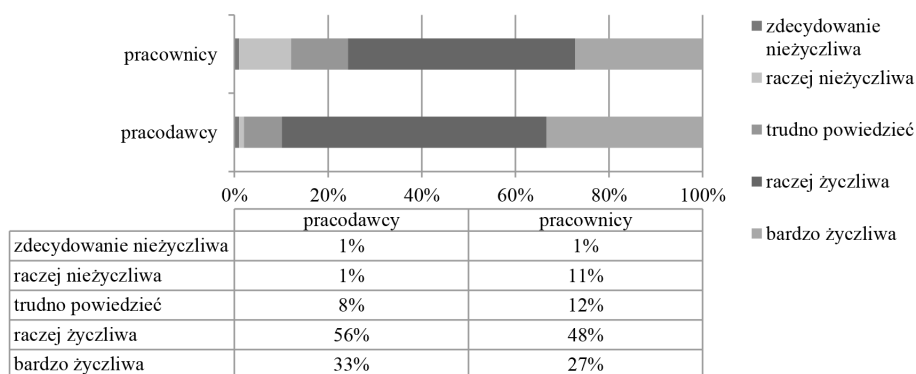
mination, 2012]. W Polsce podstawowe przejawy dyskryminacji wobec osób starszych w miejscu pracy to [Łuczak 2005; Thorpe 2004]:

- zmuszanie osób starszych do przejścia na emeryturę w związku z osiągnięciem przez nie formalnego wieku emerytalnego lub uzyskania dostępu do wcześniejszych świadczeń emerytalnych,
- utrudnienia w procesie rekrutacyjnym,
- oferowanie zatrudnienia za niskie wynagrodzenie lub w formie pracy tymczasowej,
- ograniczanie dostępu do szkoleń, oferowanych głównie młodszemu pracownikom,
- zła atmosfera w pracy, w tym nieprzyjemne żarty, lekceważenie i obojętność – zarówno ze strony kierownictwa, jak i współpracowników.

Rzeczywistą skalę dyskryminacji osób starszych w miejscu pracy trudno ostatecznie ocenić, niemniej wiele badań odnosi się do tej kwestii. Stosowanie praktyk dyskryminujących osoby starsze w polskich firmach potwierdzają między innymi wyniki badań zrealizowanych przez ALK i SMG/KRC [Szmidt 2012, ss. 330–338]. Pokazują one, że osoby starsze częściej niż młode bywają pomijane przy podwyżkach i premiach oraz rzadziej uczestniczą w szkoleniach. Na podstawie wyników stwierdzono także, że ocena postaw pracodawców wobec starszych pracowników jest bardziej pozytywna, jeżeli wyrażają ją pracodawcy, aniżeli kiedy formułują ją pracownicy (por. rys. 1).

Według autorów raportu *Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia pracowników 50+* [2011] 10% pracowników w starszym wieku doświadcza dyskryminacji w miejscu pracy. Na problemy związane z dyskryminacją zwrócono również uwagę w badaniach *Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy* [2006]. Ponadto monitoring ogłoszeń o pracę, przeprowadzony przez Polskie Towarzystwo Prawa Antydyskryminacyjnego, wykazał, że na ponad 60 tysięcy przeanalizowanych ogłoszeń w niemal 25 tysiącach stwierdzono nieprawidłowości, które mogą prowadzić do dyskryminacji w zatrudnieniu, z czego aż 10% dotyczyło wieku [Kędziora 2010].

Rysunek 1. Ocena postawy pracodawców wobec pracowników w wieku 50+



Źródło: Szmidt 2012, s. 333.

4. Badania własne

Celem przeprowadzonego badania było sprawdzenie, czy młodzi Polacy uważają zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy. W badaniu przeprowadzonym wśród studentów Wydziału Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej uczestniczyło 121 osób w wieku od 20 do 35 lat, średnia wieku wynosiła 23,9 lat. Większość badanych (68%) stanowiły kobiety. 85% respondentów posiadało doświadczenie zawodowe, w tym 32% legitymowało się doświadczeniem zawodowym krótszym niż 1 rok, 33% od 1 do 5 lat, a 20% posiadało ponad pięcioletni staż pracy.

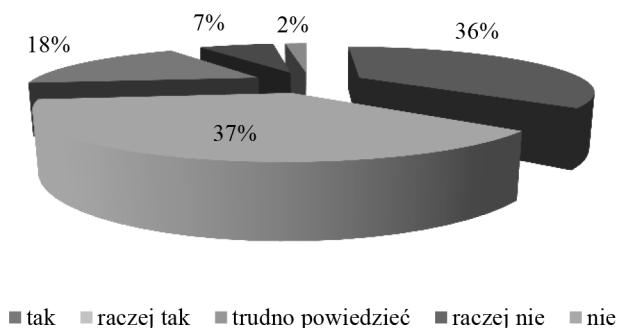
Badanie przeprowadzono z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego, w którym respondenci odpowiadali na 17 pytań dotyczących m.in. stosunku osób młodych do osób starszych w miejscu pracy, możliwości współpracy w zespołach zróżnicowanych wiekowo, możliwości i ograniczeń w zakresie korzystania przez osoby młode z doświadczenia i wiedzy osób starszych, a także zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek.

Uwzględniając zakres merytoryczny artykułu przedstawiono w nim jedynie wąską część zebranych wyników, tj. odpowiedzi uzyskane na sześć spośród siedemnastu pytań. Wybrano jedynie te, które bezpośrednio lub pośrednio odnosiły się do kwestii dyskryminacji starszych pracowników w miejscu pracy. Pierwsze z pytań dotyczyło występowania problemu dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy, bez wskazywania konkretnych grup wiekowych. W dwóch kolejnych pytaniach respondenci oceniali sytuację pracowni-

ków młodszych i starszych w miejscu pracy. Pytanie czwarte sprawdzało, czy w opinii młodych pracowników, na rynku pracy zachodzi tzw. międzypokoleniowa rywalizacja. Swoje odpowiedzi respondenci zaznaczali na pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało odpowiedź „tak”, 2 „raczej tak”, 3 „trudno powiedzieć”, 4 „raczej nie”, 5 „nie”. Dodatkowo, w artykule zawarto odpowiedzi uzyskane na pytania dotyczące czynników, które według badanych najsilniej wpływają na niską oraz wysoką atrakcyjność osób w wieku powyżej 55 lat na polskim rynku pracy. W przypadku tych pytań respondenci wskazywali odpowiedzi z listy dostępnych lub zgłaszali własne propozycje.

Pierwsze stwierdzenie, o ocenę którego zwrócono się do respondentów, brzmiało „W Polsce występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek, w miejscu pracy”. Wyniki otrzymanych odpowiedzi przedstawiono na rysunku 2.

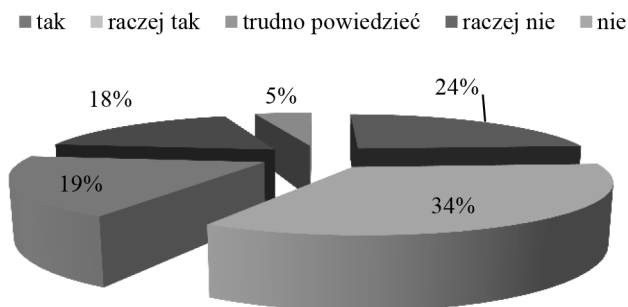
Rysunek 2. Wyniki odpowiedzi w przypadku stwierdzenia „W Polsce występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek, w miejscu pracy”



Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość respondentów (73% – zagregowane odpowiedzi „tak” i „raczej tak”) zgadza się z tak brzmiącym stwierdzeniem. Tylko 9% badanych (zagregowane wyniki dla „raczej nie” i „nie”) uważa, że taka dyskryminacja w Polsce nie występuje. Równocześnie warto podkreślić, że zdecydowanie zaprzecza temu tylko 2% badanych. 18% respondentów wybrało odpowiedź „trudno powiedzieć”. Wobec uzyskanych wyników można przyjąć, że badani młodzi ludzie zauważają dyskryminację ze względu na wiek w miejscu pracy. Czy jednak problem ten dotyczy w Polsce przede wszystkim osób starszych? Na tak postawione pytanie odpowiedź przyniosły wyniki dotyczące stwierdzenia drugiego, przedstawione na rysunku 3.

Rysunek 3. Wyniki odpowiedzi w przypadku stwierdzenia „Dyskryminacja w miejscu pracy ze względu na wiek dotyka przede wszystkim osób starszych”



Źródło: opracowanie własne.

58% badanych zgodziło się z takim stwierdzeniem (zagregowany wynik „tak” i „raczej tak”), podczas gdy 18% odpowiedziało „raczej nie”, a 5% „nie” (zagregowany wynik 23%). Ponad połowa badanych uważa więc, że dyskryminacja ze względu na wiek dotyka przede wszystkim starszych pracowników. Warto jednak zauważyć, że większa część badanych zgadza się, że w Polsce w miejscu pracy występuje zjawisko dyskryminacji ze względu na wiek (73%) niż z samym faktem, że problem ten dotyczy przede wszystkim starszych pracowników (uważa tak 58% tych samych badanych). Dodatkowo, o ile tylko 9% nie zgadzało się ze stwierdzeniem o występowaniu dyskryminacji tego typu w ogóle, to ze stwierdzeniem, że dyskryminacja dotyka przede wszystkim osób starszych, nie zgadza się już 23% badanych. Co ciekawe, liczba osób które wybrały odpowiedź „trudno powiedzieć” jest w obu przypadkach prawie niezmienna: 18% i 19%.

W związku z tym, że badani respondenci skłonni byli uważać, że w Polsce, w miejscu pracy istnieje dyskryminacja ze względu na wiek, dotycząca osób powyżej 55 roku życia, poproszono ich o wskazanie czynników, które najsilniej, według ich opinii, wpływają na niską atrakcyjność pracowników starszych na rynku. Wyniki przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Wyniki odpowiedzi wielokrotnego wyboru na pytanie „Które z wymienionych czynników najsilniej wpływają na niską atrakcyjność na rynku pracy osób w wieku 55+?”

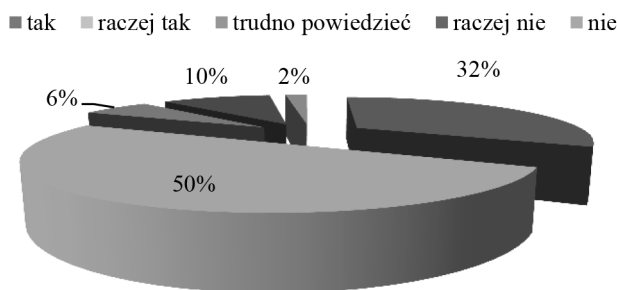
Odpowiedź	Ilość wskazań	Procent respondentów wskazujących dany czynnik
Brak umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami i technologiami	85	70,83
Nieznajomość języków obcych	63	52,50
Zły stan zdrowia	52	43,33
Wiedza niedostosowana do potrzeb współczesnego rynku	46	38,33
Niechęć do rozwoju i udziału w szkoleniach	37	30,83
Niska mobilność zawodowa	21	17,50
Mała elastyczność	19	15,83
Nieumiejętność pracy w zespole	9	7,50
Negatywny stosunek do pracy	4	3,33

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowanie największy procent (70,83%) respondentów, za czynnik najsilniej wpływający na niską atrakcyjność osób w wieku 55+ na rynku pracy w Polsce, uznał „brak umiejętności posługiwania się nowoczesnymi narzędziami i technologiami”. Kolejnym czynnikiem wskazanym przez ponad połowę badanych (52,50%), była „nieznajomość języków obcych”, a trzecim „zły stan zdrowia” (43,33%). Należy podkreślić, że w pierwszej czwórce wymienionych czynników respondenci wskazali przede wszystkim te, które dotyczą umiejętności i wiedzy wymaganej na współczesnym, zglobalizowanym i wysoce technologiczowanym rynku pracy. Z kolei najmniej wskazań dotyczyło „stosunku do pracy” (3,33%) oraz „nieumiejętności pracy w zespole” (7,5%).

Badani zapytani zostali także o ocenę atrakcyjności osób młodych na rynku pracy w Polsce, w porównaniu z osobami w wieku ponad 55 lat. Wyniki prezentuje rysunek 4.

Rysunek 4. Wyniki odpowiedzi w przypadku stwierdzenia „Osoby młodsze są na rynku pracy postrzegane jako bardziej atrakcyjne niż osoby w wieku 55+”



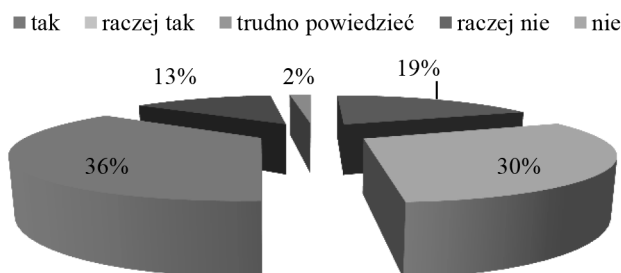
Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tego stwierdzenia zdecydowana większość badanych (82% – zagregowane wyniki dla „tak” i „raczej tak”) zgodziła się, że osoby młode postrzegane są na rynku pracy jako bardziej atrakcyjne niż osoby w wieku 55+. 12% nie zgadzało się z tym stwierdzeniem (zagregowana odpowiedź „nie” i „raczej nie”), przy czym tylko 2% wskazało odpowiedź „nie”, która na wykorzystywanej skali jest odpowiedzią maksymalnie negatywną. Co ciekawe, w porównaniu do poprzednich wyników, tym razem tylko 6% badanych nie miało jednoznacznego zdania na ten temat. Jednocześnie warto zauważyć, że o ile badani młodzi respondenci nieco mniej chętnie zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym występowania dyskryminacji osób starszych w miejscu pracy, to zgadzają się ze stwierdzeniem dotyczącym przypisywania większej atrakcyjności pracownikom młodszym niż starszym.

Sama ocena atrakcyjności nie jest co prawda bezpośrednim dowodem na istnienie dyskryminacji. Ale już ocena atrakcyjności jednej grupy względem drugiej, a tak sformułowane było powyższe stwierdzenie, może być interpretowana co najmniej jako czynnik ryzyka przy tworzeniu się stereotypów i uprzedzeń leżących u podstaw dyskryminacji.

W kontekście przekonania o wysokiej atrakcyjności młodych pracowników, interesujące wydają się odpowiedzi respondentów dotyczące między-pokoleniowej rywalizacji na rynku pracy. Wyniki uzyskanych odpowiedzi na pytanie dotyczące tego problemu przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Wyniki odpowiedzi w przypadku stwierdzenia „Na rynku pracy wyczuwa się rywalizację pokoleniową”



Źródło: opracowanie własne.

W przypadku tego stwierdzenia na uwagę zasługują wyniki wskazujące na odpowiedź „trudno powiedzieć”, którą wybrało najwięcej badanych (36%). Trzeba przyznać, że tak wysoki wynik właśnie tej odpowiedzi jest dość zastanawiający i może być interpretowany w różny sposób. Choć pełne jego wyjaśnienie wymaga dalszych badań, to trudno oprzeć się wrażeniu, że może to być rodzaj wstrzymania się od odpowiedzi rozumianej jako „poprawność polityczna”. Tym bardziej, że wyniki wskazujące na zaprzeczenie temu stwierdzeniu są niskie. Odpowiedź „nie” wskazało tylko 2% badanych, a „raczej nie” kolejne 13%. Sumując te wyniki okazuje się, że tylko 15% spośród badanej grupy nie zauważa pokoleniowej rywalizacji na rynku pracy w Polsce. Spośród wszystkich badanych 49% (zagregowane wyniki „tak” i „raczej tak”) potwierdziło występowanie na rynku pracy w Polsce rywalizacji międzypokoleniowej.

Dlaczego młodzi respondenci, oceniając wysoko swoją atrakcyjność na rynku pracy i jednocześnie wskazując na czynniki wpływające na niską atrakcyjność pracowników starszych, wyczuwają jednak rywalizację międzypokoleniową? Przecież rywalizacja bywa podejmowana zazwyczaj wtedy gdy druga strona posiada także silne strony, atuty. Czy więc pracownicy w wieku powyżej 55 lat, w oczach młodych Polaków, posiadają jakieś cechy które wpływają na ich wysoką atrakcyjność na rynku pracy? Co wywołuje rywalizację międzypokoleniową na rynku pracy? Wyniki na pytanie dotyczące tego problemu przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Wyniki odpowiedzi wielokrotnego wyboru na pytanie „Które z wymienionych czynników najsilniej wpływają na wysoką atrakcyjność na rynku pracy osób w wieku powyżej 55 roku życia?”

Odpowiedź	Ilość wskazań	Procent respondentów wskazujących dany czynnik
Doświadczenie zawodowe	112	93,3
Wiedza fachowa	75	62,5
Relacje i kontakty rynkowe	36	30,0
Lojalność wobec pracodawcy	29	24,2
Brak zobowiązań rodzinnych	26	21,7
Pozytywny stosunek do pracy	20	16,7
Mniejsze wymagania stawiane pracodawcy	18	15,0
Umiejętność pracy w zespole	14	11,7
Łatwość komunikowania się	8	6,7

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że czynnikami najsilniej wpływającymi na atrakcyjność osób w wieku powyżej 55 roku życia na rynku pracy, w opinii młodych respondentów, są „doświadczenie zawodowe” (93%), „wiedza fachowa” (62,5%), „relacje i kontakty rynkowe” (30,0%) oraz „lojalność wobec pracodawcy” (24,2%). Warto zauważyć, że procent badanych, którzy wskazali dwa pierwsze czynniki, jest dużo wyższy niż w przypadku czynników wskazanych jako wpływające na niską atrakcyjność starszych pracowników (tabela 1). Co więcej, czynniki te dotyczą umiejętności, których nabycie odbywa się w długim okresie i można je uznać za unikatowe.

Zakończenie

Podsumowując przedstawione wyniki badań, można stwierdzić, że osoby młode zauważają problem dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy i są skłonne przyznać, że sytuacja ta dotyczy w dużej mierze, choć nie tylko, osób starszych. Jednocześnie, wskazują słabe strony starszych pracowników i oceniają siebie jako bardziej atrakcyjnych na rynku pracy. Takie podejście może wpływać na tworzenie się stereotypów i uprzedzeń leżących u podstaw dyskryminacji. Dodatkowo, jak wykazały badania, młodzi respondenci są świadomi czynników, które wpływają na wysoką atrakcyjność osób starszych

na rynku pracy. Ponieważ czynniki te wskazują na unikatowe kompetencje starszych pracowników, może to wyjaśniać odczuwanie przez młodych rywalizacji międzypokoleniowej na rynku pracy.

Wyniki uzyskane w trakcie badań przeprowadzonych przez autorki w pewnym sensie korespondują z badaniami realizowanymi przez inne ośrodki, przywołanymi w tekście. Potwierdzono, że wśród głównych przyczyn powielania zachowań dyskryminujących starszych pracowników w miejscu pracy należy wymienić stereotypy na temat tej grupy społecznej.

Bibliografia

- Butler R. (1995),** *Ageism* [w:] **G. Maddox (ed.),** *The Encyclopedia of Aging*, New York.
- Broderick E. (2010),** *Age Discrimination – exposing the hidden barrier for mature age workers*, Public Affairs Australian Human Rights Commission, Sydney.
- Definition of an older or elderly person*, WHO, <http://www.who.int/healthinfo/survey/ageingdefnolder/en/> (data dostępu 10.10.2014).
- Discrimination in the European Union (2007)*, Social Eurobarometer 263/ Wave65.4 – TNS Opinion and Social, European Commission, Brussel.
- Drela K. (2012),** *Dyskryminacja na polskim rynku pracy – aspekt młodzieży*, Zeszyty Naukowe ZSPB, „Firma i rynek“, Nr 1.
- Fatyga B. (1997),** *Analiza stanu badań nad kulturą młodzieżową i grupami subkulturowymi w Polsce* [w:] **G. Babiński, J. Mucha, A. Sadowski (red.),** *Polskie badania nad mniejszościami kulturowymi. Wybrane zagadnienia*, „Pogranicze. Studia Społeczne”, Tom IV.
- Fryca J., Majecka B. (red.), (2010),** *Pracownicy 45+ w przedsiębiorstwie*, PTE oddział Gdańsk, Gdańsk.
- Jeżowska K. (2007),** *Starsi pracownicy na rynku pracy* [w:] **B. Urbaniak (red.),** *Pracownicy 45+ w naszej firmie*, UNDP, Warszawa.
- Karta Praw Podstawowych Unii Europejskiej* (2010/C 83/02).
- Kędziora K. (2010),** *Wprowadzanie przez polskich pracodawców systemów zarządzania wiekiem. Możliwości i braki*, „Analizy, Raporty, Ekspertyzy” 7/2010, Stowarzyszenie Interwencji Prawnej, Warszawa.
- Kirkwood T. (2005),** *Czas naszego życia, Co wiemy o starzeniu się człowieka*, Wydawnictwo Charaktery, Kielce.
- Kopaliński W. (1989),** *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Państwowe Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kropińska S., Zasadzka E., Wieczorowska-Tobis K. (2009),** *Dyskryminacja osób w wieku podeszłym w placówkach służby zdrowia* [w:] **D. Talarska, K. Wieczorowska-Tobis (red.),** *Człowiek w wieku podeszłym we współczesnym społeczeństwie*, Wydawnictwo UM, Poznań.
- Levy B.R., Banaji M.R. (2002),** *Implicit ageism* [w:] **T. Nelson (red.),** *Ageism: stereotypes and prejudice against older persons*, MIT Press, Cambridge.
- Łotocki Ł. (2009),** *Integracja i dyskryminacja – krajobraz 2009*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa.
- Łuczak M. (2005),** *Dyskryminacja ze względu na wiek w oczach ludzi starszych. Prezentacja wyników badania przeprowadzonego przez Forum 50+. Seniorzy XXI wieku* [w:] **B. Tokarz (red.),** *Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.

Mucha J., (1999), *Badanie stosunków kulturowych z perspektywy mniejszości [w:] J. Mucha (red.), Kultura dominująca jako kultura obca. Mniejszości kulturowe a grupa dominująca w Polsce*, Oficyna Naukowa, Warszawa.

Older workers face discrimination (2012), European Working Conditions Observatory, <http://www.eurofund.europa.eu/eweco> (data dostępu 10.10.2012).

Olechnicki K., Załęcki P. (2004), *Słownik socjologiczny*, Wydawnictwo Graffiti BC, Toruń.

Pawłęga M. (red.) (2005), *Przeciwdziałanie dyskryminacji. Pakiet edukacyjny dla trenerów i trenerek*, Stowarzyszenie Lambda, Warszawa.

Podręcznik europejskiego prawa o niedyskryminacji (2010), Agencja Praw Podstawowych Unii Europejskiej, Rada Europy, Luksemburg.

Pojęcia stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej, GUS, http://old.stat.gov.pl/gus/definicje_PLK_HTML.htm?id=POJ-1712.htm (data dostępu 10.10.2014).

Pracuję – rozwijam kompetencje. Innowacyjny model wsparcia dla pracowników 50+. *Zbiorczy raport z badań (2011)*, PBS DGA, Sopot.

Starega-Piasek J. (2006), *O niektórych mitach wokół ludzi starych i starości [w:] M. Halicka, J. Halicki (red.), Zostawić ślad na ziemi*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.

Synak B. (2000), *Ludzie starzy w warunkach transformacji ustrojowej*, Gdańsk.

Szatur-Jaworska B. (2005), *Wprowadzenie [w:] B. Tokarz (red.), Stop dyskryminacji ze względu na wiek*, Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa.

Szmidt Cz. (red.) (2012), *Kompleksowy program aktywizacji zawodowej osób starszych 50+.* *Raport końcowy*, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Szukalski P. (2012), *Ageizm – dyskryminacja ze względu na wiek [w:] Solidarność pokoleń. Dylematy relacji międzypokoleniowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Thorpe E. (2004), *Dyskryminacja ze względu na wiek w Unii Europejskiej [w:] My też – seniorzy w UE*, Akademia Rozwoju Filantropii, Warszawa.

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974r. Kodeks pracy. Tekst ujednolicony z dnia 24 października 2012r. (Dz.U. 1974 Nr 24 poz. 141 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy (Dz.U. Nr 99, poz. 1001 z późn. zm.).

Uwarunkowania organizacyjne i psychologiczne intermentoringu dla utrzymania osób 50+ na rynku pracy. *Raport z badań (2006)*, Żorska Izab Gospodarcza, Żory.

Wrzesień W. (2010), *Czy ulegając nastolatyzacji zachowamy młodość?, „Zalety i wady życia w rodzinie i poza nią”*, Roczniki Socjologii Rodziny, XX.

Anna Sankowska
Anna Urbańska-Albero

Politechnika Warszawska

Implikacje teorii agencji dla przywództwa i rozwoju kapitału ludzkiego

Consequences of agency theory for leadership and human capital development

Abstract: This article presents assumptions of agency theory and its implications for leadership. There was discussed the concept of transactional leadership model. There was presented the analysis of how the agency theory allows to interpret the relationships with employees, thus indicating its limitations.

Key-words: agency theory, transactional leadership, principal-agent relation, information asymmetry, control-oriented management.

Wstęp

Teoria agencji w znaczącym stopniu wpłynęła na interpretacje współczesnego przedsiębiorstwa [Noga 2009]. Postrzega ona przedsiębiorstwa jako sieć kontraktów zwanych związkami agencji, które zawiera mocodawca, aby zdobyć kontrolę nad różnymi czynnikami produkcji, uwzględniając tu również czynnik pracy. Postulowane w niej podejście do przedsiębiorstwa zostało zinstytucjonalizowane w formie praktyk nadzoru kooperacyjnego, które okazują się jednak mało skuteczne [Dalton i in. 2003, ss. 13–26, Dalton i in. 2007, ss. 1–64]. Pociąga to za sobą konieczność podjęcia próby lepszego zrozumienia implikacji teorii agencji w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Za twórców teorii agencji uważa się powszechnie Michaela C. Jensena oraz Williama H. Mecklinga, którzy artykułem „Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure” zapoczątkowali szeroką dyskusję na ten temat w ekonomii, finansach spółek, zarządzaniu strategicznym oraz w teorii prawa [Jeżak 2012, s. 790]. Teoria agencji jest przydatna zwłaszcza dla wyjaśnienia złożonych relacji, jakie występują pomiędzy menedżerami a właścicielami przedsiębiorstwa. Skupia się ona na pewnym, wyjątkowym rodzaju relacji występującym pomiędzy stronami kontraktu jakie mają miejsce w firmie, tj. pomiędzy przedsiębiorcą (pryncypałem, kontraktorem, mocodawcą) a pracownikiem (agentem) tj. stroną wykonującą kontrakt, która nie jest pasywnym wykonawcą, natomiast charakteryzuje się aktywnością działania i różnym zaangażowaniem w wykonywaną pracę. Agentami pryncypała są zarówno pracownicy, jak i osoby niebędące w formalnym stosunku pracy, ale działające na rzecz kontraktora. Przykłady relacji agencji to np. menedżer – podlegli mu pracownicy, akcjonariusze spółki – menedżerowie.

Teoria agencji pochyla się w szczególności nad strukturą bodźców, którym podlega agent, a także badaniem zależności pomiędzy tymi bodźcami a wynikiem końcowym, w jaki sposób został on ustalony i jak dokonano jego pomiaru. Dokonano w jej ramach następujących interpretacji: różne formy zatrudnienia, zakres efektywności menedżerów różnych szczebli i pracowników, kontrakt menedżerski, franchising, stały dostawca i odbiorca itp. Podstawowym założeniem wszelkich rozważań w jej ramach jest uznanie, że człowiek jest z natury ekonomiczną istotą, która dąży do maksymalizacji własnego interesu.

Klasyczny paradygmat agencji zakładający istnienie *homo economicus*, patrząc od strony pryncypała, naświetla zaistnienie konfliktu celów, którego rezultatem jest odstępianie agentów od osiągnięcia korzyści określonych przez pryncypała. Rozwiązaniem tego problemu agencji jest sięgnięcie po bodźce motywujące, które dostosują korzyści agentów do korzyści pryncypała.

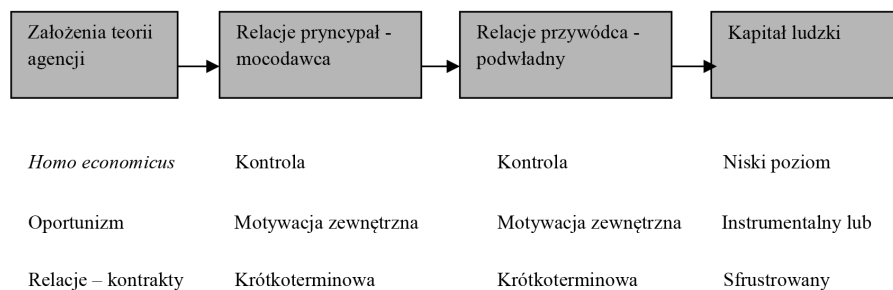
Problem agencji wygląda zupełnie inaczej z perspektywy agenta. Konflikty pomiędzy interesami agentów i pryncypała są najmniejszymi z problemów agenta. Prawdziwym problemem jest to, że agent najprawdopodobniej służy wielu przełożonym, ponadto u wielu z nich zachodzi konflikt interesów. Nawet jeśli agent jest w stanie wyciszyć jego lub jej własne interesy, pozostaje jeszcze kwestia, jak pokierować i pozostać lojalnym wielu różnym pryncypałom i jak negocjować przy ich sprzecznych interesach, a niekiedy różnicach nie do pogodzenia [Shapiro 2005, s. 278].

Do tej pory w teorii agencji koncentrowano się na analizie głównie od strony pryncypała. Ciekawe jest spojrzenie nie tylko od strony pryncypała – manager, ale również do relacji lider zwolennik (ang. *follower*). Istotne jest

bowiem przedstawienie, jak przyjęty paradygmat teorii agencji wpływa na te, że relacje, a tym samym ostatecznie na rozwój kapitału ludzkiego, który w przedsiębiorstwach opartych na wiedzy jest decydującym czynnikiem wpływającym na ich konkurencyjność [Grudzewski i in. 2010].

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie konsekwencji teorii agencji dla przywództwa w organizacji poprzez interpretację jej założeń i wskazanie ich implikacji dla kreowania postaw przywódczych. Zostanie to zrealizowane poprzez przedstawienie teorii agencji, przedstawienie teorii przywództwa transakcyjnego jako najbliższych założeń teorii agencji oraz wskazanie wynikających z niej ograniczeń dla zaistnienia przywództwa zorientowanego na rozwój kapitału ludzkiego. Innymi słowy wykazany zostanie konflikt teorii agencji, w dużym stopniu adaptowanej w praktyce gospodarczej w systemach nadzoru kooperacyjnego, z przywództwem w organizacji zorientowanym na rozwój kapitału ludzkiego. Konstrukcję logiczną argumentacji, która zostanie przedstawiona w pracy zaprezentowano na Rys. 1.

Rysunek 1. Wpływ założeń teorii agencji na poziom kapitału ludzkiego



Źródło: opracowanie własne.

Analiza konsekwencji założeń teorii agencji dla relacji: lider – podwładny

Podczas tworzenia relacji pryncypał – agent¹ mają miejsce przynajmniej dwa problemy. Pierwszy pojawia się wówczas, gdy występuje konflikt celów pryncypała i agenta. Przykładowe cele i oczekiwania wybranych grup interesariuszy przedsiębiorstwa, pomiędzy którymi może zachodzić relacja pryncypał-agent, przedstawia tabela 1.

1. Obecnie zamiast określenia pryncypał – agent można się spotkać z terminologią mocodawca – pełnomocnik.

Wychodząc od strony zapisów kontraktu zawartego pomiędzy stronami, pryncypał nie ma możliwości w pełni zweryfikować, czy faktycznie zachowanie agenta jest prawidłowe. Obserwuje się wiele różnych zachowań menedżerów niezgodnych z interesami właścicieli: od tendencji do „krótkowzroczności”, inwestowania w nieefektywne projekty, poprzez zabieganie o uzyskanie nadmiernych profitów pozapłacowych (np. kosztowne podróże służbowe; luksusowy samochód, opieka zdrowotna i biuro; wysokie wydatki reprezentacyjne), czy też próby przywłaszczenia części majątku spółki (np. sprzedając część majątku spółki po zaniżonej cenie odbiorcom powiązanym z menedżerami tj.: krewnym, znajomym etc.), aż po zakładanie przez menedżerów własnych firm, wykorzystując przy tym wyniesione z przedsiębiorstwa know-how.

Tabela 1. Cele i oczekiwania wybranych grup interesariuszy przedsiębiorstwa

Interesariusze przedsiębiorstwa	Cele i oczekiwania
Właściciele	wzrost wartości przedsiębiorstwa dywidenda władza i prestiż udana inwestycja
Rada nadzorcza	odpowiedzialne zarządzanie bezpieczeństwo i rozwój dbanie o zgodność prowadzenia działalności z regulacjami prawnymi wynagrodzenie prestiż
Menedżerowie	własny sukces zawodowy udział w zyskach firmy wysokie wynagrodzenie nagrody i premie spełnienie zawodowe wysoki status zawodowy i społeczny zabezpieczenie na przyszłość
Pracownicy	stabilność zatrudnienia wysokie wynagrodzenie możliwość podnoszenia kwalifikacji i rozwój osobisty przyjazna atmosfera w pracy samorealizacja zabezpieczenie podstawowego poziomu egzystencji zapewnienie opieki socjalnej

Źródło: opracowanie własne.

Problem konfliktu interesów szczególnie komplikuje się przy zatrudnieniu menedżera (menedżerów), a więc przy rozdzieleniu funkcji kontroli zarządzania i własności (zwłaszcza w spółkach akcyjnych). Jak to dowiedli już A. Alchian i H. Demsetz, przy podziale pracy konieczne jest wydzielenie osobnej funkcji monitorowania; monitorujący jest potrzebny, aby zachować związek między wkładem pracy a należnym wynagrodzeniem (inaczej pracownicy

mogą podlegać pokusie zachowań oportunistycznych). Ale takiej samej pokusie może podlegać sam monitorujący – menedżer, który np. będzie przedkładał stabilność zatrudnienia, własne cele i ambicje, komfort czy wreszcie święty spokój nad interesem pryncypała (właściciela, akcjonariuszy). Jeśli agent ma działać w interesie właściciela, to istota efektywności (E – pożądany efekt) sprowadza się do odpowiedniej relacji między bodźcami, aby agent działał w interesie pryncypała (b), intensywnością pracy agenta (i) a jego wynagrodzeniem lub kryteriami jego ustalenia (w). Tak więc $E = f(b, i, w)$. Na ostateczny efekt wpływają jednak także czynniki i ograniczenia zewnętrzne, niezależne od agenta (z) a więc

$$E = f(b, i, w, z) \text{ [Gruszecki 2002, s. 220].}$$

Zdaniem K. M. Eisenhardt drugi problem dotyczy kwestii podziału ryzyka. Wynika to stąd, że zlecniodawca i wykonawca usługi mogą prezentować różne zachowania wobec ryzyka, w związku z występującymi naturalnymi różnicami (np. agent nie może zmienić szybko miejsca swojego zatrudnienia), a tym samym mogą preferować inne sposoby działania spółki [Eisenhardt 1989, ss. 57–74]. Przegląd założeń teorii agencji przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Przegląd założeń teorii agencji

Główne założenie	Relacje pryncypał – agent powinny odzwierciedlać sprawną organizację przepływu informacji oraz wysokość kosztów obciążonych ryzykiem.
Jednostka podstawowa będąca przedmiotem analizy	Kontrakt pomiędzy pryncypałem a agentem.
Założenia dotyczące postaw przyjmowanych przez strony kontraktu	Korzyści własne. Ograniczona racjonalność. Awersja do ryzyka.
Założenia dotyczące organizacji	Częściowy konflikt celów występujący pomiędzy uczestnikami. Wydajność jako kryterium efektywności. Asymetria informacji pomiędzy pryncypałem a agentem.
Założenie dotyczące informacji	Informacja jako towar, który można nabyć.
Problemy wiążące się z kontraktem	Pełnomocnictwo (pokusa nadużycia oraz niechęć do selekcji). Podział ryzyka pomiędzy pryncypałem a agentem.
Zakres problemowy	Relacje, w których pryncypał i agent mają częściowo odmienne cele i różny stosunek wobec ryzyka (tj. wynagrodzenia, regulacji, przywództwa, wywierania wrażenia na zarządzających, pionowej integracji, transferze kosztów).

Źródło: Eisenhardt 1989, s. 59.

Teoria agencji zajmuje się wyborem najefektywniejszej formy kontraktu w relacji przełożony-podwładny, przyjmując założenia dotyczące: ludzi (np. ograniczona racjonalność, niechęć do ryzyka), organizacji (np. konflikt celów członków kontraktu) oraz informacji (np. informacja jako towar, który można kupić).

Kolejną cechą charakterystyczną dla problemu agencji jest istnienie asymetrii informacji. Dostęp dla akcjonariuszy do pełnej informacji o spółce jest bardzo istotny, ponieważ błędne lub nierzetelne informacje mogą prowadzić do podjęcia nieracjonalnych decyzji. Problem asymetrii informacji w przedsiębiorstwie polega na tym, że w związku z rozdzieleniem własności od zarządzania właściciele firmy nie mają bezpośredniego dostępu do informacji o spółce. Tym samym właściciele nie mają bezpośredniego wpływu na funkcjonowanie korporacji [Gad 2013, s. 178]. Agent (zarząd) posiada większy zakres informacji dotyczący sytuacji spółki niż pryncypał (właściciel), co sprzyja osiąganiu przez niego korzyści w wyniku kumulowania, przetwarzania i wykorzystywania pełniejszej, bardziej rzetelnej i szybszej informacji. Pryncypał nie ma możliwości zweryfikować działania agenta w sposób kompleksowy.

Władza jest ważnym aspektem relacji między pryncypałem a menedżerem. Liczni badacze wykazali, że menedżerowie mają satysfakcję z i są motywowani przez stosowanie władzy (np. D.C. McClelland, *The two faces of power*, "Journal of International Affairs", 1970, s. 24, 29–47; D. C. McClelland, "Power: The inner experience", 1975, New York: Irvington; D. C. McClelland & D. H. Burnham, *Power is the great motivator*, "Harvard Business Review", 1976, 54(2), ss. 100–110). McClelland i Burnham [1976] zdefiniowali siłę napędową władzy jako psychologiczną potrzebę wywierania wpływu na innych poprzez osiągnięcie obowiązujących i zaakceptowanych celów organizacyjnych. Menedżerowie, którzy mają dużą potrzebę władzy, wykazują tendencję do „wywierania wpływu lub kierowania innymi ludźmi; mocnego wyrażania swojej opinii; wyrażania zadowolenia z pełnienia roli lidera i mogą ją przyjąć spontanicznie” (R. M. Steers & J. S. Black, „Organizational Behaviour”, 1994, New York: HarperCollins, s. 148) [Davis, Schoorman i Donaldson 1997, s. 31].

W odniesieniu do relacji zastosowany rodzaj władzy pomaga rozróżnić relację pryncypał-agent od relacji pryncypał-steward. Gibson, Ivancevich i Donnelly [Davis, Schoorman i Donaldson 1997, s. 31] wyróżniają władzę instytucjonalną lub organizacyjną oraz władzę osobistą. Władza instytucjonalna określona jest jako nabyta przez pryncypała ze względu na jego pozycję w danej organizacji. Zatem wypowiedzenie członkostwa w organizacji jest kresem władzy jednostki. W teorii agencji, władza instytucjonalna jest podstawą oddziaływania w kontekście relacji pryncypał – agent. W tej teorii stosowana jest władza nagradzania (tj. władza udzielania lub cofania nagród,

takich jak np. premie, podwyżki wynagrodzenia, awanse, pochwały i interesujące zadania do wykonania) i władza z mocy prawa (tj. władza, jaką dana osoba uzyskuje w wyniku zajmowania stanowiska w strukturze organizacji, np. bycie szefem lub kluczowym członkiem zespołu lidera, wiąże się z uznaniem przez członków organizacji autorytetu formalnego danego stanowiska). Odpowiednie systemy motywowania w połączeniu z uznaniem autorytetu pryncypała tworzą wymagany poziom kontroli w relacji. Władza typu przymus reprezentuje najbardziej surową metodę kontroli agenta i często ma postać gróźb rozwiązania stosunku pracy.

Charakterystykę mechanizmów psychologicznych i sytuacyjnych odpowiadających teorii agencji przedstawia tabela 3.

Tabela 3. Charakterystyka mechanizmów psychologicznych i sytuacyjnych w teorii agencji

TEORIA AGENCJI	
Model człowieka Zachowanie	człowiek ekonomiczny egoista
Mechanizmy psychologiczne Motywacja	niższego rzędu / potrzeby gospodarcze (psychologiczne, bezpieczeństwa, ekonomiczne) zewnętrzne
Porównanie społeczne	inni menedżerowie
Identyfikacja z firmą	niska wartość zaangażowania
Władza	instytucjonalna (władza z mocy prawa, wymuszania, nagradzania)
Mechanizmy sytuacyjne Filozofia zarządzania Orientacja na ryzyko Ramy czasowe Cel	orientacja na kontrolę mechanizmy kontrolne krótkoterminowy kontrola kosztów
Uwarunkowania	indywidualizm wysoki dystans do władzy

Źródło: Davis, Schoorman i Donaldson 1997, s. 37.

W teorii agencji prezentowana jest filozofia zarządzania zorientowanego na kontrolę. Zgodnie z tą teorią uczestnicy relacji agencji działają we własnym interesie i dążą do maksymalizacji własnej użyteczności. Przyjmuje się, że są oni skłonni posłużyć się w trosce o własny interes okolicznościami warunkującymi wystąpienie relacji agencji (tj. rozbieżność interesów agenta i pryncypała, występowanie niepewności, ograniczona możliwość obserwacji przez pryncypała wszystkich zachowań agenta, asymetria informacji pomiędzy stronami relacji, koszty zawarcia i wykonania kontraktów oraz niekompletność kontraktów). Naturalnym jest, że strony relacji pryncypał

– agent będą podejmowały działania, aby przeciwdziałać niepowodzeniom kontraktów, co wiąże się z ponoszeniem określonych kosztów, zwanych kosztami agencji. U podłoża tych kosztów leży brak możliwości pełnego ujęcia w kontraktach (relacji agencji) wszystkich istotnych warunków umowy, co sprzyja występowaniu oportunistycznych zachowań podmiotów. Dlatego obecnie w praktyce przedsiębiorstw bardzo często spotykamy się z niekompletnymi kontraktami. Przy zmieniających się uwarunkowaniach otoczenia, w których działa przedsiębiorstwo, trudno jest przewidzieć i określić w kontrakcie wszystkie możliwe działania, zachowania zarówno pryncypała, jak i agenta. Stąd w wielu wypadkach świadomie nie doprecyzowuje się kontraktów, aby dać margines do renegotjowania umów, w sytuacji gdy zajdzie taka potrzeba. Niemniej jednak możliwość renegotjacji zależna jest od związków pomiędzy stronami transakcji.

Wyróżnia się trzy kategorie kosztów agencji: pierwsza to koszty ponoszone przez pryncypała, aby kontrolować agenta i motywować go do zachowań zgodnych z interesem pryncypała; druga – koszty ponoszone przez agenta, aby wzbudzić zaufanie pryncypała; trzecia – nie są to koszty rzeczywiste, lecz koszty alternatywne, oznaczające utratę użyteczności przez pryncypała na skutek rozbieżności jego interesów z interesami agenta [Gorynia 1999, s. 780].

Jednym z podstawowych wyzwań w teorii agencji jest skonstruowanie mechanizmu nadzoru wspierającego rozwiązanie problemu agenta. W literaturze można się spotkać z dwoma rozwiązaniami, które ma do wyboru pryncypał. Są to:

- kontrakt oparty na wynikach – w którym wynagrodzenie kształtowane jest w zależności od osiągniętych wyników, jest on skutecznym narzędziem ograniczania oportunizmu menedżerów.
- kontrakt oparty na zachowaniach – w którym wynagrodzenie uzależnione jest od określonych zachowań agenta.

Wskazuje się, że obserwacje zachowania menedżerów, które są zgodne z teorią agencji, mogą być wynikiem samospełniającego się proroctwa, tzn. jeśli menedżerowie zachowują się egoistycznie, to może to wynikać z traktowania ich nieufnie przez pryncypałów, co wyraża się głównie w ścisłej kontroli, jako dążących jedynie do osiągnięcia własnych celów. Takie podejście może tłumaczyć ich aspiracje i pro-organizacyjne zachowania [Postrach 2010, s. 294].

Ramy czasowe dotyczące współdziałania zarządcy (agenta) i pryncypała określone są krótkoterminowo, co wynika z postawy agenta. Taki agent, przywódca będzie więc wykazywał tendencję do rozpatrywania decyzji w horyzoncie krótkoterminowym, bez rozważania projektów o długoterminowym charakterze, które mogą być fundamentalne dla żywotności przedsiębiorstwa w dalszej perspektywie. Problem ten próbuje się zniwelować pewnymi inicja-

tywami skierowanymi do agenta. Relacja pryncypał – agent opiera się w tym podejściu na odpowiednim systemie motywacyjnym oraz uznaniu władzy pryncypała, co oznacza tworzenie ustalonego poziomu kontroli i nagród w tej relacji. Niemniej system ten może być również dysfunkcyjny, gdyż menadżer – agent może ograniczać się tylko do tych zachowań, które są bezpośrednio nagradzane. W efekcie następuje kongruencja wyznaczonych i mierzalnych celów z celami zrealizowanymi, za które agent otrzymuje nagrodę. Niekoniecznie jednak cele te w momencie ich realizacji mogą prowadzić do rozwoju organizacji i wzrostu jej wartości. Pryncypał posiada bowiem ograniczoną możliwość formułowania celów zorientowanych na wzrost przedsiębiorstwa, co wynika ze zjawiska asymetrii informacji.

Menedżer jako że posiada również władzę do zarządzania organizacją w imieniu mocodawcy, może jej używać w stosunku do podwładnych. Może nagradzać ich za kreatywność, pomysły wybiegające w przyszłość albo zgodność z krótkoterminowymi celami wyznaczonymi przez menedżera dla zwiększania nagród pochodzących z systemu inicjatyw lub pod kątem zwiększenia jego interesu własnego w sytuacjach oportunistycznych, gdy kontrola mocodawcy jest ograniczona. Z tym że w podejściu agencyjnym ten drugi scenariusz jest bardziej prawdopodobny, w efekcie prowadzący do zmniejszenia efektywności działania.

Teoria przywództwa transakcyjnego opartego na założeniach teorii agencji

Jak już zasygnalizowano, w teorii agencji relacje w przedsiębiorstwie są kontraktami. Taki sposób definicji relacji wpływa na kształt przywództwa w przedsiębiorstwie. Kluczową kwestią regulującą zależności menedżer – podwładny stają się transakcje, tak jak ma to miejsce w sytuacji rynkowej. W konsekwencji teorii agencji najbliższa w sensie założeń staje teoria przywództwa transakcyjnego.

Przywództwo transakcyjne obejmuje wymianę pomiędzy przywódcą a zwolennikiem, w której lider oferuje nagrody w zamian za zgodność i efektywność wykonywanej pracy. Transakcja jest zwykle wyrażona w postaci kontraktów, umów o pracę, systemów zarządzania efektywnością i umów o gwarantowanym standardzie usług [Jackson i Parry 2011, s. 31].

Przywódca transakcyjny wzmacnia motywację swoich pracowników poprzez nagradzanie ich różnymi dobrami, takimi jak np. pieniądze, prestiż czy status, pod warunkiem, że działają zgodnie z jego życzeniami. W tym celu odwołuje się do tego, co przynosi pracownikom korzyści i w zamian za ich zaangażowanie w dobrze wykonaną pracę oferuje im bonusy i nagrody.

Według J. M. Burnsa wymiana może mieć charakter ekonomiczny, polityczny lub psychologiczny. B.M. Bass zauważa, że przywództwo w badaniach (organizacyjnych) jest powszechnie rozumiane jako proces wymiany kosztów i korzyści. Teorie przywództwa transakcyjnego zakładają, że relacje lider – zwolennik są oparte na szeregu wymian lub ukrytych transakcjach zachodzących pomiędzy liderami a zwolennikami [Den Hartog i Koopman 2011, s. 176].

Przywódca transakcyjny tworzy strukturę, deleguje zadania, nagradza i karze podwładnych, okazuje im troskę i dba o zaspokojenie ich potrzeb socjalnych.

W tym rodzaju przywództwa wykorzystane są dwa elementy, tj.:

1. Uwarunkowane nagradzanie – za dobrze wykonaną pracę pracownikowi przyznawana jest nagroda. Lider określa dokładnie role i zadania każdemu pracownikowi. Warunkiem przyznania nagrody jest spełnienie określonych wymagań przełożonego zgodnie z obowiązującymi standardami pracy.
2. Zarządzanie przez krytykę – identyfikowanie i poprawianie ewentualnych błędów pracownika np. poprzez udzielenie mu nagany. Może być stosowane w formie czynnej lub biernej. W czynnej działania lidera skupiają się na ciągłym monitorowaniu sytuacji i aktywnym wychwytywaniu błędów. Natomiast w biernej ograniczają się do aktywności lidera tylko w sytuacji, gdy pojawia się problem.

Wynikiem takiego rodzaju zarządzania jest to, że pracownicy nie są chętni do podejmowania ryzyka i inicjowania zmian w firmie. Skupiają się natomiast na unikaniu błędów i utrzymaniu *status quo*. Taki przywództwo jest często postrzegany przez załogę jako nadzorca, kontroler, co może ograniczać motywację pracowników, a tym samym zmniejszyć wysiłek włożony w pracę [Avery 2009]. U podstaw takiej relacji opartej na kontroli leży strach, stres oraz skłonność do unikania kary. Mamy do czynienia z negatywnym wpływem przywódcy na pracowników. Niedostatki takiego przywództwa są najbardziej odczuwalne w sytuacjach, kiedy od pracowników w dynamicznych środowiskach wymagane jest zaangażowanie, gotowość do kreatywności, poszukiwanie nowych rozwiązań. W przypadku pracowników o dużej potrzebie samorealizacji i autonomii, może takie przywództwo doprowadzić do opuszczenia przez nich organizacji. Tym samym uszczuplając zasób wysokiej wartości kapitału ludzkiego.

Tak więc teoria agencji poprzez założenia dotyczące transakcyjnego charakteru relacji pomiędzy podmiotami w przedsiębiorstwie określa również kształt relacji pomiędzy menedżerami a pracownikami. Oznacza to, że w przedsiębiorstwie, które skonstruowane jest według paradygmatu teorii agencji, ograniczona jest możliwość rozwoju kapitału ludzkiego ponad wa-

runki wynikające z kontraktu pomiędzy pracownikiem a przełożonym, które *notabene* są pochodną kontraktu pomiędzy menedżerem a jego mocodawcą. Taki kapitał może być instrumentalny (czyli realizować cele wyznaczone zgodnie z system nagród i kar) albo sfrustrowany (jeżeli wykazuje wyższą potrzebę samorealizacji). Oznacza to, że w teorii agencji utrudniony jest rozwój kapitału ludzkiego, który przekracza formułowane w stosunku do niego oczekiwania, innymi słowy ukierunkowany jest on w zachowaniach na prewencję, a nie promocję [Shah i in. 1998, ss. 285–293]. Ogranicza to rozwój i prawdopodobieństwo sukcesu rynkowego samego przedsiębiorstwa, w szczególności jeśli funkcjonuje ono w środowisku dynamicznym.

Zakończenie

Wychodząc z fundamentalnych założeń teorii agencji, tj.: utrudnionej weryfikacji poczynań agenta przez pryncypała, istnieniu konfliktu celów w relacji pryncypał – agent, zarządzania zorientowanego na kontrolę, krótkoterminowego charakteru kontraktu, które to zostały przyjęte w analizie konsekwencji tych założeń dla relacji lider-podwładny, możemy wyciągnąć następujące wnioski. Mechanizmy kontrolne stosowane w organizacji nie dają pracownikom swobody w realizacji ich zadań oraz ograniczają rozwój intelektualny pracowników. Pracownicy nie przekraczają postawionych im wymagań, co prowadzi do tego, że kapitał ludzki jest niski. Oznacza to, iż należy w projektowaniu organizacji uwzględnić konflikt teorii agencji z przywództwem ukierunkowanym na rozwój kapitału ludzkiego oraz organizacji. W szczególności wnioski te dotyczą przedsiębiorstw działających w dynamicznym i konkurencyjnym środowisku. W stosunku do niekreatywnych, biurokratycznych organizacji, gdzie rozwój kapitału ludzkiego nie jest priorytetem, teoria agencji nie ma tak negatywnych konotacji. W tym sensie, jako że przywództwo może być interpretowane jako umiejętność kierowana ludźmi tak, aby przekraczali oczekiwania, tworzyli innowacje, zasadne jest wysunięcie wniosku, iż teoria agencji kwestionuje przywództwo wprowadzając w to miejsce kontrolera, który w zakresie swych obowiązków bliższy jest menadżerowi niż tak rozumianemu przywódcy.

Bibliografia

- Avery G.C. (2009)**, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Dalton D.R., Daily C.M., Certo S.T. i in. (2003)**, *Meta-analyses of financial performance and equity: Fusion or confusion?*, "Academy of Management Journal", 46(1).
- Dalton D.R., Hitt M.A., Certo S.T. i in. (2007)**, *The fundamental agency problem and its mitigation: Independence, equity and the market for corporate control*, "Academy of Management Annals", 1.
- Davis J.H., Schoorman F.D., Donaldson L. (1997)**, *Toward a Stewardship Theory of Management*, "Academy of Management Review", Vol. 22, No. 1.
- Den Hartog D.N., Koopman P. L. (2011)**, *Leadership in organizations [w:] "Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology"*, Vol. 2. *Organizational Psychology*, (red.) N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil, Ch. Viswesvaran, SAGE Publications.
- Eisenhardt K.M. (1989)**, *Agency Theory: An Assessment and Review*, "Academy on Management Review", vol. 14, no. 1.
- Gad J. (2013)**, *Sprawozdawczość biznesowa wobec założeń teorii agencji*, "Zarządzanie i finanse", vol. 11 (2/6), Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.
- Gorynia M., 1999**, *Przedsiębiorstwo w nowej ekonomii instytucjonalnej*, „Ekonomista”, nr 4.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A. i in. (2010)**, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Gruszecki T. (2002)**, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Jackson B., Parry K. (2011)**, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*, SAGE Publications Ltd; Second Edition.
- Jeżak J. (2012)**, *Ład wewnątrz korporacyjny w świetle różnych teorii a wyzwania współczesności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Finanse, Rynki finansowe, Ubezpieczenia, nr 51 [za]: **M. Jensen, W. Meckling**, *Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, No. 4 (October).
- Noga A. (2009)**, *Teorie przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Postrach K. (2010)**, *Teoria agencji a teoria stewarda w nadzorze korporacyjnym [w:] P. Urbanek (red.), Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Shah J., Higgins E.T., Friedman R.S. (1998)**, *Performance incentives and means: How regulatory focus influences goal attainment*, "Journal of Personality and Social Psychology", 74.
- Shapiro S.P. (2005)**, *Agency Theory*, "Annual Review of Sociology", vol. 31, no. 1.

Kinga Wilczyńska

Spółeczna Akademia Nauk

Cyfrowe wykluczenie osób w wieku postprodukcyjnym

Digital exclusion of people in postproduction age

Abstract: In the era of demographic change, the older generation can't cope in the conditions of continuous social change and is thus pushed to the margins of society. The problems associated with digital exclusion of people in post-production age, are caused by the lack of adequate infrastructure and the lack of qualifications of these people to use the new media. Education, tools and adequate infrastructure provided for older generation should be a priority for current information society. It carries a lot of benefits for both: seniors and society, that could benefit from knowledge capital held by older people.

Key-words: digital exclusion, ageism, digital division, Internet, postproduction society, the society of information.

Wprowadzenie

W dobie zmian demograficznych starsze pokolenie nie radzi sobie w warunkach ciągłych zmian społecznych i tym samym jest spychane na marginesy wirtualnej rzeczywistości. Problemy, związane z cyfrowym wykluczeniem osób w wieku postprodukcyjnym, spowodowane są m.in. brakiem odpowiedniej infrastruktury oraz brakiem kwalifikacji tych osób do korzystania z nowych mediów. Edukacja, dostarczenie narzędzi oraz stworzenie odpowiedniego za-

plecza powinny stanowić priorytety dla powstania obecnego społeczeństwa informacyjnego. Takie działania niosą ze sobą mnóstwo korzyści, zarówno dla seniorów, jak i całej populacji, która mogłoby korzystać z kapitału wiedzy posiadanego przez osoby w wieku postprodukcyjnym.

Intensywne zmiany społeczne, odbywające się z naszym udziałem, trwają w Polsce od ćwierćwiecza. Mimo stosunkowo krótkiego czasu, obecny kształt społeczeństwa oraz stosunek do nowych mediów w Polsce, takich jak Internet, technologie cyfrowe, nie był tak oczywisty.

Historia Internetu w Polsce

Za początek Internetu w Polsce można uznać rok 1990, kiedy zostało uruchomione pierwsze łącze. W tym samym roku nastąpiła pierwsza wymiana poczty elektronicznej między Europejską Organizacją Badań Jądrowych CERN w Genewie a Instytutem Fizyki Jądrowej w Krakowie. Kolejnymi ośrodkami, które wkrótce zostały włączone do światowej sieci, były: Warszawa, Gdańsk, Białystok, Wrocław oraz Katowice. Już rok później dostęp za pomocą modemów uzyskały kolejne miasta (Toruń, Łódź, Szczecin), a uczelnie otrzymały od firmy Motorola 48 modemów umożliwiających korzystanie z sieci.

W 1994 roku w Internecie została opublikowana strona internetowa rządu i w tym samym roku możliwość korzystania z Internetu była już dostępna dla wszystkich, choć początkowo były to głównie instytuty badawcze i instytucje naukowe.

Pierwszym ogólnodostępnym serwisem internetowym, stworzonym przez Polaków, była Wirtualna Polska, której debiut datuje się na 1995 rok, rok później Telekomunikacja Polska włączyła do swojej oferty modemy, umożliwiające połączenie z Internetem. Co ciekawe i może być dla nas obecnie dziwne – mimo dużej promocji Internetu, polska prasa oraz sami Polacy bardzo niechętnie się do niego odnosili. Internet został uznany m.in. za nieciekawą, nieprofesjonalną i drogą. Straszono wtedy m.in. hakerem Kevinem Mitnickiem, który za włamanie do ważnych systemów komputerowych na terenie USA został skazany na wieloletnie pozbawienie wolności. Na dzień dzisiejszy ani media, ani zwykli obywatele nie wyobrażają sobie życia bez Internetu, nikt też nie zaryzykowałby stwierdzenia, że Internet jest nieprofesjonalny lub nieciekawą, ponieważ to od użytkowników zależy, w jaki sposób go wykorzystują – każdy z nas jest także częścią tej sieci, w której pozostaje ślad naszej bytności dostępny dla innych.

Internet dzisiaj

Obecnie Internet towarzyszy nam w wielu dziedzinach życia. Korzystamy z niego podczas pracy i w czasie wolnym. Dzięki niemu mamy w jednym miejscu, na wyciągnięcie ręki mnóstwo informacji na wiele tematów. Dodatkowo umożliwia nam załatwienie wielu spraw np.: robienie zakupów, licytowanie przedmiotów na aukcjach. Robienie przelewów, załatwianie spraw urzędowych (np. coroczne zeznania podatkowe). Jednocześnie nie musimy tkwić w korkach czy czekać w kolejkach, nie musimy nawet wychodzić z domu.

Internet to przestrzeń do zabawy i nauki, to tutaj najszybciej dowiemy się o tym, co aktualne – jest to medium, które reaguje najszybciej (szybciej niż prasa, telewizja czy radio).

Ogromną zaletą Internetu jest możliwość komunikowania się z ludźmi na całym świecie – co rozszerza możliwości dla prowadzonych z pomocą Internetu przedsięwzięć biznesowych. Ponadto jest to dziś również przestrzeń do prowadzenia interesów i możliwość już nie tylko reklamowania własnych usług, ale prowadzenia profesjonalnych firm opartych np. o obsługę klienta, doradztwo z wielu zakresów czy sprzedaż. Na dzień dzisiejszy można śmiało stwierdzić, że wiele firm mimo, że ich działalność w żaden sposób nie jest związana z Internetem – ma swoje strony czy wizytówki dostępne on-line dla klientów.

Internet, poza udostępnianiem materiałów będących w formie papierowej (często całych księgozbiorów), umożliwia obejrzenie ciekawych nagrań z kursów i szkoleń, zarejestrowanych wykładów z konferencji czy skomplikowanych operacji medycznych. Ponadto umożliwia obejrzenie takich materiałów nie tylko „post factum”, ale również w formie prowadzonych wykładów on-line, kiedy uczestnicy zgromadzeni przed ekranami komputerów z dostępem do Internetu, mogą oglądać np. wykład profesora (widzą zarówno prelegenta jak i prezentowane przez niego slajdy), ponadto mają możliwość zadawania pytań w wieloraki sposób – pisząc je lub zadając na głos.

Poza wartością *stricte* naukową, która i tak opiera się na materiałach publikowanych i udostępnianych przez inne osoby, Internet stanowi ogromną bazę wspólnej wiedzy wszystkich ludzi, którzy korzystają z sieci. Z tej wiedzy mogą czerpać wszyscy – są strony stworzone tylko do zadawania pytań, są różnorodne fora oraz są serwisy społecznościowe, skupiające ludzi w jednym miejscu, umożliwiające wymianę opinii, publikowanie różnorodnych materiałów i wielorakie interakcje między różnymi użytkownikami.

Relacje zachodzące w Internecie

Dzięki nowoczesnej technologii, jaką niewątpliwie jest Internet, możemy być obserwatorami (jak i również doświadczyć na „własnej skórze”) powstawania nowego typu interakcji i relacji. Nowe sposoby komunikacji, takie jak wiadomości e-mail, chat roomy, komunikatory, powodują przechodzenie do innego rodzaju rzeczywistości, uznawanej ogólnie za rzeczywistość wirtualną. Mimo, że w tej rzeczywistości nazywanej wirtualną, zachodzą realne interakcje, których rzeczywistego istnienia nie da się w żaden sposób podważyć, ponieważ wszystko, co dzieje się „on-line” ma swoje konsekwencje w realnym świecie i każdy odpowiedzialny Internauta zdaje sobie z tego sprawę (a przynajmniej powinien).

W „Psychologii Internetu” Patricii Wallace [2002] znajduje się stwierdzenie, że rzeczywistość wirtualna jest przeciwieństwem świata rzeczywistego. Pogląd ten nie do końca jest podzielany przez innych autorów, ponieważ cyberprzestrzeń nie jest bytem wyrwanym z naszego życia, wręcz przeciwnie, jest jego częścią, i tak jak już wspominałam, towarzyszy człowiekowi w tak wielu aspektach naszego życia, że w zasadzie trudno byłoby się bez niego obejść. Internet nie tylko nie może być przeciwieństwem realnego świata, tak jak nie może być jego zaprzeczeniem, ale również nie może bez niego istnieć.

W związku z tym, tak jak w realnym świecie mamy grupy znajomych, istnieją towarzystwa, czy kluby, tak i w Internecie istnieją strony zrzeszające ludzi o podobnych zainteresowaniach, z podobnymi problemami itd., które stanowią odpowiednik znanych z tradycyjnej socjologii grup społecznych.

Serwisy społecznościowe

Człowiek z definicji jest istotą społeczną, kwestią czasu było stworzenie serwisów integrujących różne społeczności, bo to wydaje się naturalnym kierunkiem rozwoju człowieka. I tak pierwsze portale, które można określić jako społecznościowe, miały swój początek w połowie lat dziewięćdziesiątych w Stanach Zjednoczonych.

Początkowo były te serwisy, które można uznać za benchmarki strony nasza-klasa.pl, czyli portalu społecznościowego skierowanego do powiązanych ze sobą, istniejących w realnym świecie grup społecznych (uczniowie jednej klasy/szkoły, koledzy, znajomi, rodzina). Przykładem tutaj może być serwis classmates.com, który powstał w 1995 roku. W pierwszych serwisach tego typu użytkownicy mogli szukać swoich znajomych i dodawać ich do kontaktów, a następnie wysyłać do nich wiadomości za pośrednictwem serwisu.

Z czasem powiązania pomiędzy użytkownikami pierwszych serwisów społecznościowych rozwijały się i zaczęto tworzyć nowe grupy, które nie łą-

czyły już wspólne klasy czy szkoły, ale wspólne zainteresowania czy znajomi. Więzy pomiędzy internetowymi znajomymi na takich serwisach stawały się stopniowo bardziej wirtualne i pozbawione związku z relacjami w świecie rzeczywistym. Zależności między użytkownikami serwisów społecznościowych stały się wielowymiarowe. W społecznościach internetowych, co ciekawe, można zauważyć zachodzące takie same zjawiska jak podczas interakcji w realnym świecie. Jediną różnicą, którą trudno jest jednoznacznie określić jako wadę lub zaletę, jest brak kontaktu fizycznego, osobistego.

W sieci, tak samo jak w realnym świecie, można się dzielić emocjami – opisując swoje rozterki np. na forach internetowych różnorodnych społeczności i grup lub zakładając blog (internetowy pamiętnik), który w swoim profesjonalnym lub quasi-profesjonalnym wydaniu dla niektórych może stanowić nawet źródło dochodu (zjawisko to można zaobserwować od kilku lat).

Serwisy społecznościowe to przestrzeń do przeprowadzania fascynujących, mniej lub bardziej owocnych dyskusji na różnorodne tematy. Na forach dyskusyjnych można w jednej chwili uzyskać odpowiedź praktycznie na każde pytanie, można zawierać przyjaźnie czy nawiązywać bliższe relacje z innymi ludźmi. Jednocześnie to wszystko może być uzupełnione przez obrazy, dźwięki czy animacje. Nie może być jedynie wzbogacone o dotyk – nie uda się tutaj przeprowadzić prawdziwej bijatyki, nie uda się też kogoś przytulić – owszem, są emotikony, które w jakiś sposób mają zrewanżować te braki, ale to nadal nie jest kontakt bezpośredni. Zapewne wszystko przed nami, ponieważ możliwości Internetu będą się jeszcze zmieniać na przestrzeni najbliższych lat, do granic, które trudno jest sobie w tym momencie nawet wyobrazić.

Można zastanawiać się nad pytaniem – Czy społeczności internetowe są komukolwiek potrzebne? Czy to nie jest marnowanie czasu i potencjału, jaki niesie ze sobą realny kontakt? Nie od dziś wiadomo, że skutkiem zbytniego zaangażowania w społeczności internetowe mogą być nie tylko ograniczające się coraz bardziej nasze zdolności do kontaktu interpersonalnego w realnym świecie, ale też różne schorzenia, które powoli są już klasyfikowane, np. jako: *Cyberhondria*, czy *Zespół uzależnienia od Internetu*.

Zaletą kontaktu wirtualnego jest np. brak ograniczenia w postaci odległości. Wprawdzie w realnym świecie dysponujemy szerokim wachlarzem możliwości do wykorzystania środków transportu, jednak nadal podróż rzeczywista trwa określony czas, kosztuje i wymaga od nas dużo większego zaangażowania niż napisanie informacji w Internecie. Ten ułatwiony szybki i bezpośredni kontakt ma istotne znaczenie dla wąskich grup ludzi, np. dla osób cierpiących, chorych, które, tworząc społeczności na dedykowanych serwisach, mogą mieć ze sobą kontakt, mogą się wspierać i wymieniać doświadczeniami.

Spółeczeństwo informacyjne a wykluczenie cyfrowe

Spółeczeństwo informacyjne, z jakim mamy współcześnie do czynienia, to populacja, w której głównym dobrem jest informacja. Ponieważ aktualnie wiedza jest traktowana jako szczególne dobro niematerialne, towar, który bywa cenniejszy niż tradycyjne produkty dlatego przekaz informacji, staje się ważnym zagadnieniem. Obecnie można zaobserwować rozwijający się rynek usług związanych z tworzeniem informacji, jej przekazywaniem, przetwarzaniem, przechowywaniem czy analizowaniem. Można się też spodziewać dalszego rozwoju tej dziedziny gospodarki.

W tej chwili poziom informatyzacji oraz rozbudowy infrastruktury teleinformatycznej jest głównym czynnikiem pozwalającym na ocenę rozwoju poziomu technicznego populacji i jednocześnie ma znaczący wpływ na konkurencyjność gospodarki globalnej i każdej organizacji.

Obecnie trudno byłoby sobie wyobrazić świat bez telefonów komórkowych czy innych zdobyczy technologicznych, w tym Internetu. Oczywiście użytkownikami komputerów, Internetu i podobnych nowinek technicznych, niezmiennie w największym stopniu pozostają ludzie młodzi, dla których zdobywanie kompetencji umożliwiających korzystanie z sieci jest niezależne od jakichkolwiek czynników zewnętrznych, bez znaczenia pozostaje tutaj pochodzenie, miejsce zamieszkania, a największy wkład w rozwój edukacji w tym zakresie ma szkoła. Obecność młodych ludzi w Internecie jest powszechna, natomiast korzystanie z Internetu wg. grup wiekowych maleje wraz z wiekiem. Wg danych CBOS wśród ludzi w wieku 55–64 lat z Internetu korzysta 34%, wśród osób powyżej 65 roku życia korzysta tylko 11% [CBOS, Korzystanie z Internetu, 2012]. Dla tej ostatniej grupy, korzystanie z nowych mediów nie jest już tak oczywiste, a brak znajomości nowych mediów może stanowić powód wykluczenia ze społeczeństwa oraz zepchnięcia na margines społeczny. Wśród państw Unii Europejskiej, Polska plasuje się wśród tych, których infrastruktura teleinformatyczna jest rozwinięta najsłabiej. W 2013 r. jedna czwarta gospodarstw domowych nie posiadała komputera, a i wśród posiadających komputery nadal zdarzają się gospodarstwa bez dostępu do Internetu [GUS, Spółeczeństwo informacyjne..., 2013].

Jest to spowodowane kilkoma czynnikami, wśród nich m.in.: brak odpowiedniej infrastruktury krajowej, co uniemożliwia lub ogranicza jakość połączeń pozwalających na korzystanie z usług informacyjnych. Kolejnym ważnym powodem jest brak kompetencji umożliwiających korzystanie z Internetu, co jest szczególnie powszechne przede wszystkim wśród osób star-

szych. Tym samym stanowią oni grupę osób, która zmierza do wykluczenia cyfrowego. Należy pamiętać, że seniorzy to coraz liczniejsza grupa w naszym intensywnie starzejącym się społeczeństwie. Jest wielce prawdopodobne, że w najbliższym czasie proces ten będzie postępował i głównym nurtem zmian demograficznych – będzie dalsze starzenie się populacji. Dlatego problem z przystosowaniem się do zmieniającej się rzeczywistości będzie dotyczył coraz liczniejszej grupy osób.

Seniorzy w sieci

Według badań Megapanel PBI/Gemnius za listopad 2012 roku, w Polsce z Internetu korzysta już 2 mln osób w wieku powyżej 55 roku życia, co stanowi 10,3% polskich internautów [Gemius, Internet coraz „starszy”, 2013]. Liczba ta systematycznie wzrasta od ostatnich kilku lat, co jest w głównej mierze efektem starzejącego się społeczeństwa.

Należy pamiętać o tym, że każdy etap życia człowieka niesie ze sobą odmienne zapotrzebowania na usługi, nowe spojrzenie na wiele problemów związanych z technologią. Dla osób starszych korzystanie z nowych mediów może stanowić sposób na zaspokojenie takich potrzeb jak – utrzymywanie relacji towarzyskich ze znajomymi oraz kontaktowanie się z rodziną. Internet może być polem do autoekspresji na dowolnych płaszczyznach czy stymulacji umysłowej. Jest też sposobem na satysfakcjonujące i ciekawe wypełnienie wolnego czasu [Hrapkiewicz 2005].

Problemem, który kilkakrotnie był poruszony w artykule, dotyczy braku przygotowania seniorów do korzystania z Internetu – zarówno jeśli chodzi infrastrukturę teleinformatyczną, jak też o umiejętności i podstawowe informacje, które pozwoliłyby im się czuć lepiej w tej mało oswojonej przez nich „e-przestrzeni”. Obecnie dużą wagę przykładamy do edukacji dzieci i młodzieży, zapominając o osobach dorosłych, których kształcenie z technologii informacyjnej mogłoby rozwiązać wiele aktualnych problemów, zapewniłoby im możliwość rozwoju, zdobywania wiedzy oraz zapobiegłoby zjawisku, o którym wciąż zbyt mało się mówi, czyli wykluczeniu cyfrowemu.

Warto wspomnieć, że cele kształcenia osób dorosłych w zakresie technik komputerowych zostały określone przez B. Siemienieckiego [Siemieniecki 1994] już na początku lat 90-tych XX wieku. Autor wyróżnił dwa rodzaje celów – pośrednie i zadaniowe. Wśród pośrednich znajdują się m.in. *wytworzenie umiejętności obserwowania różnych zjawisk w szerszym kontekście, precyzowanie problemów w sposób zapewniający ich rozwiązywanie za pomocą techniki komputerowej, wyrobienie u uczącego się przekonania,*

że platforma sprzętowa i oprogramowanie muszą być traktowane łącznie, ukształtowanie orientacji w tendencjach rozwojowych nowych mediów. Natomiast cele zadaniowe, czyli związane z techniczną obsługą urządzenia to: biegłość posługiwania się komputerem i zbiorami danych, znajomość podstawowych terminów i pojęć informatycznych, oraz samodzielność. Kompetencje i problemy z infrastrukturą to niejedyne kłopoty, na które natrafiają seniorzy chcący korzystać z nowych technologii. U osób starszych pojawiają się trudności natury psychofizycznej, związane z ich zdrowiem i sprawnością wzroku, słuchu oraz koordynacją ruchową. Szacuje się, że mniej lub bardziej poważne problemy mogą dotyczyć niemal 75% ludzi w wieku 65–70 lat [Kowalewska, Jaczewski, Komosińska 2005].

Dla ułatwienia stosowane są różne rozwiązania, w tym możliwości dostosowania wielkości fontów na ekranie monitora czy kontrastu, narzędzia systemowe powiększające wybrany obszar lub odczytujące tekst znajdujący się na ekranie monitora. Dodatkowo odpowiednie ustawienia klawiatury czy myszki pozwalają eliminować niezamierzone ruchy i wielokrotne naciśnięcia klawiszy. Tym samym można stwierdzić, że problemy związane ze zdrowiem starszych internautów, które mogą mieć wpływ na ich sprawność w korzystaniu z komputera, stanowią najmniejszy problem w całym zagadnieniu. W zasadzie wystarczy, że udostępniony zostanie odpowiedni sprzęt, infrastruktura i narzędzia ułatwiające korzystanie z komputera, aby wspomóc aktywizację ludzi starszych.

Należy przyznać, że mimo licznych inicjatyw, mających na celu uaktywnienie starszych osób (m.in. „uniwersytety trzeciego wieku” działające pod patronatem uczelni wyższych), nadal jest zbyt mało programów, które kształciłyby osoby w wieku postprodukcyjnym w zakresie umiejętności korzystania z komputera czy Internetu i wykorzystywania tych narzędzi w życiu codziennym osób starszych.

Podsumowanie

W przeciwieństwie do młodego pokolenia, które dojrzeva w otoczeniu nowych technologii, dla którego korzystanie z nich jest naturalnym elementem życia, dla starszych osób technologia pozostaje nadal czymś zupełnie nowym. Dlatego osoby starsze wymagają dostarczenia wiedzy na temat Internetu oraz wyposażenia w podstawową infrastrukturę, narzędzia i kompetencje, które pozwolą im korzystać z możliwości, jakie niosą ze sobą nowe technologie. Oczywiście ani komputer ani dostęp do Internetu nie mogą być w tej chwili zakwalifikowane do produktów i usług pierwszej potrzeby, jed-

nak dzięki zwiększaniu dostępności dla osób starszych, mogą stanowić istotny element pozwalający na poprawę jakości ich życia oraz element aktywizujący i integrujący w jedną internetową społeczność, wraz z przedstawicielami pozostałych grup wiekowych.

Konsekwencje niepodjęcia jakichkolwiek działań, mających na celu stworzenie programu powszechnej edukacji z zakresu technologii informacyjnej dla osób starszych, będą z czasem coraz wyraźniej widoczne, obejmując coraz liczniejszą populację wykluczonych. Postępujące cyfrowe wykluczenie będzie miało miejsce aż do momentu, gdy za kilkadziesiąt lat nastąpi naturalna wymiana pokoleń i zwiększy się procent seniorów korzystających z Internetu.

Mimo wszystko nie należy biernie czekać na przewidywany bieg wydarzeń i rezygnować z aktywizacji starszego pokolenia. Sieć internetowa może stanowić dla seniorów sposób na zaspokojenie ich podstawowych potrzeb, związanych np. z kontaktem z rodziną, znajomymi, urozmaicheniem ich życia społecznego. Korzystanie z dóbr technologicznych wpływa na kształtowanie aktywnej postawy człowieka, stanowi źródło informacji, rozwija zainteresowania oraz w naturalny sposób stymuluje pod kątem emocjonalnym, psychicznym i umysłowym.

Konkludując, nowoczesne media stanowią ogromną szansę dla seniorów i mogą stać się cennym narzędziem poprawy jakości życia. Nie należy, pod żadnym względem, dyskredytować techniki, która już w tej chwili odgrywa najważniejszą rolę w rozwoju ogółu społeczeństwa. Aktywizacja starszych osób to szansa dla wszystkich dla zainteresowanych ze względu na czerpanie z kapitału wiedzy i doświadczenia, jaki każdy z internautów w wieku postprodukcyjnym wniesie dla pracodawców, którzy mogą stać się animatorami tworzenia zespołów wielopokoleniowych, dla gospodarki, która zdynamizuje rozwój dzięki dalszemu wykorzystaniu wiedzy i kompetencji osób starszych, dzięki wzrostowi przychodów budżetu państwa, dzięki zmniejszeniu bezrobocia oraz dla społeczności internetowej, dzięki wymianie doświadczeń i przemysleń osób starszych.

Bibliografia

Adamski A. (2012), *Media w analogowym i cyfrowym świecie. Wpływ cyfrowej rewolucji na rekonfigurację komunikacji społecznej*, Dom wydawniczy ELIPSA, Warszawa.

CBOS (czerwiec 2012), *Korzystanie z Internetu [online]*, www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2012/K_081_12.PDF, dostęp: 22 września 2014.

Gemius (2013), *Internet coraz „starszy” [online]*, <https://www.gemius.pl/pl/aktualnosci/2013-01-21/01>, dostęp: 22 września 2014.

Główny Urząd Statystyczny (2013), *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 r. [online]*, http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts_spolecz_inform_w_polsce-2013.pdf, dostęp: 22 września 2014.

Hrapkiewicz H. (2005), *Potrzeby osób w wieku starszym i próba ich realizacji [w:] A. Fabiś (red.), Seniorzy w rodzinie, instytucji i społeczeństwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.

Kowalewska A., Jaczewski A., Komosińska K. (2005), *Problemy wieku starczego, [w:] A. Fabiś (red.), Seniorzy w rodzinie, instytucji i społeczeństwie*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec.

Małecka M., Małecki B. (2008), *Analiza rozwoju portali społecznościowych w Internecie*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), Warszawa.

Olszański L. (2006), *Dziennikarstwo Internetowe*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa

Rafa J. (1995), *Jaki będzie polski Internet [online]*, <http://www.wsp.krakow.pl/papers/psi.html>, dostęp: 22 czerwca 2014.

Siemieniecki B. (1994), *Komputer a humanizm - podstawowe dylematy edukacji*, „Komputer w edukacji”, nr 1.

Szarota Z. (2004), *Gerontologia społeczna i oświatowa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe Akademii pedagogicznej, Kraków.

Wallace P. (2002), *Psychologia Internetu*, Rebis, Poznań.

Ilona Aronowska

Spółeczna Akademia Nauk

Efektywna współpraca w zespołach międzypokoleniowych

Effective cooperation in teams of intergenerational

Abstract: The article is devoted to issues of multi-generational teams that arise in many organizations, and management of senior managers poses an extremely difficult task. The article seeks to bring this problem from the point of view of preparing managers to effectively manage such teams.

Key-words: management of intergenerational diversity management.

Wstęp

Zarządzanie różnorodnością jest bez wątpienia jednym z nowych podejść do zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji. To także istotne zagadnienie z punktu widzenia kształcenia przyszłej kadry menedżerskiej, którą powinny cechować empatia, szacunek i zrozumienie dla różnorodności pracowników, dzięki którym organizacja funkcjonuje i generuje zyski.

Na podstawie wielu analiz ugruntowuje się przekonanie, że zespoły międzypokoleniowe pracują efektywniej, szybciej i sprawniej. Kadra menedżerska powinna być zatem odpowiednio przygotowana do zarządzania takimi zespołami pracowników. Fakt zróżnicowania wiekowego pracowników stanowi dodatkowe komplikację, ale stwarza również możliwości potencjalnego wykorzystania takiego zróżnicowania.

Świadome i celowe tworzenie w organizacji zespołów międzypokoleniowych jest szansą na lepsze wykorzystanie potencjału tkwiącego w ludziach, sprzyja powstawaniu nowych pomysłów, wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań i służy integracji społecznej [Miernik 2014, s. 17]. Może posłużyć do przełamania stereotypowego myślenia, sprzyja efektywnej współpracy, dzielenia się wiedzą i doświadczeniem, które są podstawą rozwoju kompetencji i organizacji. W artykule omówiono czynniki determinujące współpracę w zespole pracowników w różnym wieku oraz przyczyny wzrostu zainteresowania zagadnieniem, jakim są zmiany demograficzne.

Zespoły międzypokoleniowe

W wielu krajach, w tym także i w Polsce, promuje się w ostatnim czasie zarządzanie wiekiem, traktując je jako ważny element polityki personalnej. Coraz więcej pracowników zauważa, że zróżnicowanie wiekowe zespołu może pozytywnie wpływać na jego efektywność. Zachodzące obecnie procesy demograficzne mogą skutkować istotnym spadkiem liczby osób w wieku produkcyjnym. Coraz więcej osób na rynku pracy przekracza 50 rok życia i liczba ta systematycznie rośnie, żyjemy dłużej niż poprzednie pokolenia, liczba rodzących się dzieci jest coraz mniejsza, dodatkowo w Polsce wiele młodych osób decyduje się na emigrację w poszukiwaniu pracy.

Dlatego tak ważne jest, aby współcześni menedżerowie nauczyli się tworzyć i zarządzać zespołami międzypokoleniowymi, zwiększając efektywność ich pracy, co doprowadzi do zwiększenia zysków organizacji i jakości pracy.

Zespoły międzypokoleniowe mają swoją specyfikę, stwarzają potencjalne korzyści, ale również generują pewne zagrożenia. Różnice te powstają z różnic pokoleniowych członków zespołu. Aby zbudować skuteczny zróżnicowany wiekiem zespół należy rozpocząć od scharakteryzowania poszczególnych pokoleń [Venus 2011, ss. 7–10].

We współczesnym świecie bardzo prawdopodobne jest spotkanie na jednej płaszczyźnie współpracy w organizacji aż czterech pokoleń pracowników. Różnice między pokoleniami, które na pierwszy rzut oka wydają się nie do pogodzenia, można przekuć na zalety zespołu, jedyny warunek to umiejętne zarządzanie jego członkami.

Aby menedżer i organizacja mogli czerpać korzyści z tego, że zespół złożony jest z różnych wiekiem członków, bardzo ważne jest stworzenie przyjaznego środowiska pracy z uwzględnieniem wartości, jakimi kierują się poszczególne osoby. Należy skupić się nie tylko na kwestiach zawodowych, ale i prywatnych.

Kolejna kwestia to odpowiedni podział zadań z uwzględnieniem potrzeb i kompetencji członków zespołu. Jeżeli menedżerowie chcą wykorzystać po-

tencjał, który niewątpliwie mają członkowie takich zespołów, muszą działać adekwatnie do specyfiki charakterów, umiejętnie zarządzać, motywować i wiedzieć, jak utrzymać przy sobie talenty. Powinni pracować nad zbudowaniem wzajemnego zaufania poprzez pogłębienie nieformalnych relacji między pracownikami, zwiększyć wzajemną świadomość współzależności, współodpowiedzialności i poprawnej komunikacji. Jeśli pracownicy dostrzegą nastawienie na długotrwałe relacje, będą gotowi zainwestować więcej wysiłku w swoją pracę [Benson, Brown 2011, ss. 1843–1865].

W takich zespołach zagrożeniem może być powstawanie konfliktów międzypokoleniowych. Na przykład młodszy członkowie zespołu mogą postrzegać starszych jako zbyt przywiązanych do dawnych rozwiązań, mało nowoczesnych i konserwatywnych i odwrotnie – starsi członkowie mogą uważać, że młodzi nie mają dostatecznego doświadczenia i podejmują zbyt ryzykowne decyzje. Różnice we wzajemnym postrzeganiu i myśleniu wpływają na każdy aspekt działania zespołu.

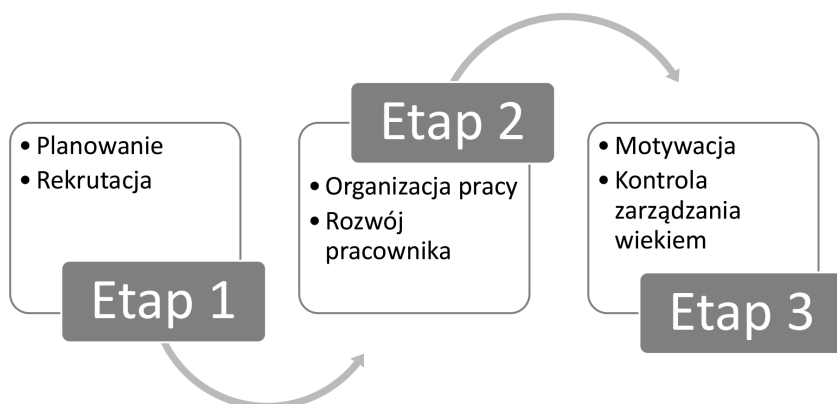
Zarządzanie wiekiem jest obecnie uważane za efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi organizacji, którego celem jest umiejętnie wykorzystywać kompetencje dojrzałych pracowników oraz potencjał współpracy międzypokoleniowej. Powinno być oparte na spójnej, spontanicznej współpracy między pokoleniami, umożliwiającej naukę i rozwój, odpowiednie warunki pracy, zarządzanie czasem i miejscem wykonywania pracy, pozytywne nastawienie do potrzeb pracownika, jego sytuacji rodzinnej i zdrowotnej [Mazurek-Kucharska 2011, ss. 31–48].

Rola menedżera w zarządzaniu wiekiem

Międzypokoleniowy zespół stanowi duże wyzwanie dla menedżera.. Organizacja, w której występuje zespół międzypokoleniowy, może bardzo dużo zyskać, jeśli tylko jego członkom uda się uzyskać wzajemne zrozumienie. Do zadań menedżera należeć będzie, uświadomienie współpracownikom, że nie oczekuje się od nich jednorodności. Mają pewne cechy i wartości wspólne, ale mają również różne doświadczenia i powinni korzystać ze swojej różnorodności. Warto pamiętać, że różne pokolenia oddziałują na siebie. Dobra wymiana wiedzy między pokoleniami może wpłynąć na efektywność organizacji.

Zarządzanie wiekiem obejmuje: planowanie zatrudnienia, rekrutowanie pracowników, odpowiedni dobór form zatrudnienia, organizację pracy, długość czasu pracy, budowę systemu wynagradzania, ocenianie, motywowanie, zarządzanie rozwojem i karierą zawodową pracowników z uwzględnieniem wieku pracowników.

Wykres 1. Schemat zarządzania wiekiem w organizacji



Źródło: opracowanie własne.

Efektywne zarządzanie wiekiem polega także na niwelowaniu barier wiekowych, promowaniu różnorodności, każda osoba jest w stanie realizować swoje talenty i potencjał bez względu na wiek.

Menedżer powinien zadbać o to, by w zespole była dobra komunikacja, obejmująca wymianę doświadczeń i umiejętności między młodymi i starszymi pracownikami.

Starsi mogą być dla młodszych mentorami, przekazując im wiedzę i umiejętności, które nabyli w długoletniej pracy, zaś młodzi mogą dzielić swoją nowoczesną wiedzą [Urbaniak 2011, ss. 139–141].

W organizacjach XXI w. zaczęto przywiązywać dużą wagę do zagadnień związanych z zarządzaniem wielopokoleniowymi zespołami pracowników. Rezultatem tego jest holistyczne działanie obejmujące: rekrutację, wynagrodzenia, oczekiwania, motywację, współpracę z nauką, style zarządzania i szkolenia. Szybki postęp technologii i komunikacji spowodował wzrost wyzwań stojących przed menedżerami. Zadaniem menedżerów jest docenianie i zrozumienie różnic pomiędzy pokoleniami, aby poprawić komunikację pokoleń, które muszą ze sobą współpracować zwłaszcza przy wydłużonym wieku emerytalnym.

Każde pokolenie posiada unikalny zestaw cech, które wpływają na jego etykę pracy, wartości, poszanowanie i tolerancję dla innych, na interakcję, komunikację i naukę w miejscu pracy.

Kadra zarządzająca swoim zaangażowaniem powinna dawać przykład szacunku międzypokoleniowego. Specjaliści powinni zmaksymalizować w swoich zespołach unikalne aktywa. W takiej atmosferze jest

znacznie mniej rezygnacji z pracy bez względu na wiek pracownika. Znając i rozumiejąc różnice pokoleniowe, można pomóc stworzyć skuteczne środowisko uczenia się. Każde pokolenie ma coś wyjątkowego do zaoferowania. Rozpoznanie i dostosowanie cech, które różnią pokolenia może zapobiec konfliktom w zespole, przy jednoczesnym zwiększeniu komunikacji, współpracy i sukcesu [Cekada 2012, ss. 40–44].

Zróżnicowanie zespołów międzypokoleniowych w znaczący sposób tworzy silne wzajemne wartości, motywuje pracowników i poprawia wyniki organizacji. Kultura organizacyjna zawiera wiele elementów różnorodności. Ważne jest, aby uwzględniać różnice pokoleniowe, wpływające na zdolność organizacji do skutecznego funkcjonowania. Konieczne jest opracowanie takiej strategii, która może pomóc zapełnić luki pokoleniowe i produktywność środowiska [Simons 2010, ss. 28–33].

Zdaniem autorów różnice pokoleniowe nie prowadzą do takich napięć w miejscu pracy, jak na przykład płeć, pochodzenie, rasa czy osobowość. Interesariusze dużą wagę przywiązują do roli przywództwa. Przywódca powinien pracować nad swoim własnym rozwojem, aby wpływać i kształtować środowisko międzypokoleniowe.

Skuteczny menedżer ciągle poznaje swoich pracowników, aby dowiedzieć się, w jaki sposób wydobyć z nich co najlepsze. Ale nie staje się wielkim przywódcą przez przypadek. Wielcy przywódcy czytają, pytają, robią notatki, popełniają błędy, aby uczyć się na nich [Bell 2010, ss. 7–10].

Kluczem do sukcesu w zarządzaniu zespołem międzypokoleniowym wydaje się zastosowanie różnych stylów przywództwa. Im szersza gama zostanie wykorzystana, tym lepiej, a niektóre z nich są szczególnie skuteczne wobec konkretnego pokolenia.

I tak, na przykład, pokolenie najmłodszych pracowników chce być zauważane, chce, aby ich opinie były brane pod uwagę, aby mieli poczucie, że razem tworzą rozwiązania. Czyli menedżer powinien zastosować styl demokratyczny, nie stawiać siebie jako osoby najważniejszej, pozwalać na wspólne działanie i wychodzenie z inicjatywą.

Natomiast dla pokolenia X autorytet jest bardzo ważny. To przełożony powinien udowadniać, że doskonale potrafi wykonywać różne zadania i wyznaczać standardy w pracy. Menedżer ma wykazać się znajomością problemu, styl ten pomoże budować mu autorytet.

Najstarsze pokolenie pracowników ceni sobie jakość kontaktów z innymi. Skuteczny w tym wypadku okazuje się styl afiliacyjny, tworzący relacje.

Wobec wszystkich pokoleń, z pewnością zadziała styl wizjonerski, koncentrujący się na kreowaniu wspólnej wizji. Zadaniem lidera jest pokazać swoim pracownikom, że jako zespół mogą coś wspólnie osiągnąć [Nieckuła 2012, ss. 50–53].

Tamara Ericson, amerykańska psycholog biznesu, przez lata badała setki innowacji i doszła do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem dla osiągnięcia sukcesu jest wykorzystywanie różnorodności wiedzy eksperckiej. Szybciej powstają skuteczne i nowe rozwiązania, gdy ludzie o różnych poglądach i doświadczeniu dzielą się pomysłami. Dobra burza mózgów nigdy nie prowadzi do tych samych wniosków.

Zadaniem menedżera jest odszukać tych właściwych pracowników, dowiedzieć się, co najsilniej porywa tych ludzi do działania i upewnić się, że rozmawiają ze sobą i wymieniają się informacjami. Nie jest to łatwe zadanie; im większa różnorodność, tym mniejsze prawdopodobieństwo naturalnej konwersacji. Lider powinien ciągle stymulować do myślenia w niekonwencjonalny sposób.

To menedżer musi być entuzjastycznie nastawiony do pracowników należących do różnych pokoleń, zadaniem dla niego jest stworzenie jednolitych zasad, które ludzie w różnym wieku będą w równym stopniu cenili [Ericson 2013, ss. 60–61].

Bez względu na to, czy mamy do czynienia z pokoleniem starszych pracowników, czy z pokoleniem X, czy Y, istnieje coś, co łączy ich wszystkich – są to uniwersalne ponadczasowe zasady, które służą do wypracowania wspólnej wizji i systemu wartości.

Menedżer, okazując szacunek każdemu z pokoleń pracowników, wypracowując skuteczną komunikację, zdoła uzyskać wartość dodaną. Jeżeli uda się zaangażować swoich współpracowników w problem i wspólne jego rozwiązanie, to ludzie będą emocjonalnie związani z wypracowanym rozwiązaniem. Przeszaną postrzegać problem wyłącznie przez poglądy swojego pokolenia i wszyscy staną się częścią całości [Covey 2005, s. 250].

Efekt synergii w zespołach międzypokoleniowych

Zjawisko efektu synergicznego tłumaczone jest tym, że współdziałanie wyzwała w ludziach to, co pozostawało w ukryciu. A w przypadku organizacji chodzi o coś więcej: uzyskanie dodatkowego efektu, jest on odmianą synergii zwanym efektem organizacyjnym [Peszek 2002, s. 45].

Synergie można potraktować jako trzecią możliwość, czyli lepszy sposób od tych, które można wymyślić osobno. Stanowi podstawę tworzonej relacji, stosunków międzyludzkich i funkcjonowania każdego skutecznego zespołu. Zespół działający synergicznie uzupełnia się, a zasady organizacyjne kompensują słabe strony jednych mocnymi stronami innych [Peszek 2002, s. 172].

Efekt synergii może dotyczyć różnych zagadnień pracy zespołowej, na przykład polepszenia jakości i wydajności pracy, opracowania innowacyjnych rozwiązań itp.

O synergii w pracy zespołu międzypokoleniowego można mówić, gdy rezultaty pracy są większe niż pojedyncze rezultaty pracy poszczególnych członków. Dlatego tak ważne jest wykorzystywanie różnorodności współpracowników i tak na przykład osoby starsze mają większe predyspozycje psychiczne do długotrwałego działania, nie wypalają się tak szybko, nie tracą energii na zbędne działania. Starsi pracownicy mogą opracowywać strategię dotyczącą uniknięcia zbędnej, dodatkowej pracy. Doświadczenie życiowe pozwala im trafnie oceniać możliwości i granice ryzyka, lepiej oceniają sytuację i co za tym idzie, rzadziej popełniają błędy. Na wyższym poziomie jest w przypadku starszego pokolenia świadomość obowiązku, odpowiedzialności i jakości pracy. Natomiast nieco gorzej sprawdzają się w zadaniach wymagających wysokiego tempa, ale za to są dokładniejsi. I tutaj doskonałym uzupełnieniem, aby uzyskać efekt synergii, jest młodsze pokolenie, które lubi szybkie tempo pracy, monotonia to wróg pokolenia Y. Warto stworzyć dla nich środowisko pracy, by działania wiązały się wprost z konkretnym rezultatem lub jasno określonym celem.

Młody pracownik musi widzieć sens swojej pracy w kontekście celu wyższego, na przykład misji lub strategii oraz w kontekście poczucia roli w realizacji tego celu, czyli bycie potrzebnym.

Dobry menedżer dostosowuje styl komunikowania się do oczekiwań pracownika, co w przypadku młodego pokolenia, posługującego się komunikacją internetową, polega na dużej ilości informacji zawrotnej, przekazywanej jak najszybciej.

Stereotypy związane z wiekiem

W zespole międzypokoleniowym możemy mieć do czynienia z wieloma konfliktami związanymi ze stereotypowym postrzeganiem ludzi zarówno ze starszego pokolenia, jak i młodszego oraz postrzegania ich przez siebie nawzajem.

Stereotyp to schemat reprezentujący grupę lub rodzaj osób wyodrębnionych z uwagi na pewną łatwo zauważalną cechę, określającą ich społeczną tożsamość [Aronson 2000, s. 12].

Menedżerowie dzielą swoich pracowników według typowych dla ich wieku cech, są to zarówno zalety, jak i wady osób starszych i młodszych. Pracownicy młodszego pokolenia chwaleni są za swoją przebojowość, pomysłowość i szybkość działania. Starsze pokolenie cenione jest za cierpliwość, rzetelność i lojalność [Litwiński, Sztanderska 2010, s. 13].

Zakorzenione stereotypy odnoszą się do cech poszczególnych grup pracowników w różnym wieku i podejmowaniu na ich podstawie schematycznych działań przez menedżerów, co może np. doprowadzić do zniechęcenia star-

szych pracowników, do zmniejszenia ich produktywności, do wcześniejszych odejść z pracy niekorzystnych dla obu stron. Utrwalane są przekonania, że pracownicy starszego pokolenia mogą być przeszkodą w zatrudnianiu młodszego pokolenia. Stereotyp – starsi powinni zrobić miejsce młodym. Zmiany demograficzne i strukturalne, które występują aktualnie w gospodarce powodują, że odejście osób starszych z rynku pracy przyczynia się do strat i to nie tylko na poziomie organizacji, ale i całej gospodarki. Organizacje bowiem wraz z odejściem starszego pokolenia pracowników tracą doświadczenie i ciągłość przekazywania umiejętności [Litwiński, Sztanderska 2010, ss. 19–20].

Zadaniem menedżera zarządzającego zespołem międzypokoleniowym jest osłabienie wad, a wzmocnienie zalet każdego z pokoleń.

Wobec młodszych pracowników menedżer powinien, z jednej strony, dawać im możliwość wykazywania się wiedzą i doceniać ich, a z drugiej zachęcać do korzystania z wiedzy starszych pracowników. Natomiast wobec starszych pracowników menedżer powinien zadbać o wyeliminowanie deficytów związanych z obsługą na przykład komputera czy nowych technologii i uświadomić im, że brak doświadczenia młodych nie przekreśla ich wiedzy, świeżości spojrzenia na organizację czy zadania.

Rozwiązywanie problemów w zespole międzypokoleniowym

Kolejne wyzwanie stawiane menedżerowi to poprawna komunikacja w zespole. Prawidłowe komunikowanie się zespołu jest niezwykle ważnym elementem współpracy. Komunikacja wspiera proces podejmowania decyzji, kontroli i koordynowania pracy w zespole. Przyczynia się do wzrostu zrozumienia między ludźmi, jednocząc członków zespołu we wspólnych działaniach, co w przypadku zespołów wielopokoleniowych jest elementem nieodzownym i wpływa na efektywność organizacji [Jaśniok i inni 2011, s. 101].

Sytuacja, w której członkowie zespołu znacząco różnią się wiekiem, może być czynnikiem wywołującym sytuacje konfliktowe. Komunikacja pomiędzy członkami powinna niwelować nieporozumienia, napięcia prowadzące do zmniejszenia efektywności zespołu. Menedżer powinien zapobiegać napięciom, zanim przerodzą się one w konflikt. Każdy menedżer musi uwzględnić różne sytuacje, które mogą doprowadzić do frustracji oraz napięć i stresu pracowników i umiejętnie sobie z nimi radzić. Umiejętność ta wymaga od niego empatii, przy zachowaniu własnej asertywności bez naruszania praw swoich pracowników oraz zrozumienia dla trudnej i problemowej sytuacji. Niemożliwe jest zaniedbanie zespołu i problemów, ponieważ doprowadzi to do spadku motywacji i ucieczki najzdolniejszych ludzi [Penc 2007, s. 215].

Konflikty są nieuniknione wszędzie tam, gdzie znajdują się ludzie o różnych poglądach. Podłożem tych konfliktów może być również różnica wieku między pracownikami i stereotypów, które wokół nich narosły. Starsi pracownicy postrzegają młodsze pokolenie jako zagrożenie dla swojej pozycji, przez co podchodzą do nich z wrogością. Z kolei młodszy uważają, że osoby ze starszego pokolenia zajmują miejsca pracy kreatywnym, młodym pracownikom.

Różnica pokoleń nie musi jednak wcale prowadzić do konfliktów i walki w miejscu pracy, jeśli tylko menedżer znajdzie właściwe podejście i nie będzie ulegać utartym schematom. Od początku powinien popracować nad zbudowaniem wzajemnego zaufania poprzez, na przykład, pogłębianie nieformalnych relacji między pracownikami, zwiększenie wzajemnej świadomości współodpowiedzialności i współzależności, aby dojść do poprawnej komunikacji.

Pomimo tych wszystkich różnic, jakie są między pracownikami w zespole międzypokoleniowym jest jedna cecha, która niewątpliwie ich łączy. Jest nią fakt, że każde pokolenie chce odnieść sukces w swojej karierze i to nie zmienia się z pokolenia na pokolenie [Venus 2011, ss. 7–10].

Różnice między pracownikami, które mogą wydawać się nie do pogodzenia, można przekształcić na jedną z największych zalet zespołu. Jednak, aby tak się stało, potrzeba umiejętnego zarządzania. Doświadczenia kadry zarządzającej pokazują, że organizacje, które preferują określony typ pracowników, rezygnują z potencjału, jaki drzemie w ich różnorodności. Są oni nawet przekonani, że zespoły, w których pracownicy różnią się na przykład kompetencjami, wartościami czy wiekiem, proponują ciekawsze rozwiązania oraz lepiej radzą sobie w krytycznych czy niestandardowych sytuacjach. Powód tego jest prosty, im więcej punktów widzenia, tym większa szansa na celne rozwiązania.

Problem także może być w poczuciu sprawiedliwego traktowania. Należy wypracować i ustalić tak przejrzyste zasady, aby pracownicy rozumieli motywy decyzji menedżera. W grupie różnorodnej pracowników wszyscy są wyczuleni na wszelkie formy faworyzowania. Przyczyną konfliktu może być awans, wcześniejsze wyjście z pracy czy premia. Wszystko, co uznaniowe, zwykle budzi podejrzenia.

Intermentoring w zespole międzypokoleniowym

Intermentoring jest odmianą mentoringu. Pozwala na swobodną wymianę ról mistrza i ucznia oraz na pełne wykorzystanie zasobów, jakie mają pracownicy. Umożliwia transfer wiedzy, jednocześnie poprawiając relacje międzypokoleniowe. Dzięki intermentoringowi pracownicy mogą uczyć się od siebie nawzajem, wspierać się wzajemnie i rozwijać. Według przeprowadzonych badań takie rozwiązanie wykorzystuje mocne strony młodego pokolenia pracowników oraz zalety pracowników z doświadczeniem z pokolenia starszego.

Rola mentora jest obszarem pracy, w którym realizują się i spełniają często pracownicy starsi. Funkcja ta postrzegana jest często przez nich jako nobilitacja, potwierdzająca ich kwalifikacje zawodowe.

Warunkiem powodzenia mentoringu jest to, aby udowodnić, że starsi pracownicy, przekazując swoje doświadczenie i wiedzę młodszemu pokoleniu, nie stają się przez to zagrożeni utratą pracy. Należy zatem uświadomić pracownikom, że są nadal cenni dla firmy, a może nawet cenniejsi, ponieważ posiadają dodatkowe kompetencje bycia mentorami. W niektórych organizacjach taka funkcja mentora jest dodatkowo gratyfikowana [Urbaniak 2011, s. 123].

Profesjonaliści wskazują na cztery czynniki odpowiadające za efektywny mentoring:

- aktywna komunikacja uczestników procesu,
- właściwe dopasowanie mentor – uczeń,
- jasne określenie celów,
- okresowe ocenianie skuteczności procesów.

Mentoring współpracuje z zarządzaniem talentami i kompetencjami, kładzie nacisk na potencjał na przyszłość i rozwój pracownika. Osoby objęte mentoringiem zwiększają efektywność organizacji i wpływają na stabilność firmy. Organizacje, które wykorzystują mentoring, wzmacniają postawy rdzennych kompetencji, utrwalając je i wzmacniając [Przybyła 2010, ss. 261–262].

Cele stawiane przed intermentoringiem:

- Wykorzystywanie mocnych stron różnych grup wiekowych.
- Dzielenie się wiedzą w pracy zespołowej, efekt synergii.
- Elastyczne wzajemne relacje, odrzucenie stereotypów.
- Poprawa komunikacji.
- Przełamywanie barier.
- Wymiana wiedzy między pracownikami.

Korzyści płynące z intermentoringu:

- Możliwość dzielenia się wiedzą między pracownikami.
- Integracja zespołu.
- Wzajemne uczenie się nie zakłóca pracy.
- Integracja pracowników z firmą.
- Motywacja pracowników do zmian, dająca poczucie wpływania na sytuację w organizacji.
- Niskie koszty szkoleń.
- Lepsza komunikacja między pracownikami.

Celem mentoringu jest rozwój i działanie. Mentor wspiera rozwój, dzieli się doświadczeniem, stawia nowe wyzwania i zadaje pytania tak, aby uczący się mógł dojść do optymalnych rozwiązań. A co jest celem intermentoringu?

Z założenia mentor i uczeń są równi sobie, a szacunek jest podstawą współpracy. Problemy i ich rozwiązania rozważane są w kontekście przyszłości i przeszłości.

W nawiązaniu do dyskusji toczących się w Unii Europejskiej i na całym świecie zarządzanie wiekiem traktowane jest jako wykorzystanie efektywnego zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji, aby czerpać korzyści z potencjału kompetencyjnego starszego pokolenia oraz z potencjału, który płynie ze współpracy międzypokoleniowej. Wraz ze wzrostem kultury współpracy międzypokoleniowej, zmienia się określanie osób ze starszego pokolenia i tak „starzejący się pracownicy” zostają zastąpieni określeniem „srebrni pracownicy”, które to określenie nawiązuje do siwych włosów, ale również podkreśla wartość srebra jako wartości kapitału wiedzy, zaangażowania, lojalności i doświadczenia.

Silne zmotywowanie i zintegrowanie wielopokoleniowego zespołu pracowników, ich udział w życiu organizacji, powoduje, jak zaobserwowano, wzrost wydajności pracy, poziomu innowacyjności, co gwarantuje zwiększenie szans na przejście organizacji przez czas kryzysu. Pomocne w tym może być wprowadzenie w organizacji zarządzania wiekiem oraz promocja idei nowej solidarności międzypokoleniowej, tym bardziej, że przeprowadzone badania ukazują gotowość dojrzałych pracowników do takiej współpracy. Współpraca taka może przynieść korzyści zarówno organizacji, jak i osobom zaangażowanym we współpracę i wzajemny szacunek [Mazurek-Kucharska 2011, ss. 31–48].

Podsumowanie

Zgodnie z prognozą do 2030 roku liczba ludności Polski będzie stale się zmniejszać. Nastąpi zmiana struktury demograficznej, co oznacza spadek udziału osób w wieku produkcyjnym. Odczuwalne skutki mamy już dziś w postaci wydłużenia wieku emerytalnego. Przed pracodawcami stanie wyzwanie zadbania o efektywne wykorzystanie kompetencji zatrudnionych pracowników. Dotyczy to wszystkich zatrudnionych pokoleń pracowników w organizacji.

Starzenie się ludności oraz niski przyrost naturalny, zaobserwowane w krajach Unii Europejskiej, będą jako istotne zjawiska kształtowały sytuację na rynku pracy w następnych latach. Rosnąca świadomość tych zagrożeń determinuje zainteresowanie poruszoną w artykule problematyką i inspiruje do podjęcia odpowiednich działań w zakresie kształcenia studentów kierunku zarządzanie.

Warto prowadzić dalsze badania w zakresie różnic pomiędzy pokoleniami na rynku pracy, aby określić najbardziej adekwatne sposoby przyszłego działania i myślenia menedżerów. Różnice między pracownikami, które wydają

się nie do pogodzenia, można przekształcić w jedną z największych zalet pracy zespołowej. Jednak, aby to było możliwe, należy umiejętnie zarządzać różnorodnością. Zadaniem menedżera, który stawia na różnorodność, powinno być stworzenie przyjaznego środowiska pracy z uwzględnieniem potencjału pracowników, co przyczyni się do sukcesu organizacji. Zarządzanie różnorodnością pokoleniową oznacza dostrzeganie różnic między pracownikami organizacji i świadome rozwijanie polityki i programu oraz strategii, które stworzą klimat dla wykorzystania tych różnic na rzecz rozwoju organizacji.

W artykule podjęto próbę przybliżenia zagadnienia zarządzania zespołami międzypokoleniowymi. W Polsce zarządzanie wiekiem czy zarządzanie różnorodnością pokoleniową jest tematem, który staje się przedmiotem wielu badań i dociekań zarówno teorii, jak i praktyki zarządzania. Nadal niewielu pracodawców ma świadomość, jak wiele możliwości stwarza umiejętne zarządzanie różnorodnością. Zakorzenione stereotypy funkcjonujące w społeczeństwie, o cechach pracowników w różnym wieku i podejmowane na tej podstawie przez organizację schematyczne działania, prowadzą do spadku produktywności i w konsekwencji do zbyt wczesnych zwolnień z pracy osób starszych, co jest niekorzystne dla obydwu stron, zarówno dla pracownika, jak i dla pracodawcy. Zadaniem kadry zarządzającej w organizacji jest stworzenie możliwości międzypokoleniowego przekazywania wiedzy, a więc zadbanie o zachowanie ciągłości zasobów kapitału ludzkiego i wiedzy. Właściwie opracowany i efektywny plan transferu wiedzy może mieć duże znaczenie dla utrzymania przez organizację kluczowego potencjału kompetencji pracowników oraz ciągłości strategii.

Priorytetem współczesnych organizacji powinno być prognozowanie i planowanie zespołów międzypokoleniowych, aby zatrzymać część dzisiejszych kluczowych kompetencji i talentów. Ekspersi zwracają uwagę na przykłady dobrych praktyk, pojawiających się w firmach, które wdrożyły już programy zarządzania wiekiem i różnorodnością.

Kiedy w organizacji uda się świadomie i skutecznie zarządzać różnorodnością w zespołach międzypokoleniowych, eksperci prognozują osiągnięcie sukcesu dzięki wykorzystaniu wszystkich atutów i kompetencji członków zespołu, kreatywności i innowacyjności, pozyskanie nowych klientów, mniej konfliktów w zespole oraz redukcję kosztów związanych z utratą wiedzy. Droga do sukcesu organizacji XXI wieku wydaje się fundamentalna zmiana myślenia oraz postępowania kadry zarządzającej, przyjęcie nowych wzorców zachowań i stylu kierowania, opartego na przywództwie, partycypacji, transferze kompetencji oraz budowaniu zaufania i poszanowania ludzi.

Bibliografia

- Aronson E. (2000)**, *Człowiek istota społeczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bell A. (2010)**, *The myth of generational tensions*, "Leader to Leader", Fall, Vol. 2010 Issue 58, pp. 7–10.
- Benson J., Brown M. (2011)**, *Generations AT work: Are there differences and do they matter?*, "International Journal of Human Resource Management", May, Vol. 22, Issue 9, pp. 1843–1865.
- Cekada T. (2012)**, *Training a Multigenerational Workforce*, "Professional Safety", 2012, Vol. 57, Issue 3, pp. 40–44.
- Covey S.R. (2005)**, 8 nawyk, Rebis.
- Ericson T. (2013)**, *Sztuka mieszkania*, styczeń–luty, Coaching, ss. 60–61.
- Jaśniok M., Całek A., Polok G., Kasperek K., Piłat M. (2011)**, *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Litwiński J., Sztanderska U. (2010)**, *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach, projekt z wiekiem na plus – szkolenia dla przedsiębiorstw realizowany w partnerstwie z PARP*, Warszawa.
- Mazurek-Kucharska B. (2011)**, *Idea nowej solidarności międzypokoleniowej, Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, nr 2(20), ss. 31–48.
- Miernik B. (2014)**, *Życie zaczyna się po pięćdziesiątce*, 25.09.2014, „Rzeczpospolita”, s. 17.
- Nieckuła E. (2012)**, *Popyt na*, wrzesień–październik, Coaching, ss. 50–53.
- Penc J. (2007)**, *Nowoczesne kierowanie ludźmi*, Difin, Warszawa.
- Peszko A. (2002)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Przybyła M. (red.) (2010)**, *Nauki o zarządzaniu 4. Zarządzanie w teorii [w:] A. Szczygielska, Rola wybranych metod zarządzania kapitałem ludzkim a kreowanie rdzennych kompetencji przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Simons N. (2010)**, *Leveraging Generational Work Styles To Meet Business Objectives*, "Information Management Journal", Jan/Feb, Vol. 44, Issue 1, pp. 28–33.
- Urbaniak B. (red.) (2011)**, *Efektywność zarządzania zasobami ludzkimi [w:] A. Rogozińska-Pawełczyk Efektywne zarządzanie wiekiem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Venus M. (2011)**, *The Multi-generational workplace*, Northern Colorado Business Report, Nov, Diversity Supplement, pp. 7–10.

Katarzyna Kowalska
Społeczna Akademia Nauk

Ageizm – plagą XXI wieku **Ageism – Plague of XXI century**

Abstract: The problems associated with demographic changes, vocational development of people over 45 years of age, inactivity and mentality of people looking for work, require immediate action to be taken by employers, to make it beneficial for them to employ elders, and that the older generation will not give up the job search. Barriers, both psychological and social can be eliminated by promoting knowledge and skillful adaptation of the candidates to the needs of the organization. The key element is for managers to acquire the knowledge of how to manage age in the organization, starting from the creation of the position, ending with career planning until retirement age. Training, grants and other amenities just waiting for an employer who receives them as soon as he hires a senior, experienced employee. He will not only acquire valuable knowledge, but also receives financial inducements from government. Lagging behind this process threatens exclusion from society, and for the whole country - the loss of opportunity to participate in the economy of the future. It's a win win situation.

Key-words: age management, ageism, age discrimination, joblessness, aged employee.

Wstęp

Zmiany demograficzne wpływające na przekształcenie struktury zatrudniania osób w wieku 45+ stanowią fundamentalny problem XXI wieku na rynku pracy w całej Europie. Niniejszy artykuł obejmuje wstępną i fragmentaryczną analizę problemów dotyczących znacznego bezrobocia w kraju, zarówno kobiet, jak i mężczyzn po 45 roku życia. Z przeprowadzonych ogólnodostępnych badań

ankietowych można wywnioskować, że owa dezaktywizacja zawodowa nie wynika z ogólnie przyjętego stereotypowego podejścia, które mówi, iż osoby dojrzałe są mniej elastyczne, częściej chorują, są wolniejsze i pozostają w tyle w nowinkach technicznych niż osoby młodsze. Zbiór przedstawionych w artykule narzędzi ocenia powyższe problemy z nowej perspektywy. Rosnąca dezaktywizacja zawodowa osób starszych wzmaga konsekwencje nie tylko wśród gospodarstw domowych, ale przede wszystkim w otoczeniu całego społeczeństwa. Artykuł przedstawia zarówno przyczyny, jak i skutki fali bezrobocia, nie zapominając o jakże ważnym aspekcie psychologicznym w tym procesie.

Kolejny poruszany problem dotyczy nastawienia pracodawców, którzy ukrywają prawdziwe powody, dla jakich nie chcą zatrudniać osób dojrzałych, maskując je najczęściej spotykanym stwierdzeniem, że osoba starsza nie pasuje do specyfiki przedsiębiorstwa. Dlatego też analiza tej problematyki stała się jednym z głównych celów niniejszego artykułu.

Ostatni omawiany problem dotyczy nieodwracalnego procesu starzenia się społeczeństwa oraz środowiska, które nie sprzyja egzystencji osobom zdolnym do pracy. Brak środków zaradczych zasługuje na szczególną uwagę, gdyż natury mikro i makro ekonomicznej nie da się oszukać.

Celem artykułu jest także prezentacja problemów z punktu widzenia społeczeństwa, jak również gospodarki i państwa.

Ageizm kontra stereotypowe postrzeganie pracownika po 45 roku życia

Dyskryminacja ze względu na wiek – tak można w skrócie wytłumaczyć pojęcie, jakim jest ageizm [Palmore, Branch, Harris 2005]. Wbrew pozorom nie jest to określenie „nowoczesne”, gdyż pierwszy raz zostało użyte w literaturze anglosaskiej przez Roberta Butlera w 1975 roku i zostało zdefiniowane jako *zestaw przekonań, uprzedzeń i stereotypów mających swe podstawy w biologicznym zróżnicowaniu ludzi, które dotyczą kompetencji i potrzeb osób w zależności od ich chronologicznego wieku*. W Polsce próbowano wprowadzić termin *wiekizm*, ale nie znalazł on swoich zwolenników, więc pozostano przy nazewnictwie pierwotnym. Stereotypowe podejście patrząc przez pryzmat ageizmu, to nic innego jak postrzeganie osób starszych jako jednolitej grupy społecznej, niezdolnej do odgrywania w życiu roli, jaką jest „pracownik”. Grupa ta postrzegana jest jako jednorodny zainfekowany chorobami organizm, który powinien zostać szybko wyeliminowany ze społeczeństwa, gdyż nie jest zdolny do samodzielnego i efektywnego działania. Walka ze stereotypami stanowi nie lada wyzwanie dla społeczeństwa. Należałoby dany „pogląd”

rozszerzyć i pozwolić na samodzielne działanie, bowiem nie każdy organizm po 45 roku życia jest niezdolny do prowadzenia aktywnego życia zawodowego, a sam wiek nie powinien tu stanowić głównej determinanty. Konstytucja RP art. 33 mówi, że: *kobieta i mężczyzna mają w szczególności równe prawo do kształcenia, zatrudnienia i awansów, do jednakowego wynagradzania za pracę jednakowej wartości, do zabezpieczenia społecznego oraz do zajmowania stanowisk, pełnienia funkcji oraz uzyskiwania godności publicznych i odznaczeń*. Nie wspomniano nic o przedziale wiekowym, co oznacza, że każdy powinien mieć takie same szanse na społeczną egzystencję. Z badań przeprowadzonych przez Akademię Rozwoju Filantropii wynika, że pomimo upływu dwudziestu lat gospodarki rynkowej w Polsce wciąż mocno są zakorzenione stereotypy, mówiące o tym, że pokolenia obciążone socjalizmem są nieprzystosowane do wymogów rynku pracy. Tak samo walka z ageizmem stanowi wyzwanie, gdyż pracodawcy ciężko jest udowodnić dyskryminację (nie-tolerancję i wykluczenie) ze względu na wiek.

Z jednej strony dostrzec można ogólną niechęć do zatrudniania osób po 45 roku życia, jednak z drugiej strony niż demograficzny i imigracja uniemożliwi pozyskanie młodszych pracowników i zatrudnienie osób starszych będzie w najbliższym czasie wręcz wymagane, by organizacja była w stanie utrzymać się na rynku.

Dezaktywizacja zawodowa w Polsce

Brak lub znikoma aktywność zawodowa to nowe oblicze dezaktywizacji, która przekłada się na niskie zatrudnienie osób dojrzałych, ale także i młodych ludzi nieposiadających doświadczenia, a to z kolei prowadzi do marginalizacji społecznej. Płeć, miejsce zamieszkania czy też wykształcenie to tylko niektóre czynniki wpływające na niską aktywność zawodową. W polskim społeczeństwie można zaobserwować zjawisko świadomej niechęci do pracy bądź wybranie łatwiejszej drogi, jaką jest emerytura lub renta [Dane z BAEL 2004, *Raport o inflacji*, s. 39]. Z raportu wynika, że należałoby wprowadzić w sposób umiemy i świadomy *age management* [Fabisiak, Prokurat 2012] jako narzędzie wspomagające walkę z bezrobociem, zamiast obciążać budżet państwa wydatkami na cele socjalne. *Age management* to ogół czynności, których celem jest maksymalizacja efektywności pracowników. W przełożeniu na język polski „Zarządzanie wiekiem” [Schimanek 2010], to minimalizacja absencji starszych pracowników z powodów zdrowotnych (zapewnienie ergonomii pracy, dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych czy też zachęcanie do prowadzenia zdrowego trybu życia). Kolejny krok to adekwatne przydzielanie zadań do wieku pracownika w taki sposób, aby umożliwić mu wykorzystanie w pełni

posiadanych kompetencji, gwarantując tym samym dalszy rozwój. Biorąc pod uwagę stereotyp, że starsi pracownicy chorują częściej, nie można zapomnieć o trzecim kroku zarządzania wiekiem, jakim jest wprowadzenie elastycznych form zatrudnienia. Należy umożliwić pracownikom pracę w niepełnym wymiarze godzin lub też telepracę, która pozwoli na zachowanie harmonii pomiędzy aktywnością zawodową a sytuacją prywatną. Należy się zgodzić z tym, że wraz z upływem czasu, zmieniają się cechy pracowników. I choć siła fizyczna ulega pogorszeniu, to pozyskiwana jest wiedza, która dzięki intermentoringowi [Gojny, Zbierowski 2013], może być rozpowszechniona wewnątrz organizacji, co w efekcie końcowym daje idealne uzupełnienie w zróżnicowanym wiekowo zespole. W takim przypadku wiek pracownika staje się jego atutem.

Jednym z przykładów stosowania nowego podejścia do zarządzania wiekiem, stanowiącym narzędzie do walki z dezaktywizacją zawodową, jest międzynarodowa kampania „Zarządzanie wiekiem w praktyce – Age Management in Practice – AMAP”, opracowana przez Parlament Szwedzki w 2013 roku. Jest to projekt partnerski trzech podmiotów: uniwersytety (z Wielkiej Brytanii i Szwecji), instytuty badawcze (z Grecji i Portugalii) oraz organizacje pozarządowe (z Niemiec i Polski). Przedsięwzięcie to ma na celu umożliwienie grupie wiekowej 50+ uzyskanie dostępu do szkoleń zawodowych (CVET). Drugim celem projektu AMAP jest umożliwienie wyznaczania ścieżek zawodowych w oparciu o Europejskie Ramy Kwalifikacji (ERK). Nieodłącznym elementem projektu jest wypracowanie modelu motywacyjnego osób po pięćdziesiątym roku życia. W Polsce w grudniu 2013 r. opublikowano raport, z którego między innymi wynika, iż jednym z narzędzi w walce z dezaktywizacją zawodową jest utworzenie programu „Solidarność pokoleń 50+” – przyjęty przez Radę Ministrów 17 października 2008 r. w Warszawie, który omawia działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+. Celem programu jest osiągnięcie do 2020 roku wskaźnika zatrudnienia osób w przedziale wiekowym 55–64 lata na poziomie 50%, określonym w Strategii Lizbońskiej. Do osiągnięcia tak postawionych celów konieczne jest między innymi wdrożenie strategii zarządzania wiekiem, budowa ścieżki kształcenia, dobierając odpowiednie szkolenia do potrzeb zainteresowanych, zmniejszenie kosztów pracy, związane z zatrudnianiem starszych pracowników (np.: poprzez zwolnienie pracowników ze składek na Fundusz Pracy i FGŚP) [Klimczuk 2010]. Generalizując, *Age management* to narzędzie służące do wydłużania aktywności zawodowej osób starszych, oparte o postulat Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, którego głównym celem jest stworzenie równych szans pracownikom w różnym wieku oraz podjęcie działań i wdrożenia jako elementu ZZL [Borowski 2009] w organizacji.

Niebezpieczne dla zainteresowanych i społeczeństwa są skutki dezaktywizacji, zarówno makroekonomiczne, jak i indywidualne. Należą do nich

m.in.: brak wytwarzania PKB przez bezrobotnych, co przekłada się na ogólny spadek dobrobytu społeczeństwa [Kwiatkowski, 2006], bierność zawodowa powodująca obciążenia budżetu państwa. Ważnym aspektem jest także wypłata pieniędzy na rzecz świadczeń okołomerytalnych, co przekłada się również na obniżenie wpływów z podatków, czy też spadek dochodów gospodarstw indywidualnych bądź rezygnacja z wybranych dóbr na rzecz zabezpieczenia potrzeb podstawowych.

Aspekty psychologiczne

Na rynku pracy znajduje się grupa społeczna, która jest zainteresowana pracą i stałym rozwojem, jednak pracodawcy stwarzają określone bariery, ponieważ wolą inwestować w rozwój młodszego pracownika, który nie odejdzie w krótkim czasie na emeryturę. Takie podejście tylko potęguje u osób starszych odczucie bycia pracownikiem drugiej kategorii. Brak szkoleń, awansów, ciągle rosnące wymagania i zagrożenia ze strony konkurencji młodszych pracowników potęgują zagrożenia w aspekcie psychologicznym. Pracownik odczuwa bezsilność i desperację, obawiając się o stabilność swego zatrudnienia. Pracownik w wieku przedemerytalnym, analizując niekorzystne zmiany, jakie zachodzą w przepisach emerytalnych, swoje nikłe szanse na rynku pracy przy poszukiwaniu nowego zatrudnienia, decyduje się na przejście na wcześniejszą emeryturę. Natomiast osoby, które nie mogą skorzystać z opieki państwa, koncentrują się na swoim „ja”, zamiast w dalszym ciągu angażować się aktywnie w pracę, pokazując swój potencjał. Trudno byłoby nie wspomnieć w tym miejscu o transformacji podejścia do pracy u osób bardziej dojrzałych zawodowo. Po czterdziestym roku życia pracę postrzega się jako źródło kontaktów międzyludzkich, warunkujące tym samym dalszy rozwój w społeczeństwie [Dobrowolska 1974]. Po pięćdziesiątym roku życia praca postrzegana jest jako warunek biologicznej egzystencji człowieka [Sztumski 2004, s. 25; Terelak 2007]. W przedziale pomiędzy 50 a 60 rokiem pracownikowi bardziej zależy na tym, aby stabilizować własną pozycję w organizacji, utrwalając zdobyte doświadczenie, rezygnując tym samym ze zdobywania nowych umiejętności [Charness 1981]. Pracownicy powyżej 60 lat, jeśli dalej są aktywni zawodowo, odczuwają potrzebę afiliacji. Jednakże patrząc na Eurobarometr [2011] w Polsce, uznano 60 lat za górną granicę wieku aktywności zawodowej. Analizując ten temat, warto sięgnąć do raportu Eurostatu [Racław, Rosochacka-Gmitrzak 2013], gdzie według długookresowej prognozy do 2060 r. odsetek osób starszych [Walker 2005] (powyżej 65 roku życia) w UE wzrośnie z 17% w 2008 r. do 30% (przy czym w krajach Europy Środkowo-Wschodniej udział osób starszych przekroczy 30%, a Polsce wynosić on bę-

dzie 36,2%). Również raport GUS z 2013 r. potwierdza powyższą prognozę, co oznacza, że w 2030 roku prawie co trzeci Polak będzie miał co najmniej 60 lat. W Polsce pracę ponad wiek emerytalny kontynuują głównie osoby z wyższym wykształceniem, na prestiżowych stanowiskach, a także te osoby, które uprawiają dobrze płatne i wolne zawody. Pozostali, gdy tylko mogą, korzystają z możliwości przejścia na emeryturę lub rentę. Stopa bezrobocia w naszym kraju, biorąc pod uwagę tych aktywnych zawodowo wg GUS, wyniosła w pierwszym kwartale 2014 roku aż 13,5%. Należy przy tym pamiętać, iż obliczenia dotyczą tylko tych osób, które zarejestrowały się w urzędach pracy. Oznacza to, że odsetek ten może być znacznie wyższy przy uwzględnieniu tzw. szarej strefy [Matzke 2014], która umożliwia osobom starszym zaspokojenie podstawowych potrzeb. Nielegalna praca wydaje się, dla aktywnych zawodowo, jedynym ratunkiem na przetrwanie.

Wśród osób starszych istnieje także grupa osób biernych zawodowo, które są albo zmęczone dotychczasową pracą i pozbawione ochoty na dalszą aktywność, albo od dłuższego czasu nie mogą znaleźć pracy. Ta druga grupa znajduje wsparcie ze strony Centrum Doradztwa Unijnego, oferującego *Jobcoaching* [*Jobcoaching – innowacyjna...*]. To innowacyjna aktywizacja osób bezrobotnych po 45 roku życia. Polega ona na bezpośrednim wsparciu w poszukiwaniu pracy, a także w okresie adaptacyjnym u nowego pracodawcy przez Jobcoacha. Osoba bezrobotna przy wsparciu opiekuna wykonuje szereg działań i zadań, które pozwolą przejść przez proces zmian, aby uzyskać zatrudnienie. Przykładem takiej współpracy może być wspólne napisanie CV, listów motywacyjnych bądź odgrywanie scenek z rozmów kwalifikacyjnych. Jobcoach umożliwia przyszłemu pracownikowi wypracowanie dobrych nawyków i zachowań w miejscu pracy, jak również wspiera budowanie relacji zawodowych z pracodawcą i współpracownikami.

Istnieje też grupa osób 45+ poszukująca samodzielnie zatrudnienia, ale czy w XXI wieku wysłanie swojej aplikacji raz czy dwa razy w tygodniu jest wystarczające? Na to pytanie odpowiada wielu autorów [Kukla, Duda]. Samo przebywanie w domu i korzystanie z dobrodziejstw Internetu może być obecnie niewystarczające. To bezpośrednie kontakty z pracodawcami, przebywanie na giełdach czy targach pracy pozwolą na lepszą prezentację siebie i maskowanie aspektu peselu. Wciąż dobrą metodą na poszukiwanie pracy są kontakty z innymi, w przypadku ich braku nie należy załamywać rąk, tylko podejmować różnorodne działania jak np. uczestniczyć w spotkaniach branżowych oraz przebywać wszędzie tam, gdzie możliwe jest pozyskanie nowych kontaktów, które mogą ułatwić znalezienie zatrudnienia. Działania te potrafią wypracować takie cechy jak kreatywność, dynamiczność i samodzielność, eliminując wewnętrzny zastój.

Elastyczność

Spółeczeństwo wymaga od pracodawcy zmiany podejścia do zatrudniania doświadczonych osób, jak np.: elastyczne godziny pracy, umiejętność dobierania zadań itd. A jakie oczekiwania stawia życie wobec kandydatów? W procesie poszukiwania pracy często można spotkać się z odrzuceniem ofert przez kandydata z różnych powodów: „a że za daleko”, „za duża firma”, „za mało płacą”, „zbyt duże wymagania”, „brak dodatkowych świadczeń”, „brak telefonu, komputera i samochodu...itd.”. Nieodłączną cechą charakteru człowieka jest wszechobecna niechęć do rezygnacji z czegośkolwiek, co się dotąd posiadało. Przekłada się to na sztywność wobec nowych propozycji, co prowadzi do dalszego kontynuowania bezrobocia. Z analizy ogólnodostępnych badań wynika, że osoby 45+ są niechętnie do podejmowania pracy innej niż na etat. Często też duży problem stanowi dojazd do innego miasta. Elastyczność w tym przypadku to nic innego jak poświęcenie pewnych udogodnień czy przyzwyczajień na rzecz nowej posady. Odrzucenie oferty z góry uniemożliwia pracownikowi podjęcie próby zmiany niewralgicznych elementów np. zamiany typu zatrudnienia ze zlecenia na etat. Zmiany te mogą okazać się nie tyle możliwe, co nawet korzystne, biorąc pod uwagę dostępne dla pracodawcy ulgi przy zatrudnianiu osób 45+.

Badania przeprowadzone przez Powiatowy Urząd Pracy [Langer 2014] w Poznaniu w marcu 2014 roku wśród grupy 900 osób 50+, uwiarydliły, że tamtejsi bezrobotni absolutnie nie są gotowi do podjęcia pracy wymagającej przeprowadzki (95,6%), a także nie zdecydowaliby się na pracę, która wymagałaby dojazdu do miejsca zatrudnienia powyżej 60 minut (60,9%). Wciąż niski odsetek (39,9%) byłby gotowy podjąć pracę związaną z obsługą komputera, co oznacza, że 60,1% zainteresowanych tej pracy by nie podjęło. Aż 81,8% osób nie zgodziłoby się na podjęcie pracy, która wymagałaby zdobycia dodatkowych kwalifikacji na własny koszt. Tak nieelastyczne podejście do objęcia nowej pracy powoduje zmniejszenie aktywizacji osób bezrobotnych w wieku powyżej pięćdziesięciu lat. Warunki, jakie zostały zaakceptowane względem przyszłego pracodawcy, to podjęcie pracy wymaganej pełnej dyspozycyjności czasowej – 62,0%, przyjęcie pracy o zmianowym czasie pracy – 60,9% oraz podjęcie pracy za najniższe wynagrodzenie – 47,6%. Z przeprowadzonych badań wynika także, że ponad 86,9% badanych nie akceptuje innej formy umowy niż umowa o pracę na pełen etat. Oprócz tego warto zwrócić uwagę na branżę, w jakich bezrobotni chcieliby pracować. Badane wykazało, że największym zainteresowaniem cieszy się szeroko rozumiana branża usługowa, następnie handel i produkcja. Światelko w tunelu dla elastyczności powoduje fakt, że 58,8% respondentów wyraziło gotowość do przekwalifikowania się, co pozwala na stwierdzenie, że inwestycje w zdobycie nowych kwalifikacji są potrzebne.

Stanowisko pracodawców

Dokonując analizy problemu, należy przyjrzeć się problemowi zatrudnienia osób starszych, nie tylko od strony pracownika, ale przede wszystkim od strony pracodawcy, który przede wszystkim musi posiadać umiejętność zarządzania różnorodnością. To współczesne podejście koncentrujące się głównie na różnicach dzielących ludzi w strukturze organizacji. Według badań Jobpilot aż 2/3 pracodawców przyznaje, że dotychczas nie brało pod uwagę możliwości zatrudnienia osób powyżej 45 roku życia, mimo że niemal wszyscy (89%) deklarują, że doceniliby zalety zespołu pracowniczego, który składałby się z osób w różnym wieku. Należy podkreślić, że jedną z przyczyn niechęci wobec zatrudniania osób 50+ jest brak efektywnych strategii wykorzystania pracowników w różnym wieku. Do najłatwiejszych nie należy wykorzystywanie różnorodności w taki sposób, aby być konkurencyjnym na rynku. Przedsiębiorczość i twórcze działanie nie będzie możliwe, gdy kultura [Kozminski 2004] organizacji uniemożliwia wprowadzenie różnorodności. Należy przy tym pamiętać, że współcześnie wielokulturowość to dywersyfikacja oparta na wiedzy, a ta z kolei stanowi podstawowy zasób firmy. Umożliwienie wzajemnego przenikania się kultur w organizacji, stanowi jeden z najtrudniejszych, ale i najbardziej efektywnych działań kadry zarządzającej. Pracodawca, chcąc zatrudniać pracowników 45+, powinien nauczyć się zarządzać wiekiem, poprzez wzbogacenie wiedzy kadry kierowniczej w zakresie bhp (bezpieczeństwa pracy), ochrony zdrowia, rekrutacji i rozwoju kariery zawodowej starszego pracownika, elastycznego czasu pracy czy też kreowania miejsc pracy [Naegele, Walker 2006]. Powyższą listę rozszerza Seaberg [2006] o takie pozycje, jak: wprowadzenie ustawicznego audytu wiekowego w firmie czy też utworzenie programów poszerzania wiedzy, kończąc na akceptacji programów zatrzymywania starszych pracowników w zależności od oceny ich współpracy z klientami. Urzędy Pracy również nie są obojętne wobec ageizmu. Oferują dofinansowania do wynagrodzeń dla pracodawcy czy też przeznaczają dodatkowe środki na szkolenia / kursy przyuczające do zawodu. Co prawda, te oferty mają swoje wymagania np. – pracodawca otrzyma dofinansowanie dla zatrudnionego pracownika w przedziale 50–60 lat, w wysokości połowy najniższego wynagrodzenia, pod warunkiem, że po okresie roku utrzyma pracownika w swojej strukturze organizacyjnej przez kolejne sześć miesięcy. W przypadku pracowników powyżej sześćdziesięciu lat, program rządowy oferuje takie samo dofinansowanie płatne przez dwa lata, pod warunkiem utrzymania pracownika przez kolejny rok. Jednak sama pomoc finansowa dla pracodawców nie wystarczy, ponieważ pracodawcy obawiają się, że pracownik nie odnajdzie się

w nowoczesnym technicznym środowisku pracy. „Mało dynamiczni”, „brak asymilacji nowinek technicznych”, „nie znają języków obcych”, „nie chcą się rozwijać” – takie stereotypy na temat pracowników 50+ wciąż pokutują wśród polskich pracodawców. Ale i w tym zakresie programy rządowe, oferują na rok 2014 znaczną pulę środków – w wysokości 40 mln zł – na szkolenia do podziału pomiędzy Ministerstwo Pracy i województwa samorządowe. Środki te umożliwiają zdobycie potrzebnych kompetencji i kwalifikacji.

Trzecia, podstawowa, ale również stereotypowa obawa pracodawcy wobec osób starszych, to sfera zdrowotna. Jednak i tutaj programy rządowe proponują zmniejszenie liczby dni chorobowych, za które pracodawcy wypłacają wynagrodzenie, szczególnie w przypadku pracowników po pięćdziesiątym roku życia, z 33 do 14 dni w roku, począwszy od 1 stycznia 2009 r.

Na rynku pracy znaleźć można pracodawców, którzy są gotowi zatrudnić dojrzałego pracownika, jednakże nierzadko spotykają się z nadmierną roszczeniowością ze strony kandydata. Wysokie zarobki, umowa, dodatkowe świadczenia (problem ten dotyczy głównie osób w przedziale 45–50 lat) to wszystko oddala najważniejszy cel – posiadanie pracy (brak wykluczenia w społeczeństwie) oraz dalszy rozwój (pozyskanie nowych kompetencji). Dlatego warto też sprecyzować własne cele, bo być może są one nieosiągalne i aby je osiągnąć, należy dać więcej od siebie.

Konkurencja powoduje rozwój

Powszechnie wiadomo, że podstawowym celem organizacji jest zaspokajanie potrzeb klienta, co przekłada się na wzrost konkurencyjności rynkowej. Gdyby przedsiębiorstwa zaangażowały się w tak zwaną działalność zrównoważoną, jak np. *Spółeczna Odpowiedzialność Biznesu*, mogłyby przekształcić nieco główną maksymę *SOB*, angażując się w „Anty-wiekową Pro Konkurencyjność”, biorąc czynny udział w konkursach dla pracodawców, doceniających wartości, jakie związane są z wiekiem pracowników. W naszym kraju Akademia Rozwoju Filantropii co roku od 2009 r. organizuje różnorodne rankingi i konkursy dla pracodawców. Dla przykładu w roku 2011 tytuł *Pracodawca przyjazny pracownikom 50+* otrzymała firma Volkswagen Poznań. Ich profesjonalne zarządzanie różnorodnością polegało m.in. na promowaniu aktywnego starzenia się, wykorzystaniu gazety zakładowej do tworzenia pozytywnego wizerunku osoby 50+, organizowaniu imprez okolicznościowych, w których starszy pracownik brał udział w różnych grach wymagających twórczego myślenia, czy też umożliwieniu migracji na inne stanowiska za pomocą rekrutacji wewnętrznych.

Podsumowanie

Minęło sześć lat od wprowadzenia programu „Solidarność pokoleń”, w ramach którego pojawiło się, między innymi, wiele ułatwień dla pracodawców w zatrudnianiu starszego pokolenia, dlatego warto dokonać krótkiego podsumowania tych działań. Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej informuje, że o ile w 2008 roku pracowała tylko co trzecia osoba w wieku 55–56 lat – wskaźnik zatrudnienia dla tej grupy wynosił wówczas 31,6%, o tyle pięć lat później, w 2013 r., zatrudnionych było już 41,3%. Ministerstwo przyznaje, że wciąż jest to wskaźnik niższy od średniego w krajach UE, wynoszącego 50,9%, jednak dostrzegalna jest wyraźna poprawa, a dystans Polski do Europy stale maleje.

Dotychczasowe badania wykazują również, że indywidualne zmiany związane z procesem starzenia się zachodzą zwykle później, niż się tego oczekuje, zazwyczaj dopiero po 60–70 roku życia, a pracownicy w tym wieku są zwykle bardziej zdyscyplinowani, silniej umotywowani i rzetelniej wykonują pracę niż ich młodsi koledzy, wymagają więc mniej kontroli [Furunes, Mykletun 2005].

Jak pokazują badania ostatnie badania Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce, aż 65% emerytów wyraża chęć powrotu lub pozostania na rynku pracy i są gotowi podjąć wszelkie działania konieczne, by to osiągnąć. Należy przy tym pamiętać, że rezygnacja z pracy przez osoby starsze jest o 88% mniejsza [badania przeprowadzone przez Society for Human Resource Management] niż przez osoby z młodszego pokolenia. Ta stabilność przekłada się na wysoką lojalność wobec pracodawcy. Reasumując, przytoczone przykłady podejmowanych działań dla aktywizacji zawodowej osób starszych, należy stwierdzić, że nie jest to grupa jednorodna i dlatego wymaga zróżnicowanego podejścia ze strony pracodawców, ale także ze strony organów administracji rządowej i samorządowej. Korzyści, wynikające z pozostania na rynku pracy doświadczonych pracowników, przekładają się na wzrost konkurencyjności firm, w których są zatrudnieni. Jednak największą pracę należy wykonać w obszarze zmiany postrzegania osób starszych oraz odejścia od stereotypowej ich oceny. I to jest, zdaniem autorki, największe wyzwanie dla kadry menedżerskiej.

Bibliografia

Borowski P. (2009), *Zarządzanie przedsiębiorstwem i jego zasobami*, WSiP, Warszawa, s. 18.

CDU *Jobcoaching – innowacyjna aktywizacja bezrobotnych 45+* [online], <http://www.jobcoaching.cdu.edu.pl/node/1>, dostęp: 23 września 2014.

Eurobarometer (2011), *Aktywne starzenie się*, European Commission [online], http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_378_fact_pl_pl.pdf, dostęp: 22 września 2014.

Fabisiak J., Prokurat S. (2012), *Age Management as a Tool for the Demographic Decline in the 21st Century: An Overview of its Characteristics*, JEMI [online], http://jemi.edu.pl/uploadedFiles/file/JEMI_2012_Vol_8_Articles/JEMI_2012_Vol_8_Issue_4_Article_6.pdf, dostęp: 22 września 2014.

Furunes T., Mykletun R.J. (2005), *Age management In Norwegian hospitality business*, „Scandinavian Journal in Hospitality and Tourism”, vol. 5, no 2, ss. 116–134.

Gojny M., Zbierowski P. (2013), *Intermentoring pokoleniowy jako metoda walki z konsekwencjami procesu starzenia się społeczeństwa w organizacjach*, „Współczesne Zarządzanie”, nr 2.

Klimczuk A. (2010), *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii [online], http://www.academia.edu/947484/Zarządzanie_wiekiem_i_nie_tylko._Informacje_uzyteczne_dla_pracodawcow_i_pracownikow_Age_management_and_more._Useful_information_for_employers_and_employees_, dostęp: 22 września 2014.

Kwiatkowski E. (2006), *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, PWN, s. 80.

Kozminski A.K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, PWN, Warszawa, s.182.

Langer A. (2014), *Sytuacja osób bezrobotnych w wieku 50+ na lokalnym rynku pracy*, Powiatowy Urząd Pracy w Poznaniu.

Matzke M. (2014), *Praca na czarno i szara strefa. Uczciwy wychodzi na głupka* [online], <http://www.dw.de/praca-na-czarno-i-szara-strefa-uczciwy-wychodzi-na-g%C5%82upka/a-17408516>, dostęp: 23 września 2014.

Naegele G., Walker A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin, s. 7.

Palmore E.B., Branch L., Harris D. K. (red.) (2005), *Encyclopedia of Ageism*, Haworth Pastoral Press, Binghamton.

Parlament Szwedzki (2013), *Age Management in Practice*, AMAP [online], http://www.a-map.eu/files/AMaP_Launch_Flyer_-_PL.pdf, dostęp: 22 września 2014.

Racław M., Rosochacka-Gmitrzak M. (2013), *Proces starzenia się, w kontekście wyzwań demografii, polityki społecznej oraz doniesień badawczych*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej [online], http://www.wrzos.org.pl/download/Ekspertyza_1_ASOS.pdf, dostęp: 22 września 2014.

Rzechowska E. [2010], *Dojrzały pracownik na rynku pracy: Perspektywa rozwojowa i perspektywa pracowników służb społecznych*, LBS Wydawnictwo Lubelskiej Szkoły Biznesu, Lublin.

Schimanek T. (2010), *Zarządzanie wiekiem i nie tylko*, Akademia Rozwoju Filantropii [online], <http://www.zysk5oplus.pl/storage/fck/file/PUBLIKACJE/Zarządzanie%20wiekiem%20i%20nie%20tylko.pdf>, dostęp: 22 września 2014.

Seaberg M. (2006), *Boom or Bust, Solutions to address the ageing workforce crisis*, CEO online, January.

Walker A. (2005), *The emergence of age management in Europe*, „International Journal of Organizational Behavior”, vol. 10(1), ss. 685–697.

<http://www.rynekpracy.pl/pliki/pdf/3.pdf>, dostęp: 29 września 2014.

Małgorzata Krajewska-Nieckarz

Spółeczna Akademia Nauk

Przedsiębiorczy pracownicy szansą na rozwój organizacji w niepewnym otoczeniu

Entrepreneur employees as a chance for organization's development in unpredictable conditions

Abstract: Managing organizations in a nowadays stormy and unpredictable conditions is a real challenge. Managers are focused on seeking the chances for the organization change in the external circumstances. Alongside, the employees entrepreneurship manifested by seeking market opportunities and developing new projects within an organization seems underestimated. The paper says the employees' entrepreneurship may be the first stimulus to organization change and grow and discusses the conditions which enable to develop it.

Key-words: employees' entrepreneurship, management.

Wstęp

Zarządzanie organizacją zostało obecnie zdeterminowane przez niepewne i niestabilne otoczenie, które umożliwia jej rozwój, ale jest również miejscem występowania nieprzewidzianych problemów i kryzysów. W tych niespokojnych czasach spowodowanych z jednej strony globalizacją, uwarunkowaniami technologicznymi, politycznymi i społecznymi przedsiębiorstwa niejednokrotnie odnoszą spektakularne sukcesy, inne zaś ponoszą porażki.

Niewątpliwie, dominującą rolę w zarządzaniu organizacją odgrywają menedżerowie, których kompetencje osobowe, doświadczenie i umiejętności,

ale również i odwaga w podejmowaniu nowych wyzwań może przynieść organizacji sukces. W artykule próbuję poddać analizie warunki dla rozwijania przedsiębiorczych postaw pracowników, by wykazać, jak pracownicy mogą wesprzeć organizację w niepewnym otoczeniu. Współczesne zarządzanie, coraz częściej oparte o sytuacyjne myślenie i dostosowywanie reakcji i decyzji do pojawiających się „okazji”, z powodzeniem może wykorzystywać potencjał przedsiębiorczości drzemiący w ludziach organizacji. Celowe pozyskiwanie pracowników o przedsiębiorczej orientacji, jak również wspieranie i kształtowanie takich postaw wśród osób już pracujących poprzez stworzenie im odpowiednich warunków, swoistego klimatu dla podejmowania działań, może okazać się kluczem do przetrwania i rozwoju firmy we współczesnym świecie. Ludzie przedsiębiorczy w organizacji to nie tylko menedżerowie, ale i pracownicy obdarzeni umiejętnością dostrzegania i wychwytywania szans rynkowych, które niewykorzystane w porę ulegają zaprzepaszczeniu. Pracownicy wspierający zarządzających, uppełnomocnieni do podejmowania inicjatyw i decyzji, pożytkując swoje przedsiębiorcze talenty i umiejętności, mogą mieć istotny wkład w budowanie przewagi konkurencyjnej.

Dominująca niepewność otoczenia

Definicja otoczenia organizacji określa je jako „ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów (w tym innych organizacji), sfer, zjawisk, procesów, trendów, które nie wchodzą w skład rozpatrywanego systemu organizacyjnego i pozostają poza jego bezpośrednią kontrolą, ale są z nim związane, czyli wywierają wpływ na daną organizację oraz/lub podlegają wpływowi zachowań, podejmowanych działań i decyzji, procesów zarządzania, rozwiązań strukturalnych oraz perspektyw rozwojowych danej organizacji” [Matejun, Nowicki 2013, s. 153]. Warto podkreślić dynamiczny charakter każdej współcześnie zarządzanej organizacji. Traktuje się ją jako system otwarty, wchodzący w liczne, wielowymiarowe i dynamiczne reakcje z otoczeniem, takie jak: współdziałanie, konkurowanie, kooperencja czy prowadzenie wymiany zasobów materialnych i niematerialnych [Matejun, Nowicki 2013, s. 153].

Określenia otoczenia jako turbulentne, kryzysowe, niepewne, burzliwe, zmienne czy niestabilne, zdominowały dyskusje naukowe i publiczne. Co sprawiło, że tak łatwo zakotwiczyły się w świadomości badaczy? Przyczyną ich stosowania jest próba opisu szybkości, z jaką zmienia się świat: technologie, trendy, mody, pojawiające się kryzysy, chwieją nie tylko przedsiębiorstwami, instytucjami, państwami, ale i całą światową gospodarką. Obrazu braku stabilności dopełniają wstrząsy na scenie politycznej, ekonomicznej

i niepokoje społeczne, wywoływane choćby falami światowego terroryzmu i toczonych wojen. Niewątpliwie swój wpływ na tak postrzegane otoczenie mają media, które w ułamku sekundy dostarczają informacji na temat tego, co właśnie dzieje się w najodleglejszych zakątkach świata. Stabilność, przewidywalność i pewność istnienia organizacji rozmyła się w niekończącą się feerię szans i zagrożeń, które tworzy dla nich globalna gospodarka, opleciona siecią relacji między państwami, organizacjami i jednostkami. Relacje te są również zmienne, kształtują się elastycznie i zanikają w chwili, gdy tracą swą użyteczność. Generalnie niepewność odnosi się do trudności przewidywania tego, co może stać się za chwilę. Matejun i Nowicki mówią o trudności w przewidywaniach potencjalnego kształtu i potencjału otoczenia. Kotler, Caslione określają je dosadnie jako chaos i turbulencje [Kotler, Caslione 2009, s. 28]. Koźmiński mówi o „lawinowo narastającej niepewności” [Koźmiński 2006, s. 7]. Krupski zaś stwierdza, że „odповідzią na narastającą turbulencję otoczenia powinna być narastająca elastyczność organizacji, czyli odpowiedzią na chaos powinien być chaos (co niekoniecznie oznacza nieporządek, a raczej ukryty porządek)” [Krupski 2005, s. 11].

Wśród szeregu określeń otoczenia organizacyjnego, wynikających głównie z różnych kryteriów jego podziału, wyłania się to, które uwzględnia *zmienność* i ma szczególne znaczenie dla podejmowanego tematu. Wspomniane rodzaje otoczenia opisuje się jako: stabilne, zmienne, burzliwe oraz migocące [Matejun, Nowicki 2013, s. 155]. W *otoczeniu migocącym* „szanse pojawiają się nagle i trwają przez krótki okres, a ich wykorzystanie w zasadniczy sposób determinuje pozycję rynkową działających w nim organizacji” [Matejun, Nowicki 2013, s. 158]. Opisywanej przedsiębiorczości bliska jest również *strategia błękitnego oceanu*, polegająca na wykorzystaniu szans i tworzeniu nowych przestrzeni rynkowych, dążeniu do wyjątkowości i przechwytywaniu nowego popytu [Glinka, Gudkowa, 2011, s. 47].

Przedsiębiorczość, jak cytuje słowa Venkatarmana Koźmiński, pojawia się na styku dwóch zjawisk: „możliwości osiągnięcia korzyści ekonomicznych, które oferuje otoczenie, a które nie są powszechnie dostrzegane oraz obecności i aktywności przedsiębiorczych aktorów ekonomicznych, wykraczających w swoim działaniu poza utarte wzorce” [Koźmiński za Venkatarman 2004, s. 163].

Przedsiębiorczość i kompetencje przedsiębiorcze

Tematyka przedsiębiorczości i postulaty jej rozwoju w życiu organizacji nie są nowe. Przedsiębiorczość jest zazwyczaj opisywana w kontekście zjawiska istotnego dla rozwoju gospodarczego i społecznego. Wynika to z utożsamiania tego

pojęcia z prowadzeniem małej firmy, albo szerzej, tworzeniem nowych jednostek gospodarczych i innowacyjnością. Przedsiębiorczość opisywana w artykule odnosi się do przedsiębiorczości innowacyjnej, niekiedy rozumianej w kategoriach psychologicznych. Taka „przedsiębiorczość” może być rozumiana jako „cecha jednostek – duch inicjatywy” [Glinka, 2008, s. 15] lub „inicjatywa w organizacji” [Glinka, 2008, s. 16] z jej specyficzną formą – intraprzedsiebiorczością czyli przedsiębiorczością korporacyjną. Wtedy opisuje się ją jako innowacyjność, elastyczność, dynamiczność, kreatywność oraz skłonność do ponoszenia ryzyka [Kopertyńska 2006, s. 234]. Przedsiębiorczość, rozumiana jako typ umysłowości pracownika czy też jego potencjał przedsiębiorczy przy odpowiednich warunkach; strukturalnych, systemowych i organizacyjnych oraz co najważniejsze kulturowych, doprowadzić może do przedsiębiorczych zachowań i podjęcia przez organizację lub poza nią nowej inicjatywy.

Rozważania na przedsiębiorczością snuł Alois Schumpeter, określając przedsiębiorcę jako innowatora i „kreatywnego destruktora”, który narusza równowagę ekonomiczną, tworząc w ten sposób warunki nowego rozwoju gospodarczego [Schumpeter 2009, s. 102]. Drucker pisał o przedsiębiorczości, zauważając, że „przedsiębiorstwo, biznes czy jakakolwiek inna instytucja nie ma szans na przetrwanie na rynku, jeżeli brakuje jej innowacji i ducha przedsiębiorczości” [Drucker 2009, s. 46]. Zauważał, że przedsiębiorczość jest odpowiedzią na czynniki zewnętrzne [Drucker, 2009, s. 47], musiał zatem dostrzegać niepewność wynikającą ze zmienności warunków otoczenia.

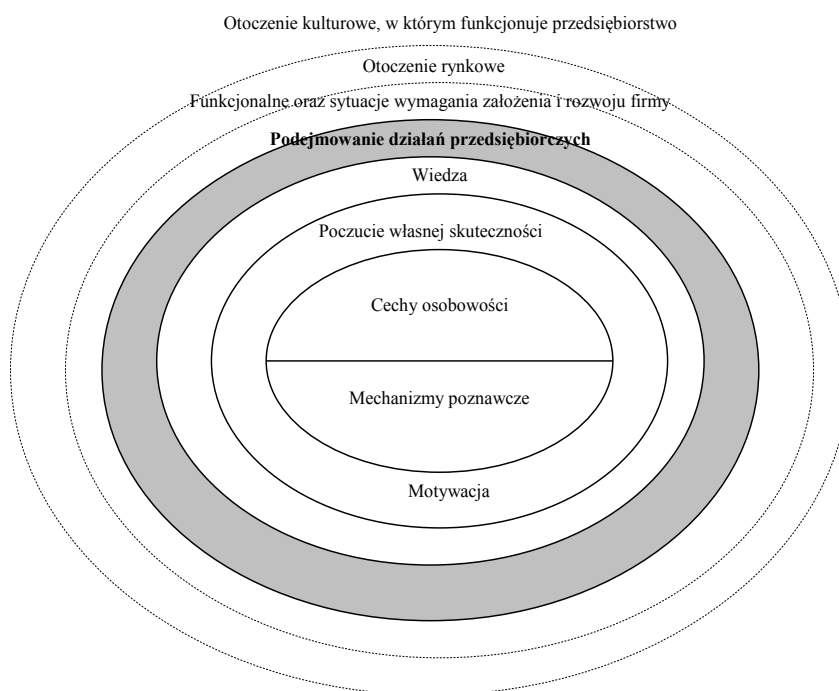
Badania nad przedsiębiorczością w Polsce prowadzili m. in. Glinka i Gudska, Kopertyńska, Strużyna, Jasiński [Borkowska, 2006, ss. 233–265]. Badacze roztrząsali kwestie przedsiębiorczości w odniesieniu do innowacji, badając możliwości uruchamiania nowych przedsięwzięć oraz rozwoju małych i średnich firm, ale również opisując przedsiębiorczość korporacyjną; analizowali przedsiębiorczość w odniesieniu do samego przedsiębiorcy albo postaci menedżera. Oblój pisał przykładowo: „(...) coraz częściej menedżerowie będą upodabniali się do rasowych przedsiębiorców w poszukiwaniu nowych szans, kreowaniu rynków, podejmowaniu ryzyka zmiany reguł gry i uruchamianiu procesów schumpeterowskiej „twórczej destrukcji” [Oblój 2007, s. 91]. Przedsiębiorczości pracowników sprzyjać będzie partycypacja pracownicza czyli udział pracowników w zarządzaniu. Na problemy niezależności, proaktywności i innych wartości pracownika jako „niezależnego podmiotu” zwracał uwagę Sikorski, analizując kwestię przywództwa w nowoczesnych organizacjach [Sikorski 2006, ss. 56–83].

Badacze wskazują na trudność w określaniu profilu przedsiębiorcy. Bird proponuje model oparty o kompetencje menedżerskie. Według niej o przedsiębiorczości świadczą „takie cechy jak wiedza ogólna i specjalistyczna, motyw,

osobowość, postrzeganie siebie, rola społeczna i umiejętności, które prowadzą do stworzenia, przetrwania i/lub rozwoju przedsięwzięcia” [Bird za Gudkova 2012, s. 343]. Istnieją również modele, które przedsiębiorczość analizują z punktu widzenia kompetencji poznawczych. Kompetencje przedsiębiorcze, określane jako cechy, które warunkują skuteczność w zakładaniu i rozwoju przedsięwzięć biznesowych, odnoszą się do motywacji, poczucia własnej skuteczności, wiedzy oraz mechanizmów poznawczych [Gudkova 2012, s. 341].

Koncepcja kompetencji przedsiębiorczych nawiązuje do modelu wypracowanego w 1982 roku przez R.A. Boyatzisa, który, badając 2 000 osób w 12 organizacjach, wyodrębnił 21 kompetencji, jakimi powinien cechować się skuteczny menedżer. Przeniesienie tego modelu na grunt przedsiębiorczości uwzględniło specyfikę celu, jakim było stworzenie, zapewnienie przetrwania oraz rozwój przedsięwzięcia biznesowego [Glinka, Gudkova 2011, s. 122]. Model kompetencji przedsiębiorczych ilustruje rysunek 1.

Rysunek 1. Model kompetencji przedsiębiorczych



Źródło: Gudkova 2012, s. 344, za Boyatzis 1992.

Z punktu widzenia przedsiębiorczości, istotne jest, by pracownik, który trafia do organizacji, odznaczał się wysoką motywacją osiągnięć, wewnętrznym umiejscowieniem poczucia kontroli oraz skłonnością do podejmowania ryzyka. Choć należy zauważyć, że brak jest jednoznacznych badań wiążących przedsiębiorczość z wyższą skłonnością do podejmowania ryzyka [Glinka, Gudkova 2011, s. 125]. Przedsiębiorców cechuje również pasja. Łatwo zauważyć, że osoby posiadające ją chcą zwykle entuzjastycznie się nią dzielić, „oczarowują” otoczenie, inspirując innych do działania. Taki entuzjazm, potrzebny do realizacji celu, może być niebezpieczny, jeśli łączyć go z próbą manipulowania innymi. Ludzie o przedsiębiorczych cechach zwykle wytrwale dążą do celu. Do wspomnianych kompetencji przedsiębiorczych warto byłoby dodać kompetencję samorządności. Pracownik przedsiębiorczy ma silną motywację wewnętrzną i najpewniej silne poczucie sprawstwa. Cechuje go brak podążania utartymi i z pozoru racjonalnymi drogami. Świadczą o tym stworzone przez Carlanda i in., a przytoczone przez Łobosa i Puciato [Łobos, Puciato 2013, ss. 142–143], „dyrektywy przedsiębiorcy”; między innymi:

- Zabijaj „dojne krowy” i pozwalaj na wspieranie nowych produktów i usług (...);
- Zresetuj mózg; generalnie powinieneś robić wszystko przeciwnie do wypróbowanych sposobów działania w wielkich kompaniach (...);
- Zatrudnij ludzi „zainfekowanych” pasją robienia tego, co zespół ma na celu, nie ma znaczenia doświadczenie czy wykształcenie;
- Zbieraj dane i dziel się nimi, bądź przygotowany na obronę pomysłów przed oponentami;
- Zdemonstrowuj zespół, gdy praca będzie wykonana.

A wszystko to, jak postulują autorzy, w „atmosferze zabawy i radości”, w otwartych przestrzeniach, dzięki pracy zróżnicowanych zespołów i grupom dyskusyjnym w przekroju płci i doświadczenia.

Te potocznie sformułowane, a niekiedy żartobliwe „wskazówki” zarysowują poważny problem sposobu funkcjonowania, z jakim borykają się organizacje wkraczające w erę nieciągłości, w której naprzemiennie występuje tworzenie i destrukcja. Wydaje się, że ogromną rolę mają tu do odegrania pracownicy, którzy mogą być źródłem identyfikacji nowych pomysłów, generujących wartość dla klientów i dla organizacji.

Warunki dla wspierania przedsiębiorczości pracowników

Obserwacje wskazują na fakt, że przedsiębiorczość pracownika, wyrażająca się postawą i zachowaniami przedsiębiorczymi, może zostać umiejętnie wyko-

rzystana w organizacji pod warunkiem, że odnajdzie on w firmie warunki, by swoją innowacyjność, zaradność i rzutkość ujawnić.

Wśród motywów, które badacze wiążą z przedsiębiorczością, pojawia się motywacja osiągnięć związana z dążeniem człowieka do ciągłego doskonalenia się i poprawiania jakości życia. Organizacje umożliwiające pracownikowi wspomniany rozwój, zachęcają do poszukiwań rozwiązań i stymulują go do myślenia perspektywicznego, a nie tylko rozwiązywania codziennych, bieżących problemów.

Kolejną cechą przedsiębiorczej jednostki jest skłonność do podejmowania ryzyka. Organizacja niechętnie może przyglądać się człowiekowi, która stawia na szali jej zasoby czy wizerunek w perspektywie osiągnięcia profitów. Jednak ryzyko wpisane jest w każdą podejmowaną inicjatywę i nie powinno być uprawnieniem osób na najwyższych kierowniczych stanowiskach. „Ludzie nie potrafią w pełni sami zarządzać sami sobą, jeśli nie mają dość swobody, by ponieść porażkę” stwierdza Covey [Covey 2005, s. 302]. Osoby przedsiębiorcze cechuje wewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli, nie będą zatem chciały być przedmiotem tradycyjnego kierowania i kontrolowania. Styl zarządzania musi zatem uwzględniać ich niezależność i wolną wolę tworzenia. Możliwość realizacji potrzeb wyższego rzędu, przez umożliwienie pracownikowi uczestnictwa w procesach decyzyjnych, będzie jednym z ważniejszych uwarunkowań przedsiębiorczości. Według Kopertyńskiej, ujawnia ona takie atuty dla organizacji, jak podniesienie poziomu intelektualnego pracowników i wzrost ich aspiracji [Borkowska 2006, s. 235].

Przedsiębiorczość pracowników jest niewątpliwym atrybutem inicjowania zmian organizacyjnych, które z kolei inspirują każda firmę do rozwoju. Wydaje się, że „przedsiębiorczy duch” pracownika, jeśli towarzyszy mu zdolność przekonywania i warunki organizacyjne, stworzone do tego, by mógł on realizować swoje projekty i inicjatywy. „W związku z dynamiką otoczenia, którą współcześnie obserwujemy, stały rozwój jest krytycznym wymogiem dla przetrwania i rozwoju organizacji” – zauważają Flaszewska i Szymańska [Flaszewska, Szymańska 2013, s. 255].

Zmiana sposobu zarządzania i kultura przedsiębiorczości

Potencjał przedsiębiorczego pracownika ujawni się i rozwinie najpełniej, jeśli trafi na podatny organizacyjny grunt oraz sprzyjające podejście i styl kierowania osób zarządzających. Współczesne sposoby zarządzania organizacjami nieco odchodzą od szkoły klasycznej czy stosunków międzyludzkich. Podkre-

śla się, że współczesne strategie i praktyki menedżerskie powinny uwzględniać podejście sytuacyjne. Myślenie sytuacyjne zakłada „dostosowanie reakcji menedżerskich do szczególnych problemów i okazji, jakimi cechują się rozmaite sytuacje, a zwłaszcza te, które wynikają z różnic indywidualnych i środowiskowych” [Schermerhorn 2008, s. 357]. Decyzje menedżera, poczynając od wyboru strategii, określenia celów, ukształtowania pożądanych procesów organizacyjnych i zapisania ich w strukturach, aż po decyzje dotyczące wyboru najlepszej technologii, taktyki dotarcia do klienta i zaspokajania jego potrzeb, są często uwarunkowane sytuacyjnie. Stare systemy, oparte na sprawowaniu kontroli nad pracownikami, odchodzą do lamusa. Nowe zarządzanie, ukierunkowane na rozwój kompetencji przedsiębiorczych wśród pracowników, ma polegać na wspieraniu ich, a nie na kontroli. Należy zaznaczyć, że jest to możliwe tam, gdzie pracownicy osiągnęli już pewną dojrzałość i mają świadomość sensu pracy, której są wykonawcami, co podkreśla Sikorski, wskazując na potrzebę upowszechnienia koordynacji demokratycznej w organizacjach [Sikorski 2006]. Wspieranie pracowników może oznaczać przekazywanie wiedzy, doświadczenia, ale i koordynacji działań. Sikorski uważa, że zasadniczą kwestią w kulturze wysokiej niepewności będzie traktowanie pracowników jak ludzi dojrzałych i samodzielnych, przejmujących odpowiedzialność za własne działania [Sikorski 2006, s. 98].

Natura ludzka stworzyła człowieka do wolności i twórczości, posługiwania się wyobraźnią, swobodnego podejmowania wyzwań, mierzenia się z problemami i pokonywania trudności. Nowoczesne organizacje traktują pracującego na ich rzecz człowieka jak świadomego uczestnika organizacyjnego życia i podmiot, a nie „zasób”, którym można swobodnie dysponować i rozporządzać, przemieszczając go i kontrolując jego wartość.

Warto przytoczyć tu wizję „organizacji partnerskiej” której autorami są H.P. Sims i Ch.C. Manz. [Sikorski 2009, s. 199]. Wszyscy pracownicy są jej filarami, wszyscy są zdolni do kierowania swoim postępowaniem, choć wizję i kierunek działania nadaje osoba kierująca. Autorzy ci postulują „pobudzanie talentu, energii, entuzjazmu i profesjonalizmu wszystkich członków organizacji” [Sims, Manz za Sikorski 2009, s. 200]. Wydaje się, że „duchowi przedsiębiorczości” sprzyjać będzie również kultura kooperacji [Sikorski 2009, s. 231]. Chociaż współcześnie zakłada się, że jedną z form współistnienia przedsiębiorstwa z uczestnikami otoczenia jest kooperencja, a nie kooperacja. Może kultura organizacyjna sprzyjająca przedsiębiorczości powinna cechować się przejawami równoczesnego rywalizowania, ale także i otwarcia na współpracę?

„W warunkach globalizacji i rewolucji informacyjnej gwałtownie rośnie zapotrzebowanie na kulturę wysokiej tolerancji niepewności” [Sikorski 2009, s. 183]. Oznacza ona zwiększenie emancypacji pracownika [Sikorski 2006,

s. 95]. Przytaczając słowa Bate'a, mówi o kulturze otwartej, spontanicznej i woluntarystycznej, której najważniejszą cechą jest permissywnizm [Bate za Sikorski 2009, s. 183]. Wydaje się, że przedsiębiorczości organizacyjnej sprzyjać będzie również opisywana przez tego autora kultura aktywna, w której podstawą kulturowych wzorów myślenia jest poczucie kontroli wewnętrznej [Sikorski 2007, s. 36] i kultura profesjonalizmu [Sikorski, 2007]. Wewnętrzne poczucie kontroli wiąże się z wiarą we własne siły.

Na klimat organizacyjny, tworzący odpowiednie środowisko dla zachowań przedsiębiorczych, zwracają uwagę Jasiński [2004, ss. 74–75] i Kopertyńska [2006, s. 234]. Zarządzanie przedsiębiorstwem nie powinno polegać na ograniczaniu pracowników i powstrzymywaniu ich od podejmowania inicjatyw, a raczej tworzeniu warunków do tego, by poprzez doświadczenia zdobywali wiedzę i osiąkali profesjonalizm.

Pozytywne efekty rozwijania kultury i wspierania klimatu przedsiębiorczości potwierdzają badania F. Bailoma, K. Matzlera i D. Tschernjaka. Ukazują one, że w organizacjach, które odnoszą sukces, rozwija się właśnie „kultura przedsiębiorczości”. Cechuje ją silna orientacja przedsiębiorstwa na zewnątrz, nacisk na elastyczność oraz dynamizm [Bailom i in. 2009, s. 161]. O budowaniu środowiska sprzyjającego inicjatywie piszą Glinka i Gudkova [2011, ss. 233–241]. Dzielą one proces wdrożenia nowego przedsięwzięcia na cztery etapy:

- Dostrzeżenie i zdefiniowanie nowej możliwości biznesowej (szansy);
- Zapewnienie zaangażowania ludzi i odpowiednich zasobów umożliwiających jej wykorzystanie;
- Wdrożenie i kontrola rezultatów nowej inicjatywy;
- Zdobywanie nowej wiedzy.

Wspieranie przedsiębiorczości wiąże się zatem ze stworzeniem warunków organizacyjnych, które będą jej sprzyjały. W świetle badań Morrisa istotny dla przedsiębiorczości jest obserwowany poziom kolektywizmu/indywidualizmu. W przypadku wysokiego poziomu kolektywizmu zaobserwowano niski poziom przedsiębiorczości korporacyjnej [Morris, 1994 za Glinka, Gudkova, 2011, ss. 235–236].

Zarządzanie nieuprawniające pracowników do podejmowania decyzji, oparte na nadmiernej kontroli i karaniu ich za podejmowane inicjatywy, wykształci osobę niekompetentną i wyuczy ją bezradności. W firmie, w której każda decyzja podejmowana przez pracownika obarczona jest strachem o potencjalne konsekwencje i sankcje po popełnieniu pomyłki, pracownicy raczej zaniechają działania.

Wykorzystanie potencjału przedsiębiorczości pracowników może być współcześnie jednym sposobem na rozwój organizacji i generowanie wartości

dla klienta we wciąż zmieniającym się otoczeniu. Ich przedsiębiorcza orientacja objawiająca się w naturalnej skłonności do podejmowania wyzwań, dzielenia się wiedzą oraz tworzenia partnerskich stosunków w organizacji przyczyniać się będzie do obrania właściwego kursu, strategii i najbardziej odpowiednich w danym momencie taktyk działania.

Ciekawym polem badawczym może być kwestia, czy organizacje zwracają uwagę na potencjał przedsiębiorczy drzemiący w kandydatach do pracy. Czy tworzą dla swych pracowników warunki dla podejmowania inicjatyw i akceptują ryzyko związane z pojawiającymi się szansami i zagrożeniami w *miogącym otoczeniu*.

Wolność podejmowania inicjatyw i współpraca w sieci

Uwolnieniu przedsiębiorczości człowieka sprzyja organizacja sieciowa. O „kulturze sieciowej” jako wysoko tolerującej niepewność pisze Sikorski [Sikorski 2009, s. 185]. Organizację sieciową cechuje elastyczność, łatwość i szybkość reakcji na zmiany zachodzące w otoczeniu. „Jest to układ organizacyjny który sprzyja wyzwalaniu inicjatywy u pracowników (...), a „podstawową normą kulturową jest kreatywność” [Sikorski 2009, ss. 186–187]. To od pracowników i dynamiki ich działania zależeć będzie trajektoria rozwoju organizacji. Dzięki ich doświadczeniu, umiejętnościom i przedsiębiorczym postawom organizacje mogą się rozwinąć. Zmienność i stała rekonfiguracja przedsiębiorstwa jest, jak twierdzą praktycy zarządzania, nieunikniona. Organizacja ta powstaje i jest zarządzana w czasie rzeczywistym, a o jej kształcie decydują wykorzystujący swój potencjał przedsiębiorczy pracownicy. W tym kontekście słowa Aloisa Schumpetera o kreatywnej destrukcji brzmią bardzo przekonująco.

Przedsiębiorczość pracowników z organizacją może przynieść szereg korzyści. Obok kreacji nowych produktów czy usług, wymyślenia i wdrażania nowych rozwiązań które usprawniałyby szeroko pojętą komunikację marketingową z otoczeniem, przedsiębiorcze innowacje często polegają na usprawnianiu metod pracy wewnątrz firmy. Taką wizję przedstawia Koźmiński, pisząc o potencjale społecznym organizacji, „W warunkach *uogólnionej niepewności* przedsiębiorstwo, które chce przeżyć i rozwijać się według napisanego przez siebie scenariusza, musi stać się społecznością odblokowaną” [Koźmiński 2004, s. 155]. Koźmiński rozumie „odblokowanie” jako usunięcie barier między firmą a jej otoczeniem, a także wewnątrz firmy [Koźmiński 2004, s. 155].

W takich warunkach przedsiębiorczość pracowników prowadzi do rozpoczęcia nowego cyklu życia przez organizację. Opisywane w literaturze scena-

riusze [Flaszewska, Szymańska 2013, s. 271] zakładają, że organizacja, zachowując formalne atrybuty swojej tożsamości, jak nazwę, siedzibę, znak firmowy, zmienia swój profil działalności albo wchodzi na inne nowe rynki sprzedaży. Innym razem organizacja przekształca się w nową jednostkę, łącząc się z innym podmiotem lub odłączając swoją część lub wchodzi w skład koncernu, spółki kapitałowej, zmieniając się stosownie do nowej strategii działania.

Zarządzanie ukierunkowane na rozwój orientacji przedsiębiorczej pracowników raczej opierać się będzie na koordynacji i umiejętnym łączeniu rozmaitych inicjatyw wykraczających poza firmę niż na kontrolowaniu ich wewnętrznego stanu. „Możliwość utrzymania się przedsiębiorstwa na globalnym rynku zależy od jego zdolności do przyjmowania tymczasowych, zdecentralizowanych form działalności, zapewniających mu odpowiednią elastyczność i dynamikę” – stwierdza Sikorski [2007, s. 71]. „Coraz więcej organizacji gospodarczych przechodzi więc wyraźną ewolucję od autarkii do otwartości, od koncentrowania wszystkich funkcji pod jednym kierownictwem do daleko idącej dekoncentracji i funkcjonowania rozmaitych zespołów zadaniowych w strukturach sieciowych [Sikorski 2007, s. 71]. Zatrudnieni to „pracownicy elastyczni”, „(...) zdolni do częstego przekształcania celów, metod i form organizacyjnych działalności [Sikorski 2007, s. 74]. Niewykluczone, że elastyczni pracownicy wykazują również cechy przedsiębiorcze: wysoką samodzielność i kreatywność.

W dobie społeczeństwa sieci i organizacji sieci, w świecie wielorakich możliwości, ludzie coraz częściej i coraz swobodniej dokonują wyborów dotyczących możliwości związania się z organizacjami różnego typu. Decyzja może być uwarunkowana spodziewanymi korzyściami, oczekiwanymi przez niego „przeżyciami”, przykładowo możliwością poczucia dumy ze zrealizowanej inicjatywy czy uczestnictwa w ciekawym projekcie. Różne przedsięwzięcia realizowane są w każdym miejscu organizacji, mogą dotyczyć usprawnienia metod pracy, ale również wypracowywania zaawansowanych koncepcji strategicznych czy odkrycia sposobu skutecznego dotarcia do klienta. Mogą być również związane z poprowadzeniem nowego projektu, który z czasem rozwinię się w samodzielną jednostkę przedsiębiorstwa, niewykluczone, że o kluczowym, strategicznym znaczeniu.

Zakończenie

Punktem wyjścia do rozważań nad znaczeniem przedsiębiorczych postaw pracowników była niestabilność otoczenia współczesnych organizacji. Uwolniona przedsiębiorczość pracowników, manifestująca się w ich upelnomocnieniu do

podejmowania działań, podejmowania decyzji i inicjowaniu nowych organizacyjnych projektów, otwiera przedsiębiorstwa na nowe szanse, choć trzeba przyznać, że równolegle eksponuje je na zagrożenia. Niewątpliwie wyzwania „migocącego”, zmiennego otoczenia stają się zarówno dla osób zarządzających organizacjami, jak i dla pracowników inspiracją do rozwoju. W artykule stawia się tezę, że rozwój organizacji może zakładać odwrócenie perspektywy: zamiast planować go poprzez odpowiednie „wykorzystanie” zasobów ludzi stawiając na inicjatywę menedżerów, można by założyć uwolnienie przedsiębiorczości związanych z firmą pracowników.

Bibliografia

Bailoma F., Matzler K., Tschernernjak D. (2009), *Jak utrwalić sukces. Co wyróżnia najlepsze przedsiębiorstwa*, Wolters Kluwer, Kraków.

Covey S. (2005), *Najpierw rzeczy najważniejsze*, Wyd. Franklin Covey, Rebis, Poznań.

Drucker P.F. (2009), *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, MT Biznes, Warszawa.

Flaszewska S., Szymańska K. (2013), *Organizacja w rozwoju – od narodzin do dojrzałości organizacji* [w:] **A. Adamik (red.)**, *Nauka o organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, ss. 255–293.

Glinka B. (2008), *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Glinka B., Gudkova S. (2011), *Przedsiębiorczość*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Gudkova S. (2012), *Kompetencje przedsiębiorcze w tworzeniu i rozwijaniu organizacji* [w:] **B. Glinka, M. Kostera (red.)**, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, ss. 340–355.

Grzegorzewska-Mischka E. (2010), *Współczesne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Jasiński Z. (2004), *Kształtowanie środowiska dla zachowań przedsiębiorczych* [w:] **M. Juchnowicz (red.)**, *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, Poltext, Warszawa.

Kaliszczak L. (2013), *Przywództwo w procesie kształtowania kreatywności i innowacyjności w organizacji wobec imperatywu przedsiębiorczości* [w:] **P. Wachowiak (red.) (2013)**, *Człowiek w organizacji. Teoria i praktyka*, Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Kopertyńska M.W. (2006), *Rozwój przedsiębiorczości pracowników – kierunki działania firm* [w:] **S. Borkowska (red.)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Teraźniejszość i przyszłość*, IPISS, Warszawa.

Kotler Ph., Caslione J.A. (2009), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, MT Biznes, Warszawa.

Krupski R. (red.) (2005), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku organizacji superelastycznej*, PWE, Warszawa.

Kurczewska A. (2013), *Przedsiębiorczość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Łobos K., Puciato D. (2013), *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Difin, Warszawa.

Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji*, [w:] **A. Adamik (red.)**, *Nauka o organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, ss. 152–221.

Obłóć K. (2007), *O zarządzaniu refleksyjnie*, Wyd. MT Biznes, Łódź.

Schermhorn John R. JR, (2008), *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Schumpeter J.A. (2009), *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wyd. Naukowe PWN S.A., Warszawa.

Sikorski Cz. (2009), *Kształtowania kultury organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Sikorski Cz. (2007), *Drogi do sukcesu. Profesjonalizm kontra populistyczna kultura organizacyjna*, Difin, Warszawa.

Sikorski Cz. (2006), *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, CH Beck, Warszawa.

Spodarczyk E., Szelągowska-Rudzka K. (2008), *Przedsiębiorczość pracowników a marketing wewnętrzny*, [w:] **A. Herman, K. Poznańska**, *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, ss. 191–201.

Strzałecki A. (red.) (2011), *Innowacyjna przedsiębiorczość*, Academica Wydawnictwo SWPS, Warszawa.

Tomasz Bernat
Aleksandra Gąsior
Jarosław Korpysa
Rafał Nagaj
Piotr Szkudlarek
Małgorzata Zakrzewska
Uniwersytet Szczeciński

Przedsiębiorczość, ryzyko i płeć **Entrepreneurship, risk and sex**

Abstract: Decisions taken by the people are at the risk of failure. Particular importance in this context take decisions concerning setting up a business. Therefore, both operators by virtue of their nature and their choices can be hazardous. One of the factors that influence the perception of risk can be the sex of the decision maker in this process. Determinants that diversify gender approach to entrepreneurship are related to environmental, cultural and historical factors, in which the decision maker operates. Operating in a particular culture, causes different perception of venture and what that entails taking it may be associated with both the individual characteristics of an entity and the interaction of culture and society. This article attempts to analyze one's decision to start its own business in the context of attitudes to risk, which depends on the gender of the respondent. Following hypothesis has been made: men treat establishing entrepreneurship as more risky than women. Verification of the hypothesis required a methodology consisting of two tools. First one, the desire to start up a company was analyzed by the survey results. Second one, attitude to risk has been examined by an economic experiment. The survey was conducted among 275 students, diversified by their sex. Due to the unrepresentative size of respondents group, conclusions from the study are mostly informative.

Key-words: entrepreneurship, risk attitude, gender studies, entrepreneur gender gap.

JEL: C91, D03, D81, L26.

Wstęp

Podejmowanie decyzji przez człowieka od dawna jest w kręgu zainteresowań badaczy. Podobnie jak ryzyko towarzyszące temu procesowi. Badania towarzyszące ryzyku i decyzjom od dawna pokazują, jak zmieniał się podejście człowieka do tych problemów. Badaniami, które bezpośrednio prowadziły do poznania wpływu ryzyka na podejmowanie decyzji, były prowadzone przez D. Bernoullego [Bernoulli 1738]. Ich efektem było powstanie teorii użyteczności oraz pierwsze eksperymentalne gry i nastawienie do ryzyka graczy. Kwestionował on bezpośrednie wykorzystywanie wartości oczekiwanej do ustalania poziomu ryzyka. Twierdził, iż takie obliczenia sprawdzają się w grach losowych, jednak w życiu codziennym występują zjawiska innej natury. Według niego należało raczej skupić się na oczekiwanej użyteczności jako lepszej miarze uwzględniającej ryzyko. Istotny kamień milowy do badań włożył J. Bernoulli, który prowadził badania nad ryzykiem i jako pierwszy wskazał na relację pomiędzy prawdopodobieństwem a jakością informacji [Bernoulli 1713]. Zdefiniował problem oceny prawdopodobieństwa w przypadku ograniczonych zasobów informacyjnych w życiu realnym oraz wskazał na możliwość odwoływania się do przeszłości jako wyznacznika prawdopodobieństwa pewnego zdarzenia w przyszłości. Na jego teoriach oparto teorię asymetrii informacji i jej wpływu na decyzje podmiotów w relacjach rynkowych. Badania nad ryzykiem i podejmowaniem decyzji prowadzone były przez kolejnych badaczy, włączając w to prace ekonomistów nagradzanych nagrodą im. A. Nobla. Byli to między innymi J. Von Neumann i O. Morgenstern z pracami dotyczącymi teorii gier i zachowania ekonomicznego, J. Nash, związany z rozwojem teorii gier, H. Markovitz, związany z doбором portfela inwestycyjnego czy D. Kahneman i A. Tversky, wskazujący na to, jak ludzie kontrolują ryzyko i niepewność ze swoją teorią perspektyw.

W ekonomii klasycznej zakłada się, iż podejmowanie decyzji finansowych jest niezależne od uwarunkowań psychologicznych. Jednak rozwój dziedziny ekonomii behawioralnej spowodował powstanie zupełnie innego podejścia do analizy procesów podejmowania ryzyka [Kicia 2008, s. 272, Majewska, Majewski, 2006, s. 67]. Osobowość człowieka predestynuje go do wykonywania pewnych działań, a także wpływa na poziom podejmowanego ryzyka. Ze względu na cechy indywidualne skłonność do ryzyka może być niska lub wysoka. Pod względem ogólnych uwarunkowań decyzyjnych kobiet i mężczyzn badania psychologiczne wskazują, iż każda z płci charakteryzuje się odmiennym podejściem do podejmowania decyzji ekonomicznych. W przypadku decyzji ekonomiczno-finansowych każdy sukces mężczyźni przypisują swoim umiejętnościom, natomiast porażkę przypisują czynnikom zewnętrznym.

nym, a więc odwrotnie niż kobiety. Ponadto, mężczyźni są mniej podatni na perswazję i naciski innych jednostek, przez co mogą uważać siebie za osoby niezależne, mające kontrolę podejmowanych samodzielnie decyzji oraz przeświadczenie o ich trafności i nieomyślności [Kicia 2008, s. 273]. Następne badania w tym kierunku [Hallahan, Faff, McKenzie] dodatkowo ukazały czynniki warunkujące ryzyko przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych u płci, były to m.in. wiek, wykształcenie oraz stan cywilny [Hallahan i in. 2005, s. 65], co podkreśla natomiast aspekt społeczno-kulturowy środowiska, w którym jednostka podejmuje decyzje.

Odnosząc się do powyższych prac, niniejsza praca podejmuje problematykę związaną z podejmowaniem decyzji ryzykownych i chęcią założenia własnego przedsiębiorstwa. *Głównym celem pracy jest analiza decyzji o założeniu własnego przedsiębiorstwa w kontekście nastawienia do ryzyka, uzależnionego od płci respondenta.* Postawiono przy tym następującą hipotezę: *mężczyźni traktują założenie przedsiębiorstwa jako bardziej ryzykowne niż kobiety.* Tematyka badań podyktowana jest kilkoma względami. Podstawowym jest chęć określenia relacji pomiędzy oczekiwaniami co do prowadzenia podmiotu gospodarczego oraz faktycznym nastawieniem do ryzyka. Istotne jest przy tym to, iż zwykle postrzeganie osób przedsiębiorczych, a więc takich, które organizują i prowadzą przedsiębiorstwa, wiąże się z wyższym poziomem akceptacji ryzyka, które jest nierozłączne z działalnością gospodarczą [Wiśniewski 2013, s. 131, Bożek 2013, s. 328]. Nastąpi tu więc próba weryfikacji tego założenia. Kolejnym aspektem jest ocena zachowań w kontekście płci respondentów. Badaniu podlegać będzie zatem skłonność do podejmowania ryzyka. W szerszym ujęciu, przekładać się to może na większą przedsiębiorczość oraz w konsekwencji na możliwość szybszego wzrostu gospodarczego. Efektem pośrednim badań mogą być wnioski dotyczące kierunków wsparcia dydaktycznego na studiach wyższych, wspierającego przedsiębiorczość studentów i jego dywersyfikacja w zależności od płci respondenta. Badania w tym ujęciu przeprowadzone zostały za pomocą dwóch metod badawczych: ankiety skierowanej do grupy respondentów oraz jednoczesnego przeanalizowania ich zachowań i nastawienia do ryzyka za pomocą badań eksperymentalnych. Grupa respondentów składała się ze studentów I i II stopnia studiów (licencjat i studia magisterskie) kierunków ekonomicznych i nieekonomicznych. Byli to studenci głównie ostatnich lat, mający już za sobą pewne doświadczenia w studiowaniu.

Przedsiębiorczość i ryzyko

Temat ryzyka ze względu na powszechność jego występowania w otaczającym nas świecie jest bardzo popularny we wszystkich dziedzinach naukowych. Samym pojęciem i jego istotą zajmują się zarówno ekonomiści, prawnicy, jak i psychologowie. Wybór podejścia do ryzyka zależy od przyjętej teorii i potrzeb, dla których są formułowane. I tak, można mówić o ryzyku jako prawdopodobieństwie straty, skutku zagrożenia i stanu niepewności, jak również w kategoriach zachowań ludzkich, jako cesze pośrednio autodestrukcyjnej [Studenski 2004a, ss. 4–19]. W kontekście artykułu, ryzyko opisane zostanie pod względem podjęcia działalności gospodarczej. Według F. Bławata determinanty wskazujące na jej na formę organizacyjną, są kompilacją czynników osobowościowych, społecznych oraz ekonomicznych [Bławat 2003, s. 181]. Za czynniki osobowościowe, czyli te najbardziej związane z płcią, sprzyjające założeniu własnej firmy, oprócz uwarunkowań biologicznych i wrażliwości emocjonalnej, za T. Gruszeckim, należy uznać takie cechy jednostki, jak: zdolność do podejmowania inicjatyw, podejmowanie długotrwałego wysiłku, akceptacja ryzyka, umiejętność podejmowania decyzji w warunkach niepewności oraz umiejętność kierowania ludźmi [Gruszecki 1994, s. 24]. Determinanty, które dywersyfikują *genderowe* podejście do przedsiębiorczości, związane są z czynnikami środowisko-kulturowo-historycznymi, w których funkcjonuje decydent. Funkcjonowanie w danej kulturze powoduje różne postrzeganie ryzyka, a co za tym idzie podejmowanie ryzyka może być związane nie tylko z indywidualną skłonnością, ale także być wynikiem kulturowego oddziaływania społeczeństwa [Studenski 2004b, pp. 110–111]. Sytuacja ekonomiczna odnosi się zaś zarówno do warunków endo- i egzogenicznych przedsiębiorstwa zidentyfikowanych w momencie podejmowania decyzji oraz do poziomu zamożności decydenta.

Badania nad zależnościami między płcią decydenta a podejmowaniem działań ryzykownych wskazują przede wszystkim jego inność oraz pobudki, jednakże, jak wynika z przeprowadzonych przez T. Tyszkę i A. Domurata badań, kobiety wykazywały mniejszą skłonność do podejmowania ryzyka niż mężczyźni [Tyszka, Domurat 2004, ss. 91–96].

Metodologia badań

Przedmiotem badań zawartych w artykule jest ocena skłonności do ryzyka, a także kwestia zmiany nastawienia do ryzyka. W badaniu wzięło udział 275 studentów studiów ekonomicznych i pozaekonomicznych Uniwersytetu Szczecińskiego. Zostało ono przeprowadzone w okresie maj–czerwiec 2014 roku.

Badanie składało się z dwóch części. W pierwszej z nich wykorzystano metodę ankietową, a w drugiej metodę eksperymentu. Badanie ankietowe składało się z dwóch części: metryczki oraz pytań dotyczących skłonności do podejmowania ryzyka. W metryczce zwrócono się z prośbą o podanie informacji dotyczących wieku, płci, rodzaju studiów oraz rodzaju aktywności zawodowej. W części ankietowej sformułowano 5 pytań ogólnych i 14 szczegółowych. W artykule wykorzystano jedno z nich dotyczące oceny ryzyka związanego z założeniem własnego przedsiębiorstwa. Odpowiedzi na to pytanie respondent przedstawiał według następującej skali: małe ryzyko, umiarkowane ryzyko, średnie ryzyko, duże ryzyko, bardzo duże ryzyko. W części drugiej badania posłużono się eksperymentem, który łączył dwa zagadnienia: skłonność do ryzyka oraz użyteczność, tzn. przy rosnącym stopniu ryzyka zwiększała się użyteczność z otrzymanej wygranej. Badano zatem problem indywidualnego podejmowania decyzji w warunkach ryzyka przy zmiennej użyteczności. Eksperyment nie dopuszczał możliwości grupowego podejmowania decyzji. Każda z podejmowanych decyzji miała wpływ na wynik eksperymentu. Eksperyment składał się z dwóch etapów – z dwóch poziomów, przy czym na etapie pierwszym były trzy opcje wyboru. Każda z opcji różniła się stopniem ryzyka, wartością wygranej i użytecznością. Przy czym im wyższe było ryzyko wyboru, tym student miał możliwość wygraną o większej wartości. Użyteczność takiego wyboru rosła. Każdy z uczestników miał możliwość porzucenia w eksperymencie na etapie pierwszym lub zaryzykować i przejść do etapu drugiego eksperymentu pod warunkiem wygrania w pierwszym etapie eksperymentu. Przy czym wybór w pierwszym etapie determinował warianty wyboru w etapie drugim. W sytuacji przegranej student otrzymywał certyfikat uczestnictwa w badaniu. Nie było ograniczeń czasowych przy podejmowaniu decyzji. Poniżej przedstawiono poszczególne opcje wyboru:

Opcja wyboru 1:

Etap 1 – 100% gwarancja wygranej w etapie 1. Nagroda: cukierek.

Etap 2 – możliwość zagrania o większą wygraną. Dwie opcje: gra o baton przy mniejszym stopniu ryzyka (50% szans na wygraną) przy ryzyku utraty nagrody z pierwszego etapu lub gra o dwa batony z gwarantowaną wygraną z pierwszego etapu (33,3% szans na wygraną).

Opcja wyboru 2:

Etap 1 – 50% szans na wygraną batona, 50% ryzyka przegranej.

Etap 2 – możliwość zagrania o wyższą wygraną. Dwie opcje: gra o małą kawę i baton przy mniejszym ryzyku (50% szans na wygraną), lub gra o dużą kawę i baton przy większym stopniu ryzyka (33,3% szans na wygraną).

Opcja wyboru 3:

Etap 1 – 33,3% szans na wygraną małej kawy.

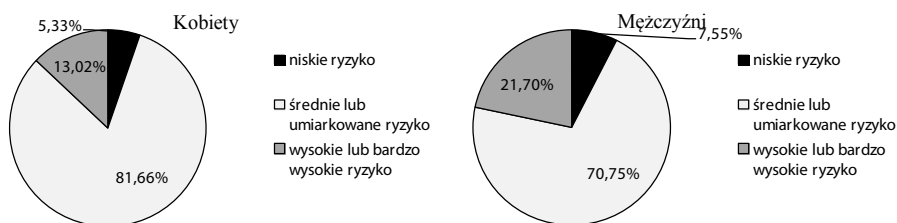
Etap 2 - możliwość wygrania nagrody o większej wartości przy gwarancji otrzymania batona. Dwie opcje: gra o średnią kawę przy mniejszym stopniu ryzyka (50% szans na wygraną) lub gra o małą i dużą kawę przy większym ryzyku (33,3% szans na wygraną).

Wyniki badań

W ramach prowadzonych badań uzyskano szereg danych pierwotnych, dotyczących problematyki skłonności do ryzyka. W pierwszej kolejności zostaną zaprezentowane wyniki badań ankietowych. Następnie zostaną one skonfrontowane z wynikami badań eksperymentalnych. Wszystkie przedstawione w postaci wykresów dane zdywersyfikowano według kryterium płci respondenta.

Na rysunku 1. przedstawiono dane ankietowe dotyczące postrzegania ryzyka związanego z założeniem własnego przedsiębiorstwa w zależności od płci dla całości badanej grupy.

Wykres 1. Opinia studentów dotycząca tego, czy założenie własnego przedsiębiorstwa wiąże się z dużym ryzykiem według płci



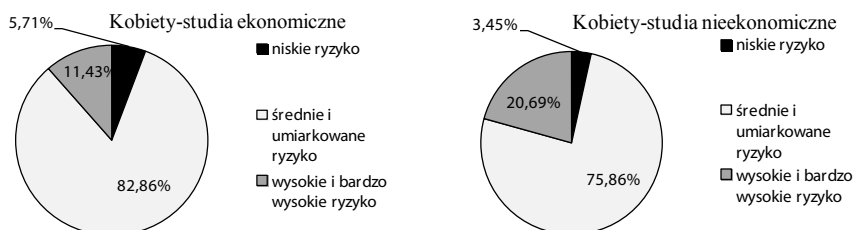
Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują, że respondenci, niezależnie od płci, ocenili założenie działalności gospodarczej jako działanie wiążące się ze średnim lub umiarkowanym ryzykiem. Należy jednak podkreślić, że większy odsetek mężczyzn uważał to działanie za wysoko lub bardzo wysokie ryzykowne.

Dokonując analizy danych, stosując kryterium rodzaju studiów wart podkreślenia jest fakt, że zarówno wśród kobiet, jak i mężczyzn, założenie własnej działalności gospodarczej uznane zostało za zjawisko mniej ryzykowne (wykres 2, 3). Blisko 2-krotnie więcej kobiet na studiach nieekonomicznych uważało, że założenie firmy wiąże się z wysokim i bardzo wysokim ryzykiem.

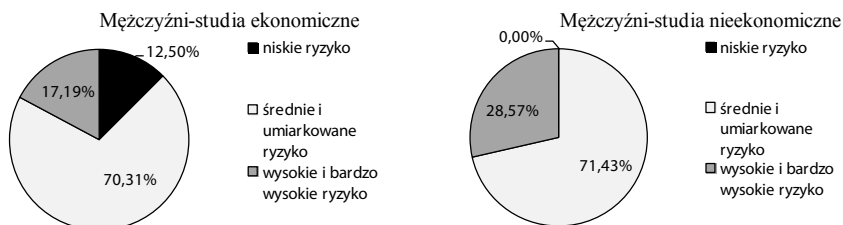
Warto zaznaczyć, że mężczyźni na studiach ekonomicznych, w przeciwieństwie do kierunku nieekonomicznego, częściej uznawali założenie firmy za działanie mało ryzykowne.

Wykres 2. Opinia studentów studiów ekonomicznych i nieekonomicznych dotycząca tego, czy założenie własnego przedsiębiorstwa wiąże się z dużym ryzykiem – wśród kobiet



Źródło: opracowanie własne

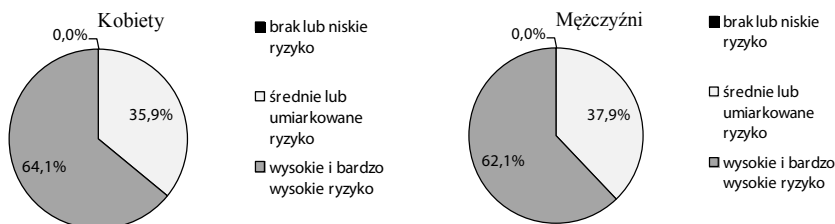
Wykres 3. Opinia studentów studiów ekonomicznych i nieekonomicznych dotycząca tego, czy założenie własnego przedsiębiorstwa wiąże się z dużym ryzykiem – wśród mężczyzn



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzony eksperyment wskazał różne nastawienie obu płci do ryzyka, co przedstawiono na wykresie 4.

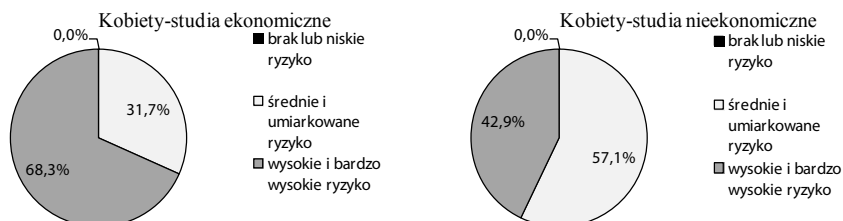
Wykres 4. Skłonność do ryzyka badanych studentów podczas eksperymentu według płci



Źródło: opracowanie własne.

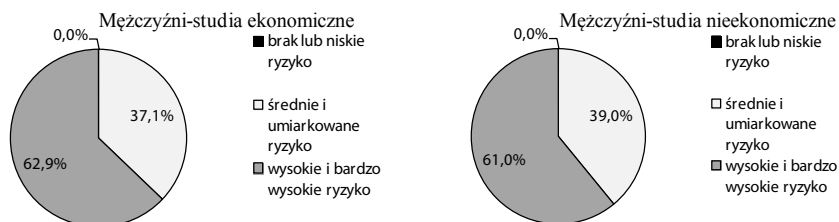
Badanie eksperymentalne wykazało, że – niezależnie od płci – studenci charakteryzowali się wysoką lub bardzo wysoką skłonnością do ryzyka. Poza tym w badaniu nie zidentyfikowano osób, które cechowałyby się całkowitą awersją do ryzyka. Warto podkreślić, że eksperyment wykazał, że kobiety charakteryzowały się większą skłonnością do ryzyka niż mężczyźni. Nie było jednak celem badań wskazanie przyczyn takiego nastawienia do ryzyka, tzn. czy była to niewiedza, czy większa pewność siebie. Zauważyć jednak należy, że wysoka skłonność do ryzyka wśród kobiet (68%) występowała głównie na kierunku ekonomicznym (wykres 5). Tymczasem wśród mężczyzn kierunek studiów nie odgrywał znaczenia (wykres 6).

Wykres 5. Skłonność do ryzyka studentów studiów ekonomicznych i nieekonomicznych podczas eksperymentu – wśród kobiet



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 6. Skłonność do ryzyka studentów studiów ekonomicznych i nieekonomicznych podczas eksperymentu – wśród mężczyzn



Źródło: opracowanie własne.

Przeprowadzone badania eksperymentalne miało również na celu wykazanie zmienności skłonności do ryzyka. Dane przedstawione na wykresie 7. wskazują, że – niezależnie od rodzajów studiów – mężczyźni częściej niż kobiety zgłaszali gotowość do zwiększania ryzyka już w trakcie trwania eksperymentu niż na jego początku.

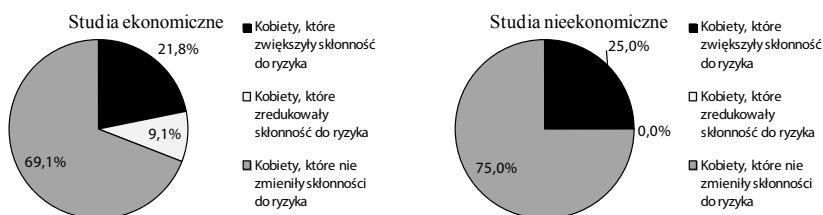
Wykres 7. Zmiana skłonności do ryzyka prezentowana przez studentów podczas eksperymentu według płci



Źródło: opracowanie własne.

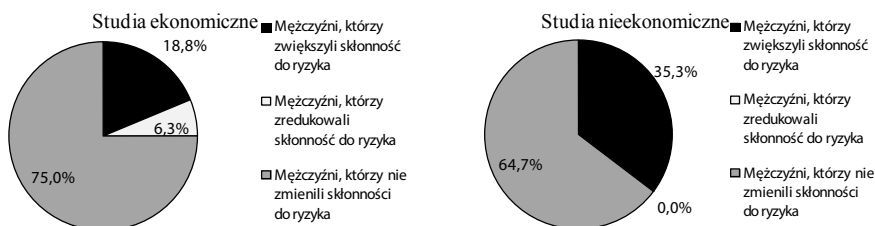
Badanie eksperymentalne wykazało także, że – niezależnie od płci – studujący na kierunku nieekonomicznym wykazywali większą skłonność do zwiększania skłonności do ryzyka podczas jego trwania, niż na studiach ekonomicznych (wykres 8 i 9). Co ciekawe studenci studiów ekonomicznych, niezależnie od płci, wykazywali skłonność do redukowania stopnia ryzyka, co natomiast nie występowało wśród studentów studiów nieekonomicznych.

Wykres 8. Zmiana skłonności do ryzyka prezentowana przez studentów podczas eksperymentu – wśród kobiet, według rodzaju studiów



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 9. Zmiana skłonności do ryzyka prezentowana przez studentów podczas eksperymentu – wśród mężczyzn, według rodzaju studiów



Źródło: opracowanie własne.

Wnioski

Wyniki *badan ankietowych* wskazały, że niezależnie od płci, badane osoby oceniały, że założenie działalności gospodarczej wiąże się ze średnim lub umiarkowanym ryzykiem. Na percepcję ryzyka według płci nie miał również wpływu kierunek studiów.

Jednakże badanie eksperymentalne, którego celem była ocena nastawienia do ryzyka i jego zmiana, wykazało, że **mężczyźni charakteryzowali się mniejszą skłonnością do ryzyka niż kobiety, tym samym uznali działanie o założeniu przedsiębiorstwa jako bardziej ryzykowne**. Z drugiej zaś strony dane przedstawione na wykresie 7. wskazują, że mężczyźni częściej niż kobiety zgłaszali gotowość do zwiększania ryzyka już w trakcie trwania eksperymentu niż na jego początku. Tym samym można uznać, że hipoteza postawiona w artykule została zweryfikowana pozytywnie, tzn. mężczyźni traktują założenie przedsiębiorstwa jako bardziej ryzykowne niż kobiety. Ważnym jest jednak, aby przy analizie dywersyfikacji ryzyka w zależności od płci jednostki, uwzględnić aspekt kulturowy i światopoglądowy zarówno jednostki, jak i otaczającego ją środowiska, co jednak nie było przedmiotem badań.

Bibliografia

Asoni A., Sanandaji T. (2014), *Taxation and the quality of entrepreneurship*, "Journal of Economics", 113(2).

Bernoulli D. (1738), *Specimen Theoriae Novae de Mensura Sortis*, tłumaczenie: <http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/GraduateTheoryUCSB/Bernoulli.pdf>, dostęp dnia 10.10.2014.

Bernoulli J. (1713), *Ars Conjectandi*, www.statistics.gov.hk/wsc/IPSo08-P1-S.pdf, dostęp dnia 12.10.2014.

Bernstein P.L. (1997), *Przeciw bogom, niezwykle dzieje ryzyka*, WIG PRESS, Warszawa.

Bławat F. (2003), *Przedsiębiorca w teorii przedsiębiorczości i praktyce małych firm*, Gdańskie Towarzystwo Naukowe, Gdańsk.

Bożek S. (2013), *Ryzyko jako determinanta aktywności jednostki oraz organizacji. Aspekt teoretyczny*, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 64, tom 1.

Fairlie R.W., Holleran W. (2012), *Entrepreneurship training, risk aversion and other personality traits: Evidence from a random experiment*, "Journal of Economic Psychology", 33(2).

Gruszecki T. (1994), *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, wyd. Cedor, Warszawa.

Hacking I. (1975), *The emergence of probability: A Philosophical Study of Early ideas about Probability, Induction and Statistical Inference*, Cambridge University Press, London.

https://engineering.purdue.edu/~ipollak/ece302/FAL09/notes/Bernoulli_1738.pdf, dostęp dnia 10.10.2014.

Knight F.H. (2012), *Risk, uncertainty and profit*, Courier Dover Publications.

Liesch P.W., Welch L.S., Buckley P.J. (2011), *Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies*, "Management International Review", 51.6.

Macko A., Tyszka T. (2005), *Przedsiębiorczość i ryzykowanie [w:] T. Tyszka (red.), Decyzje*, wyd. Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań nad Decyzjami, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Majewska A., Majewski S. (2006), *Skewness, propensity to risk and risk pyramid for aggressive investment funds' portfolios*, "Folia Oeconomica Stetinensia", No. 5 (13).

Rostam-Afschar D. (2014), *Entry regulation and entrepreneurship: A natural experiment in German craftsmanship*, "Empirical Economics", 47(3).

Studenski R. (2004a), *Ryzyko i ryzykowanie*, wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Studenski R. (2004b), *Zachowanie się w sytuacji ryzyka*, wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.

Tarnawa A., Zagóra-Lichota P. (red.) (2013), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011-2012*, 26.09.2014, <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/626/18355.pdf>, dostęp w dniu 11.10.2014

Tyszka T., Domurat A. (2004), *Czy istnieje ogólna skłonność jednostki do ryzyka*, **Tyszka T. (red.)**, *Decyzje*, wyd. Centrum Psychologii Ekonomicznej i Badań nad Decyzjami, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa.

Tyszka T., Cieślik J., Domurat A., Macko A. (2011), *Motivation, self-efficacy, and risk attitudes among entrepreneurs during transition to a market economy*, "The Journal of Socio-Economics", 40(2).

Wiwerna A. (2013), *Ryzyko jako szansa i zagrożenie dla działalności przedsiębiorstwa*, wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.

Wiśniewski T. (2013), *Ryzyko działalności gospodarczej a planowanie finansowe w przedsiębiorstwie*, „Studia i Prace WNEiZ”, nr 34, tom 1.

Zaleśkiewicz T. (2006), *Ryzyko jako konieczność i ryzyko jako przyjemność. Teoria i jej empiryczna weryfikacja* [w:] M. Goszczyńska, R. Studenski (red.), *Psychologia zachowań ryzykownych: koncepcje, badania, praktyka*, wyd. Żak, Warszawa.

Katarzyna Huk

Uniwersytet Zielonogórski

Mieczysław Morawski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Cele wdrażania programów zarządzania talentami przez przedsiębiorstwa a poziom ich realizacji

The objectives of the implementation of talent management programmes by enterprises and that their implementation

Abstract: For several years, with the growing awareness of managers about the high impact quality of human capital in the creation of profit, a popular term has become “the talent”. In many organizations is appreciated the impact of people on created value. In order to develop the most involved, key employees, exhibiting the above-average competence are created talent management programmes. The main aim of the paper is presented the relationship between the level of implementation of the talent management programmes and the purpose of their creation.

Key-words: talent management programmes, human resources management, talent, personal development.

Wstęp

Na wartość tworzoną w organizacjach, zwłaszcza w przedsiębiorstwach w pełni opartych na wiedzy, tzw. *knowledge intensive firms*, wpływają przede wszystkim właściwie dobrani pracownicy, z ich potencjałem wyobraźni, kreatywności, zaangażowania i profesjonalnych kompetencji. Ma to bezpośredni

wpływ na sposób motywowania, rozwoju i utrzymania zatrudnionych ludzi. Od kilku lat wraz z rosnącą świadomością kadr zarządzających o istotnym wpływie wysokiej jakości kapitału ludzkiego na kreowany zysk, popularnym terminem stał się *talent*. Termin ten, ze wszystkimi znaczeniami, jakie niesie ze sobą, jest wyrazem zmieniającego się podejścia do zarządzania ludźmi w teorii i w praktyce. Nowe podejście oznacza koncentrację na kapitale intelektualnym jako wyznaczniku strategii przedsiębiorstwa, również w jej personalnym wymiarze. Organizacje, poddane nieograniczonej globalnej konkurencji, dążą do uzyskiwania rezultatów w postaci nowoczesnych technologii, produktów i usług. Brak w ofercie kolejnych jeszcze lepszych generacji wyrobów lub choćby w widoczny sposób udoskonalonych oznacza zazwyczaj poważne problemy dla firmy. Innowacyjność staje się intencją każdego działania, najbardziej pożądaną postawą i zachowaniem uczestnika organizacji. Potrzebni są utalentowani pracownicy, którzy sprostają takim wymaganiom. Z drugiej jednak strony wysoki poziom inteligencji, przedsiębiorczości, elastyczności, fachowych wiadomości powoduje, iż obdarzeni takimi cechami ludzie, często młodzi i ambitni, szukają nowych wyzwań i możliwości zawodowych. Sprzyjają temu rosnąca akceptacja i przyzwolenie na częste zmiany pracodawcy, mobilność zwłaszcza międzynarodowa, brak przywiązania do stanowiska pracy, orientacja na osobistą karierę.

Stąd zabiegi firm dbających o tworzenie wizerunku dobrego pracodawcy, służące przyciągnięciu i retencji najlepszych na rynku absolwentów i specjalistów stają się istotnym elementem polityki personalnej. W wielu przedsiębiorstwach, także w Polsce, tworzy się specjalne programy zarządzania talentami, oparte na koncepcji zarządzania talentami i adresowane właśnie do utalentowanych pracowników, którzy stanowią lub będą stanowić w przyszłości strategiczny zasób danej organizacji. Programy zarządzania talentami stanowią temat rozważań poniższego artykułu.

Artykuł ma charakter literaturowo-empiryczny. Został opracowany na podstawie analizy literatury światowej i krajowej. Zostały w nim zawarte również wnioski z przeprowadzonych badań w ramach przygotowywanej rozprawy doktorskiej.

Programy zarządzania talentami w kontekście koncepcji zarządzania talentami

W literaturze przedmiotu brak jest jednoznacznej definicji terminu *talent*. W tabeli poniżej (tab. 1) przedstawiono wybrane definicje [Borowska 2005, s. 11, Treffinger 2010, ss. 752–756, Luecke 2003, s. 15, Davies B., Davies 2011, s. 4, Rothwell, Kazanas 2003, s. 12, Thorne, Pellant 2007, s. 8].

Tabela 1. Interpretacje definicyjne *talentu*

Autor	Definicja
S. Borkowska	„Osoby utalentowane to osoby kreatywne, przedsiębiorcze o wysokim potencjale rozwojowym, stanowiące dźwignię wzrostu wartości firmy”.
D.J.Treffinger	„Talent to potencjał w kreowaniu znaczącego wkładu i wydajności w każdym zakresie – w dociekaniu, ekspresji i działaniu, przez dłuższy okres”.
R. Luecke	„Osoba utalentowana to osoba, która jest formalnym lub nieformalnym liderem, stale osiąga dobre wyniki, ma praktyczne wartościowe poglądy, wymaga mało albo wcale nie potrzebuje nadzoru przy wykonywaniu powierzonych zadań, ułatwia pracę innym, dysponuje unikalną wiedzą lub umiejętnościami, której zastąpienie pochłonełoby za dużo czasu i pieniędzy, mogłaby wyrządzić dużą szkodę firmie, gdyby przeszła do konkurencji”.
CIPD	„Talenty” obejmują osoby, które mogą mieć znaczenie dla wydajności organizacji, albo poprzez ich bezpośredni wkład lub w dłuższej perspektywie czasu poprzez wykazanie najwyższego poziomu potencjału (CIPD 2007).
W.J. Rothwell, H.C. Kazanas	„Talenty” to kapitał intelektualny pracowników, zdolny do tworzenia nowych produktów i usług, identyfikowania nowych rynków lub nisz, znajdowania nowych ścieżek do wykraczania poza oczekiwania klientów, nauki grupowej i indywidualnej, jak również szybkiego wyprzedzania konkurentów, poprzez szybkie i celowe działania.
K. Thorne, A. Pellant	Utalentowana osoba to ktoś, kto posiada wyższe niż inni umiejętności i skorzystanie z nich nie wymaga od niej dużego wysiłku. Przoduje z łatwością i gracją. Utalentowana osoba emanuje umiejętnościami, które inni chcą naśladować i z których czerpią inspirację.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu.

W myśl prezentowanych koncepcji termin *talent* utożsamiany jest zarówno z człowiekiem, jak i cechą. Tak więc występują dwa znaczenia tego pojęcia: atrybutowe (oznaczające wybitne uzdolnienia do czegoś) oraz podmiotowe (oznaczające człowieka obdarzonego wybitnymi zdolnościami twórczymi) [Jamka 2011, s. 193]. W koncepcji zarządzania talentami dominuje podejście podmiotowe, zgodnie z którym *talentem* jest pracownik. Termin *talent* używany potocznie będzie więc oznaczać *osobę utalentowaną*, która tą cechę posiada.

Pracownik utalentowany stanowi dla organizacji cenny kapitał. W związku z tym proces zarządzania nimi powinien być dopasowany do indywidualnych potrzeb tych osób i wykorzystywać ich potencjał. J. A. Cannon i R. McGee stwierdzają, iż „zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości” [Cannon, McGee 2012, s. 16]. T. Davis wskazuje, iż zarządzanie talentami to „rekrutacja, szkolenie i rozwój oraz utrzymanie pracowników, którzy nieprzerwanie i konsekwentnie osiągają doskonałe wyniki” [Davis 2010, s. 15]. Definicje te oscylują wokół trzech podstawowych proce-

sów zarządzania ludźmi, a mianowicie pozyskiwania, rozwoju i utrzymywania. Stąd też poszczególne elementy funkcji personalnej powinny stanowić trzon realizowanych działań adresowanych do utalentowanych pracowników.

Należy ponadto zwrócić uwagę, iż „talent rozpatruje się z perspektywy dwóch założeń: albo talent posiadają nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo też uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty” [Morawski, Mikula, 2009, s. 49]. W praktyce gospodarczej pierwsze podejście jest bardziej popularne. Zgodnie z nim tylko nieliczni posiadają talent i trzeba ich w specjalny sposób docenić. Dla tych grup pracowników tworzy się specjalne programy zarządzania talentami, które pomagają im się rozwijać oraz kształtować ścieżki kariery. Ich celem jest również sprostanie wymaganiom tych osób.

Węższym ujęciem od zarządzania talentami są programy zarządzania talentami. Z uwagi, iż program zarządzania talentami ma w praktyce symulować koncepcję zarządzania talentami oraz stanowić odzwierciedlenie systemu, można uznać, iż „program zarządzania talentami to zestaw narzędzi i procedur, nakierowany na wybraną grupę utalentowanych osób, tworzących formalne ramy ich identyfikowania, rozwoju, sukcesji oraz mający na celu zwiększenie wiedzy, rozwijanie zdolności i umiejętności, kształtowanie motywacji tych pracowników” [Huk 2014].

Programy zarządzania talentami posiadają specyficzną strukturę oraz właściwości je wyróżniające. Wśród cech programów zarządzania talentami wyróżnić można [Huk 2014]:

- sformalizowany charakter tzn. w firmie przygotowana jest dokumentacja dotycząca przebiegu i wytycznych programu;
- program dla pracownika rozpoczyna się wejściem, a kończy wyjściem z programu;
- ograniczoność w czasie – często określony jest czas trwania programu;
- cykliczność – często program posiada cykliczny charakter i kolejne edycje;
- ograniczoną liczbę uczestników;
- w zarządzaniu programem występuje podejście procesowe oparte na zarządzaniu projektem;
- powołana zostaje osoba odpowiedzialna za zarządzanie programem oraz osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych etapów;
- określa się harmonogram realizacji zamierzonych działań;
- wymaganie nakładów finansowych.

Programy zarządzania talentami posiadają określoną formułę i są oparte na trzech zasadniczych etapach: wejściu do programu, funkcjonowaniu w nim pracownika uznanego za talent oraz wyjściu z programu [Huk 2014]. Na każdym etapie stosowane są instrumenty wspomagające realiza-

cję celów poszczególnych faz. Z punktu widzenia teorii zarządzania stosowane jest tutaj podejście procesowe, a sposób zarządzania programem jest zbliżony do realizacji projektu.

Klasyfikacja poziomów programów zarządzania talentami

Z uwagi na różne czynniki m.in. doświadczenie w tworzeniu i zarządzaniu programami, posiadane zasoby finansowe i intelektualne, programy te są na różnym poziomie zaawansowania. Ważna jest więc analiza skuteczności poszczególnych programów z uwagi na realizację wyznaczonych celów, jak i na poziomie program oraz możliwości dalszego jego rozwoju. W artykule wyznaczono trzy poziomy zaawansowania programów zarządzania talentami, zostały one zaprezentowane na poniższym rysunku (rys. 1).

Rys. 1. Poziomy programów zarządzania talentami



Źródło: opracowanie własne.

Poziomy programów zarządzania talentami przedstawiono w skali trzystopniowej – poziom I, poziom II i poziom III; gdzie ten ostatni oznacza najwyższy poziom zaawansowania, czyli program jest najbardziej roz-

winięty. Poziomy opisano na podstawie cech charakterystycznych ujętych w siedmiu kryteriach, ułatwiających klasyfikację danego programu. Zestawiono je w tabeli poniżej (tab. 2).

Tab. 2. Poziomy programów zarządzania talentami z uwzględnieniem kryteriów

Poziom I	Punkty: 0-1	Poziom II	Punkty: 2-3	Poziom III	Punkty: 4-5
- pierwsza edycja pzt		- pierwsza lub kolejna edycja pzt		- kolejna edycja pzt	
- niwelowanie słabych stron pracowników		- rozwój mocnych stron pracowników i niwelowanie słabych		- rozwój mocnych stron pracowników	
- niestosowanie indywidualnej ścieżki rozwoju		- stosowanie indywidualnej ścieżki rozwoju w niskim stopniu		- stosowanie indywidualnej ścieżki rozwoju i dopasowanie do niej procesów realizowanych w programie	
- korzystanie z klasycznych metod ztl		- korzystanie z klasycznych metod ztl i włączenie 1 lub 2 nowoczesnych		- wykorzystanie nowoczesnych metod takich, jak <i>facilitacja</i> , <i>action learning</i>	
- wynagrodzenie nie jest zależne od wyników, kompetencji czy rozwoju		- uzależnienie wynagrodzenia od wyników		- uzależnienie wynagrodzenia od kompetencji i rozwoju	
- uczestnicy nie realizują projektów		- osoby utalentowane czasami są włączane do realizacji projektów lub tworzone są dla nich projekty pod kątem ćwiczeń		- realizacja samodzielnych projektów lub udział w projektach realizowanych na rzecz przedsiębiorstwa	
- samorozwój nie jest wymagany		- pracownik powinien sam się rozwijać, ale w firmie nie jest to kontrolowane		- samorozwój jako priorytet	

Źródło: opracowanie własne.

Wyszczególnione kryteria najlepiej określają specyfikę programów zarządzania talentami. Liczba przeprowadzonych edycji świadczy przede wszystkim o doświadczeniu w zarządzaniu tego rodzaju programami. Dodatkowo każdy kolejny cykl zostaje wzbogacony o nowe narzędzia, usprawnienia, a także zostają niwelowane tzw. krytyczne obszary. W zarządzaniu talentami nawiązuje się do psychologii pozytywnej, w której to podkreśla się, iż należy rozwijać mocne strony pracowników stanowiących ich siłę i przewagę nad innymi, a nie niwelować tylko słabe strony. Kolejnym kryterium, jakie zostało przyjęte, to wytyczenie indywidualnej ścieżki kariery. Już na etapie poszukiwania pracowników do programu i ich wejścia, identyfikuje się obszary rozwoju danej osoby i tworzy się jej ścieżkę rozwoju. Powinny one wytyczać kierunki rozwoju poszczególnych pracowników, a cały okres funkcjonowania uczestnika w programie powinien być im podporządkowany. Przyjmując założenie, iż każda osoba jest inna, ma inne potrzeby i mocne strony, program powinien być adekwatny względem jej potrzeb i je realizować. Nie powinien

być on natomiast nakierowany tylko na realizację sztywnego planu szkoleń. Ponadto wykorzystanie nowoczesnych metod rozwoju, selekcji, uzależnienie wynagrodzenia od posiadanych kompetencji, co zdecydowanie motywuje do dalszego rozwoju, a nawet czyni go kluczowym elementem, podnosi prestiż i poziom tych programów. Programy zarządzania talentami są nakierowane na aktywne uczenie się. W związku z tym realizacja projektów przez uczestników pomaga w budowaniu ich zaangażowania i wpływa na zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Dodatkowo położenie nacisku na samorozwój pracowników wzmacnia ich kreatywność, pokazuje zaangażowanie i chęć dalszego rozwoju, buduje odpowiedzialność za własną karierę.

Wymienione kryteria pomagają ocenić poziom programu zarządzania talentami oraz wskazać dalsze kierunki do doskonalenia. Stanowią one tylko wybrane cechy, które zdaniem autorów mają największy wpływ na funkcjonowanie i zarządzanie tego rodzaju programami.

Przesłanki tworzenia programów zarządzania talentami

Istotną kwestią jest cel i zakres potrzeb, które wpływają na tworzenie oraz wdrażanie takich programów w struktury przedsiębiorstw. W okresie listopad 2013–marzec 2013 przeprowadzono anonimowe badania ankietowe, dotyczące stosowania programów zarządzania talentami. Wśród przedstawicieli 22 przedsiębiorstw, 13 posiadało programy zarządzania talentami. Podczas badań stwierdzono, iż podstawowym powodem tworzenia programów zarządzania talentami jest identyfikacja potencjalnych następców na kierownicze stanowiska, a także chęć utrzymania pracowników w firmie. Należy podkreślić, że przesłanki stworzenia takiego programu w organizacji muszą być poparte ważnymi argumentami, ponieważ samo stworzenie, jak i późniejsze funkcjonowanie takiego programu, wiąże się z dużymi nakładami finansowymi. Ponadto generuje zmiany w obszarze zarządzania ludźmi całej organizacji. Co więcej, programy te mogą być dla wszystkich pracowników, zarówno objętych programem, jak i tych programem nieobjętych, motywujące, jak i demotywujące oraz mogą wpływać na organizację pracy i planowanie zatrudnienia.

W wyniku przeprowadzonego procesu badawczego, popartego analizą literatury światowej i krajowej, raportów specjalistycznych oraz analiz, wytypowano następujące przesłanki, które wpływają na tworzenie programów zarządzania talentami:

Rozwijanie utalentowanych osób – w zarządzaniu talentami możemy zidentyfikować dwa podejścia:

- w firmie zarządza się ludźmi, uznając wszystkich pracowników za „talenty” i wobec wszystkich pracowników stosuje równorzędne ścieżki rozwoju w zależności od stanowiska,
- w organizacji typuje się grupę pracowników, którzy są uznani za talenty.

W tym drugim podejściu tworzy się programy rozwoju talentów, które w głównej mierze zorientowane są na ich rozwój. Jest on bardzo istotny, ponieważ wpływa na pomnażanie talentów, kompetencji oraz ich efektywne wykorzystanie w organizacji.

Zatrzymanie w organizacji utalentowanych osób - w każdym przedsiębiorstwie są pracownicy kluczowi dla danej organizacji, których odejście może się wiązać z utratą dużych nakładów, zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Pracownikiem kluczowym w firmie może być nie tylko osoba na wysokim stanowisku kierowniczym, ale również utalentowany pracownik. „Talenty” są płynne. To typ zasobów, który może odejść, kiedy zapragnie [Schweyer 2004, s. 16]. Badania potwierdzają, iż celem programów zarządzania talentami jest realizacja potrzeb osoby utalentowanej w takim stopniu, aby nie chciała ona odejść z przedsiębiorstwa. Programy zarządzania talentami „zrzeszają” więc wybitnych pracowników, by w ten sposób zaspokoić ich chęć rozwoju, dać poczucie wyróżnienia i samorealizacji.

Awansowanie utalentowanych osób – w ramach programów zarządzania talentami tworzy się ścieżki kariery i wyznacza kierunki przyszłej sukcesji. Awansowanie pracowników jeszcze niedawno było głównym celem zarządzania talentami. Ten cel należy jednak przewartościować i nie traktować go jako nadrzędnego, ponieważ niespełnienie go może skutkować wieloma negatywnymi i demotywującymi aspektami ze strony zawiedzionego pracownika.

Sukcesja pracowników – awansowanie pracowników i sukcesja zostały świadomie rozłączone. Przyjęto, iż w ramach awansowania podmiotem zainteresowanym są utalentowani pracownicy, stąd też przesłanką tworzenia programu może być chęć awansowania pracowników z uwagi na ich osiągnięcia oraz potencjał. Jest to spojrzenie z perspektywy pracownika. Na awanse możemy spojrzeć także z drugiej strony, gdzie głównym podmiotem zainteresowania jest przedsiębiorstwo jako organizacja i brak sukcesorów na kluczowe lub kierownicze stanowiska. To podejście wyłania konieczność sukcesji pracowników. Te dwa podejścia różnią się kolejnością działań. W pierwszym najpierw wyłania się utalentowanego pracownika, a następnie tworzy się dla niego ścieżkę rozwoju kariery. W drugim podejściu powstaje wakat lub w przyszłości ma powstać, np. na kierowniczym, kluczowym stanowisku i dopiero wówczas poszukuje się utalentowanej osoby, która może to stanowisko objąć. Programy zarządzania talentami tworzą w tym przypadku swoisty „inkubator” potencjalnych sukcesorów.

Motywowanie pracowników uznanych za talenty – programy rozwoju talentów mają spełniać funkcje motywacyjne. Sam udział w programie jest już motywujący. Również metody rozwoju oraz realizacji zamierzonych celów wpływają na postawę pracownika. Programy zarządzania talentami, z uwagi na ograniczenie liczby uczestników, mają charakter prestiżowy i wyróżniający dla nich.

Skupianie się na osiągnięciach – „Przełamanie modelu przetrwania i stymulacja nastawienia pozytywnego, skupionego na osiągnięciach. Wskazuje się, iż utalentowani ludzie zawsze znajdą sposób na usprawnienie praktyki i procesów, w dążeniu do osiągnięcia wybitnych wyników, a tym samym przyczyniając się do poprawy rentowności przedsiębiorstwa” [Davis 2010, s. 44]. Orientacja przedsiębiorstwa na osiągnięcia i docenianie wagi wpływu kapitału ludzkiego na rentowność przedsiębiorstwa jest możliwa dzięki posiadaniu zespołów „talentów”. Programy zarządzania talentami są zorientowane na osiąganie wyznaczonych celów, usprawnianie pracy i procesów, a także działań.

Tworzenie wizerunku pracodawcy (*employer branding*) – tworzenie wizerunku „dobrego pracodawcy”, a tym samym przyciąganie potencjalnych, najlepszych na rynku kandydatów. Działania związane z tworzeniem marki oraz wizerunku przedsiębiorstwa są obecnie bardzo popularnymi przedsięwzięciami. Przedsiębiorcy zwrócili uwagę na zależność między posiadaniem dobrej marki pracodawcy, a przyciąganiem do firmy utalentowanych pracowników. Wiele firm na swoich stronach internetowych tworzy zakładki „kariera”, w których znajdują się informacje o prowadzonych programach, w tym zarządzania talentami. Można więc stwierdzić, iż programy zarządzania talentami stanowią narzędzie marketingowe budowania marki i wizerunku dobrego pracodawcy.

Z tworzeniem wizerunku dobrego pracodawcy wiąże się również chęć osób zarządzających do **zerwania ze stereotypem** – odbieranego przez społeczeństwo wizerunku przedsiębiorstwa. Istnieją branże, a nawet pojedyncze firmy, które są odbierane przez społeczeństwo jako negatywne miejsca pracy, związane z pracą fizyczną, na niskich stanowiskach lub społecznie niepożądaną. Zaliczyć można do nich np. sieci handlowe, firmy produkcyjne, hipermarkety. Z tego powodu również tworzone są programy zarządzania talentami i stosowane działania wizerunkowe, przyciągające do takiej firmy młode osoby z dużym potencjałem.

Realizacja strategii przedsiębiorstwa – z tworzeniem wizerunku przedsiębiorstwa wiąże się również realizacja strategii przedsiębiorstwa. Te elementy są najczęściej ze sobą powiązane i zależne od siebie. Z uwagi na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego w gospodarce oraz wzrost świa-

domości pracodawców dotyczącej wpływu zasobów ludzkich na wyniki i rentowność przedsiębiorstwa w organizacjach, cele są bezpośrednio związane z polityką personalną. Programy zarządzania talentami stają się w takich przypadkach metodą praktycznego zastosowania koncepcji zarządzania talentami, a ta w swojej istocie wpływa na realizację wyznaczonych w strategii celów np. budowania kapitału ludzkiego, bycia „dobrym pracodawcą”, rozwoju pracowników itp.

Wzmacnianie kreatywności i innowacji – w ramach programów zarządzania talentami pracownicy realizują projekty, a także mają większą możliwość zgłaszania swoich pomysłów. Jest to pole do wykorzystania ich kreatywności i innowacyjnego spojrzenia. Wiele utalentowanych osób posiada cechy, które nie są wykorzystywane na zajmowanym stanowisku. Dzięki programom mogą oni odkrywać swoje talenty, a także są zachęceni do kreatywności, tworzenia innowacji technologicznych, zarządczych, niestereotypowego myślenia.

Kreowanie liderów – każda firma posiada kluczowych pracowników, stanowiących dla nich strategiczny zasób, bardzo często posiadających zdolności przywódcze. Innym przypadkiem jest brak osób o potencjale zarządczym. Programy w obu tych sytuacjach pomagają zidentyfikować liderów, osoby charyzmatyczne chętne do współpracy i zarażające innych tą współpracą.

Realokacja „talentów” – inwestycje w „łowienie” i rozwój talentów związane są z nakładami realokacyjnymi, ułatwiającymi właściwe wykorzystanie talentów i ich rozwój. Przesuwanie zasobów, w tym talentów z przedsięwzięć mniej obiecujących do lepiej rokujących, jest inwestycją i źródłem przychodów dla firmy [Lipka 2010, s. 163]. Realokacja wiąże się zarówno z awansami pionowymi, poziomymi, ale przede wszystkim z elastycznością dopasowania utalentowanych osób do realizacji projektów, a nawet do bycia liderem projektu. Jedną z korzyści jest samozadowolenie „talentów”, z drugiej strony przekierowanie osób utalentowanych do ważniejszych i istotniejszych działań, przynoszących większe korzyści dla przedsiębiorstwa.

Przyciągnięcie do organizacji młodych pracowników – firmy coraz częściej poszukują nowych pracowników, którzy w niedługim okresie ukończyli studia na wyższych uczelniach. Poszukiwanie takiej grupy potencjalnych pracowników pozwala pozyskać młode, ambitne, nieukształtowane osoby, co ma istotny wpływ na szybkie zaaklimatyzowanie się w firmie i przyjęcie obecnej kultury organizacyjnej. Zarządzanie różnorodnością, w tym zarządzanie wiekiem, pomaga w zróżnicowaniu pracowników i umożliwia szerokie spojrzenie na pojawiające się wyzwania oraz problemy do rozwiązania.

Wymienione powyżej przesłanki tworzenia programów zarządzania talentami nie wykluczają się. Im więcej przesłanek przemawia w danym

przedsiębiorstwie za utworzeniem takiego programu, tym bardziej jego wdrożenie wydaje się uzasadnione. W trakcie jego funkcjonowania należy jednak pamiętać o podstawowych celach, które skłoniły organizację do jego stworzenia i o ich wypełnieniu.

Realizacja programów zarządzania talentami a cele ich tworzenia w świetle badań

W specyfice programów zarządzania talentami występują charakterystyczne dla nich elementy. Ponadto można zauważyć tendencje co do celów ich tworzenia. W tabeli 3. zaprezentowano kluczowe cechy badanych programów zarządzania talentami.

Tab. 3 Zestawienie programów zarządzania talentami w badanych przedsiębiorstwach z uwzględnieniem wybranych ich cech

Nr przedsię- biorstwa Czynnik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Poziom pzt	II	II/III	-	I/II	III	II	II	II/III	III	III	III	III	II
Numer edycji pzt	1	10	2	1	3	7	1	10	6	5	-	-	-
Rozwój mocnych stron pracownika	Sredni	Sredni	Sredni	Niski	Wysoki	Sredni	Wysoki	Sredni	Wysoki	Wysoki	Sredni	Wysoki	Sredni
Zorientowanie na nowoczesne narzędzia rozwoju	Niski	Niski	Wysoki	Niski	Wysoki	Sredni	Sredni	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Niskie
Realizacja projektów	Niski	Wysoki	Sredni	Niski	Wysoki	Sredni	Sredni	Sredni	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki
Adresaci*	P	P	P	S.A	P	P	S.A	P/S.A/ NCP	P	P/S.A	P	P	P
Potrzeba sukcesji	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Sredni	Wysoki	Sredni	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Wysoki
Poprawa wizerunku	Sredni	Niski	Niski	Wysoki	Niski	Niski	Sredni	Wysoki	Niski	Sredni	Niski	Niski	Wysoki
Zatrzymać „talenty”	Niski	Wysoki	Niski	Niski	Wysoki	Wysoki	Niski	Wysoki	Wysoki	Wysoki	Sredni	Wysoki	Sredni
Potrzeba wyroznienia pracowników	Niski	Niski	Wysoki	Niski	Niski	Sredni	Niski	Sredni	Wysoki	Wysoki	Niski	Wysoki	Niski

Źródło: opracowanie własne.

*P- pracownicy przedsiębiorstwa, S.A- studenci ostatnich lat, absolwenci uczelni wyższych, NCP- nowi „cenni” pracownicy

	- Niski poziom zastosowania		- Sredni poziom zastosowania		- Wysoki poziom zastosowania		- Programy z zawansowane		- Pracownicy		- Studenci, absolwenci uczelni wyższych
---	--------------------------------	---	---------------------------------	---	---------------------------------	--	-----------------------------	---	--------------	---	--

Powyższa tabela przedstawia analizę 13 badanych przypadków programów zarządzania talentami z określeniem ich poziomu według grafu (rys. 1). W zestawieniu ujęto czynniki wpływające na poziom programu – liczba edycji, rozwój mocnych stron pracownika, zorientowanie na nowoczesne narzędzia rozwoju, realizacja projektów. Zostały one określone analogicznie do tabeli 2., wskazującej na poziom zaawansowania programów. W powyższym zestawieniu ujęto również kluczowe cele programów – potrzeba sukcesji, poprawa wizerunku, zatrzymanie „talentów” w organizacji, potrzeba wyróżnienia pracowników oraz adresatów. Przesłanek skłaniających kierownictwo przedsiębiorstwa do tworzenia programów zarządzania talentami może być dużo więcej. Natomiast w trakcie badania wymienione trzy cele wyłoniły się jako kluczowe. W związku z tym one zostały poddane dalszej analizie.

Dwa z analizowanych w badaniu programów zarządzania talentami można uznać za wzorcowe i nawiązujące do najwyższych standardów ich stosowania. Stanowią one najwyższy poziom stosowania programów zarządzania talentami (oznaczono najciemniejszym kolorem w tabeli 3.). Jeden z tych przypadków jest skrajny i prezentuje powiązanie poziomu programu zarządzania talentami z kompetencjami, umiejętnościami i wiedzą pracowników. Wyróżnione programy są zorientowane na rozwój mocnych stron pracowników, a nie niwelowanie słabych cech. Ponadto stosowane są nowoczesne narzędzia identyfikowania i rozwoju pracowników, takie jak *action learning*, *facylitacja*, *development center* itd. W ich funkcjonowaniu duży nacisk kładzie się na samorozwój pracowników, utrzymanie najcenniejszych pracowników i ich motywowanie poprzez wyróżnianie. Najmniejszy akcent położony jest na działania wizerunkowe promujące firmę jako efekt stosowania tych programów.

Z przedstawionej analizy badanych programów wynika, iż w większości programów głównym ich celem jest sukcesja pracowników. Najmniejszy nacisk kładzie się natomiast na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa i potrzebę wyróżnienia pracowników. Ponadto połowa respondentów wskazała, iż poziom wykorzystania nowoczesnych narzędzi rozwoju w ich organizacji jest wysoki. Przedsiębiorstwa, w których występuje wysoki poziom programów zarządzania talentami (poziom III), w większości przypadków są zorientowane na nowoczesne narzędzia, rozwój mocnych stron pracowników, realizację projektów, potrzeby sukcesji, zatrzymania „talentów” w organizacji. W tych jednostkach występuje również niski poziom ukierunkowania programów na poprawę wizerunku przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa, w których poziom programów zarządzania talentami oszacowano jako najwyższy (III), są organizacjami nastawionymi na wiedzę, które konkurują na rynku dzięki jej wykorzystaniu, innowacyjności i niespotykanym rozwiązaniom. Ponadto w tych firmach stawia się na kluczowych pracowników, z uwagi na po-

trzebę zatrzymania w firmie ekspertów w wąskich dziedzinach, pracowników kreatywnych i innowacyjnych. Te programy są adresowane właśnie do już zatrudnionych osób. W pozostałych przedsiębiorstwach dominującą funkcją jest realizacja produkcji, a programy zarządzania talentami stanowią uzupełnienie efektywnego funkcjonowania organizacji oraz usprawnianie realizacji polityki personalnej, poprzez motywowanie, rozwijanie, awansowanie najbardziej rokujących pracowników.

Podsumowując, należy podkreślić, iż wyższy poziom zaawansowania programów zarządzania talentami uzyskują te nastawione na sukcesję, utrzymanie „talentów”, a nie na działania wizerunkowe mające na celu ich pozyskanie. Stąd też takie efekty powinny być dodatkowym efektem wdrożonych programów, a nie ich głównym celem. Ponadto wysoki poziom czynników ujętych do określenia poziomu programu (rozwój mocnych stron, stosowane narzędzia, realizacja projektów) odzwierciedla się w celach, takich jak: potrzeba sukcesji, zatrzymanie „talentów” oraz potrzeba wyróżnienia pracowników – i analogicznie odwrotnie. To znaczy wysoki poziom czynników wymienionych w górnej części tabeli ma zastosowanie w ujętych w dolnej części tabeli. To samo zjawisko występuje przy niskim poziomie zastosowania poszczególnych czynników.

Zakończenie

Problematyka zarządzania talentami nie jest już nowa. Jednak badania, które obejmowałyby przedsiębiorstwa zlokalizowane w Polsce i przedstawiały syntetycznie ujęte wyniki nadal należą do rzadkości. Tym bardziej uwaga ta dotyczy analiz programów zarządzania talentami, w piśmiennictwie krajowym praktycznie niewystępujących. W tym względzie, zdaniem autorów, opracowanie wypełnia istniejącą lukę badawczą.

Na pewno warto pogłębiać badania w tym obszarze. Pokonywanie kolejnych wyzwań, w obliczu których znajdują się przedsiębiorstwa będzie przypuszczalnie w rosnącym stopniu zależeć od właściwych metod zarządzania ludźmi. Za istotne w tym kontekście należy uznać poszukiwanie aplikacji, które mogą stać się użyteczne dla przedsiębiorstw i organizacji konkretnych sektorów i obszarów działania. Dlatego ważne jest ukierunkowanie badań na definiowanie celów normatywnych i kreowanie modeli zarządzania.

Za równie obiecujący kierunek ewolucji badań nad problematyką zarządzania talentami, a w szczególności architekturą ich programów można uznać próbę odnalezienia zależności między rozwiązaniami stosowanymi w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. Nie sposób wykluczyć, iż

specyficzne cechy polskiego stylu zarządzania, wynikające z uwarunkowań historycznych, kulturowych, obyczajowych, znajdują odzwierciedlenie w założeniach i implementacji programów zarządzania talentami. Wyniki badań wskazują, iż istotnym celem implementacji programów w badanych przedsiębiorstwach jest sukcesja na kluczowych stanowiskach menedżerskich. Warto dodać, że tak zidentyfikowany cel dotyczył polskich przedsiębiorstw. Jeśli kolejne badania potwierdziłyby tę prawidłowość, warto rozważyć przeprowadzenie międzynarodowych badań porównawczych.

Bibliografia

- Armstrong M. (2007)**, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, London.
- Borkowska S. (2005)**, *Zarządzanie Talentami*, IPiSS, Warszawa.
- Cannon J. A., McGee R. (2012)**, *Zarządzanie talentami i planowanie ścieżek karier. Zestaw narzędzi*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Davies B., Davies B.J. (2011)**, *Talent Management In Education*, FSC, London.
- Davis T. i in. (2010)**, *Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Jamka B. (2011)**, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami po zarządzanie różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Huk K. (2014)**, *Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań*, „Prace Naukowe UE we Wrocławiu”, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Wiodące orientacje - w druku.
- Huk K. (2011)**, *Creating a corporate image in the context of talent management* [w:] **A. Nalepka, A. Ujwary-Gil (red.)**, *Business and non-profit organizations facing increased competition and growing customers' demands*, Wyd. Wyższa Szkoła Biznesu National-Louis University, Nowy Sącz.
- Huk K. (2014)**, Praca doktorska niepublikowana, *Programy zarządzania talentami w przedsiębiorstwach*, Wrocław, promotor – dr hab. M. Morawski, prof. UE.
- Ingram T. (red.)**, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Lipka A. (2010)**, *Inwestycje w kapitał ludzki organizacji w okresie koniunktury i dekonunktury*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Morawski M., Mikuła B. (2009)**, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, Nr 3–4 (68–69)/09.
- Parke B.N.**, *Discovering Programs for Talent Development*, Corwin Press Inc., California.
- Rothwell W.J., Kazanas H.C. (2003)**, *The Strategic Development of Talent. A Framework for Using Talent to Support Your Organizational Strategy*, HRD Press, Amherst.
- Schweyer A. (2004)**, *Talent Management Systems. Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, Wiley, Canada.
- Thorne K., Pellant A. (2007)**, *The Essential Guide to Managing Talent. How Top Companies Recruit, Train & Retain The Best Employees*, MPG Books Ltd, Bodmin.

Część II

Nowe rozwiązania w zarządzaniu organizacjami

Muzahim Al-Noorachi

Politechnika Gdańska

Wybrane strategie marketingowe determinujące satysfakcję klienta

Selected marketing strategies determining customer satisfaction

Abstract: Article raises a very important issue, which certainly is customer satisfaction. Selected strategies are characterized determining customer satisfaction. Occurring in almost all economic sectors competition makes a huge impact on profit is the level of satisfaction or customer satisfaction. The article presents the correlation between quality and price of the product, as well as marketing communication tools have been characterized. The key issue is the choice of an appropriate strategy to ensure effective communication with customers.

Key-words: determinant, satisfaction, strategy.

Wstęp

Jak wiadomo, celem każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego, usługowego czy handlowego, działającego w warunkach gospodarki towarowo-rynkowej jest zysk, zwłaszcza nadzwyczajny. Innymi słowy jest on motorem szybkiego i dynamicznego rozwoju ekonomicznego i społecznego. W obecnych warunkach ekonomicznych, kiedy mamy do czynienia z bardzo silną konkurencją niemal we wszystkich sektorach gospodarczych, osiągnięcie zysku staje się kwestią mocno związaną z poziomem zadowolenia bądź satysfakcji klienta. Nie wystarczy produkować dobrej bądź bardzo dobrej jakości produkty. Bo- wiem klient jest zainteresowany zakupem nie tylko czystego produktu mate-

rialnego bądź czystą usługą, lecz wartością dającą mu konkretne korzyści materialne i niematerialne, a jednocześnie zapewniającą osiągnięcie pożądanego poziomu zadowolenia. Warto pamiętać, że usatysfakcjonowany klient jest o wiele cenniejszy niż najdroższa reklama w prasie czy telewizji, bo przekaze on swoją opinię znajomym i rodzinie, a ci polecą produkt następnym osobom.

Przedsiębiorstwa powinny pamiętać, że najwyższy stopień zadowolenia bądź satysfakcji wywołują zakupy przekraczające oczekiwania, co jest główną podstawą wytwarzania lojalności nabywcy wobec ich produktów. Zapewnienie klientowi zadowolenia z kupna, konsumowania i użytkowania produktów powinno a nawet musi być stałym celem działalności marketingowej przedsiębiorstwa i jego personelu. Niniejszy artykuł jest poświęcony głównym składnikom – elementom wywołującym i wpływającym na satysfakcję klienta.

1. Strategia utrzymywania wysokiej jakości produktu oraz atrakcyjnej ceny

Istota silnej i czasami bezwzględnej konkurencji między przedsiębiorstwami wewnątrz sektora sprowadza się w efekcie do głównych dwóch kwestii tj. zdobywania jak najwięcej klientów oraz umocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Z kolei zauważa się, że niemal w każdym sektorze występuje zalew marek i produktów, które znacznie przewyższają wielkość popytu. Taka sytuacja jest korzystna dla klienta, ponieważ umożliwia mu wybór oferty, która zapewnia maksimum korzyści. W związku z powyższym przedsiębiorstwa powinny pamiętać i mieć na uwadze to, że klient przy podejmowaniu decyzji zakupu ocenia ich oferty m. in. przez:

- **jakość produktu:** jest to zespół cech decydujących o zdolności produktu do zaspokojenia określonych potrzeb konsumenckich. Do jakich należy:
 - zgodność ze standardami – normami oznaczającą stopień zbliżenia się wzoru, wyglądu i cech użytkowych produktu do wzorowego modelu – standardu;
 - trwałość będąca miarą oczekiwanego czasu zachowania cech użytkowych i wartości produktu;
 - niezawodność zapewniająca, że produkt nie zepsuje się i będzie działał sprawnie w ustalonym czasie;
 - estetyka wyglądu i postrzeganie produktu przez klienta i użytkownika;
 - łatwość obsługi i naprawy oznaczająca niekłopotliwość przywrócenia pożądaných wartości i cech użytkowych produktu staraniem sprzedającej lub we własnym zakresie przez nabywcę.

Warto przypomnieć, że strategia utrzymywania wysokiej jakości produktów w znacznym stopniu zależy od czynnika ludzkiego, czyli od jakości wykonanej pracy. Z kolei jakość wykonania wymaga badań, efektywności pracy ludzkiej mierzonej przede wszystkim wskaźnikiem udziału braków i reklamacji. W związku z powyższym byłoby wskazane, aby pracownicy przedsiębiorstwa byli świadomi i powtarzali jak mantra, że strategia utrzymywania wysokiej jakości produktów jest ich głównym zadaniem i obowiązkiem, ponieważ nie kosztuje ona więcej niż produkty złej jakości, których nie może nic już uratować. Guru zarządzania jakością Joseph M. Juran wskazuje, że jakość to najlepszy sposób uzyskiwania przewagi nad konkurentami, który może być osiągany dzięki planowaniu jakości, jej kontrolowaniu jakości i doskonaleniu [Sztucki 1998, s. 169]. Zatem opracował on 10 kroków – zasad doskonalenia jakości, oto one:

- uświadomienie potrzeby i szansy doskonalenia jakości;
- ustalenie celów ciągłego doskonalenia;
- stworzenie organizacji, która pomoże w organizowaniu celów, poprzez powoływanie rady ds. jakości, określenie problemów, wybranie odpowiedniego projektu, stworzenie zespołów i wyborów koordynatorów;
- przeszkolenie wszystkich pracowników;
- przydzielanie zadania problemowego;
- informowanie o przebiegu prac;
- okazanie uznania;
- ogłoszenie wyników;
- odnotowanie sukcesów;
- włączenie usprawnienia do normalnie stosowanych systemów i procesów firmy, co zapewni podtrzymanie zapału pracowników.

Jednak w ostatnich latach zauważa się, że wielu producentów z premedytacją ogranicza trwałość parametrów technicznych i możliwość naprawy wielu wyrobów, by drenować portfele nabywców. Oznacza to, że niektóre przedsiębiorstwa zaczynają zmieniać swoją orientację, z orientacji solidnej i trwałej jakości produktu, który ma służyć przez długie lata, nie psuje i nie zużywa się szybko, na orientację utrzymywanie względnej jakości produktu o nieco gorszych cechach niż te, które były poprzednio zachowane. Naszym zdaniem jest to efekt zmian społeczno-ekonomicznych, jakie miały miejsce w gospodarce światowej. Dynamiczny rozwój techniki i technologii produkcji oraz rosnąca konkurencja sprawiają, że jesteśmy zalani coraz to nowszymi, nowocześniejszymi produktami. Świat dał się wepchnąć w szpony konsumpcjonizmu. Często konsumenci nie próbują naprawiać produktów, które mają drobne uszkodzenia, ponieważ koszt naprawy jest wysoki. W związku z tym prościej i taniej okazuje się kupić nową rzecz. Z ekono-

micznego punktu widzenia klienta, produkt bądź produkty powinny służyć bezawaryjnie jak najdłużej. Z kolei w interesie producentów jest, aby klienci kupowali jak najczęściej i jak najwięcej. Dla nich wytwarzanie rzeczy trwałych „na wieczność” byłoby ekonomicznym samobójstwem. Autor artykułu natrafił w prasie na zażalenie czytelnika, który kupił lodówkę, a w niedługim czasie po wygaśnięciu gwarancji odkrył wadę: odkształciła się uszczelka drzwi komory chłodniczej. Zgłosił wadę do punktu serwisowego producenta, gdzie zaproponowano mu wymianę całych drzwi na nowe, ponieważ tak cicho producent je skonstruował [Michon 2011].

- **atrakcyjność ceny:** jak wiadomo nie ma na rynku produktu bez ceny i nie ma ceny bez produktu. Cena jako kategoria ekonomiczna jest określona jako ekwiwalent wartości towaru-produktu. Dla klienta jest ona kosztem – wydatkiem wiążącym się z nabyciem produktu lub usługi, a dla producenta jest źródłem przychodu. Ceny wyrażane są w jednostkach pieniężnych, które trzeba zapłacić w momencie dokonania zakupu lub w czasie późniejszym przy zakupach ratalnych. Jest ona z jednej strony najbardziej elastycznym elementem kompozycji marketingu mix, ponieważ łatwiej i szybciej można ją zmienić niż produkt, dystrybucję czy promocję, a z drugiej strony jest jednym z głównych instrumentów walki z konkurencją.

Przedsiębiorstwa ustalając ceny produktów biorą pod uwagę ich jakość. Pomocne jest w tym przypadku zastosowanie macierzy opartej na kryterium jakości i ceny [Kotler 2005, ss. 476–477; Żurawik, Żurawik 1996, ss. 393–394].

Rysunek 1. Korelacja jakości i ceny produktu

Cena produktu		WYSOKA	ŚREDNIA	NISKA
Jakość produktu	WYSOKA	1. strategia najwyższej jakości	2. strategia wysokiej jakości	3. strategia superwartości
	ŚREDNIA	4. strategia zbyt wysokiej ceny	5. strategia średniej wartości	6. strategia dobrej wartości
	NISKA	7. strategia здzierstwa	8. strategia pozornej oszczędności	9. strategia oszczędności

Źródło: Ph. Kotler, *Marketing*, Dom wyd. REBIS, Poznań 2005, s. 476.

Rysunek 1. zawiera dziewięć strategii cenowo-jakościowych. Strategie 1, 5, 9, znajdujące się na przekątnej, mogą współistnieć i funkcjonować obok siebie na tych samych rynkach. Zatem nie stanowią one dla siebie konkurencji, ponieważ każda z nich ma na celu obsługę innego segmentu rynku. Na przykład jedno przedsiębiorstwo oferuje i sprzedaje wysokojakościowe produkty po wysokich cenach, drugie oferuje produkty o przeciętnej jakości i umiarkowanych cenach, a trzecie – produkty o niskiej jakości i zarazem niskich cenach. W tym miejscu należy zadać pytanie – czy możliwe jest, żeby na rynku były jedynie trzy grupy nabywców reprezentujące tylko trzy klasy społeczne, tj. bogata, średnia i biedna? Uważamy, że jest to założenie teoretyczne, ponieważ w każdym społeczeństwie mamy zawsze do czynienia z kilkoma klasami społecznymi, tj. klasą bardzo biedną, biedną, poniżej średniej, średnią właściwą, powyżej średniej właściwej, bogatą i bardzo bogatą. Ponadto w praktyce rzadko kiedy przedsiębiorstwo przyznaje się, że oferuje niskie ceny, ponieważ ma niskojakościowe produkty. Wręcz przeciwnie, zawsze stara się udowodnić, że owszem, oferuje niskie ceny, a jakość produktów nie jest gorsza od produktów konkurencyjnych.

Z punktu widzenia nabywcy najbardziej uczciwe strategie cenowo-jakościowe są 2, 3, i 6. Proponują one produkty o super, wysokiej bądź dobrej jakości. Najbardziej zaś atrakcyjną i pożądaną strategią jest numer 6, która zapewnia zarówno maksimum korzyści i oszczędności.

Pozostałe trzy strategie tj. 4, 7 i 8 moim zdaniem są nieuczciwe i nieetyczne, ponieważ prowadzą do ustalenia niewspółmiernie wysokiej ceny w stosunku do jakości – zwłaszcza strategia siódma. Nabywcy produktów takich przedsiębiorstw poczuć się oszukani, ponieważ zakupili słabe jakościowo produkty, po wygórowanych cenach. Będą oni narzekać i rozpowszechniać negatywne opinie zarówno o przedsiębiorstwie, jak i o jego produktach.

Reasumując powyższy wątek należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwa powinny obecnie pamiętać o trzech niezależnych siłach, które mają zasadniczy wpływ na obniżenie cen, bez względu na poziom jakości:

Po pierwsze – proces globalizacji gospodarki międzynarodowej, mający na celu zmniejszenie znaczenia granic, aby świat stał się otwartą wioską. Oznacza to, że gospodarka światowa ma być zinternacjonalizowana poprzez wzrost ruchu ludzi, towarów, pieniądza, inwestycji, przesłań i idei [Cziomer, Zyblikiewicz 2004, s. 185]. Inaczej ujmując, ów proces ma doprowadzić do umocnienia się związków między odległościami i krajami, zwłaszcza związków ekonomicznych i kulturowych. Efektem takich przemian jest m.in. przenoszenie produkcji przez różne przedsiębiorstwa do tańszych miejsc wytwarzania i sprowadzania do krajów wyrobów o cenach niższych od tych, których żądają rodzinni miejscowi producenci;

Po drugie – bardzo silna konkurencja jako efekt dynamicznego rozwoju gospodarki światowej, zwłaszcza niektórych krajów Azji, Afryki, Ameryki Łacińskiej, należących do grupy państw tzw. rozwijających się, nowo uprzemysłowionych jak Brazylia, Meksyk, Korea Południowa, Turcja, Singapur, Chile, Cypr, Indonezja, Argentyna, Indie itd. [Al-Noorachi 2010, ss. 91–107]. Gospodarki te, w wyniku szybkiego i efektywnego procesu industrializacji stały się w wielu dziedzinach – branżach, znaczącymi konkurentami i graczami na rynku międzynarodowym. Ich produkty pod względem jakości niewiele ustępują produktom koncernów o tradycji wieloletniej, a ceny na ogół są niższe bądź znacznie niższe. W ten sposób zwiększyła się liczba przedsiębiorstw konkurujących o tego samego klienta, co prowadzi w ostateczności do obniżenia cen;

Po trzecie – Internet, jako doskonała i zarazem znakomita nowa platforma komunikowania, kupowania oraz sprzedawania [Gregor 2002, s. 9]. Przede wszystkim umożliwia on nabywcom łatwiejsze porównywanie cen i wybieranie najtańszych ofert. Z jego dobrodziejstwa można korzystać 24 godziny na dobę i przez 7 dni w tygodniu; można efektywniej kupować, ponieważ stwarza możliwości poznania większej liczby dostawców, można sprawniej docierać do rynków, klientów i konkurentów. Poza tym stał się on poważnym i nowoczesnym kanałem dystrybucji produktów.

2. Strategia wiarygodnej komunikacji marketingowej

W literaturze przedmiotu bywa określana jako strategia promocji, mająca na celu dążenie do wzrostu znajomości produktu i przedsiębiorstwa na rynku. Inaczej jest to proces przekazywania informacji bądź myśli, w którym uczestniczą dwie strony, nadawca i odbiorca. Musi być wiarygodny i etyczny, nie może zawierać aspektów nieprawdziwych. Nadawca komunikatu musi pamiętać, że nie może obiecywać odbiorcom więcej niż może zapewnić. Oznacza to, że komunikat powinien zawierać rzeczywistą wartość produktów / oferty. W przeciwnym razie nadawca działa na swoją niekorzyść, ponieważ konsumenci zawsze porównują to, co było obiecane, z tym, co osiągnięto po użytkowaniu bądź konsumowaniu produktów. W przypadku, kiedy dochodzi do stanu rozczarowania albo niezadowolenia, klient będzie unikał i odradzał zakup danych produktów innym osobom. Staje się on oskarżycielem, a nie obrońcą przedsiębiorstwa w swoim otoczeniu. Innymi słowy, zaczyna działać na szkodę przedsiębiorstwa, rozpowszechniając negatywną opinię, zarówno o nim, jak i jego produktach.

Proces komunikacji marketingowej odbywa się za pomocą słowa mówionego (radio, sprzedawca), pisanego (prasa) oraz obrazów (rysunki, te-

lewizja, film). Specjaliści ds. marketingu mają do dyspozycji szereg instrumentów komunikacji marketingowej (instrumenty promocyjne), z których tworzą efektywną kompozycję w zależności od profilu przedsiębiorstwa, specyfiki produktów i segmentu docelowego. Posługując się ogólnymi kryteriami, instrumenty komunikacji (instrumenty promocyjne) dzieli się na reklamę, public relations, promocję sprzedaży, sprzedaż osobistą oraz marketing bezpośredni – rysunek 2.

Jednak trzeba podkreślić, że uproszczenie jest w tym przypadku daleko posunięte, ponieważ w każdym rodzaju można wyodrębnić podgrupy i kategorie, a część instrumentów pozostaje w ogóle poza klasyfikacją np. slogany drukowane na podkoszulkach [Blythe 2002, s. 50]. Jest to niewątpliwie jakaś forma komunikacji, pytanie tylko – jaka? Nie można jej uznać ani za reklamę, ani za public relations, a ponieważ podkoszulki z nazwą marki czy nawet swobodną interpretacją logo firmy spotyka się na każdym kroku i należałoby je traktować jako rodzaj komunikacji marketingowej.

Z powyższego wynika, że proces komunikacji marketingowej odbywa się w dwojaki sposób: pierwszy za pomocą kontaktów i form osobowych oraz drugi za pomocą środków bezosobowych.

- komunikacja osobowa ma miejsce wtedy, gdy dochodzi do bezpośredniego informowania klienta o produkcie przez pracowników przedsiębiorstwa, jego przedstawicieli, agentów, podczas dokonywania zakupów, uczestniczenia w targach, pokazach, degustacji itp. Innymi słowy jest ona stosowana w sytuacji, kiedy instrumenty komunikacji bezosobowej jednokierunkowej, zwłaszcza reklama, nie są w stanie dostatecznie, efektywnie i silnie oddziaływać na rynek docelowy. Jest ona szeroko stosowana przy sprzedaży produktów o wysokim ryzyku zakupu oraz wybieralnych np. samochody, traktory, pralki, telewizory, komputery itp. Potrzeba tu bowiem wielu dodatkowych informacji, których otrzymania oczekują klienci od sprzedawcy. Jest to konieczne, ponieważ klienci nie kupują produktów, usług ani ich dostawców, tylko zestaw korzyści, jakie mają dzięki nim uzyskać. Dlatego też dobry sprzedawca powinien potrafić przełożyć język cech fizycznych produktu na język korzyści kupującego, które sprowadzą się do pięciu grup: oszczędność pieniędzy, oszczędność czasu, gwarancja jakości, wygoda oraz prestiż [Pietrzak 2001, ss. 220–223].

Jednakże w praktyce można spotkać wielu sprzedawców (handlowców) o cechach arogancko-manipulatorskich, którzy do perfekcji opanowali sztukę wywierania nacisku. Sprzedawca powinien, a nawet musi być przede wszystkim taktowny, życzliwy i szczery, ponieważ liczy się pierwsze wrażenie, spojrzenie, uśmiech, powitanie i gotowość spełnienia życzeń. Trzeba pamiętać, że obecni klienci są:

Po pierwsze – dobrze lub wszechstronnie wyedukowani rynkowo i starają się w jak najlepszy sposób zaspokoić swoje potrzeby. Oznacza to, że sprzedawca powinien nie tylko dążyć do aktywizacji sprzedaży produktów, qPo drugie – klienci nie tak chętnie wydają swe pieniądze, zwłaszcza przy zakupie produktów wybieralnych i wysokiego ryzyka, co sprawia, że sprzedawca musi ich przekonać, przedstawiając mocne i przekonujące argumenty. W związku z tym, efektywny sprzedawca czy handlowiec to jest ten, który potrafi przełamać opór psychologiczny występujący u klienta. Inaczej ujmując, to taki, który potrafi sprzedać piasek pustynni „Beduinowi”, przekonując go o korzyściach, jakie może mieć z tego tytułu;

Po trzecie – zalew marek i produktów na rynku oznacza silną walkę o klienta między producentami wewnątrz sektora, co sprawia z jednej strony ciągły wzrost siły przetargowej nabywców, a z drugiej strony systematyczny spadek siły przetargowej producentów – dostawców. Konsekwencją tego zjawiska jest m. in. to, że niektórzy sprzedawcy stają się nachalni i przyjmują pozycję „wepchnięcia produktów za wszelką cenę i na siłę ludziom”. Wtedy starają się przekonać nabywców, mówiąc nieprawdę o korzyściach z tytułu nabycia danego produktu. Namolni sprzedawcy i cyniczni gracze powinni jednak wiedzieć, że przyjmowanie skrajnych postaw, rozpowszechnianie niezgodnych z rzeczywistością informacji, na ogół obraca się przeciwko nim, marce i producencie.

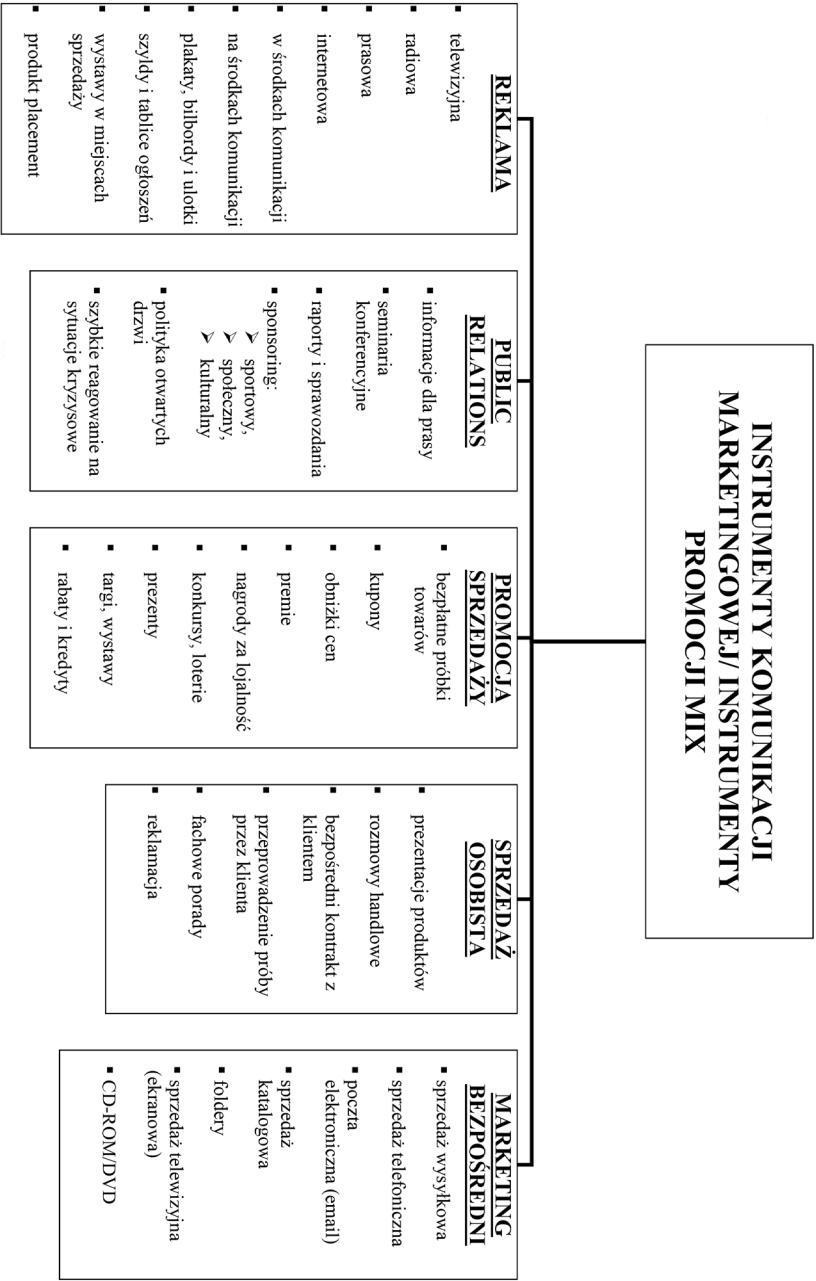
- Komunikacja bezosobowa odbywa się głównie za pomocą środków masowego przekazu tj. telewizję, radio i prasę. Komunikaty bezosobowe są na ogół odpłatne. Informują one nabywców o korzyściach oferowanych produktów, ich zaletach oraz miejscach zakupu. Przekazy informacyjne, w tym reklama, muszą mieć konkretny cel, np.: producent towaru X- jego celem jest spowodowanie zakupu. Może on to osiągnąć wtedy, kiedy będzie oddziaływał na świadomość odbiorców komunikatu – nabywców. W literaturze istnieje wiele modeli opracowanych przez różnych autorów jak AIDA, AIDCAS, DAGMAR, DIPADA, Macierz FCB, Model Lavidg’a-Steinera, SLB. Jednak najpopularniejszy, najslawniejszy, najpowszechniejszy jest model AIDA.

Formułę tą zaproponował w 1900 r. E. St. Elmo Lewis [Altkorn, Kramer 1998, s. 14; Janiszewska, Korsak 2009, ss. 306–309]. Stanowi ona skrót pierwszych liter czterech angielskich wyrazów:

- *Attention*: zwrócenie uwagi na produkt, firmę oraz markę;
- *Interest*: wzbudzenie zainteresowania produktem, firmą, marką;
- *Desire*: chęć zakupu, pożądanie lub posiadanie;
- *Action*: zakup (działanie, akcje).

J. Thomas Russell i W. Ronald Lane, wybitni profesorowie w dziedzinie komunikacji i reklamy z University of Georgia – USA, uważają, że „doskonałe

Rysunek 2



Źródło: opracowanie własne.

reklamy” mają pewne elementy wspólne, które również są stosowane w promocji sprzedaży. Oto one [Russell, Lane 2000, ss. 503–504]:

- **skuteczna strategia:** strategia to serce reklamy. Zrobienie dobrej reklamy jest niemożliwe, jeśli strategia jest słaba lub nie istnieje.
- **dobry pomysł na sprzedaż:** doskonała reklama obiecuje konsumentowi jakąś korzyść. Pomysł musi być prosty i przejrzysty. Musi nastąpić integracja produktu z pomysłem na sprzedaż;
- **reklama musi się wyróżniać:** doskonała reklama zapada w pamięć nawet wtedy, gdy musi konkurować z wiadomościami i rozrywką;
- **zawsze trafna:** potencjalni klienci mogą łatwo skojarzyć reklamę ze swoimi doświadczeniami i rolą produktu w ich życiu;
- **może zostać włączona do kampanii:** bez względu na to, jak błyskotliwy wydaje się pomysł, nie jest on dobry, jeśli nie można go przetworzyć w kampanię.

Reasumując, można stwierdzić, że skuteczność komunikacji promocyjnej osobowej i bezosobowej zależy od skonkretyzowania:

Po pierwsze – KTO WYSYŁA KOMUNIKAT? Nadawcami są podmioty, które wykorzystują głównie mass media w procesie komunikowania się z rynkiem. Do takich należą przedsiębiorstwa przemysłowe, handlowe – agenci handlowi, hurtownicy, detaliści, przedsiębiorstwa usługowe – banki, towarzystwa ubezpieczeniowe, partie polityczne itp. Ich komunikaty powinny pozytywnie zaskakiwać adresatów, a jednocześnie wyróżniać się z potoku innych narracji;

Po drugie – KTO JEST ADRESATEM KOMUNIKATU? Adresatem komunikatu promocyjnego powinna być dobrana grupa docelowa, z którą nadawca pragnie nawiązać kontakt, oferując swoje produkty i usługi;

Po trzecie – JAKA JEST TREŚĆ KOMUNIKATU? Treść komunikatu powinna być starannie dobierana – opracowana tak, aby adresat choć przez ułamek sekundy poczuł, iż ma ochotę mieć, skorzystać bądź spróbować to coś, co zaspokoiłoby jego potrzebę z satysfakcją. Na przykład komunikat o takiej treści: „Wystarczy tylko zadzwonić pod konkretny numer telefonu, to pizza serowa lub z szynką przyjedzie z Coca-Colą do Ciebie”.

Po czwarte – JAKIE ŚRODKI PRZEKAZU WYKORZYSTAĆ? Znaczący wpływ na skuteczność komunikacji promocyjnej ma dobór odpowiednich środków przekazu. Żeby były one maksymalnie skuteczne i efektywne, to muszą być dostosowane do cech demograficznych, ekonomicznych, behawioralnych, zwyczajowo-obyczajowych itd. wybranej grupy docelowej adresatów. Natomiast pomiarem ich skuteczności byłaby liczba adresatów, która zamieniła się w grupę rzeczywistych nabywców.

3. Strategia na zgłaszane reklamacje

Reklamacja stanowi zgłoszenie przez klienta roszczenia ustnego albo pisemnego, skierowanego do sprzedawcy lub wykonawcy usługi z powodu niewłaściwej realizacji zawartej umowy kupno – sprzedaż. Przy zawieraniu umów ustala się termin wnoszenia reklamacji oraz dokumenty wymagane przy jej uzasadnieniu. Należy zaznaczyć, że główną przyczyną reklamacji jest niezadowolająca jakość towaru lub usługi. Wtedy klient czuje się oszukany i żąda wymiany, naprawy towaru lub poprawienia usługi, zwrotu pieniędzy bądź obniżenia ceny¹.

Zarządzanie reklamacjami klientów powinno być jednym z newralgicznych obszarów ogólnego zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dlatego nie należy go bagatelizować, chociażby z powodu poniższych przyczyn:

- reklamacje klientów nie powinny być postrzegane jako problemy, lecz okazje do naprawienia sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa;
- reklamacje klientów stanowią zbiór bezpłatnych informacji, które mogą przyczyniać się do poprawy sytuacji i znalezienia korzystnych rozwiązań dla przedsiębiorców;
- zgłoszona reklamacja oznacza, że sprzedany produkt wraca z powrotem do przedsiębiorstwa, a nie klient. Natomiast kredo przedsiębiorstwa to uświadomienie wszystkim pracownikom, że to klient ma wracać do przedsiębiorstwa po nowe zakupy, a nie produkt;
- reklamacje z punktu widzenia rachunku ekonomicznego obciążają producenta produktu lub usługi dodatkowymi kosztami (naprawa, wymiana, nowy egzemplarz, zwrot pieniędzy). Oznacza to, że jako zjawisko negatywne przyczyni się w mniejszym lub większym stopniu – w zależności od ich liczby – do spadku rentowności przedsiębiorstwa. W związku z tym elementem codziennych działań przedsiębiorstwa staje się hasło, które powinno być powtarzane jak mantra „ZERO USTEREK”.

J. Horovitz twierdzi, że systemy służące optymalnemu załatwianiu reklamacji, skarg, zażaleń klientów, zaliczają się do najlepszych inwestycji w całej sferze obsługi klientów [Horowitz 2006, s. 87]. Mimo to niewiele firm ponosi nakłady inwestycyjne potrzebne do stworzenia efektywnego i sprawnego systemu w tym zakresie. Personel działów obsługi klienta często składa się z kiepsko wynagradzanych ludzi o niskich kwalifikacjach – ludzie przypadkowi. Nierzadko klientów składających reklamacje traktuje się jak wrogów: „bo czegoś od nas chcą”. Często nie przekazuje się informacji o re-

1. Sprawy reklamacji w Polsce normowane są aktualnie przede wszystkim przez przepisy Kodeksu Cywilnego oraz w zakresie sprzedaży konsumenckiej – przez przepisy Ustawy z dnia 27 lipca 2002 r. o szczególnych warunkach sprzedaży konsumenckiej oraz zmianie Kodeksu Cywilnego (Dz. U. z 2002 r. Nr 141, poz. 1176).

klamacjach w sposób pełny i dokładny, co uniemożliwia ich wykorzystanie w przedsiębiorstwie do wprowadzenia zmian i ulepszeń.

Wielu z nas z własnego doświadczenia przekonało się, że reklamowanie wadliwego towaru to często prawdziwa droga przez mękę. Najpierw musimy wytłumaczyć sprzedawcy, o co tak naprawdę nam chodzi, a później czekać kilka bądź kilkanaście dni na odpowiedź i rozstrzygnięcie sprawy. Oto kilka przykładów, jak załatwiane są reklamacje klientów zaciągnięte z prasy [Michon 2011]:

Przykład nr 1: Jedna z mieszanek powiatu kupiła sobie nowe sandały. Po jednym dniu chodzenia wytarła się cała farba i wyściółki. Wtedy usłyszała, że ma zrogowaciałe pięty. Sprawa trafiła do sądu, a klientka dostarczyła zaświadczenia od kosmetyczki, że regularnie stosuje peelingi i wygrała z producentem.

Przykład nr 2: W jednej z reklamacji rzeczoznawca napisał, że buty, które całkowicie się rozeszły, zostały zniszczone, bo klientka jest gruba i ma potężną nogę. Na spotkanie z przedsiębiorcą przyszła jednak szczupła pani. Gdy właściciel sklepu ją zobaczył, sam podjął decyzję o zwrocie pieniędzy.

Przykład nr 3: Absurdalną odpowiedź usłyszał mężczyzna, który reklamował marynarkę. Włożył ją tylko raz, na zabawę sylwestrową. Rano okazało się, że z tyłu przy kołnierzu materiał jest całkowicie przebarwiony. Czego mężczyzna się dowiedział? Stwierdzono, że musiał się na imprezie nieźle bawić, bo uszkodzenie powstało w wyniku mocnego, długotrwałego tarcia.

Przykład nr 4: Pan Jan usłyszał opinię przyprawiającą niemal o zawał serca, „że ma gryzący pot”. Dowiedział się o tym, gdy reklamował obuwie. Nie dosyć, że po każdym włożeniu skarpetek miał je zafarbowane na fioletowo, to fioletowe były również całe stopy. Mężczyzna jednak wygrał sprawę dopiero po przedstawianiu odpowiedniego zaświadczenia.

Należy jednak zaznaczyć, że klienci również reklamując zakupiony produkt przedstawiają czasami absurdalne uzasadnienia. Na przykład jedna z mieszanek miasta X chciała oddać nowe auto do salonu. Powód? Gdy dojechała do domu, okazało się, że nie mieści się do jej garażu.

Moim zdaniem, aby przedsiębiorstwa umiejętnie radziły sobie z reklamacjami i skargami klientów, to muszą tworzyć odpowiednią komórkę i system, mianowicie:

- zatrudnienie kompetentnych osób do kontaktów z klientami ze zdolnością do empatii. Powinny być tak przeszkoleni w zakresie radzenia sobie z reklamacjami i skargami klientów, aby rozładować potencjalnie niekorzystną sytuację dla przedsiębiorstwa;
- pracownik przyjmujący reklamację lub skargę nie powinien z góry przybierać postawy obronnej, lecz opanowaną, powinien słuchać uważnie krytyki i uwag klienta. Jednocześnie nie powinien dyskutować, ponieważ może to prowadzić do nieuzasadnionej kłótni. Klient, zgłaszając swoje roszczenie, kieruje je do przedsiębiorstwa, a nie do pracownika;

- przedsiębiorstwo powinno umożliwiać wszystkim niezadowolonym, zgłaszającym reklamację / skargę klientom kontakt ze stosowną jednostką osobiście albo drogą bezpłatnej linii telefonicznej lub elektronicznej. Przy czym każda zgłoszona reklamacja powinna być załatwiana jak najszybciej. Im wolniejsza reakcja, tym bardziej może wzrosnąć poziom niezadowolenia klienta, a zatem i prawdopodobieństwo, iż rozpowszechni negatywną opinię. Jeśli problem zostanie rozwiązany szybko, ponownych zakupów dokona od 52% klientów (przy większych problemach) do 95 % (przy mniejszych) [Kotler 1999, s. 179].
- pracownik przyjmujący reklamację powinien sprawić, żeby stan niezadowolenia klienta zamienić w zadowolenie, biorąc na siebie odpowiedzialność i zarazem proponując rozwiązanie problemu. Na przykład dowiedzieć się, czy satysfakcjonuje go zwrot kosztów, zniżka, produkt zastępczy czy szybka naprawa? Jeżeli klient zgodzi się na jedną z tych propozycji, należy działać szybko, zanim zmieni zdanie. Natomiast jeżeli nie zgodzi się na żadną, należy zapytać, jakie jest według niego właściwe rozwiązanie?
- przedsiębiorstwo, do którego jest zgłoszona reklamacja, powinno pamiętać, że niektórzy klienci absolutnie nie oczekują od niego rekompensaty, lecz dowodów, że mu na nich zależy. Dlatego pracownik tej komórki powinien sprawić, aby klient stał się częścią rozwiązania, a nie częścią problemu.

Podsumowanie

W obecnych warunkach ekonomicznych na świecie, zwłaszcza w krajach rozwiniętych, gdzie zauważa się silną konkurencję między przedsiębiorstwami, problematyka satysfakcji powinna być traktowana jako jeden z głównych celów działań rynkowych i zarazem winna być środkiem do zdobywania i pozyskiwania klientów. Zgodnie z filozofią gospodarki rynkowej – zysk jest celem działań rynkowych i należy dążyć do jego maksymalizacji. W związku z tym uważam, że jednym ze sposobów jego osiągnięcia w warunkach przewagi podaży nad popytem jest maksymalizacja korzyści z zakupu i konsumpcji nabywanego produktu/usługi. Z kolei przyjęcie takiej strategii myślenia i działania powinno prowadzić do maksymalizacji satysfakcji klienta. Moim zdaniem można to osiągnąć poprzez wybór odpowiednich strategii w zakresie:

- utrzymywania wysokiej jakości produktu/usługi;
- atrakcyjnej ceny oraz dogodności warunków zapłaty;
- przekazu właściwych i wiarygodnych informacji;
- kompleksowej i życzliwej obsługi klienta, zwłaszcza tej dotyczącej zgłaszanych reklamacji, skarg i zażaleń.

Bibliografia:

Al-Noorachi M. (2010), *Znaczenie podziału państw świata na rynku ekonomiczne w marketingu międzynarodowym*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XI, Zeszyt 4, Wyd. SWSPiZ, Łódź.

Altkorn J., Kramer T. (1998), *Leksykon marketingu*. PWE, Warszawa.

Blythe J. (2002), *Komunikacja marketingowa*, PWE, Warszawa.

Cziomer E., Zyplikiewicz L.W. (2004), *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*, PWN Warszawa.

Gregor B. (2002), *Internet-nowy wymiar działalności organizacji [w:] B. Gregor, M. Stawiszyński, e- Commerce*, Oficyna wyd. Branta, Łódź- Bydgoszcz.

Horowitz J. (2006), *Strategia obsługi klienta*, PWE, Warszawa.

Janiszewska K., Korsak R. (2009), *Wiedza o reklamie*, PWN, Bielsko-Biała.

Kotler Ph. (1999), *Kotler o marketingu - jak kreować i opanowywać rynki*, Wyd. Profesjonalnej szkoły Biznesu, Kraków.

Kotler Ph. (2005), *Marketing*, Dom wyd. REBIS, Poznań.

Pietrzak J. (2001), *Komunikacja personalna [w:] M. Rydel: Komunikacja marketingowa*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr Sp. z o.o., Gdańsk.

Russell J.T., Lane W.R. (2000), *Reklama według Ottona Leppera*, Wydawnictwo FELBERG SJA, Warszawa.

Sztucki T. (1998), *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

Żurawik B., Żurawik W. (1996), *Zarządzanie marketingiem w przedsiębiorstwie*, PWE. Warszawa.

<http://www.google.pl/w3-folie-juran>

Irena Hejduk
Przemysław Tomczyk

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Tworzenie kultury bezpieczeństwa wśród młodych pracowników

Young workers safety culture creating

Abstract: The problem of young workers' safety culture is important because of the unfavorable demographic trend occurring in the European Union and determinants of competitiveness and innovativeness of the economy. The paper presents the concept and the importance of safety culture and goals of the research program, the aim of which is the construction and verification of the model based on the transfer of knowledge regarding the safety and methods of its implementation.

Key-words: organizational culture, safety culture, occupational safety, young employee, adolescent, knowledge management.

Wstęp

W trakcie przygotowań do realizacji programu badawczego pt: „Wiedza jawna i ukryta a postawy wobec bezpieczeństwa młodych pracowników w zależności od ich praktycznego przygotowania do wykonywania zawodu”, które zespół ze Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie realizuje na zlecenie Centralnego Instytutu Ochrony Pracy w ramach projektu finansowanego przez Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, okazało się, że kluczowym czynnikiem, mającym wpływ na bezpieczeństwo, jest kultura bezpieczeństwa, jaką posiadają bądź

pod wpływem której działają młodzi pracownicy zatrudniani w firmach. Stąd celem niniejszego artykułu stało się zaprezentowanie znaczenia kultury bezpieczeństwa jako pochodnej kultury organizacyjnej w świetle dokonanych przez nas analiz dostępnej literatury przedmiotu. Korzystamy przy tym z bogatego doświadczenia partnera naszego projektu – eksperta z University of Central Florida prof. Waldemara Karwowskiego i udostępnionych nam przez niego materiałów. Badania empiryczne zostaną zrealizowane w następnych dwóch latach trwania projektu. W artykule poruszamy zatem nie tylko problem kultury bezpieczeństwa ale i przedstawiamy podstawowe założenia projektu wraz z konceptualnym modelem transferu wiedzy w zakresie bezpieczeństwa pracy.

Pojęcie i znaczenie kultury bezpieczeństwa

Kultura bezpieczeństwa jest pochodną kultury organizacyjnej. W. Karwowski dokonuje przeglądu definicji obu pojęć. Określenie „kultura organizacyjna” stało się szeroko znane po publikacji dwóch książek: *Kultura korporacyjna* oraz *W poszukiwaniu doskonałości* [Reason 1997]. Nie ma szczegółowej definicji kultury organizacyjnej, lecz Reason [1997] charakteryzuje definicję Uttal [1983] jako tę, która „ujmuje istotę zjawiska bez zbędnego szumu”:

Kultura organizacyjna to podzielane wartości („co jest ważne”) i przekonania („jak to działa”), które wchodzi w interakcję ze strukturami organizacyjnymi i systemem kontroli w celu wytworzenia norm zachowań („jak tutaj to robimy”).

Inna definicja, autorstwa Komisji Zdrowia i Bezpieczeństwa Wielkiej Brytanii z roku 1993, następująco opisuje kulturę organizacyjną:

Kultura bezpieczeństwa organizacji to wytwór indywidualnych i zbiorowych wartości, cech, kompetencji i wzorców zachowań, prowadzących do zwiększenia zaangażowania w zakresie programów bezpieczeństwa i ochrony zdrowia oraz styl i biegłość, w jakiej się one wyrażają. Organizację, cechującą się wysoką kulturą bezpieczeństwa, charakteryzuje komunikacja bazująca na wzajemnym zaufaniu, opartym o wspólne postrzeganie wagi bezpieczeństwa i ufność w skuteczność środków zapobiegawczych.

Helmreichi Merritt [1998] definiują kulturę organizacyjną jako „wartości, przekonania, założenia, rytuały, symbole i zachowania określające grupę, w szczególności w jej relacji z innymi grupami bądź organizacjami”.

Edgar H. Schein, który w USA badał kulturę korporacyjną i organizacyjną, definiuje tę ostatnią w następujący sposób:

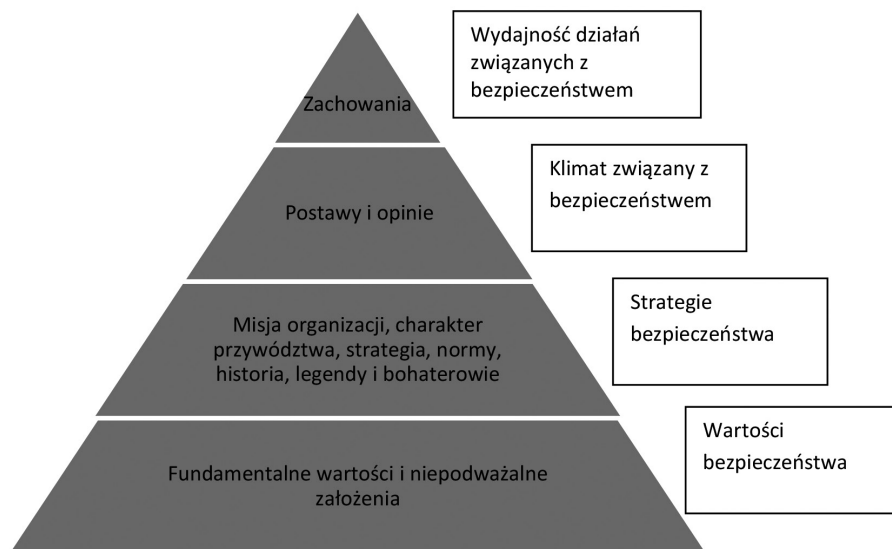
Kultura organizacyjna to wzorzec podstawowych założeń, wymyślonych, odkrytych bądź rozwiniętych w obrębie danej grupy w trakcie nauki

radzenia sobie z zewnętrzną adaptacją i wewnętrzną integracją. To wzorzec założeń, które w trakcie działalności organizacji zostały uznane za ważne i które stanowią podstawę kształcenia nowych członków jako właściwa perspektywa postrzegania, myślenia i odczuwania tych kwestii.

Kultura organizacyjna tworzy się na bazie wspólnych przekonań. Te przekonania mają silny wpływ na zachowania pracowników i są ukryte pod różnymi warstwami [Schein 2004]. Taylor [2010] opisuje konstrukt Scheina jako „ogólny (*generic*) model kultury”. To model składający się z warstw, sterujący ludzką wydajnością i zachowaniem uwzględniającym przekonania, wspierającym wartości, postawy oraz artefakty [Taylor 2010]. Przekonania biorą się z prostych założeń i powszechnego (*common*) doświadczenia organizacyjnego. Na tym tle niezbędna jest analiza percepcji pracowników oraz ich przekonań odnośnie bezpieczeństwa w organizacji. Związek między przekonaniami a zachowaniem pomoże w zrozumieniu kultury bezpieczeństwa w organizacji i motywacji stojącej za zachowaniem pracowników [Taylor 2010]. Są dwie warstwy w kulturze każdej organizacji. Warstwa zewnętrzna stanowi strukturę, która przejawia się poprzez zachowania i elementy materialne, takie jak ubiór, logotypy, instrukcje czy procedury. Na warstwę wewnętrzną składają się przekonania, wartości i fundamentalne założenia wpływające na zachowania pracowników [Helmreich & Merritt 1998].

Kultura bezpieczeństwa stanowi emanację kultury organizacyjnej. Patankar i Sabin zbudowali piramidę kultury bezpieczeństwa (*safety culture*), która opisuje powiązanie między czterema warstwami kultury pod kątem ich wpływu na zachowanie i wydajność (*performance*) jednostki w organizacji. Model plasuje zachowania i, co za tym idzie, wydajność działań związanych z bezpieczeństwem (*safety performance*) na szczycie piramidy. Kolejną warstwą, mającą wpływ na wydajność opisywanych działań, jest klimat związany z bezpieczeństwem (*safety climate*), który jest funkcją postaw i opinii pracowników odnośnie bezpieczeństwa w organizacji. Kolejna warstwa dotyczy strategii bezpieczeństwa, które wywodzą się z misji organizacji, charakteru przywództwa, strategii, norm, historii, legend i bohaterów. Na dole piramidy znajdują się wartości związane z bezpieczeństwem, które wchodzi w skład fundamentalnych wartości i niepodważalnych założeń [Patankar, Brown i in. 2012]. Piramida wartości stworzona przez Patankar i Sabin została zaprezentowana na rysunku 1.

Rys. 1. Piramida kultury bezpieczeństwa



Źródło: Patankar, Brown i in. 2012.

Piramida kultury bezpieczeństwa przedstawia związek między fundamentalnymi wartościami organizacji a zachowaniem pracowników, które wpływa na wydajność działań związanych z bezpieczeństwem. To pomaga w analizie czynników sprzyjających wypadkom i pozwala zrozumieć, jak te czynniki przyczyniają się do generowania niebezpiecznych zachowań. Neal i in. [Neal, Griffin & Hart 2000] zbudowali model wyjaśniający wpływ klimatu organizacyjnego i klimatu związanego z bezpieczeństwem na indywidualne zachowania pracowników. W wyniku ich badań zidentyfikowano związek między środowiskiem organizacyjnym i zachowaniami indywidualnymi dotyczącymi bezpieczeństwa, takimi jak skłonność do podporządkowania się (*compliance*) i udział (*participation*). W badaniu wykazano, że klimat organizacyjny ma istotny wpływ na klimat związany z bezpieczeństwem. W badaniu wykorzystano wiedzę i motywację odnośnie bezpieczeństwa i potraktowano je jako determinanty wydajności działań z nim związanych. Wyniki wskazują, że klimat odgrywa główną rolę jako determinanta wydajności działań [Neal, Griffin & Hart 2000], co potwierdza wnioski płynące z modelu piramidy kultury bezpieczeństwa.

The Health and Safety Executive dokonało przeglądu literatury dotyczącej kultury bezpieczeństwa i klimatu z nim związanego w celu zbudowania

zestawu narzędzi służących do dokonywania inspekcji obszarów wiążących się z tą kulturą. W ramach badań stworzono model oparty na pracach Co-opera [2000], który służy rozróżnianiu trzech wzajemnie ze sobą powiązanych aspektów kultury bezpieczeństwa. Aspekt psychologiczny, odnoszący się do tego “co ludzie czują” w związku z bezpieczeństwem i zarządzaniem nim na wszystkich szczeblach organizacji, jest często opisywany jako klimat związany z bezpieczeństwem. Aspekt behawioralny opisuje zachowania pracowników, działania i aktywności związane z bezpieczeństwem wewnątrz organizacji. Ten aspekt opisuje to, “co ludzie robią” w organizacji w zakresie bezpieczeństwa i często może być opisywany jako czynnik organizacyjny. Ostatnim aspektem kultury bezpieczeństwa jest aspekt sytuacyjny, opisujący politykę firmy, instrukcje, procedury, system zarządzania i przepływ komunikacji. Ten aspekt wyjaśnia “co organizacja posiada” i może być opisany jako czynnik korporacyjny [Health and Safety Executive 2005]. Dodatkowo, Guldenmund [2000] dokonał przeglądu 16 definicji kultury bezpieczeństwa i klimatu związanego z bezpieczeństwem i wskazał, że postawa jest częścią kultury a percepcja okazuje się silniej związana z klimatem [Guldenmund 2000].

W literaturze zaproponowano wiele charakterystyk organizacyjnych w celu pomiaru kultury bezpieczeństwa w organizacji, które działają jako wskaźniki. Weigmann i in. [Wiegmann, HuiZhang i in. 2004] analizowali wcześniejsze raporty i literaturę, w której zdefiniowano organizacyjne wskaźniki kultury bezpieczeństwa i zaproponowali jej pięć ogólnych komponentów (wskaźników). Są to zaangażowanie organizacyjne, zaangażowanie zarządcze, upodmiotowienie pracowników, system nagród i raportów [Wiegmann, HuiZhang i in. 2004]. Inne badanie, przeprowadzone w Wielkiej Brytanii, w Her Majesty's Railway Inspectorate, wskazało na pięć czynników wpływających na kulturę bezpieczeństwa. Są to: przywództwo, komunikacja dwustronna, zaangażowanie pracowników, kultura uczenia się, stosunek do winy (*attitude towards blame*) [Health and Safety Executive 2005].

Uwarunkowania i cel programu badawczego

Problematykę bezpieczeństwa i higieny pracy w Unii Europejskiej widzi się w szerokiej perspektywie. Można wyróżnić co najmniej kilka płaszczyzn, w których kwestia bezpieczeństwa i higieny pracy jest zauważona jako istotna. Pierwsza płaszczyzna to konkurencyjność gospodarki, dzięki wysokiej jakości kapitału ludzkiego; druga to oszczędności związane z unikaniem strat wynikających z nieobecności w pracy, świadczeniami zdrowotnymi, a także przedwczesnym wycofywaniem się z rynku pracy; trzecia to zdrowie fizyczne

i psychiczne mieszkańców Unii Europejskiej; czwarta to wkład do światowego rozwoju standardów bezpiecznej pracy. Unia Europejska jest uważana za lidera w zakresie warunków pracy i chce w dalszym ciągu podejmować działania promujące wysokie standardy warunków pracy, zmierzające do zminimalizowania poziomu wypadków przy pracy, a także chorób zawodowych. W państwach członkowskich Unii Europejskiej zrealizowano większość inicjatyw ustawodawczych i inicjatyw o charakterze nieustawodawczym określonych w strategii na rzecz BHP na lata 2007–2012 (Komunikat Komisji). Dzięki powyższym inicjatywom, liczba wypadków skutkujących ponad trzydniową nieobecnością w pracy, zmniejszyła się w latach 2007–2011 o 27,9 % [Eurostat 2014].

Problemy związane z bezpieczeństwem pracy w szczególności sposób dotyczą pracowników młodych. Dyrektywa Rady nr 94/33/WE z dnia 22 czerwca 1994 r. w sprawie ochrony pracy osób młodych, wprowadza określenie „osoba młoda” (*young person*) oraz „pracownik młodociany” (*adolescent*). Zgodnie z definicją zamieszczoną w artykule 3 Dyrektywy, „młoda osoba” oznacza „jakąkolwiek osobę w wieku poniżej 18 lat (...)” a „młodociany” oznacza „jakąkolwiek młodą osobę w wieku co najmniej 15 lat, ale poniżej 18 roku życia (...)”. Zgodnie z Kodeksem Pracy „Młodocianym w rozumieniu kodeksu jest osoba, która ukończyła 16 lat, a nie przekroczyła 18 lat”. Z kolei U.S. Department of Health and Human Services i UNICEF określają jako młodociane osoby od 13–14, nawet do 20 roku życia. Należy zauważyć, że w przypadku literatury dotyczącej rynku pracy, a także w opracowaniach dotyczących Unii Europejskiej, opisywani ludzie młodzi na rynku pracy oznaczają znacznie szerszą kategorię wiekową. W opracowaniach Eurostat za młodego człowieka na rynku pracy uznaje się osoby w wieku 15–24 lata. Powyższa grupa wiekowa w roku 2013 wynosiła w Polsce 1 084 700 osób (por. tabela 2). W porównaniu do lat poprzednich liczba osób pracujących w wieku 15–24 lata zmniejszyła się (por. wykres 1), co wynika po części z sytuacji demograficznej, a po części z sytuacji na rynku pracy.

Tabela 1. Liczba osób pracujących w wieku 15–24 lata

	Liczba pracujących w wieku 15–24 lata (w tys.)
2005	1 326,7
2006	1 396,5
2007	1 455,3
2008	1 477,7
2009	1 395,6
2010	1 328,1
2011	1 204,3
2012	1 150,0
2013	1 084,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat.

W czerwcu 2013 roku Komisja Europejska w dokumencie *Working together for Europe's young people A call to action on youth unemployment* mówi o młodych ludziach jako o kluczu do dalszego pomyślnego rozwoju i dobrobytu Europy. Unia Europejska stale podejmuje wysiłki na rzecz redukcji bezrobocia wśród ludzi młodych i docelowo pożądanym efektem byłoby uzyskanie 75% stopy zatrudnienia wśród osób w wieku 20–64 lata [Komisja Europejska 2013]. Wszelkie badania i analizy wskazują, iż zbadanie postaw szczególnie pracowników młodych determinowane jest wiedzą interdyscyplinarną. Jednak należy podkreślić, iż największego znaczenia nabierają obszary behawioralne, kulturowe, psychologiczne, a w końcu także społeczne.

Celem programu badawczego *Wiedza jawna i ukryta a postawy młodych pracowników wobec bezpieczeństwa w zależności od ich praktycznego przygotowania do wykonywania zawodu* jest poprawa systemu kształtowania postaw pro-bezpiecznych wśród młodych pracowników, w szczególności poprzez skuteczne wykorzystanie istniejących źródeł wiedzy jawnej i ukrytej w zakresie BHP. Realizacja programu nastąpi w trzech etapach. Podstawowym celem **etapu pierwszego** jest opracowanie koncepcyjnego modelu przepływu wiedzy w zakresie BHP w systemie kształcenia zawodowego młodych pracowników. Dla realizacji założonego celu zidentyfikowane zostaną podstawowe formalne źródła wiedzy jawnej i ukrytej z zakresu BHP, które są wykorzystywane do kształcenia młodych pracowników. Następnie źródła te poddane zostaną analizie ze względu na ich jakość, aktualność, adekwatność przekazu oraz dostępność. Ponadto opracowane zostaną następujące kwestionariusze badawcze:

- do badania formalnych źródeł wiedzy jawnej i ukrytej z zakresu BHP: kwestionariusz ankiety, skierowany do pracowników, na temat treści oraz metod kształcenia zawodowego związanych z BHP;
- do badania postaw wobec bezpieczeństwa: kwestionariusz wywiadu, skierowany do młodych pracowników.

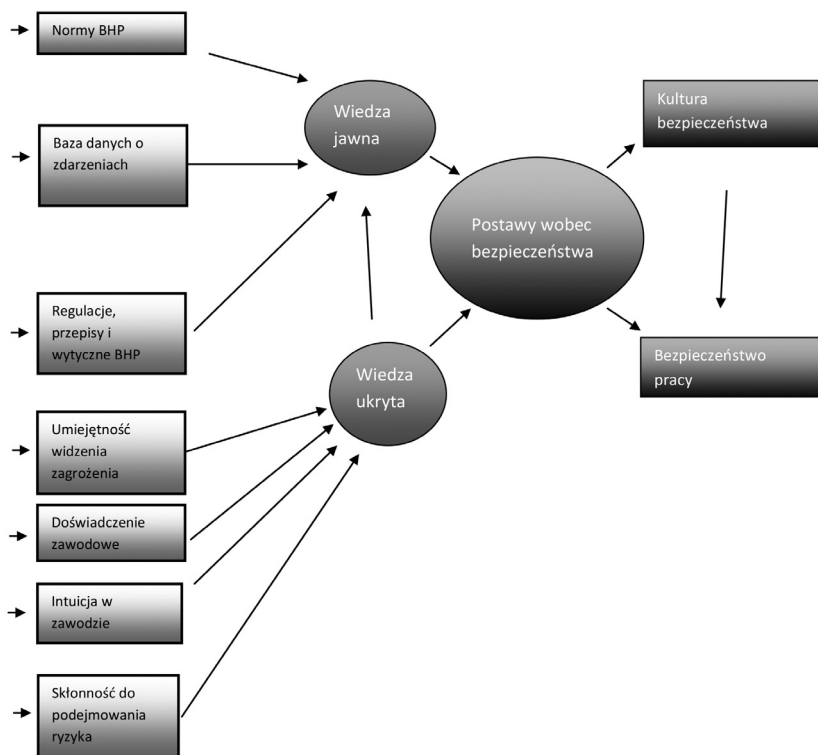
Podstawowym celem **etapu drugiego** jest ocena skuteczności formalnych źródeł wiedzy jawnej i ukrytej z zakresu BHP oraz metod kształcenia wykorzystujących te źródła, w kontekście kształtowania postaw wobec BHP młodych pracowników. Dla realizacji założonego celu, na podstawie wyników otrzymanych z badań, przeprowadzone zostaną analizy statystyczne pomiędzy zmiennymi niezależnymi w postaci formalnych źródeł wiedzy jawnej i ukrytej z zakresu BHP oraz metodami przekazywania wiedzy o BHP w ramach systemu kształcenia a zmiennymi zależnymi w postaci poszczególnych komponentów postaw wobec bezpieczeństwa (komponenty: emocjonalny, poznawczy, behawioralny). Przygotowana zostanie publikacja naukowa, a wyniki analiz zostaną przedstawione na konferencji krajowej.

Podstawowym celem prac zaplanowanych w **etapie trzecim** projektu jest weryfikacja opracowanego modelu kształcenia zawodowego z wykorzystaniem wiedzy jawnej i ukrytej.

Spodziewane efekty programu

Kluczowym efektem programu będzie model kultury bezpieczeństwa, oparty na transferze wiedzy dotyczącej bezpieczeństwa pracy, rozumianej jako dynamiczny proces weryfikacji ludzkich przekonań [Sherehiy, Karwowski 2006, s. 311 za: Nonaka, Taguchi 1996] na ten temat. Z kolei zarządzanie wiedzą jest rozumiane jako systematyczny proces, mający na celu kapitalizację opartych na wiedzy zasobów intelektualnych w przedsiębiorstwie [Sherehiy, Karwowski 2006, s. 311 za: Liebowitz 1999; Stewart 1999]. Koncepcyjny model kultury bezpieczeństwa, oparty na transferze wiedzy dotyczącej bezpieczeństwa pracy, zaprezentowano na rysunku 2.

Rysunek 2. Konceptualny model transferu wiedzy w zakresie bezpieczeństwa pracy



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowany model powstał jako efekt wykorzystania formalnych źródeł wiedzy jawnej i ukrytej z zakresu BHP, które są stosowane do kształcenia młodych pracowników, a następnie zostanie przetestowany w badaniu empirycznym.

Popularyzacja modelu

Model po weryfikacji empirycznej posłuży za narzędzie poprawy jakości kształcenia młodych pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy. Przewidywanym efektem wdrożenia wyników projektu będzie przede wszystkim usprawnienie systemu kształcenia zawodowego młodych pracowników, w szczególności poprzez skuteczne wykorzystanie istniejących źródeł wiedzy jawnej i ukrytej w zakresie BHP. Wynikami końcowymi będą:

- 3 sprawozdania etapowe;
- raport z realizacji zadania;
- opis modelu przepływu wiedzy jawnej i ukrytej w zakresie BHP w systemie kształcenia zawodowego młodych pracowników;
- wytyczne wspomagające wdrażanie opracowanego modelu;
- materiały informacyjne przeznaczone dla szkół zawodowych na temat efektywnych źródeł wiedzy o BHP i metod kształcenia w tym zakresie;
- 2 prezentacje na konferencjach krajowych;
- 2 publikacje naukowe.

Planowane są następujące działania szczegółowe:

- Przekazanie wytycznych wspomagających wdrażanie zmian w systemie kształcenia zawodowego z wykorzystaniem efektywnych źródeł wiedzy o BHP i metod kształcenia w tym zakresie Ministerstwu Edukacji Narodowej oraz Ministerstwu Nauki i Szkolnictwa Wyższego;
- Przekazanie materiałów informacyjnych na temat efektywnych źródeł wiedzy o BHP i metod kształcenia w tym zakresie szkołom zawodowym;
- Upowszechnienie materiałów informacyjnych na temat efektywnych źródeł wiedzy o BHP i metod kształcenia w tym zakresie na stronie internetowej CIOP-PIB;
- Publikacje i doniesienia konferencyjne.

Zakłada się, że wyniki projektu zostaną wykorzystane przez szkoły zawodowe oraz przedsiębiorstwa w celu zwiększenia efektywności systemu kształcenia młodych pracowników i kształtowania zachowań pro-bezpiecznych w miejscu pracy.

Założyć można, że wyniki projektu będą wdrożone w co najmniej 20 szkołach zawodowych kształcących 3 000 przyszłych pracowników. W przeciagu 1 roku od zakończenia projektu może to umożliwić zwiększenie częstości podejmowania zachowań pro-bezpiecznych wśród młodych pracowników związanych ze współpracującymi szkołami.

Zakończenie

Niebagatelną rolę w kształtowaniu kultury bezpieczeństwa sprzyjającej rozwijaniu zachowań pro-bezpiecznych w naszych przedsiębiorstwach odgrywa ją nawyki. Ostatnie nasze badania, wykorzystujące wyniki prac badawczych i ustaleń prof. Jana Fazlagica z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, wyraźnie wskazują na rolę nawyków w kształtowaniu pożądanych postaw pracowniczych. Prof. Fazlagić powołuje się przy tym na niedawno zaoferowaną

na rynku wydawniczym książkę Charlesa Duhigga pt. *Sila nawyku* [2013]. Przedstawiono w niej i uzasadniono w sposób pogłębiony tezę, że nie tylko wiedza i umiejętności, ale także nawyki decydują o sprawności człowieka w społeczeństwie. Innymi słowy, człowiek jest skuteczny tylko wtedy, gdy oprócz posiadania wiedzy i umiejętności dysponuje odpowiednimi **nawykami**. Problem ten znajdzie również swoje miejsce w naszych badaniach nad kształtowaniem kultury bezpieczeństwa młodych pracowników.

Bibliografia

Ahram T.Z., W. Karwowski, Andrzejczak C. (2011), *Interactive Management of Human Factors Knowledge for Human Systems Integration* [w:] **P. Ordóñez de Pablos (Ed.)**, *Electronic Globalized Business and Sustainable Development through IT Management: Strategies and Perspectives*, Business Science Reference, IGI-Global, Pennsylvania, ss. 35–53.

Barney T., *Health, Work and Working Conditions*, “OECD Economics Department Working Papers”, No.1148, OECD Publishing, http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/economics/health-work-and-working-conditions_5j-z0zb71xhmr-en#page1, dostęp 30.10.2014.

Cooper Ph.D. M.D. (2000), *Towards a model of safety culture*, „Safety Science”, 36(2), ss. 111–136. doi:10.1016/S0925-7535(00)00035-7

Guldenmund F. (2000), *The nature of safety culture: a review of theory and research*, „Safety Science”, 34(1–3), ss. 215–257. doi:10.1016/S0925-7535(00)00014-X

Health and Safety Executive (2005), *A review of safety culture and safety climate literature for the development of the safety culture inspection toolkit* (Research Report No. 367). Norwich, United Kingdom: Health and safety Executive.

Helmreich R.L., Merritt A.C. (1998), *Culture at work in aviation and medicine : national, organizational and professional influences* / Robert L. Helmreich, Ashleigh C. Merritt. Aldershot; Brookfield, VT, USA: Ashgate.

Liebowitz J. (Ed.) (1999), *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Boca Raton.

Neal A., Griffin M., Hart P. (2000), *The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior*, „Safety Science”, 34(1–3), ss. 99–109. doi:10.1016/S0925-7535(00)00008-4

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press New York.

Patankar M.S., Brown J.P., Sabin E.J., Bigda-Peyton T.G. (2012), *Safety Culture*, Ashgate Publishing, Ltd.

Polanyi M. (1983), *Tacit Dimension*, Peter Smith Publications, London.

Reason J.T. (1997), *Managing the risks of organizational accidents* / James Reason, Aldershot, Hants, England; Brookfield, Vt., USA: Ashgate.

Schein E.H. (2004), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.

Sherehiy B., Karwowski W. (2006), *Knowledge Management for Occupational Safety. Health and Ergonomics*, “Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, 16 (3), ss. 309–320.

Sherehiy B., Karwowski W. (2006), *Knowledge Management for Occupational Safety. Health and Ergonomics*, „Human Factors and Ergonomics in Manufacturing”, 16 (3), ss. 309–320.

Stewart T.A. (1999), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, Doubleday New York.

Taylor J B. (2010), *Safety culture: assessing and changing the behaviour of organizations* / John Bernard Taylor, Farnham: Gower.

Uttal B. (1983), *The corporate culture vultures*, „Fortune Magazine” October 17.

Wiegmann D.A., Zhang H., von Thaden T.L., Sharma G., Gibbons A.M. (2004), *Safety Culture: An Integrative Review*, „International Journal of Aviation Psychology”, 14(2), ss. 117–134.

<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1036>, dostęp 30.10.2014.

<https://osha.europa.eu/pl/about>, dostęp 30.10.2014.

KOMUNIKAT KOMISJI DO PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO, RADY, EUROPEJSKIEGO KOMITETU EKONOMICZNO-SPOŁECZNEGO I KOMITETU REGIONÓW, http://ec.europa.eu/dgs/home-affairs/e-library/documents/basic-documents/docs/an_open_and_secure_europe_-_making_it_happen_pl.pdf, dostęp 30.10.2014.

The return on prevention: calculating the costs and benefits of investments in occupational safety and health in companies w Komunikacie Komisji do PARLAMENTU EUROPEJSKIEGO, RADY, EUROPEJSKIEGO KOMITETU EKONOMICZNO-SPOŁECZNEGO I KOMITETU REGIONÓWw sprawie strategicznych ram UE dotyczących bezpieczeństwa i higieny pracy na lata 2014–2020, <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828>[HYPERLINK „http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=pl”](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=pl)[HYPERLINK „http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=pl”](http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=11828&langId=pl)langId=pl, dostęp 30.10.2014.

Janusz Fudaliński

Cracow University of Economics

Problematic aspects of risk in SME sector operating on international markets

Abstract: The problematic aspect of broadly defined risk management process is gaining on significant importance in recent scientific debate. It is related not only to complex organizational structures and corporate formulas, but even more often becomes the subject of analysis of the SME sector. In rapidly undergoing modifications of external determinants of business activity, the process of identification, monitoring and controlling the actions aimed at the minimalization of risk becomes the fundamental aspect of increasing the development possibilities of SME sector, in particular those aiming at entering the international markets. Thinking in terms of risk management seems also appropriate in strategic dimension of SME sector activity, creating the possibility to both prepare for adverse occurrences and giving rise to potential elimination of said circumstances.

Key-words: risk, risk management, SMEs, internationalisation, international business.

I. Introduction

In the contemporary world, internationalization of economic phenomena has achieved such a considerable degree that is it possible to speak commonly about the continuous process of globalization of economies in particular

countries. This process is characterized by ever-growing mobility of production factors, goods and services [Daszkiewicz & Wach 2012; 2013]. The internationalization of business processes is also accompanied by technological revolution with fast spreading innovations being one of its aspects [Fudaliński 2014]. The basic symptoms of increasing internationalization in contemporary world economy include expansion of international companies to new markets. However, search for formulas of thinking and acting in an innovative strategic aspect requires more and more sophisticated tools and concepts which, when applied, will enable optimization of a company's actions in the perspective focused on survival and development.

This study adopts assumptions associated with the fact that the formula of strategic actions determined in this way must include elements minimizing an extensive range of hazards that arise, when companies follow the path of internationalization. One of elements of this type seems to be the issue of risk identification and monitoring as well as appropriate risk management which, in this case, becomes an immanent, crucial component of substantively justified sequence of actions that may have some characteristics of arrangement, but also, due to increasing phenomena of environment turbulences, may have a less structured form, similar to navigating in a kind of "controlled chaos" where this slightly pejorative expression is treated as a specific conceptual category and a positive, desired phenomenon, providing the possibilities of flexible and creative operation [Buła & Fudaliński 2010].

Therefore, this part of the study aims at presentation of international conditions of business operations, in the conditions of high environment turbulence and at characterizing the solutions related to risk management, which, when known and applied in a company, may, on the one hand, stimulate the organization's development process, and, on the other hand, be a factor minimizing the impact of phenomena that may potentially, exacerbate the threat to the existence (survival) of the company. Thus, it was assumed that the process of internationalization and entering the international markets involves substantial risk related to possibilities of survival and development of a company, which results in the need for risk monitoring (in a strategic and operational aspect), in order to minimize it.

II. Preliminary issues related to the process of internationalisation of activities of enterprises in SME sector

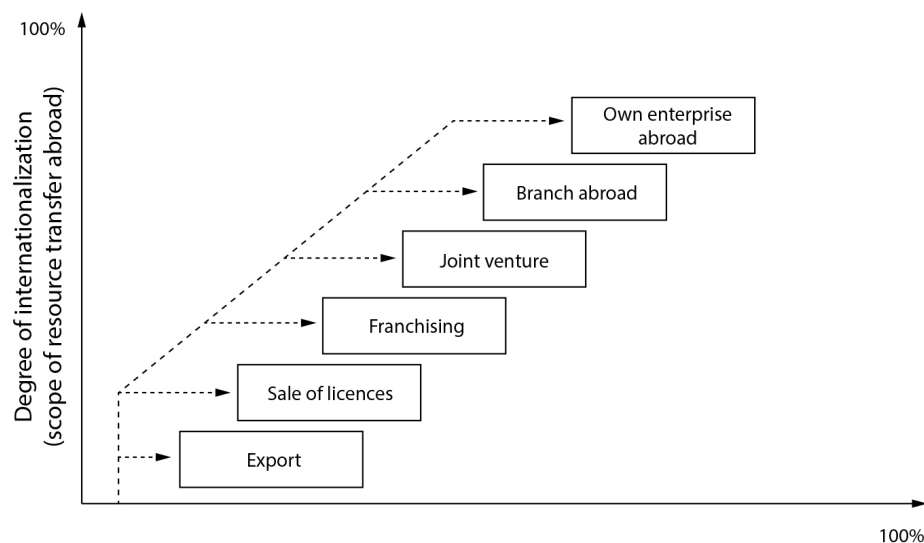
The problems of operations in an international environment require a certain arrangement with regard to the terminology used, relating to both the very

process of internationalization and interpretation of conceptual categories related to this phenomenon. Depending on the author, it is possible to find various notions to describe international companies. B. Liberska [2002] and World Investment Report [2002] use the notion of transnational corporations, J. Głuchowski [Głuchowski, Hutterski, Jaaskelainen, Nielsen, 2001] use the name: “international corporations”, and according to J. Johansson [1997], M. Kotabe [Kotabe, Helsen 1996], L. Koslow [Koslow, Scarlett 1999] and P. Asheghian [1998] we are dealing with multinational corporations. P. Buckley [Buckley, Mucchielli 1997] and S. Chaudhuri [2001] define the discussed entities as multinational companies, whereas J. H. Dunning [1992, p. 27], G. Jones [1996, p. 112] and Y. Luo Yadong [1996, p. 36] – as multinational enterprises. International enterprises are not homogeneous structures. What distinguishes them is the ways of expansion to new markets, forms of organization of organizational structures and also the kind of competitive strategies. Consideration given to the criterion of the size of the entity operating in the international dimension, in a sense, additionally complicates the analysed problem, since, apart from, on the one hand, great, extensive corporate structures, on the other hand, we are dealing with family companies [Donnelley 2002, pp. 4–7], as well as entities belonging to the SME sector. It also seems unquestionable that the main category related to the function of purposefulness of every company’s activity is the focus on development. Consequently, the basic question applies to searching for development opportunities, both in terms of sources of funding as well as (which seems a more difficult issue) in terms of selection of a philosophy or a concept whose assumptions would be coherent with the vision of the strategic development of the company, which quite often assumes an international form and dimension. With regard to the latter issue, it can be stated that the mere passage to the stage of activities in international aspect (with the addition that it is presently the domain of action of not only great corporations) also covers small and medium enterprises. We may even go further in this observation – the pace of growth in these processes with regard to SME is dynamically increasing [Oczkowska 2014, pp. 39–47]. In addition, a presently significant trend has emerged, especially present with regard to small and medium companies – the so-called born global [Rialp, Rialp, Urbano, Vaillant 2005] whose managerial competencies as well as the entire architecture of presently significant virtues, make it possible to extremely dynamise the processes focused on internationalization of activity of entities, within which they operate¹.

1. There are also, to a large extent justified, views that the phenomenon of “born global” occurring in the SME sector is also to a significant extent conditioned by the type of conducted activities and the related specific nature of sectors. It can be presumed that intensification of these processes takes place in the so-called technological sectors

In the theory of internationalization, internationalization is characterized most often in a stage perspective (Fig. 1), where on the basis of the concept of the evolutionary business internationalization model, it is possible to identify subsequent stages of this process [Wach 2014, pp. 22–26].

Figure 1. Stages of business internationalization



Source: J. Rymarczyk, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, PWE, Warsaw 2004, p. 153.

The figure shows quite a simplified scheme of internationalization where all companies, in particular those from SME sector may build competitive advantage by means of applying the strategy of internationalization of activities conducted by them. The internationalization strategy, in a positive perspective, means a certain scheme concerning behaviours of companies in the field of relations with abroad [Fudaliński 2013]. The second perspective is the normative approach, meaning the company's action plan, with regard to foreign environment [Gorynia 2000, p. 15]. According to this approach, companies, in particular those from SME sector, are internationalized, by shifting from less to more advanced forms². The creators of this approach are where the determinant of effectiveness are the so-called "soft" skills and intangible resources. However, in this respect, there is no systematic, well-established research, especially with regard to Poland.

2. In this regard, it is also possible to indicate opinions of polemic nature. The so presented sequence constitutes a certain canon of discussion, which by no means has to mean conti-

deemed the so-called Uppsala School – Swedish researchers who presented the stage theory of business internationalization. However, the Uppsala model is more and more often criticized [Daszkiewicz 2004, p. 45]. Additionally, in resource-based approach account is taken of high diversity in the SME sector owing to the potential of resources, also human resources, possessed by them [Daszkiewicz & Wach 2013]. Taking them into consideration, it can be assumed that possession of more substantial resources determines greater possibilities of operation on foreign markets. On the other hand, internationalization of companies by cooperation networks (network approach) is a typical example of international enterprises entering the markets as a result of using the existing and the potential relations outside the borders of their native country. The essence of this strategy is use of versatile relations of companies forming a network with various entities with which they are related themselves. It is a process typical of corporations where a significant factor is the parent company, as well as the culture of the country in which a branch is located. It is also important to mention companies that, already from the moment of establishment, join the process of internationalization, with their missions and strategies based on global markets and recipients [Gubik & Wach 2014].

The pros and cons of contemporary models of internationalization of SME companies are presented in Table 1. The analysed models of internationalization of SME companies are quite diverse, and the course of the process of internationalization of a given enterprises can assume various forms.

nuity of these processes, the related sequential nature of stages and activities, and, quite the opposite, due to more and more strongly visible trend of discontinuity of changes, the “traditional model” may constitute only a historically treated starting point, for analysis of processes related to broadly understood issues of internationalization of business activities and the risks related to this phenomenon – which will be discussed further in the study.

Table 1 Contemporary models of internationalization of SME companies

Approach	Models	Representatives	Disadvantages	Advantages
Stages approach	Uppsala model	J. Johanson and F. Wiedersheim-Paul (1975), J. Johanson and J.E. Vahlne (1977)	No knowledge on external markets; Uncertainty of managers due to inadequate knowledge; The presence of the so-called mental distance, meaning an obstacle in the flow of information between the company and the foreign market due to language and cultural differences, various political systems;	Universalism Dynamic nature resulting from particular elements of the model which, affecting one another, cause development of the internationalization process
	Holistic models (Finnish)	R. Lumpsterinen (1985), J. Larimo (1985), R. Lumpsterinen and H. Hellman (1993)	Inadequate level of knowledge on foreign markets	Passing through subsequent phases of development: preparatory phase, initiation of export activities, then the international operations development phase, in order to finally enter the mature phase – the phase of significant exporters Dynamic aspect of support taking into consideration diverse needs of support recipients
Resource-based view	Resource, competence, resource-competence models	P. Westhead, M. Wright and D. Ucbasaran (2001), O.N. Toulan (2002)	Dependence of selection of strategy on competences from the owner/manager	Numerous variants of strategic activities undertaken due to various combinations of unique resources owned by SMEs
Network approach	Network internationalization theories	J. Johanson and L. G. Mattsson (1987, 1988), H Hakanson and J. Johanson (1992), J. Johanson and F. Wiedersheim-Paul (2009)	Strategies of global companies may be subject to changes under the effect of various relations in the network	Functioning of the network system makes it easy for SMEs to overcome barriers resulting, among others, from the size of the company Improvement in innovation and competitiveness Gaining additional channels and contacts

International entrepreneurship approach	General international entrepreneurship models (GIEMs)	M. Ruzzier, R.D. Hisrich and B. Antonic (2006), H. Etemad (2004), R. Schweizer, J.-E. Vahlne and J. Johanson (2010)	Despite the growing achievements of international entrepreneurship, they are still non-uniform and poorly formed	Enterprises entering foreign markets in the initial phase of the organization's life cycle are characterized by competitive advantage resulting from high quality of offered products, these are often products of unique nature
	Model of international new ventures (INVs)	P.P. McDougall and B.M. Oviatt (1994)		
	Model of born globals (BGs)	G.A. Knight, T.K. Madsen and P. Servais (2004), R. McNoughton and J. Bell (2004)		
	Models of accelerated internationalization	I. Kalinic, C. Forza (2012), N. Hashai, T. Almor (2004)		

Source: prepared by the author on the basis of: Wach 2012, p. 99; Wach 2014, p. 16.

Selection of the model of internationalization depends on many factors. In economic reality, small and medium companies most often choose, in the process of internationalization, the sequential (stages) model, starting their activities initially from export and import, and then expanding the field of their activities [Daszkiewicz & Wach 2012]. However, in many cases, the companies end their activity at export and import cooperation, as, in their opinion, further activity on foreign markets would involve excessive risk.

In this context, considering the growing complexity of problems related to the process of internationalisation of business activities and a number of coinciding factors [Wach 2014, pp. 18–22], causing increase in the level of complication in conducting activities at the international level and, at the same time, emphasize on the need for development companies, a need arises to search for tools whose knowledge and usability will become one of the pillars of the company management process. Such factors appear to be instruments related to forecasting, identifying, monitoring and minimizing the risk.

III. Dilemmas related to the idea of strategic risk application

There is a dispute, perhaps not substantial, concerning several key issues which are important in the concerned issues. The frameworks of the lasting polemics include:

- the dilemma of whether it is possible and, above all, sensible, to generally apply, in the action practice, planning processes in a strategic aspect, which also naturally refer to the risk recognized in the long term;
- the problem of changes in the environment and the related belief that because of that, there are no actual possibilities to predict future environment conditions and to adapt the organization to them;
- the issue of discontinuity [Teczke 2014, pp. 63–67] of phenomena, processes whose significance often has a deterministic effect on functioning of the company.

From the etymological point of view, the concept of strategic risk [Buła & Fudaliński, 2013, p. 41 and next] has natural connotations with the notion of strategy and thinking in the categories of activities aimed at a long time horizon. Despite frequent accusations as to the limited possibility of formulating objectives and tasks in the long run (towards continuous growth in the dynamics of changes in the environment and often non-extrapolation formulas of their course), it should be stated that for instance, making no attempts to think and consequently, to act, on the basis of long-term vision of strategic development, seems to be a cardinal error. Naturally, it also implies the need for both continuous monitoring of changes taking place and for undertaking corrective actions, which, after all, characterizes the management process and defines its essence, not only in the sphere of business, but also in relation to of non-profit organizations [Fudaliński 2013, p. 102 and next]. A similar situation takes place with regard to the need for risk management, both in the strategic dimension (which happens to be stressed relatively rarely), as well as at the operational level (which is present much more often). **The notion of strategic risk management** should be understood in this case as a process focused on the long-term perspective, whose goal is prediction, identification and constant monitoring and correction, by making appropriate decisions, of the situation and events that may have adverse effect (elimination of threats) on the adopted plan of strategic actions. On the other hand, due to diverse areas of activities, strategic risk may refer in its essence to many different areas which, due to growing dynamics of changes, require the use of the strategic risk concept. On the whole, companies first

formulate the strategy, then analyse risks related to its execution, and finally try to implement a solution that limits or eliminates the identified risks. In this sense, the strategy is defined as a decision-making process concerning performing actions in the future in order to make subsequent decisions in more favourable conditions [Wereda-Kolasińska 2011, p. 9]. On the other hand, in the literature (mostly from the area of finance), risk is determined as a threat or hazard of suffering loss. In the context of long-term financial decisions, such as investments, risk can be understood also as lack of confidence with regard to income from investment truly earned in relation to the expected one [Jachna & Sierpińska, 2007, p. 511]

It should be noted that often it is difficult to draw an indisputable borderline determining the boundaries between operational and strategic risk. However there are some differences, which enable distinguishing these two types of risk (Table 2).

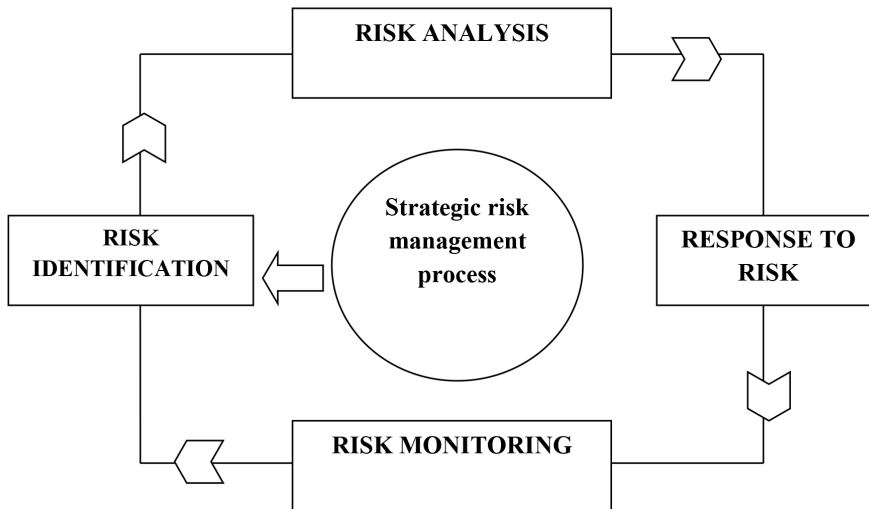
Table 2. Differences between operational and strategic risk

Type of risk/differentiating criteria	Operational risk	Strategic risk
Time horizon	Short	Long
Characteristic feature	current activities	strategy implementation, strategic planning
Consequences of occurrence	negative	negative or positive
Risk measurement	only for the enterprise	for a company and the competition
Scope of possessed information	High	Small
Possibility of insurance	it can be insured	it cannot be insured

Source: own study on the basis of: *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, collective work edited by I. Staniec J. Zawiła-Niedźwiecka, C.H. Beck, Warsaw 2008, p. 37, *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, collective work ed. by A. Fierly, SGH-Oficyna Wydawnicza, Warsaw 2009, p. 45.

It should be pointed out that operational risk usually has short-term nature, which arises out of current operations of the company; on the other hand, strategic risk has a long-term form and concerns undertaken long-term decisions. While a consequence of the operational risk occurrence may be general losses, in the case of strategic risk there are also benefits. Although professional literature presents various views on sources of operational and strategic risk, it is assumed that operational risk is created mostly within the organization, while strategic risk is connected mainly with external factors. Therefore, strategic risk is much more difficult to manage (Fig. 2), than operational risk.

Figure 2. Strategic risk management cycle



Source: own study on the basis of: T. Al.-Thani, T. Merna, F. Faisal, *Corporate Risk Management*, John Wiley&Sons, Hoboken 2008, p. 262.

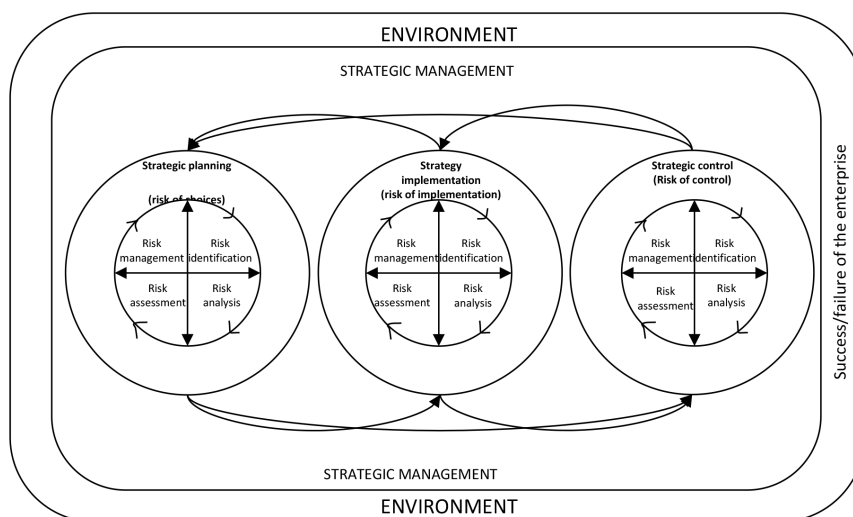
A key factor influencing the level of risk is lapse of time, especially with regard to operations conducted in the international aspect. Along with the extending time span (one of the determinants of the strategic dimension of risk management) there is a growth in uncertainty and likelihood that the expected value will significantly differ from the achieved one. The more so, it is an argument supporting a serious and detailed approach to this issue, in the context of business development plans and their implementation. Strategic risk can be defined also as a function of ability of an organization to cope with changes in the environment, management quality and decision-making process [Wereda-Kolasińska 2011, p. 60]. For this reason, the factors of strategic risk, focused on the process of internationalization of the company, can be divided into external and internal factors. External risk factors affect a company from the outside, completely independently from its operations on the market. Such factors may include, for instance, actions of competitors in the international dimension, technological progress, changes in interest rates or introduction of unfavourable acts by governments of various states. On the other hand, internal risk factors are strictly connected with operations of a company and changes in its structure. Disregarding the above

division, the general strategic risk taxonomy is quite complex and includes many risk factors necessary to be analysed also from the perspective of activities at the international level.

Referring to strategic management as a process of selection of company objectives and strategy, the process of implementation and control over implementation of the established plans, the following types of strategic risk can be distinguished (Fig. 3):

- risk of strategic choices,
- risk of strategic decision implementation,
- risk of forecasting and monitoring changes in the environment and in the company [Urbanowska-Sojkin 2013, p. 63].

Figure 3. Model of risk in strategic management



Source: E. Urbanowska-Sojkin, *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warsaw 2013, p. 64.

Such a division results clearly from figure 3 which presents the course of the strategic management process including risk at each stage. In this sense, natural connotations, interferences, and relations between the notion of strategic management and risk management, come to mind, but these analogies are completely natural and, in a sense, are an inseparable structure, which, at the same time, taking account of the imperative of application of the risk management concept in the strategic company, makes it possible to achieve the synergy effect from the point of view of praxeological measures determining management quality [Fudaliński 2013, pp. 67–80].

Having knowledge about the level of importance of strategic risk as a factor creating the possibilities of return on investment or long-term strategic activities, they are to be identified and assessed. This is a part of generally understood risk management, which is defined as a full process of identification, assessment and response to risk and transfer of results of these processes to appropriate parties on time [A Guide to Risk Management, 2011, p. 7].

IV. Risk when undertaking activities on international markets

In the conditions of the market economy, running business is accompanied by the phenomenon of risk and uncertainty [Tarczyński & Mojszewicz 2001, p. 16]. Every enterprise, in particular that participating in activities at the international level or aspiring to this formula, should have at its disposal a reasonable concept of eliminating, or at least limiting the risk occurring in business activities on international markets [Daszkiewicz & Wach 2014]. Risk is a phenomenon resulting from the fact of decision-making concerning the future. In this context, in particular at times of turbulent changes prevailing today³, it is extremely difficult to not only predict future conditions of the broadly understood environment in which the company operates and to shape models of business activities, but also to estimate the related risk, especially in the long run. Therefore, the dilemma of shaping strategic aspects of business activities seems to be not only an important issue, but also a problem causing many difficulties, unprecedented so far. When making a particular decision, an entrepreneur has no confidence as to its future results, since, as it was mentioned, risk means a condition in which there is a possibility of loss as compared to the assumed or the expected condition in a given situation. Risk understood in this way is measurable as the likelihood of loss, while its measure is the degree of deviation from the expected result, which is expressed by the value of standard deviation. The source of risk presence is emergence of events which can be neither foreseen nor prevented, beyond the control of the operating business entity.

Risk occurring in international activities can be divided mainly into:

- macroeconomic risk related to distortion of payment and commercial balance equilibrium in the country,
- microeconomic risk, covering issues of exchange rate risk, logistic risk (transport and storage) and contractual (legal) risk.

3. Changes in on the international stage are currently particularly intensive. They relate not only to the technological dimension, but their increasing impact is emphasized on political, cultural grounds and the related impacts on the business field (e.g.: war conflicts – Ukraine, Iraq, African countries).

These are such types of risk that can be, in a way, foreseen and which can be managed to some extent. There is, however, the so-called “force majeure risk”, which usually cannot be eliminated by the entities in transactions because the probability of its occurrence is extremely difficult to determine.

Analysing the possibilities and ways to minimize the effects of risk, it is required to, first of all, classify basic types of risk, accompanying international activities, also indicating the essence of its basic classification (Table 2). It is possible to divide risk in business activities into the systematic part, which includes all forces being beyond control of the company and the specific part, resulting for reasons controlled by the enterprise itself (Table 3, 4).

Table 3. Examples of systematic and specific risk

Systematic risk	Specific risk
Interest rate risk Currency risk Market risk Purchasing power (inflation) risk Political risk Risk of events	Risk of default in meeting payment conditions Management risk Business risk Financial risk Bankruptcy risk Market liquidity risk Price change risk Reinvestment risk

Source: prepared by the author on the basis of: W. Tarczyński, M. Mojsewicz, *Zarządzanie*, PWE, Warsaw 2001, pp. 17–19.

Table 4. Types of risk in an enterprise

Business risk	Market risk
Sales risk Risk of acceptance of a new product Product quality risk Exchange rate risk Interest rate risk	Reputation and marketing risk Competition risk Business environment risk Financial instrument liquidity risk Risk of price of goods
Credit risk	Operational risk
Country risk Company liquidity risk Control risk Concentration risk Embezzlement risk Organisational risk	Bankruptcy risk System risk Risk of the other party in transaction Legal risk Catastrophic risks

Source: A. Socik, *Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne*, „Rynek terminowy”, 2000, no. 10, p. 50.

The structure of actions undertaken for effective risk management includes several stages. The first one is associated with risk analysis, which covers identification of risk and estimation of its scale. The next stage in-

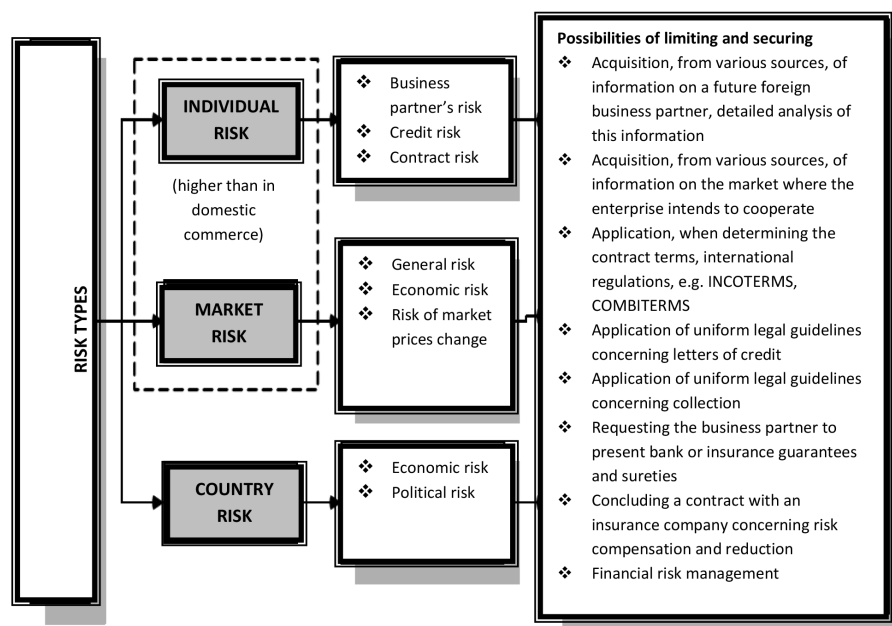
volves an active approach to risk. It is possible to mention here actions aiming at eliminating risk, its limitation, segmenting, division and transfer. The next stage also covers the issue of risk financing. One of the basic elements of the risk management process is its measurement. There are many methods of examining risk, and generally they can be divided into:

- volatility measures – such as standard deviation, measuring variable fluctuations,
- sensitivity measures – determining the effect of one variable on changes in the second one, or the entire set of variables,
- downside risk measures – determining the likelihood of loss.

Nonetheless, in terms of the risk identification itself, an important issue seems to be the need to think about formulas and possibilities to limit it.

Thus, in general, when referring to the risk category in the process of business activity internationalization, apart from a number of apparently significant issues raised above, it is possible, with certain simplification, to summarize them in a graphic form, presented in fig. 4.

Figure 4. Types of risks of an internationalized enterprise and possibilities of limitation and protection



Source: A. Bielawska, *Finanse zagraniczne MSP*, PWN, Warsaw 2006, p. 29.

V. Conclusions

Taking a synthetic approach to the complex issues of risk management in the process of internationalization of business activity, taking into account both raised and signalled problems, the following conclusions may be drawn:

- knowledge of risk management models fosters management focused on survival and development of the company;
- models of risk management process simplify reality, which is their defect, but also assist in risk reducing;
- selection of the model is dependent on the specific nature of the company's activity;
- the existing model solutions with regard to risk management do not constitute a closed catalogue, therefore, they may and should be not only adapted, but it is also necessary to do it creatively by modification of models and their adaptation to the needs of the company;
- assuming that management sciences are of reactive nature and make it possible to seek desired solutions with regard to the already existing events, it is also possible, on the other hand, to act proactively, minimizing the risk potentially negative events;
- the risk management process is a dynamic phenomenon and requires continuous work expenditure correlated with diagnosing changes in the internal and broadly understood external environment;
- the process of internationalization of the company's activities does not have to proceed and most often does not proceed in the model perspective, and its shape may have the complex form and may not be based on a simple extrapolation formula;
- the course of the process of internationalization shows sometimes the presence of discontinuity in the process of its implementation, especially with regard to some, selected sectors of the so-called high technologies.

Consideration of the above statements may contribute to construction of a rational model of the risk management process, in particular in the case of adoption of the development strategy based on the formula of business activity internationalization.

Literature

Al.-Thani T., Merna T., Faisal F. (2008), *Corporate Risk Management*, John Wiley&Sons, Hoboken.

AS/NZS 4360: 2004 Standards Australia, New Zealand.

Asheghian P. (1998), *The multinational corporation: environments and operations*, Nova Science Publishers, New York.

Bielawska A. (2006), *Finanse zagraniczne MSP*, PWN, Warsaw.

Buckley P.J., Mucchielli J.L. (1997), *Multinational firms and international relocation*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

P. Buła, Fudaliński J., Gorzelany-Dziadkowiec M., *The Concept of Integrated Management within small and medium-sized enterprises sectors [in:] Management science in transition period in South Africa and Poland*, scientific editors: J. Teczek, N. Terblanche, Cracow-Stellenbosch.

Buła P., Fudaliński J. (2013), *Strategic risk in the process of obtaining the sources of financing for operations of commercial law entities in Poland, on the example of a selected company*, in: *Management and Development of Financial Systems in Eastern European Countries Current State and Problems*, Scientific Editors: P. Buła, O. Druhov, J. Fudaliński, Cracow University of Economics, Cracow.

Buła P., Fudaliński J. (2010), *The Chaos Theory In Managing an International Company; Example of PKN Orlen*, "Review of General Management", Spiru Haret University, Faculty of Management Brasov, Volume 12, Issue 2.

Buła P. (2014), *Strategic Risk in Company Activities – Methodological Approach*, in: *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland, Responsible Use of Resources*, Scientific Editors: S. Zorina, H. Łyszczarz, K. Machaczka, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow – Chisinau.

Chaudhuri S. (2001), *Entry strategies and growth in foreign markets: texts and cases in the Indian context*, Oxford University Press, New Delhi Das Ranjan.

Daszkiewicz N. (2004), *Internacjonalizacja małych i średnich przedsiębiorstw we współczesnej gospodarce*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

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

Daszkiewicz N., Wach K. (2013), *Małe i średnie przedsiębiorstwa na rynkach międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Daszkiewicz N., Wach K. (2014), *Patterns of Business Internationalisation in Poland: Empirical Results from the V4 Survey (chapter 5) [in:] A. Duréndez, K. Wach K. (Eds.), Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Department of the premier and cabinet and Queensland Treasury (2011), *A Guide to Risk Management*, VII.

Donnelley R.G. (2002), *The Family Business [in:] Family Business Soucebook*, ed. C.E. Aronoff, J.H. Astrachan, J.L. Ward, Family Enterprise Publishers, Georgia.

Dunning J.H. (1992), *Multinational enterprises and the global economy*, Addison-Wesley, Wokingham.

Zadory H. (ed.) (2009), *Finanse małego przedsiębiorstwa w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warsaw.

Fudaliński J. (2013), *Efficiency as a Praxeological Measure And a Category Determining Operation Of the Third Sector Organizations – Myth Or Practice Of Action?* [w:] *Contemporary Economies In the Face Of New Challenges, Economic, Social And Legal Aspects*, edited by **R. Borowiecki, A. Jaki, T. Rojek**, Chapter 6, Cracow University of Economics, Cracow.

Fudaliński J. (2013), *Perspektywy rozwoju zarządzania społecznego w sektorze organizacji non profit w Polsce*, Difin, Warsaw.

Fudaliński J. (2014a), *Dysfunctions of NPOs and NGOs in Poland in the Global Context: Some International Comparisons*, "Entrepreneurial Business and Economics Review", vol. 2, no. 1.

Fudaliński J. (2014b), *The Issues of Shaping the Procurement Function in the Sector of Non Profit Organizations – Fiction or Challenge and a Real Problem?* [in:] *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland, Responsible Use of Resources*, Scientific Editors: **S. Zorina, H. Łyszczarz, K. Machaczka**, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow – Chisinau.

Głuchowski J., Huterski R., Jaaskelainen V., Nielsen H.P. (2001), *Zarządzanie finansami w korporacjach międzynarodowych*, Wydawnictwo UMK, Toruń.

Gorynia M. (2000), *Podstawy strategii przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym* [in:] **M. Gorynia (ed.)**, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.

Gorzelań-Dziadkowiec M., Fudaliński J. (2013), *Integrated management in small enterprises*, "Review General Management", nr 1, ISSN: 1841-818X, Spiru Haret University – Romania, pp. 19–48.

Gubik A.S., Wach K. (eds.) (2014), *International Entrepreneurship and Corporate Growth in Visegrad Countries*, Miskolc, University of Miskolc.

Jachna T., Sierpińska M. (2007), *Metody Podejmowania decyzji finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warsaw.

Jedynak M., Jedynak P. (2014), *Supply of Professional Risk Management Consulting Services as a Subject of Scientific Management Studies in Times of Destabilization* [in:] *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland, Responsible Use of Resources*, Scientific Editors: **S. Zorina, H. Łyszczarz, K. Machaczka**, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow – Chisinau.

Johansson J.K. (1997), *Global marketing: foreign entry, local marketing and global management*, The McGraw-Hill Companies Inc.

Jones G. (1996), *The evolution of international business: an introduction*, Routledge, London.

Koslow L.E., Scarlett R.H. (1999), *Global business: 308 tips to take your company worldwide*, Gulf Publishing Company, Houston.

Kotabe M., Helsen K. (1996), *Global marketing management*, John Wiley & Sons, New York.

Liberska B. (ed.) (2002), *Zarządzanie, Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, PWE, Warsaw.

Lock D. (2009), *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warsaw.

Luo Yadong Y. (1999), *Entry and cooperative strategies in international business expansion*, Quorum, London.

Oczkowska R. (2014), *Managerial Competence as a Factor in Early Internationalization of Small and Medium-Sized Enterprises* [in:] *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland, Responsible Use of Resources*, Scientific Editors: **S. Zorina, H. Łyszczarz, K. Machaczka**, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow – Chisinau.

Rialp A., Rialp P., Urbano D., Vaillant Y. (2005), *The born-global phenomenon: a comparative study research*, "Journal of International Entrepreneurship", Vol. 3, Iss.2

Rymarczyk J. (2004), *Internationalization and Globalization of the Company*, PWE, Warsaw.

Fierly A. (Ed.) (2009), *Ryzyko w działalności przedsiębiorstw. Wybrane aspekty*, SGH-Oficyna Wydawnicza, Warsaw.

Socik A. (2000), *Przedsiębiorstwo a ryzyko – podejście praktyczne*, „Rynek terminowy”, no. 10.

Sułkowski Ł. (2014), *Family Business Research – Methodological Issues* [in:] *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland, Responsible Use of Resources*, Scientific Editors: **S. Zorina, H. Łyszczarz, K. Machaczka**, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow – Chisinau.

Tarczyński W., Mojsiewicz M. (2001), *Zarządzanie ryzykiem*, PWE, Warsaw.

Teczke J. (2014), *Flexibility of International Business under Destabilization Conditions* [in:] *Management Science in Transition Period in Moldova and Poland, Responsible Use of Resources*, Scientific Editors: **S. Zorina, H. Łyszczarz, K. Machaczka**, International Management Foundation, Cracow University of Economics, Cracow – Chisinau.

Urbanowska-Sojkin E. (2013), *Ryzyko w wyborach strategicznych w przedsiębiorstwach*, PWE, Warsaw.

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

Wach K. (2014), *Theoretical Framework of the Firm-Level Internationalisation in Business Studies* (chapter 1) [in:] **A. Duréndez & K. Wach K. (Eds.)**, *Patterns of Business Internationalisation in Visegrad Countries – In Search for Regional Specifics*, Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Wereda-Kolasińska M. (2011), *Wpływ ryzyka strategicznego na wartość firmy dla akcjonariuszy*, CeDeWu, Warsaw.

United Nations (2002), *World Investment Report, Transnational Corporations and Export Competitiveness*, New York – Geneva.

COSO (2004), *Corporate risk management – integrated framework structure*.

Staniec I., Zawila-Niedźwiecka J. (Eds.) (2008), *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, collective work edited by I. Staniec J. Zawila-Niedźwiecka, C.H. Beck, Warsaw.

Jarosław Sokołowski

Spółeczna Akademia Nauk

Kapitał społeczny a budowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie

Social capital and the building and using the intellectual capital of the company

Abstract: The paper presents the issue of company social capital and its influence on creating and using the intellectual capital. One of the important problems of theory and practice is the measurement and reporting of intellectual capital of the company. The second problem is if social capital is the factor or the component of intellectual capital. Believing that social capital is a factor of creating and using of intellectual capital, we point that social capital has a very great influence on human capital and relations capital of the company. Social capital means creating motivation of human resources to development the professional competitions and creating the good relations between the company and its market and social surrounding.

Key-words: social capital, intellectual capital, human capital.

Wstęp

Kapitał intelektualny przedsiębiorstwa jest współcześnie podstawowym nośnikiem jego wartości oraz głównym czynnikiem konkurencyjności i rozwoju

przedsiębiorstwa. To kategoria, która w sposób nierozzerwalny wiąże się ze współczesnym nurtem nauk ekonomicznych i nauk o zarządzaniu. W nurt ten wpisuje się w szczególności jeden z paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa jako organizacji uczącej się.

Przytaczane wielokrotnie w literaturze wyniki badań wskazują, że znacząca część wartości współczesnych przedsiębiorstw jest wynikiem zastosowania w ich działalności różnorodnych aktywów niematerialnych, nazywanych często aktywami „ukrytymi” bądź aktywami „niewidzialnymi”, które stanowią główną substancję kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Zjawisko omawiane w szczególności dotyczy nowoczesnych gałęzi gospodarki i sektorów tak zwanych wysokich technologii. Warto zauważyć, że niezmiernie ważnym i jednocześnie trudnym zagadnieniem jest pomiar i raportowanie kapitału intelektualnego, budzące wciąż różnorodne wątpliwości metodologiczne [Sokołowski, Jóźwicki 2012, ss. 51–62].

Szczególnie ważnym nośnikiem i jednocześnie kreatorem kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie są jego zasoby ludzkie. To ludzie, wraz z ich wiedzą, doświadczeniem, kreatywnością i motywacjami przyczyniają się do budowania kapitału intelektualnego i jego twórczego wykorzystywania [Sułkowski 2001]. Dlatego jednym z komponentów kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jest, jak się powszechnie uważa, kapitał ludzki. Ludzie jako zbiorowość podlegają różnorodnym zjawiskom o charakterze społecznym, których dynamika powinna sprzyjać przekształcaniu kapitałów ludzkich o indywidualnym charakterze w kapitał społeczny. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie istotnej roli kapitału społecznego dla budowania i wykorzystania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa.

1. Kapitał intelektualny – istota i komponenty

Pojęcie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa pojawiło się w latach 60. dwudziestego wieku. W tym czasie zwrócono uwagę na fakt, że wartość rynkowa przedsiębiorstw uczestniczących w funkcjonowaniu rynku kapitałowego, w znaczący sposób odbiega od ich wartości księgowej. Zauważono, że na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw na rynkach dóbr i usług mają wpływ niewymierne czynniki, znajdujące się poza dotychczas analizowanymi czynnikami kapitałowymi. Zwrócono uwagę na znaczenie niewymiernych czynników tworzących wartość przedsiębiorstw, związanych z szeroko rozumianą wiedzą, doświadczeniem i pozostałymi niematerialnymi czynnikami rozwoju przedsiębiorstw [Coleman 1994]. Zgodnie zaczęto przypisywać omawiane zjawisko takim czynnikom, jak zasoby ludzkie organizacji, zasoby wie-

dzy, specyficzne informacje, tajniki technologii, procesów, tajemnicom firmy i innym podobnym, nazywanym też często ukrytymi aktywami organizacji.

Można zatem przyjąć, że szeroko rozumiana wiedza zgromadzona w organizacji, wiedza zespołów i pojedynczych pracowników, a także inne aktywa niematerialne przedsiębiorstwa, stanowią podstawę wyodrębnienia ich kapitału intelektualnego [Wiatrak 2007, s. 12].

Większość autorów, zajmujących się problematyką rozwoju przedsiębiorstw i kreowania ich wartości, zauważa, że składniki kapitału intelektualnego posiadają zdolność do kreowania wartości w różnym rozumieniu tego pojęcia, to znaczy wartości rynkowej przedsiębiorstwa, wartości dla akcjonariuszy czy wartości dla klientów. Podejście to wpisuje się w koncepcje wzrostu wartości jako głównego celu działalności przedsiębiorstwa w dobie kapitalizmu inwestorskiego, zarządzania wartością przedsiębiorstwa czy tak zwanej ekonomicznej wartości dodanej (EVA).

Najbardziej trafnymi i przejrzystymi, jak się wydaje, koncepcjami definiującymi istotę i zakres pojęcia kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa są koncepcje szwedzkich autorów, L. Edvinssona i M. S. Malone oraz polskiego autora M. Bratnickiego.

L. Edvinsson i M. S. Malone przyjęli, że na całkowitą wartość przedsiębiorstwa składa się wartość jego kapitałów finansowych i kapitału intelektualnego [Edvinsson, Malone 2001]. Głównymi składowymi kapitału intelektualnego są według tych autorów kapitał ludzki i kapitał strukturalny. W skład tego ostatniego wliczają oni kapitał organizacji i kapitał konsumentów. Przez kapitał organizacji rozumieją wszelką zapisaną, skodyfikowaną wiedzę zapisaną w procesach, technologiach i innych narzędziach i nośnikach wiedzy organizacyjnej. Kapitał konsumentów jest zaś wiedzą i doświadczeniem wyniesionym ze świadomie i właściwie budowanych relacji przedsiębiorstwa z jego klientami.

Podobną, choć nieco bogatszą koncepcję definicji i struktury kapitału intelektualnego zaproponował M. Bratnicki, przedstawiając drzewo wartości przedsiębiorstwa [Bratnicki, Strużyna, Dyduch 2001]. Dzieli on całkowitą wartość przedsiębiorstwa na wartość kapitału materialnego i wartość kapitału intelektualnego. W ramach kapitału intelektualnego autor ten wyróżnia kapitał ludzki, kapitał strukturalny i kapitał społeczny. Tę koncepcję od poprzedniej wyróżnia to, że w kapitale strukturalnym ujęto zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, wynikające z relacji z otoczeniem, procesy i źródła wiedzy organizacyjnej, a ponadto wprowadzono kapitał społeczny jako komponent kapitału intelektualnego.

Wprowadzenie kapitału społecznego jako składnika kapitału intelektualnego odzwierciedla tak zwany społeczny model kapitału intelektualnego

przedsiębiorstwa [Mroziewski 2008, s. 41]. W modelu tym podkreśla się, że kapitał intelektualny w dużej mierze powstaje na bazie relacji społecznych, głównie wewnątrz organizacji, ale także poza nią, opierając się na zaufaniu i innych wartościach o wymiarze społecznym. Podejście to jest bliskie podejściu socjologicznemu, w którym występuje postrzeganie przedsiębiorstwa jako społeczności specjalizującej się w szybkim i efektywnym kreowaniu wiedzy i jej transferze. Proces ten jest pobudzany poprzez różnorodne, ale etyczne, relacje pomiędzy pracownikami oraz pracownikami i organizacją, co powoduje, że w organizacjach funkcjonują specyficzne dla nich umiejętności dzielenia się wiedzą. Specyfikę tę tworzą [Dobija 2003, s. 39]:

- specyficzne narzędzia, które firma posiada dla tworzenia i transferu kodowanej wiedzy,
- zasady organizacji, z których pomocą są tworzone strukturyzowane, koordynowane i komunikowane ekspertyzy, służące do współpracy indywidualnych jednostek,
- natura organizacji jako jednostki społecznej.

Można zauważyć, że składniki kapitału intelektualnego często, nie będąc własnością przedsiębiorstwa, jak to ma miejsce w przypadku kapitału ludzkiego, mogą być bardziej „ulotne” w warunkach niedostatku kapitału społecznego.

2. Kapitał społeczny jako czynnik i komponent kapitału intelektualnego

Współczesna literatura z zakresu ekonomii i zarządzania dość chętnie sięga do dorobku takich nauk jak socjologia i psychologia społeczna, w celu wyjaśnienia pewnych zjawisk odnoszących się do przedsiębiorstw, które wynikają z szerokiego zastosowania w ich działalności obok zasobów materialnych także zasobów ludzkich i zasobów niematerialnych oraz coraz większego znaczenia relacji dla tworzenia wartości dodanej w przedsiębiorstwach. W związku z tymi zjawiskami i problemami zaczęto posługiwać się kategorią kapitału społecznego [Sulkowski 2001b, ss. 62–65].

Początkowo pojęcie kapitału społecznego odnoszono do społeczeństw jako całości i społeczności lokalnych. Badano tu między innymi wpływ stanu stosunków społecznych na dobrostan społeczny i wskaźniki makroekonomiczne kraju lub regionu. Jednakże stopniowo podejście to ewoluowało w kierunku określania także kapitału społecznego przedsiębiorstw.

Kapitał społeczny to kategoria bardzo niejednorodna, a teoria kapitału społecznego, choć mocno rozbudowana w literaturze przedmiotu, wciąż nie

osiągnęła stanu dojrzałości i spójności [Fukuyama 1999]. Stąd problem definicyjny, wyrażający się brakiem jednorodności podejścia do określenia, czym w istocie jest kapitał społeczny przedsiębiorstwa. Można chyba zaryzykować stwierdzenie, że ze względu na niewymierność, swoistą umowność tej kategorii, powyższe dolegliwości zawsze będą istniały. Elementami, które najczęściej występują w definicjach kapitału społecznego, są [Marcinkowska 2012]:

- uczestnictwo w sieciach powiązań i relacji (sieci kontaktów),
- dostęp i wykorzystanie zasobów (w szczególności wiedzy i informacji),
- podzielane normy i wartości społeczne,
- zaufanie,
- generowanie określonych korzyści dla realizacji celów społecznych, ekonomicznych.

Kapitał społeczny może występować na kilku poziomach, a mianowicie na poziomie jednostki, grupy społecznej, organizacji, na poziomie między organizacjami, poziomie sektorowym i ogólnospołecznym. Można zatem mówić o kapitale społecznym na poziomie mikro, poziomie mezo i poziomie makro [Sułkowski 2000].

Tak więc można powiedzieć, że kapitał społeczny przedsiębiorstwa stanowi kategorię wynikającą z uczestnictwa w sieciach powiązań i relacji, które, opierając się na podzielanych normach, zasadach i wartościach oraz zaufaniu, umożliwiają ich uczestnikom dostęp do zasobów, w szczególności wiedzy i kompetencji [Marcinkowska 2012]. Wszystko to jest ukierunkowane na generowanie określonych korzyści dla przedsiębiorstwa, takich jak poprawa efektywności, podnoszenie możliwości rozwoju, zwiększanie przewagi konkurencyjnej. Kapitał społeczny powstaje wskutek ról organizacyjnych współpracowników, członków zespołów, kadry kierowniczej i właścicieli. Można go nazywać kapitałem korporacyjnym. Kapitał ten można widzieć jako kapitał wewnętrzny i kapitał zewnętrzny.

Do wewnętrznego kapitału społecznego zaliczyć można relacje i więzi zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, wyrażone w formie ducha przedsiębiorstwa, jego wewnętrznych symboli, klimatu współpracy oraz metod kodyfikacji wiedzy, rozwoju produktów i technologii, rozwiązywania konfliktów itp.

Z kolei do zewnętrznego kapitału społecznego zaliczamy wszystkie pozytywne i pozytywne relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, w szczególności z rynkiem, klientami, konkurencją, środowiskiem społecznym, lokalnym, naukowym, mediami itp. Można powiedzieć, że zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny kapitał społeczny jest silnie związany z istnieniem interesariuszy wewnątrz przedsiębiorstwa i w jego otoczeniu.

Nieco innym podejściem do kategorii kapitału społecznego jest wyróżnienie jego dwóch typów, spopularyzowane przez R.D. Putnama, mianowicie kapitału

typu więzi (*bonging*) i kapitału typu pomostowego (*bridging*) [Łopaciuk-Gonczaryk 2011]. Ten pierwszy to kapitał wynikający z bliskich relacji pomiędzy członkami grupy, zaś ten drugi dotyczy relacji międzygrupowych w organizacji, a także poszukiwania relacji poza organizacją. To podejście do istoty i klasyfikacji kapitału społecznego można nazwać podejściem *stricte* relacyjnym.

Występowanie i wykorzystanie kapitału społecznego w działalności przedsiębiorstwa ma zarówno swoje pozytywne, jak i negatywne oddziaływanie na różne aspekty działalności przedsiębiorstwa. O korzyściach tych powiemy w następnym punkcie niniejszego artykułu. W tym miejscu zwrócimy jedynie uwagę na pewne zagrożenia i negatywne aspekty kapitału społecznego, dotyczące głównie wewnętrznego kapitału społecznego. Mowa tu o pewnych negatywnych aspektach, takich jak zamknięcie się środowisk wewnątrz firmy na otoczenie i inne grupy w firmie, opór wobec zmian i innowacji, orientację wyłącznie na własne korzyści, nawet takie zjawiska jak na przykład powstawanie klik i różnych patologicznych nieformalnych powiązań.

Przedstawione powyżej cechy ujemne kapitału społecznego tkwią w szczególności w jego właśnie społecznym, socjologicznym charakterze. Przebijają one właśnie z socjologicznych jego definicji. Na przykład P. Sztompka definiuje kapitał społeczny jako "...więzi zaufania, lojalności i solidarności znajdujące wyraz w samoorganizowaniu się i samorządności, głównie w ramach dobrowolnych stowarzyszeń [Sztompka 2002, s. 224]. Albo inaczej autor ten pisze, co bardziej koresponduje z kapitałem społecznym przedsiębiorstwa, że jest to „sieć kontaktów, znajomości, powiązań, przynależności do organizacji i stowarzyszeń, która stwarza jednostce lepsze możliwości uzyskania innych, społecznie cenionych zasobów – bogactwa, władzy, prestiżu itp.” [Sztompka 2002, s. 368]. W takim ujęciu pojęcia kapitału społecznego w większym stopniu widać go jako źródło indywidualnych korzyści niż źródło zbiorowego sukcesu. Obserwacja wielu zjawisk w organizacjach i w ich otoczeniu potwierdza omawiane zagrożenia i taki właśnie sposób postrzegania istoty kapitału społecznego przez wielu wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstw.

Na koniec tej części rozważań jeszcze jedna uwaga odnosząca się do trafności samej nazwy „kapitał społeczny”. Otóż wydaje się, że może ona obronić się jedynie na gruncie socjologicznego i psychologicznego podejścia do tego zjawiska. Kapitał jako kategoria ekonomiczna jest zawsze wartością posiadającą swego właściciela, niezależnie od struktury i formy tej własności. Stąd takie określenia jak kapitał ludzki czy kapitał intelektualny, nie budzą zasadniczego sprzeciwu, gdyż większości komponentów można przypisać ich właściciela. Właścicielami kapitału ludzkiego są pracownicy, zaś organizacja jest jego użytkownikiem w ramach określonych kontraktów z jej uczestni-

kami. Pracownicy odchodzący z organizacji zabierają ze sobą swój kapitał, który w trakcie pracy uległ powiększeniu w procesach rozwoju kompetencji zawodowych, a niekiedy może być pomniejszony w wyniku nadmiernego eksploataowania pracowników oraz w wyniku zjawiska wypalenia zawodowego.

Znaczna część kapitału strukturalnego jest własnością przedsiębiorstwa jako opisy jego wewnętrznych procesów i procedur, banki informacji, technologie i wiedza objęta własnością intelektualną przedsiębiorstwa. Podlega on na ogół procesom pomnażania w ramach działalności przedsiębiorstwa. Natomiast kapitał społeczny, jako zbiór wcześniej opisanych zjawisk i procesów nie ma w zasadzie właściciela, ma wielu „gospodarzy”, uczestników, ale jako suma zjawisk społecznych nie może być przedmiotem własności ani w wymiarze ekonomicznym ani w wymiarze prawnym. To, że może rodzić zobowiązania w wymiarze zarówno materialnym, jak i niematerialnym, upodabnia go poniekąd do kapitałów materialnych.

Stąd wątpliwość odnośnie używania słowa „kapitał” w nazwie omawianego zespołu zjawisk społecznych. Czy jednak udałoby się słowo „kapitał” zastąpić tu innym? Nie jest to łatwe zadanie, może niewykonalne, a może niepotrzebne. Więc pewnie pozostaniemy przy dotychczasowej nazwie, mając świadomość jej określonej ułomności.

3. Rola kapitału społecznego w budowie i wykorzystaniu kapitału intelektualnego

Rozpoczynając rozważania nad rolą kapitału społecznego w budowie i wykorzystaniu kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa należy, jak się wydaje, ustalić, czy kapitał społeczny uznajemy jako komponent kapitału intelektualnego, czy jako czynnik w stosunku do niego zewnętrzny, acz ważny dla jego budowy i wykorzystania. Właściwy wybór w tej kwestii ma istotne znaczenie dla teoretycznej i metodologicznej poprawności wyводу.

Dokonując analizy logicznej, a także biorąc pod uwagę dążenie do dokonywania pomiaru wartości kapitału intelektualnego, należy, jak się wydaje, traktować kapitał społeczny jako czynnik zewnętrzny w stosunku do kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Można nawet przyjąć, że kapitał społeczny, stanowiąc ogół społecznych zjawisk w organizacji, mogących mieć także charakter negatywny, o czym była mowa wyżej, oddziałuje bardziej szeroko na funkcjonowanie organizacji, nie tylko na kapitał intelektualny i nie ma chyba sensu zamykać go w ramach tej kategorii. Warto też zauważyć, że część autorów koncepcji kapitału intelektualnego, w tym L. Edvinsson, nie ujmuje w jego strukturze kapitału społecznego [Edvinsson, Malone 2001]. Biorąc

powyższe pod uwagę, w dalszych rozważaniach będziemy traktowali kapitał społeczny jako zbiór wcześniej zdefiniowanych zjawisk społecznych oddziałujących niejako z zewnątrz na kreowanie i wykorzystanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że jest to wybór w dużym stopniu umowny, a precyzyjne wyznaczenie granicy pomiędzy kapitałem społecznym a kapitałem intelektualnym jest niezmiernie trudne.

Stojąc na powyższym stanowisku, przyjmujemy, że na kapitał intelektualny organizacji składają się:

- kapitał ludzki,
- kapitał strukturalny (związany z procesami, zgromadzoną wiedzą i innowacjami),
- kapitał relacyjny (związany z realnymi stosunkami z klientami i innymi interesariuszami).

Wszystkie wyżej wymienione składowe kapitału intelektualnego podlegają wpływowi kapitału społecznego, zarówno w aspekcie jego kreowania, jak i wykorzystania.

Szczególne jest znaczenie kapitału społecznego dla budowy i wykorzystania kapitału ludzkiego. Chodzi tu w pierwszym rzędzie o wewnętrzny kapitał społeczny, który na bazie tworzenia pozytywnych relacji społecznych na wszystkich szczeblach organizacyjnych przedsiębiorstwa sprzyja realizacji podstawowych funkcji zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Rodzi on pozytywne mechanizmy w zakresie:

- optymalnego wyposażenia przedsiębiorstwa w zasoby ludzkie,
- utrzymania wszystkich cennych dla przedsiębiorstwa zasobów ludzkich,
- rozwoju kompetencji zawodowych pracowników,
- skutecznego motywowania pracowników.

Niedostatki kapitału społecznego w przedsiębiorstwie na pewno nie sprzyjają optymalnemu jego wyposażeniu w personel z tej choćby przyczyny, że w złych społecznych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstwa najczęściej pojawiają się kłopoty z pozyskaniem wartościowych kadr i optymalną obsadą stanowisk pracy. W związku z tą sytuacją najczęściej odchodzą z niego najbardziej kompetentni i kreatywni pracownicy, co niekiedy dramatycznie zubaża kapitał intelektualny firmy. Zauważa się niestety, w szczególności w polskich przedsiębiorstwach, nieco niefrasobliwe podejście do tego zagadnienia, przejawiające się stwierdzeniem „nie ma ludzi niezastąpionych”, a także w sytuacjach trudnych ekonomicznie rozpoczynaniem oszczędności kosztów od zwalniania pracowników. W tej ostatniej sytuacji bardzo często odchodzą najpierw najlepsi, czując się zagrożeni tą sytuacją, a jednocześnie relatywnie wysoko oceniając swe szanse na rynku pracy.

Niedostatki kapitału społecznego mają też niebagatelny ujemny wpływ na procesy rozwoju personelu, wzrostu kompetencji zawodowych i realiza-

cji ścieżek kariery. Powstają bowiem w takiej sytuacji swoiste blokady dla różnych form kreowania i wspierania rozwoju pracowników i poczucie u pracowników braku realnych i sensownych perspektyw ich rozwoju w firmie. Zjawisko to może wynikać nie tylko z omawianej tu przyczyny, ale także stąd, że brakuje w firmie jasno określonej strategii jej rozwoju, a co za tym idzie, racjonalnej i pozytywnej strategii w zakresie kształtowania zasobów ludzkich. Problem ten jest, jak się wydaje, szczególnie charakterystyczny dla małych i średnich firm rodzinnych.

Jasną rzeczą jest, że skuteczne motywowanie pracowników do osiągania wysokich efektów pracy i budowaniu więzów lojalności i wspólnoty celów z firmą jest praktycznie niemożliwe przy niskim poziomie kapitału społecznego. Silna i pozytywna motywacja pracy jest oczywiście zjawiskiem psychologicznym dotyczącym poszczególnych osób. Niemniej wyrastać ona może silniej i bardziej trwale na gruncie istnienia kapitału społecznego w przedsiębiorstwie.

Tworzenie kapitału strukturalnego jest w dużej mierze pochodną kapitału ludzkiego. Jest oczywiste, że tworzenie kapitału strukturalnego wymaga na przykład sprawnego systemu zarządzania wiedzą w organizacji, odpowiedniej konstrukcji mechanizmów wspierania działalności innowacyjnej, właściwej organizacji procesów w tym względzie. Są one jednak w pewnym sensie martwe bez odpowiednich ludzi, jako kreatorów i realizatorów tych procesów. Stąd tak ważna rola kapitału ludzkiego dla budowy i wykorzystania kapitału strukturalnego przedsiębiorstwa, a poprzez kapitał ludzki, kapitału społecznego.

Podobnie ważną, jak w przypadku kapitału ludzkiego, rolę odgrywa kapitał społeczny w odniesieniu do budowy i wykorzystania kapitału relacyjnego. Kapitał relacyjny budowany jest głównie na pozytywnych stosunkach społecznych pomiędzy organizacją i podmiotami jej otoczenia. Chodzi tu zarówno o stosunki na szczeblu organizacji, jak i na szczeblu poszczególnych pracowników utrzymujących kontakty bezpośrednie z przedstawicielami różnych podmiotów w otoczeniu oraz z konkretnymi klientami. Nic tak nie buduje pozytywnego klimatu społecznego wokół organizacji jak sieć dobrych, nacechowanych zaufaniem kontaktów z jej klientami. Jest to jeden z najbardziej namacalnych elementów zewnętrznego kapitału społecznego przedsiębiorstwa. Przyczynia się to na przykład do pozyskiwania bezcennej, autentycznej wiedzy od klientów na temat produktów i usług przedsiębiorstwa, jakości kontaktów z klientami, aktualnych i przyszłych potrzeb klientów.

Stanowi to bezcenny kapitał wiedzy i relacji niezwykle pomocnych dla wyboru właściwych strategii rozwojowych przez przedsiębiorstwo, zapewniających mu zdobywanie i utrzymanie silnej pozycji konkurencyjnej na rynku, a także utrzymaniu pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w jego otoczeniu zarówno gospodarczym, jak i społecznym.

Zakończenie

Kapitał intelektualny stanowi podstawową kategorię współczesnego przedsiębiorstwa, na której opiera się jego rozwój, konkurencyjność i budowanie wartości, w tym wartości dla klientów i dla akcjonariuszy. Dlatego tak ważną jest świadomość, jakie czynniki i mechanizmy wspierają budowanie i efektywne wykorzystywanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jednym z zasadniczych czynników, a jak niektórzy uważają komponentów kapitału intelektualnego, jest kapitał społeczny organizacji, zarówno w jego wymiarze wewnętrznym, jak i w wymiarze zewnętrznym.

Kapitał społeczny stanowi poważny nośnik dla kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jednakże niedostatki kapitału społecznego lub zjawiska społeczne, które można by określić mianem ujemnego kapitału społecznego mogą w znaczący sposób utrudniać zarówno budowanie, jak i efektywne wykorzystanie kapitału intelektualnego. Omawiane tu zależności z natury rzeczy z trudem poddają się pomiarowi, są często trudno uchwytne i niezauważalne, stąd bywają niekiedy lekceważone przez menedżerów i właścicieli przedsiębiorstw. Jednakże doświadczenie, obserwacje i intuicja wskazują na rosnące znaczenie kapitału społecznego dla długofalowego tworzenia kapitału intelektualnego i konkurencyjności przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Bratnicki M., Strużyna J., Dyduch W. (2001)**, *Kapitał intelektualny – odwieczne problemy a nowe propozycje metodologiczne [w:] Kapitał intelektualny, dylematy i wyzwania*, WSB-NLU, Nowy Sącz.
- Coleman J. (1990)**, *Foundations of social theory*, Harvard University Press, England.
- Dobija D. (2003)**, *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa.
- Edvinsson J., Malone M.S. (2001)**, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa.
- Fukuyama F. (1999)**, *Social capital and Civil Society*, George Mason University.
- Łopaciuk-Gonczaryk B. (2011)**, *Kapitał społeczny firmy*, „Polityka Społeczna”, nr 7.
- Marcinkowska M. (2012)**, *Kapitał społeczny przedsiębiorstwa – próba syntezy literatury przedmiotu*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Mroziwski M. (2008)**, *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Sokołowski J., Jóźwicki R. (2012)**, *O niektórych problemach metodologicznych wyceny kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, „Folia Oeconomica”, 267, Wyd. UŁ.
- Sułkowski Ł. (2000)**, *Kapitał społeczny a konkurencyjność przedsiębiorstw na przykładzie Polski*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, tom II, zeszyt 2, red. R. Piasecki, R. Patora, Łódź.
- Sułkowski Ł. (2001a)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Absolwent, Łódź.
- Sułkowski Ł. (2001b)**, *Kapitał społeczny a sukces w zarządzaniu przedsiębiorstwem na przykładzie Polski [w:] Sukces w zarządzaniu. Problemy organizacyjno-zarządcze i psychospołeczne*, Wrocław, ss. 62–65.
- Sztompka P. (2002)**, *Socjologia*, Wyd. Znak, Kraków.
- Wiatrak A.P. (2007)**, *Zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym w organizacji – istota i podstawowe zależności*, „Problemy Zarządzania”, nr 4.

Joanna Mróz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

Kultura organizacyjna i przywództwo – wzajemne korelacje

Organizational culture and leadership – interaction

Abstract: The paper concerns the interactions occurring between organizational culture and leadership in organizations. After defining the basic concepts related to the topic, the different types of organizational cultures and leadership paradigms have been described. Then the problem of creating (and managing) of the organizational culture by the leader and the impact of organizational culture on the used leadership style have been discussed.

Key-words: organizational culture, leadership, norms and values.

Wstęp

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw oraz rosnące znaczenie zasobów ludzkich w organizacjach wymagają nowego spojrzenia zarówno na kulturę organizacyjną, jak i proces przywództwa. Właśnie w nowoczesnych formach przywództwa, tworzących proefektywnościową kulturę organizacyjną, upatruje się recepty na uzyskanie przewagi konkurencyjnej i rozwój przedsiębiorstwa w dłuższym okresie. Kontrowersje budzi jednak możliwość znacznego wpływania przywódcy na kulturę organizacyjną. Kwestią dyskusyjną pozostaje także problem, na ile lider jest niezależny w procesie przywództwa, a w jakim stopniu musi uwzględniać występujące w organizacji normy i wartości.

Dlatego też celem artykułu jest wskazanie mechanizmów wzajemnego oddziaływania pomiędzy kulturą organizacyjną i przywództwem. Kultura organizacyjna została zinterpretowana zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym. Jest więc ona traktowana jako realny, obiektywny byt, składający się z poszczególnych elementów i poddający się procesom kształtowania.

Istota i paradygmaty przywództwa

Termin przywództwo doczekał się, zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków zarządzania, wielu definicji i różnorodnych interpretacji. Z reguły jednak przywództwo określane jest jako proces wpływu, w którym lider kształtuje nastawienie i zachowania pracowników w taki sposób, aby osiągnąć cele organizacji [Yukl 2002, Mc Farlin, Sweeney 2011, s. 138].

Także M. Armstrong podkreśla teleologiczny charakter przywództwa, wskazując, że zachęcanie i inspirowanie osób i zespołów przez lidera, do tego, aby dali z siebie to, co najlepsze, jest ukierunkowane na osiągnięcie pożądanego celu [Armstrong 1999, s. 226].

W podobnej konwencji utrzymana jest kolejna definicja, gdzie przywództwo postrzegane jest jako wykorzystanie wolnego od przymusu wpływu do realizacji celów grupy lub (i) organizacji, jak również wspieranie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz dopomożenie w zdefiniowaniu kultury grupy lub organizacji [Griffin 2004, s. 554]. Dodatkowo w powyższej definicji akcentuje się związek przywództwa z kulturą organizacyjną, co jest szczególnie istotne z punktu widzenia tego artykułu.

W dyskursie nad omawianym zjawiskiem wskazuje się różne aspekty, które uważa się za kluczowe dla przywództwa. Wyróżnia się tutaj posiadanie określonych cech przez lidera, zaspokajanie potrzeb innych osób, wykorzystywanie charyzmy czy nęcenie porywającą wizją. Wskazuje się także na istotność uwzględniania znaczeń i symboli w przywództwie czy autentyczność i etykę.

Pomimo występowania wielu podejść do przywództwa można wyróżnić cztery podstawowe paradygmaty, na których opiera się większość teorii związanych z omawianym zagadnieniem [Avery 2009, s. 38, ss.173–175, Ciuk 2012, ss. 431–432]. Paradygmat:

- klasyczny,
- transakcyjny (zależnościowy),
- wizjonerski (transformacyjny, charyzmatyczny),
- organiczny (rozproszony).

W paradygmacie klasycznym główną i najważniejszą osobą jest lider. Komunikacja jest jednokierunkowa, a wpływ podwładnych na proces – znikomy. Ten typ przywództwa opiera się na kontroli i nakazach. Źródłem wła-

dzy jest tutaj respekt (często także strach) lub szacunek. Różnorodności nie bierze się w ogóle pod uwagę.

Przywództwo transakcyjne z kolei polega na wymianie pomiędzy liderem a podwładnymi. Władza przywódcy związana jest z możliwością nagradzania i wymuszania, jak również zaspokajania konkretnych potrzeb podwładnych. Pracownicy uznają danego lidera, ponieważ dzięki temu mogą coś zyskać. Podwładni mogą wyrażać swoje poglądy, natomiast ostatnie zdanie należy do lidera.

W ramach paradygmatu wizjonerskiego wyróżnia się przywództwo transformacyjne, charyzmatyczne. Źródłem władzy jest porywająca wizja lidera, charyzma lub przywiązanie pracowników do sprawy istotnej dla przedsiębiorstwa. W tym podejściu zwiększa się wpływ podwładnych na proces przywództwa. To dzięki ich zaangażowaniu, emocjonalnemu związaniu możliwa jest realizacja wizji.

Przywództwo organiczne, zwane również rozproszonym, powstaje dzięki współdziałaniu osób w organizacji, intensywnie się komunikujących. Przywódcą może być każdy, kto w danej sytuacji podejmuje odpowiedzialność i kontrolę nad danymi sprawami. Nie jest ono więc związane z wybitną jednostką [Ciuk 2012, s. 435]. Pracowników zachęca się tutaj do samoprzywództwa i zarządzania sobą [Avery 2009, s. 175].

W niniejszym artykule przywództwo rozpatrywane jest w odniesieniu do organizacji, a termin przywódca traktuje się szerzej niż pojęcie menedżera.

Komparatystyczne ujęcie komponentów i typologii kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna to pojęcie wieloaspektowe i wieloznaczne. Pomimo braku jednoznacznego konsensu co do jej definicji, w niniejszym artykule będzie interpretowana jako zbiór symboli, sposobów zachowań, norm i wartości oraz podstawowych założeń charakterystycznych dla członków danej grupy, wytworzonych w wyniku ich wzajemnych kontaktów oraz interakcji z otoczeniem.

Ponieważ w niniejszym opracowaniu kulturę traktuje się zgodnie z paradygmatem funkcjonalistycznym, dla dopełnienia wizji ontologicznej należy wskazać podstawowe składniki, z których jest ona złożona. Pomimo wciąż trwającego dyskursu, większość badaczy kultury organizacyjnej wskazuje poziom widocznych i uświadamianych artefaktów, częściowo widocznych i uświadamianych norm i wartości oraz nieuświadamianych założeń, które wynikają z kultury narodowej.

Wielu badaczy, dokonując operacjonalizacji kultury organizacyjnej, tworzy dwuwymiarowe modele przedstawiające cztery podstawowe typy kultur

organizacyjnych [Trompenaars i Hampdenturner 2005, Cameron i Quinn 2006, Peters 1993, Zbiegień-Maciąg 2013, Deal, Kennedy 2000, Greener 2010]. Pomimo, że każdy z podziałów akcentuje inne kwestie i przyjmuje odmienne zmienne (np. zorientowanie do wewnątrz lub zewnątrz organizacji, egalitaryzm–hierarchiczność, szybkość informacji zwrotnej), to jednak można wyodrębnić elementy wspólne pozwalające na zakwalifikowanie danych typów do czterech podstawowych grup (patrz tabela 1).

Tabela 1. Typy kultur organizacyjnych

Autor	Typy kultury organizacyjnej				
	Typ A	Typ B	Typ C	Typ D	Pozostałe
Trompenaars i Hampdenturner	wieża Eifla	rodzina	pocisk sterowalny	inkubator	
Cameron i Quinn	hierarchiczna	klanowa	rynkowa	adhokratyczna	
Peters	kontroli	harmonii	działania	innowacyjna	
Harrison i Handy	roli	osobowa	zadania		władzy
Deal i Kennedy	procesu		pracy i zabawy	macho	przedsięwzięć

Źródło: opracowanie własne na podstawie Trompenaars i Hampdenturner 2005, Cameron i Quinn 2006, Peters 1993, Zbiegień-Maciąg 2013, Deal, Kennedy 2000, Greener 2010.

W kulturach typu A występuje duża kontrola i niechęć do zmian. Dużą wagę przywiązuje się do hierarchii i oznak statusu. Wypracowuje się bardzo sformalizowaną strukturę, a system działań w organizacji jest mocno zbiurokratyzowany. Z reguły panuje wzajemna nieufność, a dystans władzy jest dość duży.

Typy kultur B są również zorientowane na wnętrze przedsiębiorstwa. Cechują się dużą rolą relacji międzyludzkich. Organizacja tworzona jest po to, aby zaspokajać potrzeby swoich pracowników. Ich zadowolenie i harmonijne współistnienie są istotniejsze niż realizacja celów i zadań. W tej kulturze istotne znaczenie ma wspólnotowość oraz praca zespołowa.

W kulturach typu C najważniejsze jest osiągnięcie celów i realizacja zadań. Najważniejsze staje się szybkie reagowanie na potrzeby rynku.

Kultury typu D związane są z działalnością w nowych obszarach. Cechuje je duży stopień innowacyjności i twórczości. Występuje duży egalitaryzm i cenni się nowe wyzwania.

W grupie „pozostałe typy” znalazły się natomiast kultury, których ze względu na swoją specyfikę nie można zakwalifikować do czterech podstawowych zbiorów.

Kształtowanie kultury organizacyjnej przez przywódcę

Przywództwo ma tę przewagę nad zarządzaniem, że może wpływać na ludzi w dużo większym stopniu i w trwalszy sposób. Wynika to z faktu oddziaływania na opinie i postawy pracowników, a nie wyłącznie na decyzje i działania [Bjerke 2004, s. 287]. Stąd też duża rola przywódcy w kształtowaniu kultury organizacyjnej. Jednak świadome kształtowanie i zmiana kultury może mieć miejsce w przypadku przywódcy transakcyjnego i transformacyjnego. Lider klasyczny poprzez swoje zachowania tworzy oczywiście system norm w przedsiębiorstwie, natomiast nie stanowi to przedmiotu jego szczególnego zainteresowania. Natomiast znaczenie pojedynczego przywódcy w przywództwie rozproszonym jest na tyle niewielkie, że nie jest on w stanie sam wypracować i wdrożyć spójnego systemu wartości.

Dlatego też szczególna rola w procesie kształtowania kultury organizacyjnej przypada przywódcom transformacyjnym. Ten rodzaj przywództwa dużą wagę przywiązuje bowiem do wartości. Liderzy ci wnoszą do organizacji zestaw silnych i klarownych wartości oraz pragną, aby były one podzielane przez podwładnych [Karaszewski 2008, s. 327].

Taki przywódca zorientowany na kulturę [Bjerke 2004, s. 290]:

- rozumie pojęcie i istotę kultury,
- cechuje się wrażliwością na symbole i język,
- wspiera i podtrzymuje kulturę poprzez działania i sposób wypowiadania się,
- umiejętnie łączy codzienne sprawy z ideami i wizjami,
- popiera własną kulturę, lecz gdy zachodzi konieczność – jest propagatorem zmian,
- ma zdolność interpretacji ludzkich zachowań.

W.C. Steere wskazuje kilka kluczowych elementów kultury organizacyjnej, za które odpowiada przywódca. Jest to przede wszystkim identyfikowanie i komunikowanie fundamentalnych wartości i zasad oraz określenie pożądanых modeli zachowań, jak również przewodzenie przez dawanie przykładu. Ponadto zadanie menedżera polega na opracowaniu metody, pozwalającej pracownikom uzyskiwać informację zwrotną, dotyczącą ich zachowań (a nie tylko wyników pracy), jak również na zagwarantowaniu zgodności pomiędzy systemami nagradzania i wzmacniania pożądanых zachowań a wartościami promowanymi przez przedsiębiorstwo. Menadżer powinien także osobiście przejąć odpowiedzialność za kreowanie pożądaney kultury [Hesselbein, Goldsmith, Beckhard 1997, s. 263].

Istnieje cały szereg narzędzi i sposobów [Amstrong 1998, ss. 94–95] [Brown 1998, ss. 166–186] [Leassig, ss. 31–34], za pomocą których przywódca może umacniać i kształtować pożądany rodzaj kultury organizacyjnej. Należą do nich m. in.:

- prezentacja misji i wartości uznawanych za pożądane w danej instytucji,
- szkolenia, omawiające problematykę kultury organizacyjnej,
- warsztaty i treningi kształtujące odpowiednie zachowania,
- zapewnienie sprawnej wielokierunkowej komunikacji, poprzez np. politykę otwartych drzwi, zarządzanie przez *walking around*,
- zatrudnianie osób, prezentujących pożądane normy i wartości,
- programy socjalizacji dla nowych pracowników, pomagające w dostosowaniu się do kultury danej instytucji,
- wprowadzanie nowych form pracy,
- kreowanie artefaktów poprzez np. wydawanie gazetki, zmianę logo, wystroju wnętrz; opowiadanie i tworzenie mitów i legend; kultywowanie odpowiednich ceremonii, rytuałów.

Przywódca może więc kształtować kulturę organizacyjną w sposób racjonalny (poprzez nauczanie), emocjonalny (polegający na dawaniu przykładu i odpowiednim stylu kierowania) oraz pośredni, tzw. racjonalno-emocjonalny, polegający na indoktrynacji [Sikorski 2002, s. 44].

Duże znaczenie w tworzeniu kultury organizacyjnej odgrywa także tak zwany etyczny przywódca. Etyczne przywództwo to ukazywanie normatywnie odpowiednich zachowań poprzez własne działanie oraz kontakty interpersonalne, jak również promocję tego typu zachowań pośród pracowników [Brown, Trevino, Harrison 2005, s. 121]. Etyczny przywódca to osoba otwarta na nowe idee. Wierna własnym zasadom, nawet jeśli oznacza to działanie nieuznawane przez innych. Kształtuje wrażliwość moralną podwładnych. Stara się zapewnić zgodność między systemem nadrzędnych wartości w przedsiębiorstwie a działaniami rzeczywiście realizowanymi. Ma na uwadze nie tylko krótkoterminowe cele, ale długookresową perspektywę rozwoju przedsiębiorstwa opartą na etycznej kulturze organizacyjnej. Stara się wzbudzać entuzjazm i zaangażowanie pracowników poprzez budowanie klimatu zaufania [Teneta-Skwierz 2009, ss. 146–147].

Odnosząc się do pożądanych cech lidera, które ułatwiałyby tworzenie kultury przez przywódcę, to trudno tutaj zająć jednoznaczne stanowisko. Przeprowadzone badania cech, które miałyby charakteryzować skutecznych liderów, nie doprowadziły bowiem do uzyskania jednoznacznych wyników [Szumowski 2009, ss. 166–167]. Wyodrębniono natomiast cechy, które znacznie utrudniają przewodzenie innymi, a tym samym skuteczne tworzenie kultury. Wy-

mienia się tutaj między innymi nadpobudliwość, powiązaną ze zmiennością i niestabilnością emocjonalną, sceptycyzm i nieufność, jak również nadmierną ostrożność. Inne wady to arogancja, zuchwałość i złośliwość. Na proces przewodzenia negatywnie wpływa również zbytnia staranność, nadmierny perfekcjonizm oraz powolność. Źle postrzegane są także koloryzowanie, nadmierne zabieganie o względy innych oraz teatralność zachowań [Hogan, Hogan 2001, s. 170, Dotlich, Cairo 2003, Karaszewski 2008, ss. 154–156].

Sprzężenie zwrotne pomiędzy kulturą organizacyjną i przywództwem

Przywódca nie ma nieograniczonych możliwości wpływania na kulturę organizacji. Należy pamiętać, że on także podlega procesowi internalizacji i wpływom grupy, wśród której się znajduje. Kultura organizacyjna w dużym stopniu determinuje charakter przywództwa, ponieważ osoby oceniają daną sytuację, gesty, zachowania przez pryzmat własnych norm i wartości. Kultura wpływa na to, jak przywódca będzie postrzegany i czy zostanie zaakceptowany przez większość pracowników.

Dany typ kultury organizacyjnej implikuje najbardziej pożądany sposób przewodzenia (patrz tabela 2) [Trompenaars i Hampden-Turner 2005, Cameron i Quinn 2006, Peters 1993, Zbiegień-Maciąg 2013, Deal, Kennedy 2000, Greener 2010, Stańda 2009]. W kulturach typu A od przywódcy wymaga się zapewnienia bezpieczeństwa. Szacunkiem obdarza się osobę utrzymującą z podwładnymi duży dystans i sprawującą ścisłą kontrolę. Oczekuje się wydawania dokładnych poleceń i postępowania według ściśle określonych standardów. Ceni się jednorodność i stabilność. W tych kulturach najefektywniejszy jest przywódca klasyczny.

Kultury typu B wymagają przywódcy wizjonerskiego lub transakcyjnego. Dla pracowników najważniejsze są relacje międzyludzkie i oczekują od lidera dbania o nie. Przywódca powinien zapewniać przyjazną atmosferę oraz zwracać uwagę na takie wartości jak wzajemne wsparcie i działanie zespołowe. Pracownicy w zamian za zaspokojenie ich potrzeb (podejście transakcyjne) są gotowi współpracować z przywódcą. Lider skutecznie może na nich oddziaływać wykorzystując charyzmę i wizję rozwoju.

Kultury typu C determinują występowanie lidera o podejściu teleologicznym. Właśnie realizacja zadań i celów jest dla tej kultury kluczowa. Od przywódcy oczekuje się wiedzy i kompetencji eksperckich. Pracownicy będą podążać za przywódcą, jeżeli będą widzieli, że jego działania przyczyniają się do osiągnięcia coraz lepszych wyników.

Ostatni typ kultur wymaga od przywódcy zgody i inspiracji dla działań innowacyjnych i twórczych. W tych typach kultur ceni się nowe wyzwania i kreatywność. Dlatego też bardzo duże znaczenie ma opinia i zdanie każdego pracownika. Narzucanie czegośkolwiek przez jednego przywódcę czy też ścisła kontrola nie ma w tym wypadku racji bytu. Pracownicy czują się odpowiedzialni za swoją pracę i chcą się współprzyczyniać do sukcesu przedsiębiorstwa. W tej kulturze ważne są idee, wizje rozwoju i panuje nastawienie na przyszłość.

Tabela 2. Powiązanie typów kultur organizacyjnych z podejściami do przywództwa

kultura organizacyjna		Przywództwo			
		klasyczne	transakcyjne zależnościowe	transformacyjne wizjonerskie charyzmatyczne	organiczne rozproszone
Typ A	wieża Eifla, hierarchiczna, kontroli, roli, procesu	X			
Typ B	rodzina, klano- wa, harmonii, osobowa		X	X	
Typ C	pociąg stero- walny, rynkowa, działania, zadania, pracy i zabawy		X		
Typ D	inkubator, adhokratyczna, innowacyjna, macho			X	X

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Trompenaars i Hampden-Turner 2005, Cameron i Quinn 2006, Peters 1993, Deal, Kennedy 2000, Stańda 2009, Greener 2010.

Wraz ze zmianą paradygmatów przywództwa coraz bardziej podkreśla się oddziaływanie kultury organizacyjnej oraz rolę jednostek i ich wpływ na organizację. Cały ciężar nie spoczywa już tylko na przywódcy, ale całym zespołem. We współczesnych podejściach do przywództwa akcentuje się, że relacje przywódcy z podwładnymi przestają mieć charakter jednokierunkowy, a lider przestaje być jedyną osobą odpowiedzialną za sprawne przewodzenie.

Rola przywódcy to wydobywanie potencjału z ludzi. Dlatego też tak ważna jest umiejętność empatii i aktywnego słuchania podwładnych, ponieważ, jeżeli przywódca chce być skuteczny, to wartości i normy, które będzie chciał wprowadzić w organizacji, nie mogą być zasadniczo sprzeczne z wartościami podwładnych. W przeciwnym razie staną się one tylko deklarowane, a rzeczywista kultura organizacyjna będzie się znacznie różniła od tej oficjalnie głoszonej.

Ważna jest także partycypacja pracowników w tworzeniu wspólnych norm i wartości, pożądanych z punktu widzenia celów organizacji. Ich zaangażowanie zwiększy poziom akceptacji dla nowych wzorców, jak również pozwoli znaleźć rozwiązania, które byłyby możliwe do implementacji w danym przedsiębiorstwie.

Jednak żeby proces wzajemnych interakcji był owocny i zarówno kultura, jak i przywództwo miały charakter proefektywnościowy, niezbędne jest wzajemne, organizacyjne zaufanie.

Problem z zaufaniem polega na tym, że często myśli się o nim dopiero wtedy, kiedy się je straci. Natomiast zaufanie nie jest stanem, lecz dynamicznym procesem ciągłego obdarowywania się zaufaniem. Proces ten wymaga wzajemnej odpowiedzialności obu stron, jak również związany jest z jednej strony z gotowością obdarzania zaufaniem, z drugiej natomiast uznania, że ktoś na to zaufanie zasługuje. Dlatego też konieczne jest ciągłe dbanie o ten proces i na nowo ustalanie wzajemnych relacji [Möllerin 2013, ss. 84–85]. Zaufanie związane jest bowiem z dużym ryzykiem. Oznacza bowiem, że pomimo niepewności i możliwości zranienia, oczekuje się, że inni swoją możliwość rozwoju własnych sił i idei wykorzystają w sposób odpowiedzialny i kompetentny [Möllerin 2011, s. 42].

Zaakcentowania wymaga również fakt, że współczesne organizacje działają w ścisłej zależności od otoczenia.

Przedsiębiorstwa, funkcjonując w otoczeniu, przyswajają z niego określone normy i wartości, które albo przenikają bezpośrednio albo są asymilowane w sposób pośredni poprzez zachowania i postawy pracowników wychowanych w danym społeczeństwie. Dochodzi do transmisji wartości pomiędzy kulturą społeczną (poziom makrospołeczny), przedsiębiorstwem (poziomem mezospołecznym) i poszczególnymi pracownikami (poziom mikrospołeczny) [Sułkowski 2002, s. 21, s. 144]. Przywództwo wykracza więc poza granice przedsiębiorstwa, musi uwzględniać potrzeby różnych interesariuszy oraz normy i wartości kultur narodowych.

Wraz z rozwojem organizacji wirtualnych i sieciowych zmienia się także rola kultury, która z kultury organizacyjnej staje się kulturą branży, a konstelacje osób współpracujących ze sobą mają charakter zmienny i nietrwały.

Tym samym przywództwo w tym przypadku będzie cechowało się amorfizmem, negocjacyjnym charakterem, wysoką niestabilnością, zmiennością, brakiem ciągłości oraz kolektywizmem [Bendkowski 2013, s. 193]. Następuje redystrybucja przywództwa oparta na współzależności i rozproszoności, a przywódcy (nierazko samoprywódcy) jeszcze w większym stopniu pozostają pod wpływem występujących norm i wartości.

Zakończenie

Wobec zmieniających się warunków i sposobów funkcjonowania przedsiębiorstw rola przywódcy w tworzeniu kultury organizacyjnej staje się coraz bardziej ograniczona, a sposoby jej kształtowania i zmiany wymagają reinterpretacji. Kultura pracowników i interesariuszy w coraz istotniejszym stopniu determinuje przywództwo, implikując postępowanie zgodne z nowymi paradygmatami. Współczesne organizacje wymagają w wielu przypadkach specyficznych liderów. Przywódców, którzy „ufają swoim podwładnym i nie przywłaszczają sobie ich osiągnięć. Zajmują się tym, co do nich należy bez tworzenia wokół siebie aureoli gwiazd (...). Budują kulturę organizacyjną dzięki ludziom, których dostrzegają, a nie anonimowemu kapitałowi ludzkiemu. [Przywódców, którzy] inspirują swoich pracowników, troszczą się o nich i krok po kroku inicjują zmianę” [Ciuk 2012, s. 338] na lepsze.

Bibliografia

- Armstrong M. (1998)**, *Zarządzanie zasobami ludzkimi, Strategia i działanie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa
- Amstrong M. (1999)**, *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa
- Avery G.C. (2009)**, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa.
- Bendkowski J. (2013)**, *Kierowanie samoorganizującymi się sieciami wiedzy. Nowe spojrzenie na przywództwo*, ZN nr 49, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Bjerke B. (2004)**, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Brown A. (1998)**, *Organisational Culture*, Pitman Publishing, London.
- Brown M.E., Trevino L.K., Harrison D.A. (2005)**, *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes", nr 97.
- Cameron K.S., Quinn R.E. (2006)**, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, The Jossey-Bass, San Francisco.
- Ciuk S. (2012)**, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem [w:] M. Kostera (red.), Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Deal T.E., Kennedy A.A. (2000)**, *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus Books.
- Dotlich D.L., Cairo P.E. (2003)**, *Why CEOs Fail: The 11 Behaviors That Can Derail Your Climb to the Top and How to Manage Them*, San Francisco.
- Griffin R. (red.) (2004)**, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa.
- Greener T. (2010)**, *Understanding organization*, Tony Greener@Ventus Publishing, www.gdufs.biz (14.06.2013).
- Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.) (1997)**, *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Hogan R., Hogan J. (2001)**, *Assessing Leadership: A View from the Dark Side*, "International Journal of Selection and Assessment", nr 9.
- Karaszewski R. (2008)**, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora, Toruń.
- Laessig A. (1999)**, *Gestaltung der Organisationskultur*, Universitat Munchen.
- Möllering G. (2011)**, *Vernebeltes Vertrauen? Cloud Computing aus Sicht der Vertrauensforschung [w:] A. Picot, U. Hertz, T. Götz (red.), Trust in IT: Wann vertrauen Sie Ihr Geschäft der Internet-Cloud an?*, Berlin.
- Möllering G. (2013)**, *Vertrauen ist sowohl Substantiv als auch Verb*. Prozesse der Vertrauensarbeit im Management, "Zeitschrift Führung+Organisation", nr 2.
- McFarlin D., Sweeney P. (2011)**, *International management, Strategic Opportunities and Cultural Challenges*, Taylor and Francis, New York
- Peters J. (1993)**, *Management Decision*, "Busssiness Policy in Action", nr 6.

Sikorski Cz. (2002), *Kultura organizacyjna*, C.H.Beck, Warszawa

Stańda A. (2009), *Kultura organizacyjna przywództwa, jako determinanta sukcesu organizacji [w:] M. Czerska, H. Czubasiewicz, Społeczne uwarunkowania sukcesu organizacji*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot.

Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach*, Dom Organizatora, Toruń-Łódź.

Szumowski W. (2009), *Przywództwo kierownicze [w:] M. Przybyła (red.), Instrumentarium współczesnego menedżera*, Wydawnictwo Indygo Zahir Media, t.II, Wrocław.

Teneta-Skwiercz D. (2009), *Etyczne przywództwo jako podstawa społecznej odpowiedzialności biznesu [w:] M. Przybyła, Nauki o zarządzaniu. Zarządzanie w teorii*, UE, Wrocław.

Trompenaars F., Hampden-Turner Ch. (2005), *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Yukl G. (2002) *Leadership in organizations*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New York.

Zbiegień-Maciąg L. (2013), *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa.

Jan Woroniecki

University of Social Sciences

Different cultures in contemporary negotiation: role and nature

Abstract: Cultural differences occur frequently in many negotiations. They don't have to stand in the way to agreement but may actually facilitate it, and assist in relationship-building and follow-up, if skillfully approached.

Key-words: negotiation, cultural differences, conflict resolution.

Introduction

In the past centuries, the prevailing manner of decision-making was mostly hierarchical. The people on the top of the pyramid of power made decisions and gave orders to those at the bottom to execute. Only equals could negotiate. Today, we have flatter organisations, fast innovation, globalisation including the revolution in transport and communications, explosion of the Internet, and more autonomy of various actors: individuals and/or organisations, even governments – domestic and foreign ones. The overwhelming majority of states are democracies (with different characteristics) or – more or less – enlightened and civilized autocracies, with few totalitarian regimes left you are not supposed to negotiate with. In most cases we are compelled or wish to negotiate to: (a) solve arising conflicts and (b) carry out co-operation projects with subjects not subordinated to us.

The number of negotiations quickly grows in both categories. Hierarchies tend to bottle up conflicts, democracies let them surface. Internationally, in the Cold War time under the bipolar world many conflicts were dormant. Once it was over, they exploded. But conflicts in general are hard to suppress, nor can they be eliminated, they seldom can be prevented. They should be faced, transformed – and eventually resolved. How? Preferably through negotiation. They include much more than just classic frontier or other disputes among states. They cover military, human rights, economic, social, technological and other matters in a bilateral or multilateral setting (like universal or regional intergovernmental organizations, and/or on the margin of the monothematic international conferences convened outside those organizations). As Augsburg [1992, pp. 18 and 21] notes, “conflict is universal yet distinct in every culture... Conflicts are endemic and will continue to be so... Limiting conflict is undeniably necessary, inescapably crucial to our future on this planet, and inevitably... a central agenda for the next (XXI) century”.

Global negotiations

Although the recourse to other methods of solving conflicts (by force, in judicial proceedings) will of course not disappear anytime soon, a long term trend is clearly to look for joint solutions through negotiation. The current century calls for global solutions of the arising global threats which cannot be averted otherwise than through global negotiations - and universal consensus. We have already several examples of successful ones which brought about tangible effects for the humanity: Convention on the Law of the Sea, the Chemical Weapons Convention – and Organization, Comprehensive Nuclear-Test-Ban Treaty - and Organization, the Vienna Convention for the Protection of the Ozone Layer (from hydrofluorocarbons), and witness international efforts to confront other global problems as climate warming.

Business negotiations nowadays also contain, more and more, international element – the effect of the ever-growing interdependence of national economies. Internationalisation of business contacts not just between, but also within companies, banks, service and commercial firms, legal advisory, etc. is underway. Evolution of the ownership structure, financing of manufacturing and service activities, search for, and transfer of, new technologies and management practices, consolidate this trend owing to globalization. Internationalization appears an indispensable ingredient no more merely among business giants, in particular transnational corporations but also SMEs not only in the developed countries but also in many emerging economies. Most

products and services available today on the world market contain foreign inputs, often from many countries; it proves difficult at times to determine the real origin of a product, i.e. to assign it to a specific country. The dividing line between a domestic and foreign company has become blurred. Business of today cannot be imagined without various co-operation schemes which companies, organizations, seek to work out jointly with their counterparts – through negotiation. Goals, labour division and modalities of such collaboration will have to be settled in an agreement to be negotiated among partners.

First conclusion: negotiation has become the key decision-making process, central to human life and survival (suffice to quote the subtitle of the book by G. and G.J. Hofstede and M. Minkov) [2010]. And the second: in negotiation, we'll often be dealing with people (businessmen, legal advisers, managers, officials, international civil servants, etc.) from all over the world. Whatever the field, purpose, the subject-matter, or level, of negotiation. Hence – with different cultures. For “culture is a deep-rooted aspect of a person's life that is always present... No manager (or a negotiator, for that case – J.W.) can avoid bringing his or her cultural assumptions, images, prejudices and other behavioural traits into a negotiating situation” [Cellich, Jain 2004, p. 24]. Cultural circle predetermines (often unconsciously) behaviour of participants in negotiations. Such circle may be national, regional, continental (e.g. Scandinavian, Latin American, South European, Asian). We face a difficulty engaging in a negotiation with a counterpart from another circle we know superficially, or not at all. Moreover, mere nationality will not always define behaviour of our counterpart [Lewicki, Saunders 2004, p. 201]. Ignorance in this respect may hamper to achieve our goal, or even make a deal impossible in case of bad start.

Culture and negotiations

Each culture comprises a wide range of habits, personality styles and behavioural patterns, and each prohibits some others; same behaviours may be subject to different, even opposing, interpretation in different cultures [Augsburger 1992, pp. 22–24]. However, it is worth stressing that organizational culture, which is strongly influenced by national culture [Sułkowski 2009] also shapes negotiation practices. People will hardly modify or alter their culture for the sake of a negotiation. Neither in business, nor in political or other fields. Still, personal values many people are attached to and feel very strong about should not be put in the forefront in negotiation where interests and goals should be the road signs for negotiators! It's not a proper place to

defend those values. “Personal values have their place within any relationship but business relationships can and often do exist, based on different value sets” [Gates 2012, pp. 11–12].

Culture defines the way in which our counterparts see the reality: it may alter significance of what is said and meant, or understood. Our actions may be perceived in a manner different from intended. Cross-cultural communication risks thus to be distorted or disrupted. Cultural differences may impact the form and contents of the concluded agreement as well as affect the relationship as it evolves during the implementation phase. Even the basic concept, goal, or focus of negotiations differ in various cultures (a deal *versus* the relationship as the essence of the exercise; nature of the agreement reached). Either a relationship may grow from a deal, or deals will arise from the already developed relationship.

If so, we must get ready to cope with cultural differences. It concerns both business negotiations and conflict resolution through negotiation. As we witness a growing demand for negotiation of different kind involving people of different nationalities and international problems, as a consequence we will encounter much more cultural differences calling for adequate reaction.

Multiplication of cultural differences clearly requires an analysis of their implications in negotiation. My observation, based also on my over 40 years long experience in multilateral diplomacy, has been that the issue is approached in a somewhat one-sided manner: these differences are considered, more often than not, as a sort of barrier to be overcome not to spoil or lose a deal, or not to fail resolving a conflict. A barrier which may prove to be unsurmountable, especially when – owing to ignorance or arrogance (or both), or simply because of the communication gaps, – the other side would feel offended or profoundly disheartened.

Good advice usually offered tends to focus on preparation how to avoid a “clash of civilizations”, and how to minimize its potential negative impact on negotiation. The rationale for proper preparation (before any negotiation, beware of the “Scout Motto”) to the specific customs, behaviour, etc. in contacts with representatives of a distinctly different cultural circle (continent, country, region), and showing respect to them (especially when they play the host or you are a client) is unquestionable. What shows less obvious, it’s approaching this as a challenge – and an opportunity – to exploit in negotiation. Rather, questions will be asked “who should adapt to whom in the circumstances”, “whose cultural circle is more important”, “who should follow whom”, etc. And yet, preparing to negotiation in which we envisage the emergence of cultural differences we should not limit ourselves to their grudging acceptance, and a defensive of a sort (“not to spoil something”) but focus on ways of gain-

ing confidence of the interlocutors and warm up the negotiation environment first. Never forgetting that the goal we have is not to show our (and our country's, or nation's) culture's superiority, nor to prove who is better negotiator but to attain a satisfactory compromise. Conclusion: (a) no one's culture should be deemed "better" or "worse", (b) we should not create by our behaviour an impression that we recognize others' – or our own – culture as either inferior or superior, and (c) show respect to the different culture(s) without (pretended) disrespect towards ours. What is essential it's rather the balance of interests, assessment of bargaining positions, seniority of negotiators, etc.

Different cultures need to occupy a proper place in the planning of, and preparation to, the negotiation (including a pre-negotiation meeting if any), during the process and even after the conclusion of the agreement. In particular [Cellich, Jain 2004, pp. 29–34 and 38–41], to:

- a)** study not just foreign traditions and etiquette, or essentials from history, economy, laws, business practices, culture, but also players (their exposure to multiculturalism, peculiar negotiation style - formal, informal, professional and corporate culture including government officials' involvement in transactions (even the negotiation) and/or supervising businesses, public sector culture;
- b)** beyond insights into the intricacies of a given culture, reflect on where we (and they) stand to avoid a collision or misunderstandings as to: goals - contract or relationship, not mutually exclusive, win-win or win-lose attitude, communication mode (direct/low context or indirect/high context: see below), time sensitivity, emotions control, form of an agreement and its specificity, agreement building (bottom-up or top-down, i.e. principles first, or specifics), risk-taking propensity, team organization (one leader, or a group decision-making), personal space including physical contact preference;
- c)** try to foresee how people in different cultures perceive and interpret the world in four dimensions: power distance, uncertainty avoidance, individualism *versus* collectivism, masculinity (harmony *versus* assertiveness), and
- d)** try to assign scores to the differences presumed [Hampden-Turner, Trompenaars 1993, pp. 12–17, 56–63, 105–113 and 163–166 and Lewis 2012, pp. 53–62].

Mole [1996, pp. 196–208] distinguishes systematic and organic companies, each with either one leader or group leadership as that affects their corporate culture. Gates [2012, pp. 103–122] lists the ten negotiation traits; half of them, viz. assertiveness, instinct, caution, creativity and humility have to do with the challenges posed by cultural differences.

Last but not least, one should be aware of the consequences of differences in cultures for communication – the core of any negotiation – generated by, respectively, verbal, and individualistic, or nonverbal, and collectivist, nature of a culture. In predominantly verbal (Anglo-American, Germanic and Scandinavian), information is transmitted through a code that makes meaning both explicit and specific, i.e. low context, while in predominantly nonverbal, or high context (East Asia, Mediterranean, Middle East and to a lesser extent Latin America), it's implicit, with cues hard to understand by other cultures [Hendon, Herbig 1996, pp. 65–67]. The potential of miscommunication owing to cultural (and language) differences is vast. These differences lead to perceptual bias and errors in processing information. For instance, hearing yes, or seeing the other side nodding, may signal its acceptance or simply – and merely – that they noted what we said. Lack of denial and vague answer instead may signal a polite “no”. To improve communication, active listening, i.e. with a feedback, checking correctness of understanding, asking for clarifications and more information, putting conditional questions is recommended [Cellich, Jain 2004, pp. 133–148].

All this is of utmost importance not just to augment your chances to arrive at a satisfactory agreement but also in trust – and relationship-building [Lewis 2012, pp. 141–151]. Shaping and consolidating the relationship may often constitute an equally, if not more, significant element than the immediate outcome of the negotiation. It seems to receive less attention than it deserves in our, Western, culture. Even in what you might consider a one-time event, you will also need some form of co-operation in your work towards an agreement and its implementation. After all, while any negotiation is about arriving at an agreement, the latter is worth as much as commitments it contains are kept to! The implementation (observance) of the agreement is an ultimate goal. Most people prefer to do business with people they trust. Why not to follow Asians who maintain that “a person who cannot wait to horse trade may not be worth trading horses with, caring more for gain than for the partnership” [Hampden-Turner, Trompenaars 1993, p. 36]? Especially when thinking long term. Confidence-building and mutual understanding make a key ingredient of any negotiation. Trust and respect create right environment for negotiating successfully. It encourages an open dialogue and permits to smooth out the differences whatever their source, facilitating arriving at consensus.

Cross-cultural differences in negotiations

As the current state of knowledge indicates, neglect or underestimation of cultural differences may hinder or even block negotiation. Suffice to name

two principal divisions and a couple of dividing issues that call for awareness and sensitivity:

- individualist and collectivist cultures (e.g. American or Scandinavian *versus* Japanese or Middle Eastern countries): for the latter, face-saving and harmony are crucial, common good (e.g. that of a company) counts most. For the individualist culture, telling truth and “time is money” rules are important, fast communication, and quick – and somewhat superficial – making friends. For the collectivists, with their gradualist culture, such direct behaviour at an early stage is unacceptable: they want first to get to know you better, learn about your family and hobbies (apparently personal matters, unrelated to the negotiations) before eventually trusting you. Only then they’ll move to discussing substance [Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, pp. 90–134].
- ceremonial and hierarchical cultures (Asia, Latin America, most Europeans, especially from the Mediterranean, the Arabs) *versus* non-ceremonial like Australia and New Zealand, U.S., English-speaking Canada, egalitarian Scandinavia. The latter will not care about aristocratic provenience or scientific degrees or posts unlike the first category, and France or Austria, for that matter. Western civilization is far from being homogenous: Mole devoted his useful guide to the “fundamental differences between European business cultures” and implications they generate in negotiations – to serve non-Europeans [1996, p. 3; see Lewis, 2012, pp. 177–575 for all continents]. France stays in between, with good manners and knowledge of French highly appreciated, socializing free of talking business. For the first category, especially Asia, age will count (sign of seniority). Having a recommendation from someone well-connected (a local sponsor not member of the team) is helpful in many Asian and Arab countries; a local intermediary may be advised.
- harmony and relationship *versus* closing the deal – the first two key for Asia and Middle East, much less for the West, with its insistence on quick arriving at a deal. Asians will appreciate forming the relationship and count on co-operation (even solidarity), also after the conclusion of a deal if the conditions drastically change. For them, parties are not enemies, are supposed to work on a jointly satisfying solution. Face-saving and avoiding to offend the counterpart is inbuilt in the Asian mentality which sometimes leads to misinterpretation by Westerners of evasive, in fact negative, answers of their Asian interlocutors. Westerners’ priority is to make a deal. Augsburg [1992, p. 206] notes

that “polarization of traits does not fall only between modern and traditional cultures” (e.g. Japanese and Koreans; Germans and Italians).

- approach to time: the dynamics (pace) of negotiating, keeping to the agreed schedule, devoting all the time to negotiations (a monochronic mood) or interrupting them (a polychronic, *mañana* mood, wrongly assigned to Latin Americans only, whereas Roman Europe resembles this mode, and Middle East). To resolve conflicts, Japanese advise forbearance and passage of time, by “letting the dispute flow to the ocean” [Augsburger 1992, p. 97]. The more collectivist the culture is, the longer negotiation is going to take.
- role of emotions – hidden or unrestrained; future-oriented or history-based approach.

Cross-border negotiations are indeed more challenging and complicated than domestic ones precisely owing to their cross-cultural dimension. It is a critical factor of such negotiations since it affects the fundamental beliefs what negotiation is about and how it occurs. Planning for such negotiations must take account of both contexts [Lewicki, Saunders, 2004, pp. 205–210]. Same authors [pp. 215–218] maintain that culture can influence negotiations in eight at least, different ways, besides impacting the process and outcome (I would add pre-negotiation and execution of the agreement phases – J.W.):

- their definition;
- criteria for the selection of negotiators;
- protocol;
- communication;
- time factor;
- risk propensity;
- groups (communitarianist approach) *versus* individuals;
- nature of agreements.

Ignorance of foreign cultural background complicates negotiation enormously. But have they necessarily hinder negotiations? No if we treat cultural differences as a challenge to take, and thus upgrade our negotiating position (and outwit your counterpart) and to arrive at a better effect. Question: how to reforge potential risk and weakness into more strength when dealing with different cultures?

In real life, cultures may acquire different roles in negotiation. And we must accept this when phasing the negotiation discuss the way of proceeding. The point is our attitude: **passive**, i.e. doing our best just not to offend our counterpart by our behaviour, or **proactive**, i.e. trying to convince we can be trusted and appreciate the relationship in making.

Negotiating globally

Therefore, different cultures and relating customs and habits, religious specifics, behaviour at meetings, shared meals and cultural events, business practices, values and beliefs, history, political system (and sensitivities), etc. must be learned and respected in order to more successfully negotiate. Being restrained and watchful, avoiding spontaneous assessments and opinions will minimize a risk of spoiling the process, even inadvertently. It will enhance your position. You do not have to share ideological or political views of the other side but you need to know what others think and avoid showing disrespect. Criticising the other side will negatively affect a chance for compromise and will make the other party suspicious as to your intentions. They may think we consider our system of values superior to theirs. *Memento*: negotiations serve chiefly to solve a conflict or to make a co-operative arrangement, not to educating the other side or attempting modification of its viewpoint. Managing cultural diversity requires from us awareness-building and tactical change: altering behavioural patterns, possibly through “cultural transnationalism”, i.e. shared norms and values to be negotiated [Mole 1996, pp. 225–226].

A separate category where these differences will play equally significant role are multilateral intergovernmental negotiations. They will remain main instrument of solving contemporary conflicts, not just political or related to disarmament, peace-keeping and peace building, non-proliferation but also to cope with global problems related to human rights protection, refugees, environment, climate, management or control of the internet, etc. by establishing legal frameworks and/or new international institutions (watchdogs). These negotiations and their effects regulate not only selected issues recognized as crucial for humanity but also rules governing international trade (e.g. WTO, UNCTAD), democracy (OSCE, Council of Europe, UN), patents, exchange of data in various spheres. Such negotiations, I call them global, tend to cover new domains, often generated by the rapid technological progress, which call for intergovernmental regulation. We can talk today about the network of such negotiations, very complex in view of the number of participants (states represented by their governments) and complexity of problems tackled. They are therefore great challenge to negotiators representing different countries and cultures and supporting national experts and international civil servants from the secretariats of intergovernmental organizations concerned, sometimes also international NGOs. There are though good news as well: impact of cultural differences tends to gradually diminish in such multinational negotiating forums.

Nearest decades will bring – if the humanity avoids an annihilating global conflict – the outbreak of such global negotiations since a prospect of a global government (as an alternative) is commonly considered a very distant or unrealistic, at any rate in view of the current and anticipated balance of power in the world and prevalence of nation-states [Woroniecki 2003, pp. 201–222]. The world of the future will face great uncertainty and fluidity, fast changes, in particular the on-going shift of economic and political power in favour of the “New East” (BRICS+) [Mahbubani 2013, pp. 3–9 and 249–254]. A post-American world where the Euro-Atlantic civilisation will play a diminishing role risks to become chaotic – at least in the protracted transition period [Brzezinski 2012, pp. 7–120]. The world will not be free of conflicts although they will have mostly a local and subregional nature, not necessarily an inter-state one. What we can rather face it's either internal conflicts or disputes among big corporations or between them and governments and IGOs as we have observed in case of EU against Google or Microsoft. Demand for global governance and regulation will however constantly grow to avoid disruption in the relations between similar and differing subjects and eruption of dangerous social protests and recurrence to force. The main instrument to respond to that demand will be global negotiations.

Given high probability of having more and more cross-cultural dialogue in multiple domains, we've got therefore to accustom – and prepare ourselves – to deal with the “otherness”. To work out our best approach to behavioural patterns that differ from ours. To each and every culture, all others are different, aren't they? People from one cultural circle (half-sub-consciously, intuitively) regard their own as “natural” hence “normal” and appropriate, and expect similar behaviour, at least understanding, from others [Kamińska-Radomska 2012, pp. 365–366]. While for others – it's us who are different... “Cultures resist change; people will differ, but will have to learn to coexist without wanting others to become just like them” [Hofstede, Hofstede, Minkov 2010, p. 479].

Wondering or – worse still – arguing whose culture is better or more rational, or more ethical, misses the point and is clearly irrelevant and useless, even potentially harmful, in negotiation. “Negotiators should employ the process that fits the culture they are in” [Lewicki, Saunders, 2004, p. 204]. It's lack of comprehension and of tolerance towards different cultures which constitutes a barrier, or a nuisance, in negotiation, not cultural differences *per se*. They can and should be managed if one wants to make negotiations culturally responsive and to attain the goals set.

Summary

All parties involved have therefore to adapt to some extent, not necessarily meeting at the midway point. Mutual effort in this regard is dictated by mutuality of interests in arriving to a deal or in resolving a conflict. It seems wrong to assume that cultural differences are necessarily an obstacle in this task. "Being able to identify cultural differences and recognise that they have equal validity provides a basis for modifying one's own behaviour and negotiating changes in that of others... It is possible to have an effective working relationship and be oblivious of cross-cultural difference. Motivation, self-interest and goodwill can overcome many hurdles" [Mole 1996, p. 226]. Role of cultures in negotiations will constantly grow and that will require from negotiators to pay much more attention to the differences stemming from peculiarities of cultures they encounter. And avoid provoking clash in that respect.

Instead, a proactive, open approach, demonstrated goodwill and knowledge of the others' culture promise not only to diminish a potential detrimental effect of the cultural differences involved. Skillfully used, they may permit to enhance our chances to arrive at a favourable, possibly win-win, result.

Bibliography

Augsburger D. (1992), *Conflict Mediation Across Culture: Pathways and Patternss*, Louisville, Kentucky/Westminster: John Knox Press.

Brzezinski Z. (2012), *Strategic Vision: America and the Crisis of Global Power*, New York, Basic Books.

Cellich C., Jain S. (2004), *Global Business Negotiation: A Practical Guide*, Mason, Ohio: Thomson/South-Western.

Gates S. (2012), *The Negotiation Book: Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, Chichester (West Sussex): Wiley.

Hampden-Turner Ch., Trompenaars A. (1993), *The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, and the Netherlands*, New York, Doubleday.

Hendon D., Hendon R., Herbig P. (1996), *Cross-Cultural Business Negotiations*, Westport, CT: Quorum Books.

Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010), *Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York, McGraw Hill.

Kamińska-Radomska I. (2012), *Kultura biznesu: normy i formy (Business culture: norms and forms)*, Warsaw: Wydawnictwo Naukowe (Scientific Publishers) PWN (in Polish).

Lewicki R., Saunders D., Barry B., Minton J. (2004), *Essentials of Negotiations*, New York: McGraw Hill/Irwin.

Lewis R. (2012), *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*, Boston/London: Nicolas Brealey.

Mahbubani K. (2013), *The Great Convergence: Asia, the West, and the Logic of the One World*, New York: Public Affairs.

Mole J. (1996), *Mind Your Manners: Managing Business Cultures in Europe*, London: Nicholas Brealey.

Sułkowski Ł. (2009), *The problems of epistemology of corporate culture*, "Journal of Intercultural Management", Vol. 1, No. 1, pp. 5–20.

Woroniecki J. (2003), *Wielostronne negocjacje jako główne źródło prawa międzynarodowego w epoce globalizacji (Multilateral Negotiations as the Main Source of International Law in the Era of Globalisation)* [in:] E. Halizak, R. Kuźniar (ed.) *Prawo, instytucje i polityka (Law, Institutions and Politics)*, Warsaw: Scholar (in Polish).

Zbigniew Olesiński

Akademia Finansów i Biznesu Vistula

Współczesne zarządzanie wobec relacji międzyorganizacyjnych

Contemporary management in terms of the inter-organizational relations

Abstract: The aim of this article is to indicate the role and importance of the inter-organizational relations different kinds of organizations in the modern economy. Nowadays, different kinds of organizations cooperation, not excluding the simultaneous competition, play an increasingly important role in improving the competitiveness of various enterprises and regions.

The networks of inter-organizational relations play an important role in strengthening cooperation and competition, including the networks that shape similar relations as in clusters. Thanks to these relations organizations operate in the environment more efficiently and integrate in the processes of integration and globalization more easily.

Key-words: inter-organizational relations, inter-organizational networks, cluster networks, competitiveness, innovation, integration, globalization.

1. Wstęp

W Polsce działa obecnie ok. 4 094 209 podmiotów gospodarczych [GUS, dostęp 30.06.2014]; w przeważającej większości (ponad 90%) są to mikroprzedsiębiorstwa i małe przedsiębiorstwa. W naturalny sposób, aby podolać wyzwaniom stawianym przez turbulentny rynek, muszą one poszukiwać rozwiązania

swych problemów u partnerów z otoczenia [Noga 2010, s. 112]. To jest jedna z najsilniejszych przesłanek nawiązywania współpracy z organizacjami otoczenia, przede wszystkim poprzez outsourcing i benchmarking. Szczególnie pomocne w tym zakresie są relacje międzyorganizacyjne kształtowane przez klastry oraz przez sieci międzyorganizacyjne o charakterze podobnym do klastrów (sieci klastrowe).

Sieci te stwarzają też wygodny instrument nacisków na władze samorządowe i państwowe dla realizacji określonych interesów przedsiębiorców.

W artykule zwraca się uwagę, że w polskiej literaturze przedmiotu rzadko dostrzega się specyfikę relacji międzyorganizacyjnych w sieciach. Dominuje ujęcie techniczne – wyrosłe z pojmowania kooperacji i aliansów strategicznych i technokratycznych, nawiązujące do modelu przedsiębiorstw sieciowych [Człon 2012, s.23].

Z drugiej strony mamy do czynienia z próbami opisu rzeczywistości w regionach (województwach) poza analizą sieciową [Wach 2008, s. 15]. Istotą rozwiązań w artykule jest zwrócenie uwagi na specyfikę relacji międzyorganizacyjnych kształtujących się w klastrach, które mogą być wykorzystane przy kształtowaniu specyficznej odmiany sieci międzyorganizacyjnej jaką jest międzyorganizacyjna sieć klastrowa [Olesiński 2014a, s. 115, Olesiński 2014 b, s. 347] i działający w niej mechanizm instytucjonalizacji relacji międzyorganizacyjnych, współprzyczyniających się do kreacji kapitału intelektualnego.

2. Klastry jako szczególny rodzaj relacji międzyorganizacyjnych

Zdaniem A.K. Koźmińskiego i D. Latusek-Jurczak sieci są pewnym rodzajem gospodarczej regulacji działalności człowieka, podobnie jak rynek i hierarchia [Koźmiński, Latusek-Jurczak 2011 s. 126].

W związku z powyższym powstaje pytanie, jakie są wzajemne relacje między regulacją gospodarczej działalności człowieka przez rynek, hierarchię i sieci. Otóż po pierwsze wydaje się celowe wprowadzenie czwartego rodzaju regulacji gospodarczej działalności człowieka w drodze gospodarki naturalnej. Mimo znacznego utowarowienia gospodarki i wszechobecnej wydawaloby się obecności pieniądza, gospodarka naturalna ma się dobrze, a nawet zyskuje na znaczeniu, chociażby w wyniku migracji dużych grup ludzi z miast na wieś, w tym emerytów, ale też młodych rodzin z dziećmi.

Ludzie ci z pasją oddają się ekologicznemu rolnictwu: hodują kury, króliki, uprawiają warzywa, sami wypiekają chleb, nierzadko sami produkują wędliny. Wymieniają się produktami z sąsiadami. Zasilają swoje gospodar-

stwa domowe energią z baterii słonecznych, wiatraków, pomp wodnych, palą drewnem z własnego lasu itd.

Ich działania trafiają na podatny grunt podobnych działań rodzin od zawsze zamieszkałych na wsi, często w zaawansowanym wieku, wykluczonych społecznie, niezaradnych życiowo.

Na wsi ludność wytwarza własną odzież, z własnej wełny, szyje ubrania, wytwarza własne meble i buty. Łączną wartość takiej działalności może sięgać nawet kilka procent PKB.

Współcześnie na przeciwnym biegunie jest gospodarka rynkowa. W toku transformacji w Polsce jej rola znacznie wzrosła, w gospodarce odgrywa wręcz dominującą rolę, ale też nie oznacza, że nie występują regulacje hierarchii.

Inwestycje infrastrukturalne zwłaszcza kolejowe i drogowe, inwestycje energetyczne w znacznym stopniu stymulowane są pośrednio lub bezpośrednio przez rząd i jego agendy Zaopatrzenie wojska, ale też inwestycje w służbę zdrowia, oświatę, opiekę społeczną w znacznym stopniu realizowane są przez rząd i jego agendy – udział samorządów lokalnych w tych przedsięwzięciach ma w znacznym stopniu charakter regulacji hierarchicznej.

W tym kontekście regulacja poprzez sieć przedstawia się skromnie. W dyrektywach Unii Europejskiej przewiduje się, że do 20% podmiotów gospodarczych będzie działać w klastrach [Europejska 2007 s. 6].

W chwili obecnej w Polsce jest to według optymistycznych szacunków 2–3% i trudno prognozować jakiś gwałtowny wzrost. Zważywszy, że są to na ogół małe przedsiębiorstwa, udział ich w PKB Polski jest mniejszy niż owe 2–3%.

W tym kontekście istotne znaczenie mają sieci międzyorganizacyjne, które w pewnych sektorach (specjalności inteligentnych), w pewnych regionach (dobrze zarządzanych, kreatywnych) mogą osiągnąć 20%, a nawet je przekroczyć, a ich produkcja może dać kilkanaście procent PKB, a może trochę więcej [Solvell 2003].

Powstawanie i rozwój klastrów ma istotne znaczenie dla rozwoju gospodarczego, społecznego i politycznego, kształtuje nowe, kreatywne relacje międzyludzkie i międzyorganizacyjne, mające wpływ na wzrost konkurencyjności samych podmiotów tworzących klaster, ale też wzrost konkurencyjności klastrów i regionów, w których klaster działa; wpływają też na wzrost innowacyjności i wzrost kapitału intelektualnego [Kierunki 2012].

Z przedstawionych w niniejszym rozdziale rozważań jednoznacznie wynika, że struktura organizacyjna klastrów jest rodzajem ogólniejszego zjawiska, jakie stanowią struktury sieci relacji międzyorganizacyjnych.

Klastry mają istotne znaczenie poznawcze, bowiem relacje między podmiotami w klastrze są na ogół prototypowe dla wolniej kształtujących się relacji w sieciach międzyorganizacyjnych. W państwach członkowskich

Unii Europejskiej szczególnie istotne są regionalne (w warunkach polskich – wojewódzkie) sieci relacji międzyorganizacyjnych; w istotny sposób pozwalają one kształtować władzom regionalnym regiony wiedzy, a także regiony innowacyjne czy inteligentne specjalności regionalne. Stąd znacząca użyteczność dla władz regionów doświadczeń z funkcjonowania klastrów, gdzie kreuje się kapitał intelektualny.

Jak wynika z metod obliczenia kapitału intelektualnego, jest to wartość przybliżona. W szczególności trudno jest obliczyć ich części składowe wartości zaufania i kapitału społecznego. Pomiaru tego zasadniczo można dokonać poprzez badania ankietowe i porównanie pośrednie wartości punktu (procent) wzrostu z tego badania z badaniem wartości punktu z badania ankietowego kapitału ludzkiego czy organizacyjnego, który łatwo jest podać w pieniądzu.

Badania te wskazują, że przyrost kapitału intelektualnego dla przedsiębiorstw pracujących w klastrze jest o kilka procent wyższy niż w przedsiębiorstwach pracujących poza klastrem [Olesiński 2010, s. 133].

Badania empiryczne w Polsce jednoznacznie wskazują, że regulacje działalności społecznej, jak i gospodarczej poprzez sieci są szczególnie ważne w krajach podejmujących próby przyspieszenia rozwoju gospodarczego, w celu zmniejszenia dystansu cywilizacyjnego do krajów wysokorozwiniętych, które dysponują znacznie lepszą instytucjonalizacją gospodarczą i społeczną i znacznie większymi zasobami kapitałowymi [Olesiński 2010, s. 149].

Sieci relacji międzyorganizacyjnych, w tym klastry, w pewnym stopniu łagodzą braki instytucjonalne – łatwiej funkcjonować przy niedostatkach instytucjonalnych w grupie i łagodzą niedostatki kapitałowe – w drodze współpracy można łatwiej rozwiązywać problemy związane z niedostatkiem innowacji, a także w pewnym stopniu inwestycji, promocji i tym podobne.

Od walorów działania samych klastrów nie mniej ważne jest to, iż klastry kreują instytucjonalizację nowych rodzajów relacji międzyorganizacyjnych, co może i powinno być wykorzystywane przy intensyfikacji działania lokalnych i regionalnych sieci relacji międzyorganizacyjnych.

Szczególne znaczenie ma przebieg procesów benchmarkingu w klastrach, inspirowany łatwością wzajemnej obserwacji działania różnych podmiotów w klastrze i wyciągania stosownych wniosków. Dotyczy to źródeł zaopatrzenia podmiotów klastra, identyfikacji substytutów produktów i usług wytwarzanych w klastrze i identyfikacji szansy pojawienia się nowych członków klastra.

Istotne znaczenie ma benchmarking poszczególnych ogniw łańcucha wartości podmiotów klastra, jak benchmarking infrastruktury firmy, badań i rozwoju firmy, zasobów ludzkich, ale też serwisu posprzedażnego i marketingu.

Klaster stwarza też niezmiernie korzystne warunki rozwoju wewnętrznego outsourcingu. W klastrze w naturalny sposób, wręcz żywiołowo, mogą

powstawać firmy specjalizujące się w dostarczaniu odpowiednich produktów i usług na potrzeby określonych podmiotów klastra.

Dotychczas przeprowadzone badania nad funkcjonowaniem klastrów mają charakter badań społecznych, głównie poprzez ankiety bądź wywiady. Dotyczą one oceny zachowań podmiotów klastra wobec otoczenia, są to więc tak zwane dane miękkie. Brakuje badań polegających na analizie tzw. twardych danych [Kierunki 2012].

Pewnym wyjątkiem jest analiza przestrzennego skupienia przedsiębiorstw, lecz są to dane całkowicie abstrahujące od realnie występujących zależności. Z kolei trzeba wiedzieć, że respondenci mogą nie mieć świadomości współpracy albo z wielu powodów bagatelizować bądź umniejszać rolę współpracy i odwrotnie pod wpływem ankietera skłonni są wskazywać na istnienie współpracy tam, gdzie jej nie ma.

Bardzo istotne więc są badania o charakterze *case study*, próbujące gromadzić twarde dane, a więc poprzez dostęp do dokumentów firm, jak bilanse, rachunki strat i zysków, sprawozdania, kwestionariusze statystyczne itp. Jasne jest, że z wielu powodów dane te są na ogół przez firmę chronione.

Badania klastrów tylko nieznacznie przekraczają ramy identyfikacji klastrów, opisu zjawiska, jakim są klastry i prób ich inwentaryzacji i systematyzacji.

Badania podejmują próby systematyzacji zjawiska przez wyróżnienie stadium rozwoju klastra bądź różnic strukturalnych budowy klastra, klastry rozproszone, klastry z podmiotem dominującym itp. Nie podejmują jednak badań z zakresu ustaleń istoty klastra (czyli mechanizmu generowania synergii, pomiaru ilościowego efektów działania tego mechanizmu i prób budowy modeli wyjaśniających tworzenie się skupisk podmiotów i ich rozwój).

Jednym z najciekawszych zjawisk związanych z funkcjonowaniem klastra jest kreacja kapitału intelektualnego.

Jest on wypadkową kreacji szeregu czynników składowych jak kapitał ludzki (miarą może być koszt zdobycia przez pracownika określonego wykształcenia), kapitał wewnątrzorganizacyjny (wartość rynkowa patentów, wzorców produkcji, logo, itp.), kapitał relacyjny (liczba i charakter realnie istniejących interakcji), kapitał społeczny (miarą mogą być punkty wynikające z ocen według skali Likerta), wreszcie kapitał innowacyjny (liczba zgłoszonych patentów, wzorców produkcji itp.).

W pewnym zakresie dane te mogą zastępować wymienione wyżej dane twarde wynikające z wartości księgowych i finansowych.

Rozważania nad klastrami cieszą się w Polsce, tak jak na świecie coraz większym zainteresowaniem. W publikacjach na temat klastrów dają się wyróżnić dwa główne nurty: jeden związany z praktyką gospodarczą, obejmującą głównie ekspertyzy i poradniki, mające zachęcić do włączania się

przedsiębiorstw do instytucjonalizacji klastrów, w czym prym wiedzie Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości i drugi nurt akademicki.

Słabością nurtu akademickiego jest rozproszenie badań w wielu ośrodkach, co przy słabości instytucji integrujących środowisko owocuje wzajemną nieznajomością prac, brakiem wymiany poglądów o wysuwanych problemach i ideach badawczych.

Niemniej z niepełnych danych wynika, że w 2013 roku opublikowano w Polsce ok. 300–400 publikacji naukowych 100–200 autorów.

Istotną przeszkodą w rozwoju badań naukowych jest skromne zainteresowanie praktyków. Przełamać ten stan może większe związanie badań naukowych z praktyką intensyfikacja współpracy organizacji samorządowych przedsiębiorców i agend rządowych z instytucjami integrującymi środowisko naukowe.

W szczególności istotne wydaje się zwrócenie uwagi przez badaczy na identyfikację i opis instrumentów integracji klastrów i opracowanie komunikatywnych procedur ich stosowania.

Wydaje się, że podstawowym problemem badawczym jest instytucjonalizacja relacji międzyorganizacyjnych w klastrach.

Warunkiem powodzenia rozwoju teorii klastrów jest oparcie jej o badania empiryczne. Badania te obejmować winny dane z zakresu rachunkowości, dane statystyczne, analizę dokumentów, badania ankietowe i wywiady. Wymaga to znacznych nakładów finansowych, co w pewnym zakresie może być zrealizowane w ramach badań finansowanych przez Unię Europejską oraz granty Narodowego Centrum Nauki. Wydaje się celowe zainicjowanie 2–3 takich programów badawczych integrujących poszczególne środowiska naukowe i przyczyniające się do weryfikacji i wzbogacania metod badawczych.

Istotny wysiłek badawczy winien być też skierowany na integrację teorii klastrów z teorią relacji międzyorganizacyjnych jako jej elementu składowego.

Odrębną, ale powiązaną z problematyką klastrów i sieci jest problematyka *global governance* – czyli partnerskich relacji organów władzy z przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi. Tego rodzaju relacje nabierają szczególnego znaczenia w globalizującym się świecie, co stanowi nowe frapujące wyzwania przed zarządzaniem międzyorganizacyjnym.

3. Kształtowanie relacji międzyorganizacyjnych

Zadaniem przedsiębiorstwa jest takie kształtowanie relacji z różnymi rodzajami organizacji w swym otoczeniu, by samodzielnie lub we współpracy z określoną grupą organizacji osiągnąć wytyczone cele.

Przedsiębiorcy w czasach współczesnych dysponują znacznymi środkami materialnymi, potencjałem organizacyjnym mogącym w istotny sposób wpływać na treść uchwał parlamentu, w tym ustaw.

W razie niepomyślnych rozwiązań mogą zaprzestać działalności w danym kraju; unikać płacenia podatków, rozpocząć określone kampanie medialne krytykujące bądź ośmieszające poszczególnych posłów czy poszczególne partie polityczne. Szczególną siłę rażenia ma ujawnienie różnorodnych afer obyczajowych lub korupcyjnych z udziałem poszczególnych osób bądź całych partii politycznych.

Współcześnie uciera się praktyka stałego kontaktu poszczególnych polityków z biznesem instytucjonalizujących się poprzez lobbging.

Lobbging to zabieganie o korzystne rozwiązania prawne. Współcześnie jest on często regulowany określonymi przepisami prawa.

Znacznie zbliżone do poprzedniej ma relacja między przedsiębiorcami a organami wykonawczymi państwa. W tej relacji bezpośrednio przejawia się polityka państwa wobec przedsiębiorców.

Szczególnie istotne są konkretne decyzje władz, które to decyzje podlegają różnym naciskom z zewnątrz. Szczególnie więc istotną jest bezstronność decyzji i oparcie rozstrzygnięcia na określonych procedurach i racjach obiektywnych.

Współcześnie ważna jest jawność tych decyzji i ich transparentność (przejrzystość). Bardzo istotnym rozwiązaniem jest wzrost roli i znaczenia organizacji pozarządowych (NGO). Ogrywają one rolę pośrednika między przedsiębiorcami a rządem, czego spektakularnym przykładem jest reprezentacja przedsiębiorców (dokładnie w tym wypadku tylko jako pracodawców w tak zwanej Komisji Trójstronnej: rząd, pracodawcy, związki zawodowe).

Nieco inne wzajemne relacje kształtują się między władzą kontrolną (sądowniczą) a przedsiębiorcami. Egzekwowanie prawa jest jednym z fundamentalnych uprawnień państwa.

Sposobem wykonywania tej funkcji jest niezależność sądów. A jednak i w tym zakresie zachodzą dosyć istotne zmiany. Same sądy są niezależne, ale organizacja sądów podlega władzy wykonawczej z wszystkimi omawianymi wyżej skutkami.

Integralnym elementem sądownictwa jest prokuratura i adwokatura. Tutaj możliwości ingerowania są znacznie większe niż w wypadku sądownictwa. Potężne lobby przemysłowe dysponują znakomitymi prawnikami, którzy często z zadziwiającą skutecznością potrafią prowadzić przed sądami określone sprawy. I odwrotnie, bezstronne sądownictwo penetrowane jest przez rozmaite grupy interesów potrafiące zniszczyć najlepszy biznes, czego przykładem w Polsce jest sprawa przedsiębiorcy Romana Kluski i zniszczenie formalnie przez Urząd Skarbowy jego firmy komputerowej.

Wydaje się, że w zakresie relacji władza kontrolna, w tym sądownicza, celowe jest określenie zarządzania międzyorganizacyjne. Polegające przede wszystkim na instytucjonalizacji dobrych praktyk w prowadzeniu przez przedsiębiorców spraw sądowych, jak egzekwowanie domniemania niewinności, prezentacji argumentów obu stron, klarownego i w miarę szybkiego prowadzenia spraw i szereg innych zachowań. Ani prokurator, ani sędzia nie mogą być poza prawem, a tym bardziej ponad prawem, co pokazuje z kolei chociażby sprawa Amber Gold – gigantycznej piramidy finansowej budowanej przez grupę oszustów przy znacznej bierności organów ścigania, ale też i bierności sądów.

W praktyce funkcjonowania w czasach współczesnych przedsiębiorstw istotną rolę odgrywają ich relacje z samorządami mieszkańców [Wawrzyniak 1999, s. 3 i następne].

Mechanizm tych relacji jest podobny jak wyżej opisany mechanizm relacji przedsiębiorstwo – organy państwa.

Samorządy mają organy uchwałodawcze – to jest radę gminy, radę powiatu, sejmik wojewódzki, mają organy wykonawcze – wójt, starosta, marszałek i zarząd województwa. Funkcja kontrolna nie jest specjalnie wyodrębniona, chociaż w pracy pewnych zespołów jak zespoły arbitrażowe czy pojednawcze można się takich funkcji dopatrzeć.

Ze względu na relatywnie mały obszar działania samorządów mieszkańców relacje mają znacznie bardziej interpersonalny charakter niż w wypadku władz państwowych. Zainteresowani często znają się osobiście, w przeszłości mieli sposobność do osobistych kontaktów jeszcze jako uczniowie, sąsiedzi czy pracownicy tych samych zakładów.

Klimat przedsiębiorczości w dużym stopniu kształtuje się właśnie w warunkach lokalnych, gminy, powiatu czy województwa. Dużą rolę podobnie jak w skali kraju odgrywają organizacje samorządowe przedsiębiorców; stowarzyszenia, izby przemysłowo-handlowe i inne.

Podobnie jak w wypadku relacji przedsiębiorstwo – władze państwa istotna jest troska o transparentność relacji przedsiębiorstwo – organy samorządu mieszkańców. Istotne jest jawne prezentowanie interesów przedsiębiorców i jawne rozstrzyganie tak spraw dotyczących grup przedsiębiorców, jak i pojedynczych przedsiębiorców. Istotną rolę w tym zakresie odgrywają konkursy, przetargi i inne tego rodzaju instytucje stwarzające warunki obiektywnej, otwartej prezentacji oczekiwań przedsiębiorców – utrudniających tym samym działania kunktatorskie i korupcyjne.

Kultura przedsiębiorczości i współpracy dopiero kształtuje się w Polsce, stąd tak istotna rola przypada zarządzaniu międzyorganizacyjnemu, kształtowaniu katalogu dobrych praktyk i instytucjonalizacji wzajemnych relacji przedsiębiorców i samorządów terytorialnych.

Z instytucjonalizacją relacji przedsiębiorców z organami władzy państwowej czy samorządu terytorialnego wiąże się problem instytucjonalizacji relacji przedsiębiorstwa – organizacje pozarządowe.

Polscy przedsiębiorcy w coraz szerszym zakresie przekonują się do celowości kształtowania aktywnej relacji między przedsiębiorstwem a taką organizacją czy coraz częściej grupą organizacji.

Organizacje pozarządowe z trudnością kształtują swoje miejsce w życiu publicznym. Często działalność ich ma charakter fasadowy, ogranicza się do organizacji konkursów na przedsiębiorcę roku, okazjonalnych imprez – jak spotkania z przedstawicielami władz, balu karnawałowego czy pikniku – brakuje natomiast systematycznej pracy i systematycznego działania na rzecz poprawy klimatu przedsiębiorczości.

Poprawa skuteczności działania organizacji pozarządowych reprezentujących przedsiębiorców niewątpliwie zachęci ich do aktywniejszego działania – uczestnictwa w konferencjach i seminariach, wyjazdach na targi czy wyjazdach studyjnych, w tym zagranicę – nawiązywania współpracy z silnymi, atrakcyjnymi partnerami itd.

O ile we władzach tych organizacji zasiadać będą poważni w regionie przedsiębiorcy, cieszący się autorytetem jako ludzie, posiadający osobisty dorobek zawodowy i biznesowy, postrzegani przez otoczenie jako liderzy środowiskowi, potencjalni kandydaci do władz samorządowych czy państwowych to organizacje te lepiej będą funkcjonować i cieszyć się lepszym stosunkiem władz.

4. Instytucjonalizacja relacji międzyorganizacyjnych

Wzajemne relacje państwo – przedsiębiorstwo – organizacje pozarządowe określa się nazwą *global governance* [Polus 2008, s. 43; Mc Grew 2008, s. 33].

Współpraca regionalna wynika wprost z występowania wyżej opisanych mechanizmów. W warunkach polskich jako region rozumie się województwo, jest to terytorium na tyle duże i posiadające na tyle duże kompetencje, że można mówić o dosyć istotnej samodzielności województwa, wiodącej wręcz do pewnej w miarę samodzielnej polityki.

W zakresie współpracy regionalnej koncentruje się na:

1. Zabiegach wokół przyznania środków Unii Europejskiej, w tym na programy regionalne, Polska Wschodnia, programy transgraniczne i inne;
2. Zabiegach wobec budżetu państwa, w tym tzw. „janosikowe”;
3. Zabiegach w ramach kształtowania się planów inwestycyjnych, zwłaszcza infrastrukturalnych (drogi, kolej, gazociąg, szerokopasmowy Internet);

4. Współpraca międzynarodowa, w tym kontakty z instytucjami Unii Europejskiej i wybranymi regionami zagranicznymi.

Dla realizacji tej współpracy pomocne jest zarządzanie międzyorganizacyjne.

Współpraca regionalna wynika wprost z występowania wyżej przedstawionych mechanizmów. W ramach tej samodzielności władze województwa starają się realizować politykę określaną przez aktualny układ sił w kraju (działalność przedstawiciela rządu w województwie – wojewody i urzędu wojewódzkiego) oraz aktualnego układu sił w województwie (działalność marszałka województwa i sejmików województwa).

W praktyce tego działania mamy do czynienia z powstawaniem relacji między poszczególnymi organizacjami dwóch lub większej liczby województw i ich instytucjonalizację.

Marszałkowie uczestniczą w spotkaniach Marszałków, wspólnie biorą udział w określonych spotkaniach ministerialnych, w czasie których konfrontowane są ich plany działań i działania z wizją rządu.

Organy samorządowe są niezależne od innych samorządów oraz od władzy państwowej, w praktyce kształtuje się jednak pewien styk. Mogą być nim inicjatywy wsparcia rozwoju przedsiębiorczości, których rezultatem są powstające spółki prawa handlowego będące inkubatorami czy parkami technologicznymi, których określone udziały nabywają samorządy.

W tym zakresie samorządy zachowują się jak udziałowcy – interesują się funkcjonowaniem spółki, zgłaszają swoje uwagi na spotkaniach udziałowców, radzie nadzorczej lub bezpośrednio zarządowi.

Codziennie wzajemne oddziaływanie sprzyja wyłanianiu grup wspólnych interesów.

Szczególnie należy zwrócić uwagę na dominującą pozycję finansową Mazowsza, które zobowiązane jest wpłacać do budżetu państwa tak zwane „janosikowe” czy pieniądze na rozwój słabszych finansowo województw. W praktyce okazało się, że nie liczą drobnych wpłat „janosikowego” województwa śląskiego – „janosikowe” płaci tylko województwo mazowieckie.

Jesienią 2013 roku Marszałek województwa nie wpłacił kwoty 55 mln złotych i zaapelował o zmianę ustawy – rząd zasadniczo się przychylił do tej inicjatywy. Jasnym jest, że zarząd województwa mazowieckiego jest osamotniony w tej inicjatywie – inne zarządy oczekują obiecanych środków, jeśli nie z tytułu „janosikowego”, to z budżetu państwa.

16 marszałków ma trwale zróżnicowane poglądy ze względu na stopień rozwoju swych województw [Wawrzyniak 1997]. W szczególności Unia Europejska wyróżniła w Polsce pięć województw łącznie określone nazwą – Polska Wschodnia, które otrzymały specjalne środki na przezwycięzenie opóźnień – są to województwa: warmińsko-mazurskie, podlaskie, lubelskie, świętokrzy-

skie i podkarpackie. Siłą tego faktu województwa te współpracują ze sobą silniej, niż z innymi województwami. Wewnątrz tej grupy zaznacza się podział na województwa północne: warmińsko-mazurskie i podlaskie oraz pozostałe.

W grupie południowej można wskazać przykłady postępującej instytucjonalizacji współpracy jak działalność klastrów: „Dolina Lotnicza”, klaster odlewniczy: „Kom Kast” czy budowlany „Innowator”.

Unia Europejska zachęcała też władze województw do współpracy transgranicznej. Taka współpracę ze Słowacją i Ukrainą zainicjowało województwo podkarpackie.

Transgraniczną współpracę z Niemcami mają województwa dolnośląskie, lubuskie, zachodnio-pomorskie.

Szczególne znaczenie ma współpraca władz województwa warmińsko-mazurskiego z rosyjskim obwodem kaliningradzkim. Współpraca uległa intensyfikacji po wprowadzeniu przez Unie Europejską ruchu bezwizowego dla mieszkańców określonych stref położonych przy granicy polsko-rosyjskiej.

Współpraca polsko-litewska i polsko-białoruska istnieje wzdłuż państwowych granic województwa podlaskiego, choć instytucjonalizacja jest słaba.

Podobne relacje są wzdłuż państwowej granicy województwa lubelskiego z Ukrainą.

Kolejną płaszczyzną współpracy regionalnej są wspólne interesy grupy dużych i silnych gospodarczo województw, takich jak dolnośląskie, śląskie, wielkopolskie, pomorskie i małopolskie. Z wyżej wymienionych powodów incydentalnie włącza się w tę współpracę Mazowsze.

Podobne warunki pracy sprzyjają często kontaktom odpowiednich instytucji na terenie poszczególnych województw. Na przykład kontakty między określonymi departamentami urzędów marszałkowskich przy wymianie informacji o sposobach rozliczania programów unijnych czy wspierania rozwoju klastrów, ale też sposobów sporządzania dokumentów i innych.

Bywa, że współpraca ta instytucjonalizuje się – zwyczajem stają się okresowe spotkania. Pracownicy współpracujących departamentów razem trzymają się w czasie spotkań ministerialnych, uzgadniają zabieranie głosów itd.

Wokół wiodących województw skupiają się zlokalizowane w pobliżu województwa słabsze gospodarczo i politycznie.

Zachodniopomorskie i lubuskie z wielkopolskim; kujawsko-pomorskie, mazursko- warmińskie z pomorskim; łódzkie, podlaskie, lubelskie z mazowieckim, opolskie ze śląskim, podkarpackie, świętokrzyskie z małopolskim.

Tematami scalającymi tę współpracę są inwestycje infrastrukturalne, w tym zwłaszcza drogi i kolej, ale też gazociągi czy Internet szerokopasmowy.

Relacje powyższe uzależnione mogą być od aktualnie rządzącej koalicji w sejmikach wojewódzkich. Zarysowuje się współpraca władz województwa

lubelskiego i świętokrzyskiego, bo w obu województwach marszałkami są członkowie PSL.

Władze województwa podkarpackiego po wyborze marszałka z PiS, siłą tego faktu poszukiwać będą współpracy z władzami województw, gdzie silne wpływy ma PiS.

Kolejną płaszczyzną współpracy są umowy z zaprzyjaźnionymi regionami zagranicznymi.

Na ogół każde województwo współpracuje z kilkoma zagranicznymi regionami. Preferowane są regiony w Niemczech, Francji, we Włoszech, ale też w Słowacji, Czechach, na Węgrzech, a także Litwie, Ukrainie i innych.

Współpraca polega na wymianie delegacji, ale też współpracy szkół czy placówek kultury, wzajemnym uczestnictwie w imprezach kulturalnych (festiwale, jarmarki, wystawy, wymiana teatralna, itp.) i sportowych.

Województwa dążą także do instytucjonalizacji relacji z odpowiednimi instytucjami w Brukseli, tworzą nawet tam swoje biura działające incydentalnie, ale też słabe, czasami kilka województw ma wspólnego przedstawiciela.

Powyższe przykłady wskazują, że istnieje szeroki obszar wspólnych interesów poszczególnych województw, co sprzyja nieformalnej lub formalnej współpracy.

W instytucjonalizacji współpracy duże znaczenie może mieć zastosowanie metod z zakresu organizacji i zarządzania, w tym zarządzania międzyorganizacyjnego i instytucjonalizacja relacji międzyorganizacyjnych.

Istota relacji między województwami obok aspektu politycznego ma aspekt menedżerski, podobny jak relacje między przedsiębiorstwami w klastrze.

Instytucjonalizacja relacji między władzami województw sprzyja kształtowaniu klimatu przedsiębiorczości, stymuluje powstawanie i rozwój klastrów i sieci.

Wydaje się, że taką szczególną płaszczyzną może mieć intensyfikacja działań o charakterze – *governance*.

W opozycji do *governance* w skali globalnej można zidentyfikować *governance* lokalny. O ile odpowiednikiem klastrów w skali globalnej byłyby quasi makroklastry – jak Unia Europejska, a raczej pewna część integrującego się układu w Europie – o tyle quasi-mikroklastry byłyby jej odpowiednikiem w skali lokalnej. Idea quasi-mikroklastrów wyrasta z wspólnot wiejskich, gdzie kilkanaście, kilkadziesiąt gospodarstw domowych funkcjonowało w bliskiej symbiozie. Wśród gospodarstw domowych funkcjonowały różne rodzaje organizacji, jak szkoła, ośrodek kultury, ośrodek zdrowia, sołtys, urząd gminy, punkt skupu mleka, skup zwierząt hodowlanych itd.

To co zmienia się współcześnie w tych quasi-miniklastrach to oczywiście liczba, rodzaj i charakter podmiotów je tworzących, ale przede wszystkim

proces instytucjonalizacji będący pochodną codziennego działania [Sztompka 2008, s. 15 i następne].

Metody menedżerskie można stosować w określonym zakresie w quasi-miniklastrach, co zwiększy ich efektywność, przyspiesza procesy modernizacji, poprzez wzrost kapitału intelektualnego i innowacyjność.

Celem artykułu było wykazanie, że kształtujące się w klastrach relacje międzyorganizacyjne kształtują się też w pewnym rodzaju sieci międzyorganizacyjnych, jak klastrowe sieci międzyorganizacyjne, co sprzyja kreowaniu kapitału intelektualnego i podnosi konkurencyjność organizacji działających w tego rodzaju sieci.

5. Zakończenie

Współczesne zarządzanie zajmuje się znacznie szerszą problematyką niż przedsiębiorstwa i ich wewnętrzne mechanizmy. Szczególne znaczenie ma włączenie do zarządzania – zarządzania publicznego zajmującego się funkcjonowaniem szpitali, szkół, uczelni, placówek kultury, instytutów badawczych itd.

Najważniejszą jednak jest problematyka współpracy między różnymi rodzajami organizacyjnymi i instytucjonalizacja tych relacji.

Największą efektywność ma współpraca w sieciach o charakterze klastrow. Można wręcz mówić o paradygmacie sieciowym i o badaniu go przez zarządzanie międzyorganizacyjne.

Celem artykułu było wykazanie, że relacje międzyorganizacyjne kształtujące się w klastrach kształtują się też w pewnym rodzaju sieci międzyorganizacyjnych, jak klastrowe sieci międzyorganizacyjne, co sprzyja kreowaniu kapitału intelektualnego i podnosi konkurencyjność organizacji działających w tego rodzaju sieci.

Bibliografia

Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Europejska sieć doskonałości na rzecz zarządzania, współpracy i promocji klastrów (2007), PARP Warszawa.

Kierunki i założenia polityki klastrowej w Polsce do 2020 roku rekomendacje grupy roboczej do spraw polityki klastrowej (2012), PARP Warszawa.

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

Mc Grew A. (2008), *Globalizacja i polityka globalna [w:] J. Baylis, S. Smith (red.), Globalizacja polityki światowej, wprowadzenie do stosunków międzynarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Noga A. (2010), *Teoria przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.

Olesiński Z. (2014a), *Klasy i współpraca regionalna [w:] A.K. Koźmiński, D. Latusek-Jurczak (red.), Relacje międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Olesiński Z. (2014b), *Paradygmat sieciowy w nauce organizacji i zarządzania [w:] R. Borowiecki, T. Rojek (red.), Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych; współpraca – kooperacja – sieci*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Olesiński Z. (2010), *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi*, C.H. Beck, Warszawa.

Polus A. (2008), *„Governance” w stosunkach międzynarodowych [w:] E. Stadtmüller i in., Regionalizacja w stosunkach międzynarodowych, aspekty polityczno-gospodarcze*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.

Solvell O., Lindquist G., Ketels C. (2003), *Zielona księga Inicjatyw Klastrowych*, Ivory Tower AB, Stockholm.

Sztompka P. (2008), *Życie codzienne – temat najnowszej socjologii [w:] P. Sztompka, M. Bogunia-Borowska (red.), Socjologia codzienności*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

Wach K. (2008), *Regionalne otoczenie małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.

Wawrzyniak B. (1997), *Zarządzanie regionem*, Konferencja Wydziału Zarządzania i Administracji WSP w Kielcach, Kielce-Borków (maszynopis powielany).

Mieczysław Pawlisiak

Spółeczna Akademia Nauk

„Bezpieczeństwo to stan, który daje poczucie
pewności istnienia, gwarantuje jego zachowanie
oraz szanse na rozwój i doskonalenie”

Bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym

Logistical safety of the production company

Abstract: Logistical safety category is relatively new. However, this does not mean that you should not treat them with the proper understanding and appreciate its significance. Relevant for an understanding of the importance of the logistics for the effectiveness of the implementation of the tasks by the manufacturing company is to provide the correct answers to four questions. The first step is to understand what is the safety in relation to the production company. Next, you need to realize what is the area of interest in safety production company. Another concept of the content security is essential to clarify the logistics problems of determining the safety Center. A kind of culmination is to try to determine the essential ways to achieve security objectives in the production company. Yes seen way of understanding logistics safety and its guarantee in relation to the production company to understand its essence and importance for the execution of the mission and achieve the strategic objectives of the company.

Key-words: logistical safety, manufacturing company, the logistical process, supply logistics, production logistics, distribution logistics.

1. Wstęp

Każdy obszar działalności zawodowej oraz życie codzienne charakteryzuje się między innymi tym, że dostrzegane i doceniane jest „bezpieczeństwo”, które jest lub może być definiowane w różny sposób. Jak podaje *Słownik ter-*

minów z zakresu bezpieczeństwa narodowego [1999, s. 10] bezpieczeństwo to taki rzeczywisty stan stabilności wewnętrznej i suwerenności państwa, który odzwierciedla brak występowania jakichkolwiek zagrożeń w sensie zaspokojenia podstawowych potrzeb egzystencjalnych i behawioralnych społeczeństwa oraz traktowania państwa jako suwerennego podmiotu w stosunkach międzynarodowych. Taki sposób podejścia wydaje się w pełni uzasadniony, bowiem poczucie bezpieczeństwa w każdym wymiarze, jak przedstawia Strelau [2007, ss. 641–643], stanowi zaspokojenie elementarnych potrzeb pojedynczego człowieka, określonej społeczności czy też podmiotu gospodarczego, jakim jest przedsiębiorstwo produkcyjne. Z kolei potrzeby te mogą być diametralnie różnie postrzegane przez wymienione podmioty. Akcenty związane z różnym podejściem do bezpieczeństwa w połączeniu z różnymi oczekiwaniami z tym związanymi powodują, że zdefiniowanie pojęcia bezpieczeństwa należy każdorazowo doprecyzować, uwzględniając miejsce człowieka lub przedsiębiorstwa w systemie /społecznym lub gospodarczym/ oraz czas, którego to dotyczy. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że miejscem, do którego należy się odnosić, jest konkretny kraj, ale uwzględniając czas, w którym żyjemy i powszechną globalizację, nie należy w aspekcie bezpieczeństwa sztywno traktować granic państwowych. Dowodem na takie rozumienie bezpieczeństwa w aspekcie miejsca i czasu mogą być ostatnie wydarzenia, związane z ograniczeniami w dostawach gazu do Polski, co nie pozostaje bez wpływu na poczucie naszego bezpieczeństwa. Rozumiejąc taki stan rzeczy, zasadne jest podjęcie próby zdefiniowania określenia bezpieczeństwa i na tej kanwie wskazanie zasadniczych aspektów warunkujących bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym w pierwszej połowie XXI wieku.

Bezpieczeństwo, podobnie jak inne kategorie teoretyczne, jest umiejscowione w naukach społecznych oraz nie posiada obecnie jednej, jednolitej i jednoznacznie rozumianej oraz ostatecznej definicji. Potoczne oraz naukowe rozumienie pojęcia bezpieczeństwa odzwierciedla wyłącznie ogólne i zarazem charakterystyczne cechy, które są temu pojęciu przypisane. Dzięki próbie doprecyzowania aspektu przedmiotowego i podmiotowego słowo bezpieczeństwa staje się pojęciem. Kolejnym krokiem na drodze do *ostatecznego zdefiniowania pojęcia bezpieczeństwa* [Brzeziński 2009, s. 30] jest uświadomienie sobie, jaki jest /ma być/ oczekiwany efekt działań zapewniających bezpieczeństwo podmiotu w odniesieniu do konkretnego przedziału czasu. Należy również mieć świadomość, że różnorodność definicji, odnoszących się do pojęcia bezpieczeństwa, wynika z faktu, że niektórzy przedstawiciele poszczególnych dziedzin nauki [Cieślarczyk 2009, s. 9] postrzegają i opisują bezpieczeństwo z punktu widzenia wiedzy i terminologii odpowiadającej konkretnej dyscyplinie naukowej.

Powyższe treści upoważniają autora do stwierdzenia, że bezpieczeństwo to nic innego jak teoria i praktyka, odnosząca się do zapewnienia warunków pozwalających na przetrwanie i realizację konkretnych przedsięwzięć częściowych, umożliwiających osiągnięcie zakładanych celów przez określony podmiot funkcjonujący w konkretnym środowisku i w określonych uwarunkowaniach. Funkcjonowanie to [Kuźniar 2005, ss. 27–43] powinno zmierzać do wykorzystywania wszystkich nadarzających się szans, pozwalających odnieść sukces i minimalizować zagrożenia powodujące trudności lub wręcz uniemożliwiające osiągnięcie założonych celów.

Ciekawą propozycją dotyczącą postrzegania od strony teoretycznej bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego, jest postawienie przez Paula D. Williamsa [2012, ss. 18–20], czterech pytań, których treść może być następująca:

- a) czym jest bezpieczeństwo /jak należy je rozumieć/
- b) czyje bezpieczeństwo jest obszarem zainteresowania?
- c) jakie są zasadnicze problemy determinujące bezpieczeństwo logistyczne?
- d) jakimi sposobami założone cele bezpieczeństwa mogą zostać osiągnięte?

Próba udzielenia odpowiedzi na tak zadane pytania może pozwolić na ustalenie od strony teoretycznej zasadniczych aspektów bezpieczeństwa, a jednocześnie umożliwi płynne przejście do zgłębienia zagadnień związanych z funkcjonowaniem logistyki jako czynnika mającego wpływ na bezpieczeństwo w różnych jego wymiarach.

2. Czym jest bezpieczeństwo logistyczne i jak należy je rozumieć?

Na tak zadane pytanie, odpowiedzią może być określenie mówiące, że ***bezpieczeństwo to nic innego jak stan psychiczny stanowiący przeciwnieństwo w stosunku do lęku oraz zagrożenia***. Traktując to jako swoisty punkt wyjścia, wydaje się uprawnione stwierdzenie, że nie musi to być wyłącznie stan psychiczny, lecz również stan prawny, sytuacja ekonomiczna, poziom rozwoju intelektualnego oraz stosowane technologie, których jakość pozwala pojedynczym pracownikom przedsiębiorstwa i całemu przedsiębiorstwu produkcyjnemu mieć poczucie pewności, że nic złego w ich rozumieniu przytrafić się nie powinno. Swego rodzaju wzmocnieniem stanu psychicznego jest świadomość możliwości udzielenia wsparcia lub pomocy przez innych ludzi, zwłaszcza bliskich lub inne instytucje funkcjonujące w określonym systemie prawnym.

Dla poprawnego zdefiniowania bezpieczeństwa logistycznego i udzielenia odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule podrozdziału konieczne jest

precyzyjne określenie terminu logistyka. Analizując bogatą w tym zakresie literaturę, można przyjąć za punkt wyjścia definicję mówiącą o tym [Grabarski, Rutkowski, Wrzosek, 2000, ss. 426–427], że logistyka odnosząca się do sfery działalności gospodarczej to nic innego jak zintegrowany system kształtowania i kontroli procesów związanych z fizycznym przepływem towarów i informacji, zmierzający do uzyskania najkorzystniejszych relacji pomiędzy poziomem zaspokojenia oczekiwań klienta a wielkością poniesionych nakładów. Niejako podobne rozumienie logistyki [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2008, ss. 15–18] mówi o tym, że logistyka to nic innego jak procesy fizycznego przepływu dóbr materialnych w pojedynczym przedsiębiorstwie jak i pomiędzy przedsiębiorstwami oraz przepływ strumieni informacyjnych pokazujących procesy rzeczowe i umożliwiających właściwe sterowanie nimi. Dla podjęcia próby precyzyjnego określenia, czym jest bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym, konieczne staje się również udzielenie odpowiedzi na pytanie, z jakimi przepływami rzeczowymi w procesach logistycznych można spotkać się w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Z reguły są to [Skowronek, Sarjusz-Wolski 2008, ss. 113–119] strumienie dostaw zewnętrznych, przepływy wewnętrzne /pomiędzy komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa/ oraz strumienie dostaw na zewnątrz / do poszczególnych odbiorców.

Podjmując starania związane z udzieleniem odpowiedzi na pytanie, czym jest bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego i jak należy je rozumieć, skłaniamy się często do utożsamiania, przynajmniej częściowego, tego stanu z szeroko rozumianą ciągłością produkcji. Jest to jednak nie do końca poprawne podejście, bowiem postrzeganie bezpieczeństwa logistycznego jedynie poprzez zdarzenia mające miejsce „tu i teraz” i w odniesieniu do pojedynczego pracownika może doprowadzić do wyciągania błędnych wniosków i w konsekwencji doprowadzić do niekorzystnych zmian w obszarze bezpieczeństwa.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa produkcyjnego i jego pracowników poczucie bezpieczeństwa logistycznego może prowadzić do stanu, w którym następuje poczucie zadowolenia i zwykle odczucie lęku jest im obce. Zauważa się również, że spokojne, rytmiczne, niezakłócanie niekorzystnymi czynnikami funkcjonowanie może doprowadzić do sytuacji sprzyjającej rozwojowi, a jednocześnie może być przyczynkiem do ewentualnych niepowodzeń w przyszłości. Wynika to stąd, że poczucie bezpieczeństwa prowadzi do samouspokojenia, samozadowolenia i może pozbawić ostrości spojrzenia na realną rzeczywistość, co nie zawsze jest korzystne w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego w gospodarce rynkowej.

Odnosząc prezentowane treści teoretyczne związane z pojęciem „bezpieczeństwo” do zagadnień bezpieczeństwa logistycznego rozumianego jako

proces, można a nawet trzeba wyodrębnić kilka szczególnie istotnych elementów składowych tegoż procesu. Pierwszym z nich jest działanie związane z rozpoznaniem, analizą i oceną rynku dostawców, dzięki czemu istnieją realne możliwości wyboru takich partnerów, którzy są i będą w stanie dostarczyć to, czego przedsiębiorstwo produkcyjne potrzebuje do realizacji swoich celów. Dostawy muszą odbywać się w taki sposób, aby zaspokoić potrzeby jakościowe, ilościowe i być ekonomicznie uzasadnione, pozwalające zgodnie z opracowanym planem realizować misję przedsiębiorstwa produkcyjnego. W kolejnym etapie przedsiębiorstwo produkcyjne musi zapewnić bezpieczne magazynowanie dostarczonych jemu przez dostawców materiałów / towarów, półproduktów itp./. Dla zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym przepływy wewnętrzne powinny być realizowane zgodnie z opracowanymi planami. Ostatnią składową w procesie bezpieczeństwa logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego jest skuteczna organizacja przepływu wyrobów gotowych zasilających rynek produktów.

Tak rozumiane bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego stanowi punkt wyjścia do dalszych rozważań związanych z próbą udzielenia odpowiedzi na kolejne pytania zawarte we wstępie.

3. Czyje bezpieczeństwo jest obszarem zainteresowania?

Bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego, rozumiane jako proces, w swojej istocie dotyczy całego przedsiębiorstwa łącznie z zatrudnionymi w nim pracownikami. Postrzegane i oceniane dziś bezpieczeństwo logistyczne charakteryzuje się kompleksowością i wielkowymiarowością. Konieczne zatem jest sprecyzowanie kryterium podziału, pozwalające wyodrębnić szereg dziedzin, rodzajów, obszarów czy sektorów w przedsiębiorstwie produkcyjnym, których aspekt bezpieczeństwa logistycznego dotyczy i których stan bezpieczeństwa w prostym przełożeniu przekłada się na poczucie bezpieczeństwa. Wychodząc z takiego założenia i podejmując próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie zawarte w tytule, zasadne wydaje się wskazanie, co jest lub co może być podmiotem czy przedmiotem bezpieczeństwa.

Podmiotem bezpieczeństwa logistycznego jest całe przedsiębiorstwo zorganizowane zwykle w postaci struktur organizacyjnych wyodrębniających poszczególne piony funkcjonalne, adekwatne do profilu działalności produkcyjnej. Można zatem mówić o bezpieczeństwie indywidualnym, odnoszącym się do pojedynczego pracownika /jednostki ludzkiej, osoby/, grupowym dotyczącym grup np. poszczególnych pionów funkcjonalnych w przedsiębior-

stwie, czy w końcu o bezpieczeństwie całej załogi. Nie będzie zatem błędem ani nadużyciem, jeżeli – mówiąc o podmiocie bezpieczeństwa logistycznego – w pierwszej kolejności wymienimy kierownictwo /dyрекcję/ przedsiębiorstwa produkcyjnego. Nikt inny tylko to gremium decyduje o sposobie i jakości funkcjonowania firmy, co w konsekwencji przekłada się na bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego. Tak szerokie spektrum podmiotów bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym wskazuje na potrzebę zindywidualizowania potrzeb i sposobów zaspokojenia tych potrzeb w aspekcie poczucia i realnego zapewnienia bezpieczeństwa. Czym innym jest bowiem zapewnienie bezpieczeństwa pojedynczemu człowiekowi i inne zadania należy realizować dla zapewnienia bezpieczeństwa w obszarze zaopatrzenia, produkcji czy dystrybucji. W dobie powszechnej globalizacji i przestrzeganiu reguł gospodarki rynkowej nie wolno postrzegać podmiotu bezpieczeństwa jedynie w ujęciu lokalnym to jest własnego przedsiębiorstwa. Niezbędne wydaje się takie podejście podmiotowe, które uwzględnia uwarunkowania nie tylko krajowe, ale także międzynarodowe aspekty działalności produkcyjnej. Zatem precyzyjne określenie podmiotu bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest swego rodzaju przepustką do podejmowania kolejnych czynności związanych z zapewnieniem bezpieczeństwa w tym obszarze.

Z punktu widzenia skutecznej realizacji misji przedsiębiorstwa produkcyjnego konieczne jest sprecyzowanie, co stanowi przedmiot bezpieczeństwa logistycznego. W ogólnym rozumieniu przedmiotem bezpieczeństwa logistycznego są wszystkie rodzaje, obszary, dziedziny, sektory i działy dotyczące funkcjonowania określonego podmiotu, którym jest przedsiębiorstwo produkcyjne, rozumiane jako całość pod względem organizacyjnym i strukturalnym.

Biorąc za punkt wyjścia procesy logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym można wyróżnić następujące zasadnicze obszary decydujące o bezpieczeństwie logistycznym całego przedsiębiorstwa produkcyjnego:

- organizacja funkcjonowania systemu pozyskiwania towarów i usług niezbędnych do realizacji zadań produkcyjnych;
- funkcjonowanie gospodarki magazynowej w przedsiębiorstwie;
- skuteczne pod względem logistycznym wspieranie procesów produkcyjnych;
- funkcjonowanie systemu dystrybucji;
- przepływ i wykorzystanie informacji w przedsiębiorstwie produkcyjnym;
- płynność finansowa w relacjach z dostawcami i odbiorcami;
- ilość i jakość pracowników zatrudnionych na stanowiskach logistycznych lub realizujących zadania związane z funkcjonowaniem systemu logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego /zasoby ludzkie/.

Wymienione zasadnicze obszary, będące wyznacznikami skuteczności i efektywności działania przedsiębiorstwa produkcyjnego, mogą stanowić od-

dzielne elementy bezpieczeństwa, jednak ich połączenie i postrzeganie jako całość daje pełny obraz przedmiotu bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Konieczne zatem jest całościowe rozpatrywanie zagadnień związanych z przedmiotem bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Eliminacja lub niewłaściwe funkcjonowanie któregośkolwiek elementu wchodzącego w skład przedmiotu bezpieczeństwa logistycznego powoduje tzw. „efekt domina”. Trudno bowiem wyobrazić sobie zachowanie bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie logistycznym w sytuacji, kiedy to przykładowo gospodarka magazynowa funkcjonuje w niewłaściwy sposób. Można byłoby w tej sytuacji z góry założyć, że pozostałe składowe /przedmiotowe/ bezpieczeństwa logistycznego również nie spełnią oczekiwań kierownictwa i personelu całego przedsiębiorstwa.

Kompleksowe postrzeganie przedmiotów bezpieczeństwa logistycznego wymusza na kierownictwie i gremiach zarządczych systemowe podejście do zagadnień bezpieczeństwa logistycznego. Jedynie całościowe rozumienie bezpieczeństwa z jednoczesnym postrzeganiem relacji zachodzących pomiędzy poszczególnymi elementami jest w stanie stworzyć korzystne uwarunkowania dla zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

4. Jakie są zasadnicze problemy determinujące bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym?

Bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest determinowane szeregiem różnorodnych czynników, które w zależności od sytuacji wywierają mniejszy lub większy wpływ na jakość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pamiętać jednak w pierwszej kolejności należy, że w realiach XXI wieku efektywność realizacji zadań zapewniających bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego związana jest z gospodarką opartą na wiedzy. To wynik istnienia i przepływu ogromnej ilości często sprzecznych informacji dotyczących procesów i decyzji logistycznych, gospodarczych, finansowych czy personalnych. Mając świadomość takich realiów, konieczne jest według Stankiewicza [2002, ss. 78 – 125] uwzględnianie w zarządzaniu procesami logistycznymi, istnienia i oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych warunkujących jakość realizacji zadań logistycznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym.

Podstawowymi determinantami wewnętrznymi oddziałującymi na bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego w realnie ist-

niejących warunkach gospodarki rynkowej według Kieżuna [1997, ss. 176–188] i Walczaka [2010] są:

- wielkość majątku, jakim dysponuje przedsiębiorstwo produkcyjne;
- jakość zasobów ludzkich, którymi dysponuje przedsiębiorstwo / wiedza i kreatywność kadry kierowniczej oraz jej zdolność do sprawnego zarządzania/;
- zdolność do wdrażania innowacyjności w procesie produkcji;
- profil działalności i jakość oferowanych produktów;
- poziom rentowności działalności produkcyjnej;
- miejsce i system relacji pomiędzy podmiotami gospodarki rynkowej;
- zdolność do elastycznego reagowania na zmiany zachodzące w otoczeniu bliższym i dalszym przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego jest pochodną nie tylko wymienionych czynników wewnętrznych, lecz w równym stopniu zależy od tego, co z zewnątrz wpływa na jego bieżące funkcjonowanie. Umownie przyjmuje się, że może to być otoczenie bliższe i otoczenie dalsze.

Otoczenie bliższe w aspekcie bezpieczeństwa logistycznego nie jest jednakowe dla wszystkich przedsiębiorstw produkcyjnych, a jednocześnie to przedsiębiorstwo może mieć wpływ na niektóre czynniki, zależnie od prezentowanej pozycji na rynku i wynikającej stąd siły i możliwości oddziaływania na otoczenie. Silniejsza pozycja konkurencyjna pozwala kształtować otoczenie i istniejące czynniki zgodnie z interesem bezpieczeństwa logistycznego przedsiębiorstwa.

Zasadniczymi czynnikami zewnętrznymi z otoczenia bliższego, mającymi wpływ na bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego, według Fayerweathera [2007] mogą być:

- dostawcy towarów, usług i mediów niezbędnych dla zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego a w tym ciągłości funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego;
- inni uczestnicy procesu logistycznego /łańcucha logistycznego/, którego elementem jest przedsiębiorstwo logistyczne;
- konkurencja w branży reprezentowanej przez przedsiębiorstwo produkcyjne;
- władze lokalne i społeczeństwo powiązane z przedsiębiorstwem produkcyjnym.

Nie bez znaczenia dla poczucia bezpieczeństwa logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego pozostają czynniki z otoczenia dalszego /makrootoczenie/. Ich znaczenie jest o tyle istotne, że oddziałują one praktycznie na wszystkie podmioty gospodarcze funkcjonujące na rynku, a ponadto są one w zasadzie niezależne od przedsiębiorstwa i to ono musi się do nich dostosować. Do najważniejszych z nich zaliczyć należy:

- czynniki ekonomiczne determinujące tempo wzrostu dochodu narodowego, co w prosty sposób powinno przekładać się na zasobność konsumentów /odbiorców/ produktów wytwarzanych w przedsiębiorstwie produkcyjnym;
- czynniki demograficzne zapewniające rytmiczny dopływ nowych pracowników do przedsiębiorstwa oraz determinujące wielkość potrzeb na wytwarzane w przedsiębiorstwie produkty;
- uwarunkowania prawne i polityczne, decydujące o stabilizacji obowiązującego prawa i ograniczające wpływ władzy na gospodarkę;
- warunki społeczne i kulturowe, determinujące sposób funkcjonowania społeczeństwa jako całości /tradycje, religia, wykształcenie, normy moralne/;
- postęp technologiczny w tym zdolność do wdrażania innowacyjności w przedsiębiorstwie produkcyjnym;
- warunki klimatyczne i przyrodnicze, warunkujące koszty związane z wykorzystaniem mediów /np. energia elektryczna, potrzeba ogrzewania/ oraz koniecznością ochrony środowiska naturalnego.

Postrzegając bezpieczeństwo logistyczne przedsiębiorstwa produkcyjnego jako teorię i praktykę, dotyczącą sposobu realizacji zadań związanych z realizacją misji i osiąganiem celów przedsiębiorstwa, należy dokładać wszelkich starań, aby wymieniony wcześniej zestaw różnorodnych czynników nie stanowił przesłanek powodujących zagrożenie dla przedsiębiorstwa produkcyjnego w aspekcie bezpieczeństwa logistycznego. Autor ma świadomość, że liczba i ciężar gatunkowy części czynników wymaga szczególnej troski i podejmowania działań związanych z ich oceną, bieżącą analizą i posiadaniem scenariuszy zapewniających neutralizację zagrożeń, a tym samym zapewnienie bezpieczeństwa logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego.

5. Jakimi sposobami założone cele bezpieczeństwa mogą zostać osiągnięte?

Podejmując się określenia sposobu lub sposobów, które należy zastosować przy realizacji celów bezpieczeństwa logistycznego przedsiębiorstwa produkcyjnego, konieczne jest zastanowienie się, co jest lub co może być zasadniczym celem działalności przedsiębiorstwa produkcyjnego. Wydaje się oczywistym, że takim celem strategicznym jest dążenie do uzyskania wzrostu efektywności, rozumianej jako stosunek uzyskanej nadwyżki /zysku/ do zaangażowanego kapitału, co w prosty sposób przekłada się na wzrost wartości przedsiębiorstwa i większe zarobki właściciela. Z tak określonego

celu strategicznego wynikają cele logistyczne, którymi według Skowronka i Sarjusza-Wolskiego [2008, ss. 15–57] mogą być:

- zmniejszenie zgromadzonych i przechowywanych zapasów przy jednoczesnym zapewnieniu rytmiczności i ciągłości produkcji;
- skrócenie czasu realizacji dostaw /surowców, półproduktów i wyrobów gotowych/;
- eliminacja zbędnych ogniw pośrednich w łańcuchu logistycznym;
- efektywne wykorzystanie posiadanego potencjału /infrastruktura, potencjał/;
- obniżenie kosztów fizycznego przepływu dóbr /materiałów niezbędnych do produkcji oraz wyrobów gotowych/.

Wymieniony zestaw celów mających wpływ na bezpieczeństwo logistyczne w przedsiębiorstwie produkcyjnym niejako zmusza kierownictwo i cały personel do podejmowania działań pozwalających zminimalizować ewentualne zagrożenia i zwiększyć poczucie bezpieczeństwa w przedsiębiorstwie. Do realizacji przedsięwzięć zapewniających osiągnięcie oczekiwanego stanu bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie stosuje się w praktyce różnorodne rozwiązania. Liczba i jakość tychże rozwiązań każdorazowo zależy od wymienionych wcześniej czynników, a także od profilu działalności przedsiębiorstwa, branży, pozycji rynkowej czy też przyjętej strategii działania.

W rozumieniu Autora kluczem do zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest człowiek. To nikt inny jak właśnie on jest animatorem wszelkich działań związanych z zapewnieniem właściwego przepływu dóbr i usług zapewniających ciągłość i rytmiczność produkcji. To od pracy pojedynczego pracownika zależy jakość funkcjonowania systemu zaopatrywania. To nikt inny jak specjalista logistyki dokonuje wyboru dostawców, określa sposób dostarczenia towarów, precyzuje terminy i wielkości tychże dostaw. W ten sposób można pokazać, że człowiek, osoba zatrudniona na stanowisku logistycznym decyduje o fizycznym przepływie dóbr od momentu ich pozyskania do dostarczenia finalnemu odbiorcy lub konsumentowi. Takie rozumienie roli i znaczenia człowieka w procesie przepływu dóbr jednoznacznie wskazuje na potrzebę odpowiedniego doboru i zatrudniania ludzi w taki sposób, aby ich zdolności, umiejętności i zaangażowanie wykorzystać w interesie przedsiębiorstwa produkcyjnego. Należy również zauważyć, że rola kierownictwa w stosunku do personelu nie kończy się na zatrudnieniu, lecz musi uwzględniać takie działania, które zapewnia rozwój kadr, ich lojalność, a zarazem poprawę jakości realizowanych zadań. To nikt inny jak „kapitał ludzki” i jego jakość [Żemigala 2008, s. 155] w pierwszej kolejności decyduje o bezpieczeństwie logistycznym przedsiębiorstwa produkcyjnego.

Posiadanie odpowiedniego pod względem ilości i jakości personelu logistycznego nie jest warunkiem wystarczającym dla zapewnienia bezpie-

czeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Równie ważne jak stan ilościowy i jakość personelu logistycznego, staje się opracowanie i wdrożenie takich procedur postępowania, których przestrzeganie okazuje się konieczne dla stworzenia dogodnych warunków realizacji strategii przedsiębiorstwa. Z doświadczenia zawodowego Autora wynika, że zasadniczymi w tym obszarze dokumentami powinny być:

- regulamin pracy przedsiębiorstwa;
- główny plan produkcji /Master Production Schedule – MPS/;
- instrukcja obiegu dokumentów materiałowych i finansowych;
- instrukcja inwentaryzacyjna;
- procedury wyboru dostawców;
- instrukcja zamówień publicznych.

Wymienione dokumenty nie stanowią listy zamkniętej i są sytuacje, w których przedsiębiorstwa opracowują inne, właściwe dla nich dokumenty normatywne, stanowiące niejako wewnętrzne akty prawne. Należy przy tym dodać, że dokumenty wewnętrzne przedsiębiorstwa muszą być zgodne z powszechnie obowiązującymi w Polsce aktami prawnymi. Treść tych dokumentów jest zbiorem kanonów, których przestrzeganie jest konieczne dla zapewnienia bezpieczeństwa logistycznego w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Jednocześnie zapisy zawarte w tych dokumentach nie powinny pozbawiać inwencji i ograniczać inicjatywy pracowników w poszukiwaniu lepszych rozwiązań. Mają one pokazywać standardowe procedury postępowania, nie wykluczając zastosowania korzystniejszych rozwiązań w różnych, dynamicznie zmieniających się sytuacjach. Można powiedzieć, że istotą dokumentów normatywnych w przedsiębiorstwie produkcyjnym jest wskazanie pewnego minimum zapewniającego bezpieczeństwo logistyczne, z jednoczesnym daniem możliwości stosowania lepszych rozwiązań zwiększających poczucie bezpieczeństwa logistycznego.

Trzecia składową, odnoszącą się do sposobów osiągania celów bezpieczeństwa logistycznego, jest odpowiednie oprzyrządowanie ludzi zarządzających procesami logistycznymi, jak i wsparcie techniczne i technologiczne samych procesów logistycznych.

Podejmowanie decyzji i bieżące, skuteczne zarządzanie logistyczne w każdej sytuacji uzależnione jest między innymi od posiadanych informacji. Z doświadczenia Autora wynika, że informacja ta powinna spełniać trzy podstawowe kryteria, a mianowicie oczekuje się, aby była pełna, pewna i dostarczana w oczekiwanym przez kierownictwo /decydentów/ czasie. Oczywiście jest, że przedstawione oczekiwania rzadko kiedy materializują się w praktyce. Konieczne zatem jest dążenie do spełnienia przedstawionych wymogów, a jednocześnie posiadanie odpowiednio przygotowanych i wypo-

sażonych ludzi zajmujących kierownicze stanowiska, którzy w warunkach niepełnej i nie do końca pewnej informacji, uzyskanej niekiedy w przysłowiowej ostatniej chwili będą w stanie podejmować racjonalne decyzje.

Doprowadzenie do skomponowania /skompletowania/ odpowiedniego zespołu pracowników podejmujących najważniejsze decyzje w przedsiębiorstwie produkcyjnym, wyposażonego w narzędzia adekwatne do konkretnych potrzeb jest najważniejszym sposobem, pozwalającym zapewnić bezpieczeństwo logistyczne, niezbędne do praktycznej realizacji misji przedsiębiorstwa rozumianej jako [Obłój 1998, s. 235] działanie spełniające trzy wymogi, polegające na wyznaczeniu kierunku działania na przyszłość, wyrażeniu marzeń i wyzwań, które stają się udziałem pracowników oraz wiarygodności procesu realizowanego w przedsiębiorstwie.

6. Zakończenie

Bezpieczeństwo logistyczne, nie tylko w odniesieniu do przedsiębiorstwa produkcyjnego, jest problematyką stosunkowo młodą i nie do końca i przez wszystkich właściwie dostrzeżaną, rozumianą i docenianą. Wynika to stąd, że w sytuacji, gdy zaplanowane przedsięwzięcia są w miarę poprawnie realizowane, to zwykle niewielu z decydentów zastanawia się nad znaczeniem bezpieczeństwa logistycznego dla realizacji celów strategicznych przedsiębiorstwa. Przewidywanie kolejnych możliwych zdarzeń wynikających z różnorodnych czynników, a jednocześnie determinujących bieżące i przyszłe działanie przedsiębiorstwa, musi uwzględniać aspekt bezpieczeństwa, w tym bezpieczeństwa logistycznego. Zapewnienie stabilnych, bezpiecznych warunków funkcjonowania firmy wymaga podejmowania różnorodnych działań organizacyjnych i realizacyjnych, których spełnienie jest niezbędne i może być kluczem do osiągnięcia powodzenia w warunkach gospodarki rynkowej.

Bibliografia

- Brzeziński M. (2009)**, *Kategoria bezpieczeństwa [w:] S. Sulowski, M. Brzeziński (red.), Bezpieczeństwo wewnętrzne państwa. Wybrane zagadnienia*, Warszawa.
- Cieślarczyk M. (2009)**, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania problemów bezpieczeństwa i obronności państwa*, Siedlce.
- Fayerweather J. (2007)**, *International business management*, "Thunderbird – International Business Review", Vol. 6, No. 4.
- Grabarski L., Rutkowski W., Wrzosek W. (2000)**, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa.
- Kieżun W. (1997)**, *Sprawne zarządzanie organizacją, Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo SGH, Warszawa.
- Kuźniar R. (2005)**, *Polityka i siła. Studia strategiczne – zarys problematyki*, WN SCHOLAR, Warszawa.
- Obłój K. (1998)**, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Skowronek Cz., Sarjusz-Wolski Z. (2008)**, *Logistyka w przedsiębiorstwie*, PWE Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2002)**, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wydawnictwo TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Strelau J. (2007)**, *Psychologia. Podręcznik akademicki, Tom 2, Psychologia ogólna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Walczak W. (2010)**, *Analiza czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstw*, SGH Warszawa, „E-mentor”, nr 5 (37).
- Williams Paul D. (red.) (2012)**, *Studia bezpieczeństwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Żemigła M. (2008)**, *Jakość w systemie zarządzania przedsiębiorstwem*, Placet, Warszawa 2008.

Wioletta Wereda

Siedlce University of Natural Sciences and Humanities

Role of stakeholder relationship management and co-opetition in the basic TSU (Territorial Self-government Unit)

Abstract: The goal of the article is to present from the theoretical perspective the stakeholder relationship management in TSU. The article is also a trial of the description of the co-opetition in TSU and the emerging realisation of the importance of stakeholders to the success of an organization from a general perspective but also from the perspective of the intelligent municipality.

Key-words: stakeholders, stakeholder relationship management, co-opetition, TSU (territorial self-government unit), intelligent municipality.

Introduction

In the second part of 2008 many companies all over the world faced the turbulent actions in the markets. Those days were like “a shock” for many producers, suppliers and especially customers. The time showed that without many means of communication with the internal and external interest groups, organizations cannot survive in the markets. The connections, relationships may vary in their timespan, in their strengths, purpose but they cannot be ignored. That is why, each organization should invest not only money but also time and attention to create effective and good relationships. What

is more, the other consideration about relationships is that an organization needs to constantly work on developing and maintaining them, whether they are more or less important.

The other fact is that until recent times the theoretical background was narrowed down to two relationships, mostly between companies. It was a collaboration (cooperation) and a competition. Many authors reported strategies that could have been the source for the competitive advantage in the market. Apart from the pure competition or cooperation there can be offered a third solution – it means a co-opetition. To clarify how this new form of relationships can work first it should be written down how it was created and what are the benefits of the co-opetition not only in the business market but also in the local areas working or competing with each other in so called TSU`s.

In this paper it was made an attempt to identify stakeholder relationship management and co-opetition issues from the perspective of TSU, especially in the model of the intelligent municipality.

Stakeholder relationship management – a general description

Customers, suppliers, employees, financiers, communities and managers and others are all key parts of contemporary's business organizations. The basic idea is quite simple – business can be understood as a set of relationships among groups that have a stake in the activities that make up the business. To understand a business is to know how these relationships work and how managers interact and create value.

L. Bourne describes success in managing stakeholder relationships which can be achieved through a long-term commitment to a structured process focused on [Bourne 2009, p. 4]:

- identifying stakeholders;
- understanding their expectations;
- managing those expectations;
- monitoring the effectiveness of stakeholder engagement activities;
- continuous review of the stakeholder community.

The very important issues was developed by The Clarkson Centre for Business Ethics. The institution created a list of seven principles that summarize the key features of stakeholder relationship management (table 1). These principles are transparency and they should lead the organization to increased credibility and hence increased trust in and outside the unit.

Table 1. Principle of stakeholder relationship management

Principle	Description
Principle 1	Managers should acknowledge and actively monitor the concerns of all legitimate stakeholders, and should take their interests appropriately into account in decision-making and operations.
Principle 2	Managers should listen to and openly communicate with stakeholders about their respective concerns and contributions, and about the risks that they assume because of the involvement with the corporation.
Principle 3	Managers should adopt processes and modes of behaviour that are sensitive to the concerns and capabilities of each stakeholder constituency.
Principle 4	Managers should recognize the interdependence of efforts and rewards among stakeholders, and should attempt to achieve a fair distribution of the benefits and burdens of corporate activity among them, taking into account their respective risks and vulnerabilities.
Principle 5	Managers should work cooperatively with other entities, both public and private, to ensure that risks and harms arising from corporate activities are minimized and, where they cannot be avoided, appropriately compensated.
Principle 6	Managers should avoid altogether activities that might jeopardize inalienable human rights (e.g. the right to life) or give rise to risks that, if clearly understood, would be patently unacceptable to relevant stakeholders.
Principle 7	Managers should acknowledge the potential conflicts between (a) their own role as corporate stakeholders; and (b) their legal and moral responsibilities for the interests of stakeholders, and should address such conflicts through open communication, appropriate reporting, and incentive systems, and, where necessary, third party review.

Source: The Clarkson Centre for Business Ethics, *Principles of Stakeholder Management*, Toronto, University of Toronto, "Business Ethics Quarterly", 12/1, 1999, pp. 256–64.

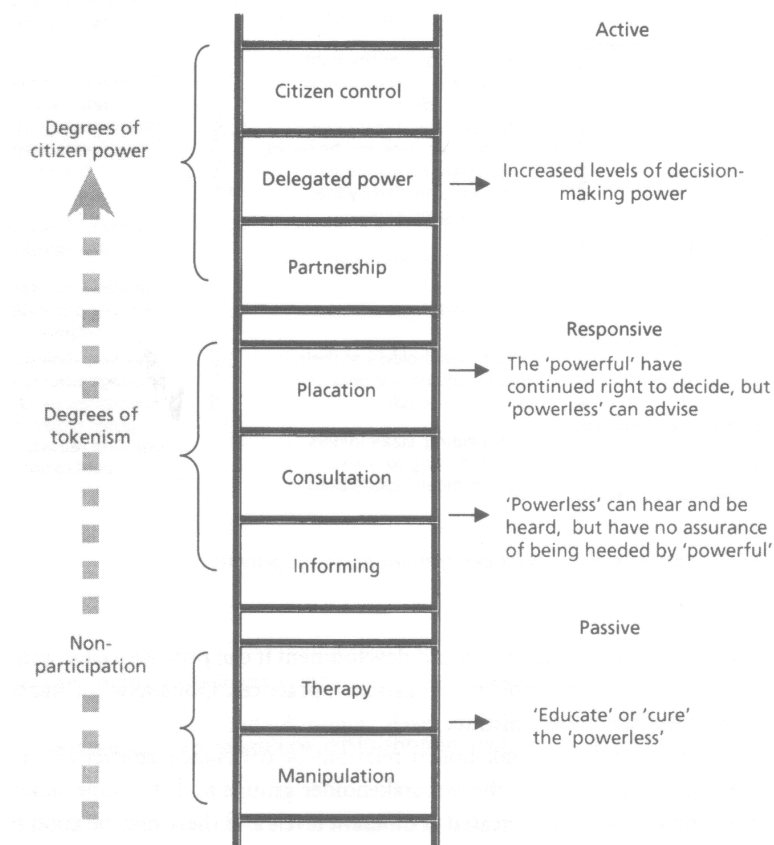
R.E. Freeman believes that stakeholder relationship management requires three skills: (1) an analysis of who the stakeholders are and what they want, (2) building organizational policies, procedures and processes that will take into account the expectations of stakeholders, (3) building relationships with stakeholders with regard to achieving the organization's mission [Freeman 1984]. These general skills, and also the steps in stakeholder relationship management are reflected in the different specific guidelines formulated by different authors.

Although stakeholder relationship management based on the determination of their validity allows commercial firms and public organizations to achieve better financial results, there is an ethical dilemma because of the potential benefits and harm for different groups of stakeholders who are marginalized [Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, De Colle 2010, pp. 403–445]. This phenomenon is considered as a weak point in stakeholder relationship management, particularly in the context of the organization of the public sector and its accountability to the various stakeholders [Austen, Czakon 2012, p. 55].

Continuing description of stakeholder relationship management, it can be stated that the beginning of the topic is dated for late sixties of the last cen-

tury. A. Friedman and S. Miles developed the concept of S. R Arnstein (figure 1) and they created the model of stakeholder relationship management which comprises twelve distinct levels (figure 2).

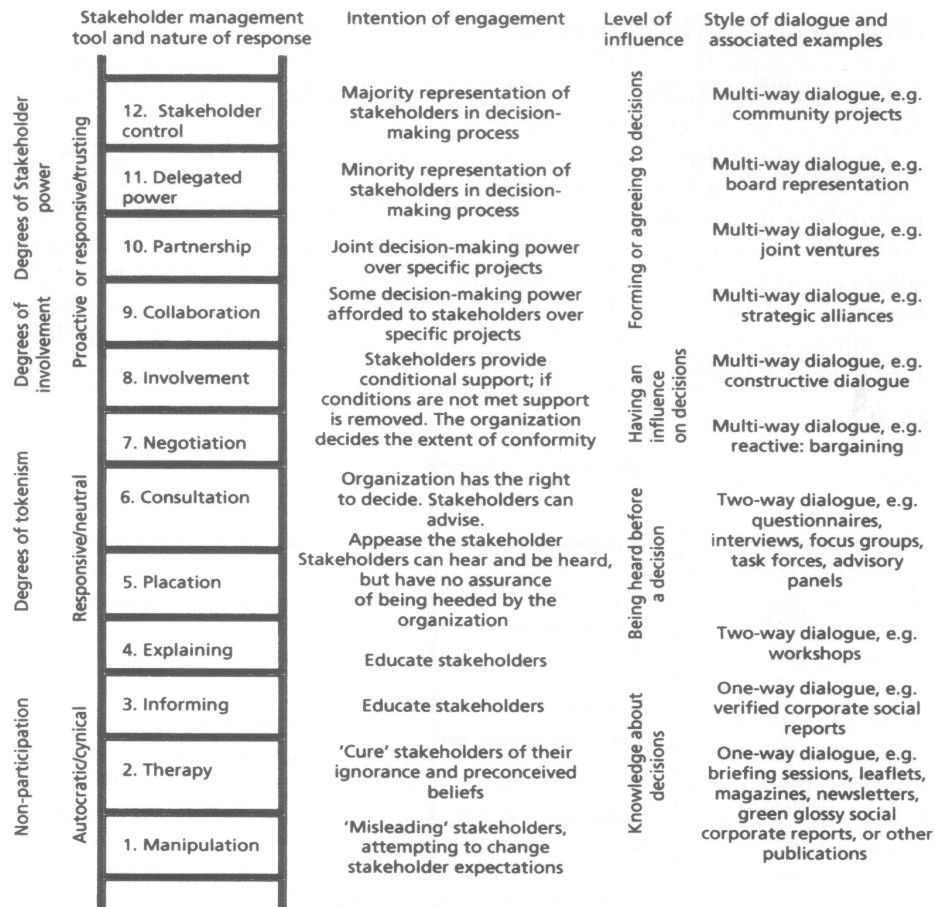
Fig. 1. Arnstein`s ladder of participation in public organizations



Source: S. R. Arnstein, *A ladder of citizen participation*, "American Institute of Planners Journal", no 35, July 1969, pp. 216-224.

The authors mentioned above do not advocate that all stakeholders relations can be conducted at level 12, or at any particular level. It is likely that different stakeholder groups and the same stakeholder groups at different times will be treated at different levels and there may be good reasons for this to be so [Friedman, Miles 2006, p.162].

Fig. 2. A ladder of stakeholder relationship management



Source: A. L. Friedman, S. Miles, *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press 2006, p. 162.

Theoretical background of co-opetition

It can be pointed out that pioneers in co-opetition terminology were A. Brandenburger and B. Nalebuff [1998], and even on the cover of their book it is written that the co-opetition is a “revolutionary mindset that combines competition and cooperation, a game theory strategy that is changing the game of business”. It was written several years ago but its value remains significant. The authors used the word co-opetition, inspired by the founder of networking company Novell, Ray Narda [Brandenburger, Nalebuff 1998, p. 4], who said: “you have to compete and cooperate at the same time”. And from

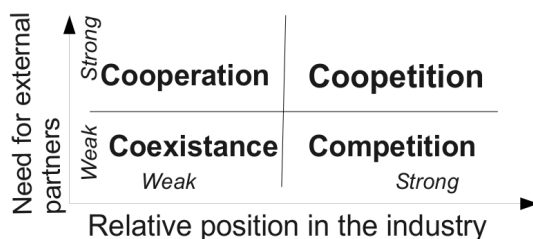
those two separate strategies a third emerged. From words cooperation and competition the co-opetition was created. However, the word co-opetition is used in many book or articles, it doesn't exist in any dictionaries, managerial nor linguistic [Dagnino, Castaldo, Yami 2010, p. 5]. Many authors examining and writing about coopetition agrees, that it is a new strategy created from simultaneous competitive – cooperative relationship, which combines the advantages from both.

To the wider description of the co-opetition its division can be used in different kinds which are able to be seen in some studies as well.

According to K. E. Walley, in case of co-opetition one can get a new situation: a win-win-win, where the consumer is the third winner. He proposes three types of co-opetition [Walley 2007, p. 16]:

- the dominance of cooperation: when there is more cooperation between two entities than competition,
- equal cooperation: in the case of such co-opetition there is the same level of cooperation and competition within the existing relationship,
- domination of competition: where there is more cooperation than competition.

Fig. 3. Relationships between companies



Source: based on M. Bengtsson and S. Kock, *Cooperation and competition inn relationships between competitors*, Journal of "Business and Industrial Marketing", vol.14(3), pp. 178-194.

First needs to be noticed, that the cooperation is by many authors, including Brandenburger & Nalebuff [Brandenburger, Nalebuff 1998, pp. 5–6], and G.B. Dagnino & E. Rocco [Dagnino, Rocco 2009], described not only between competitors but also between company and its customers or suppliers. In this paper the attention will be focused, however, on the coopetition between different stakeholders and their role in cresting the intelligent municipality, generally speaking TSU. These relationships can be established between two or more interest groups which are interested in interactions with each other. Four types of behavior – monopolistic, cooperative, competitive, syncretic

– described by Lado, Boyd and Hanlon [Lado, Boyd, Hanlon, pp. 110–141] based on more cooperative or competitive orientation, can be the ground to coopetition. Syncretic behavior can be understood as coopetition. In figure 3 there are presented relationships between companies proposed by Bengtsson and Kock [pp. 178–194]. By using two crucial (in their opinion) factors they shown when the companies have the urge to coopetite with other companies. So coopetitive relationship can be established between companies indicating needs for external partners and with strong position in the industry.

It is simply understandable, that only companies with need for a partner can create a relationship. The second factor is as reasonable as the first one. Firms with weak position do not have the resources to simultaneously compete while cooperating. Which leads to conclusion that their only chance is to cooperate. Coming back to TSU - if it can be understood in the same way? – probably not. Territorial self-government units as weak or strong ones should cooperate with each other to introduce bigger projects as well develop the region they are situated. On the other hand, municipalities can compete locally to encourage investors and societies to settle down on their lands.

Secondly, among others, Y. Luo [2004, p. 11] emphasizes that coopetition is the concept of competition and coopetition duality, which means that it is between the same two companies, not different. Further explaining, between two (or more) coopetitive firms is a relation which leads to cooperate in one (it may be complex) goal also competing in other areas of business activity. The level of competition and cooperation within coopetition can be varied.

Presently, when it is more obvious what is coopetition and between whom it is established, it should be given an example of usefulness of it and what threats and opportunities should be analyzed before decision will be made. Two main factors should be always considered. Coopetition may reduce costs and time given to complete the task and reach the goal for coopetiting companies. As Y. Luo [2004, p. 11] noticed in business sector developing a new product or penetrating new markets can be followed by high risk and costs, in which case competitor can turn to be the best partner to share all the problems, cause he can also share the victory of gaining a new, targeted market. Second advantage gained from such alliance is acquiring skills from out competitive partner [Hamel, pp. 83–104]. Developing new product is just one of many areas that coopetitive strategy can be used in. Suppliers chain, knowledge sharing¹, training for employees and many other areas can combine competitors into reaching one goal.

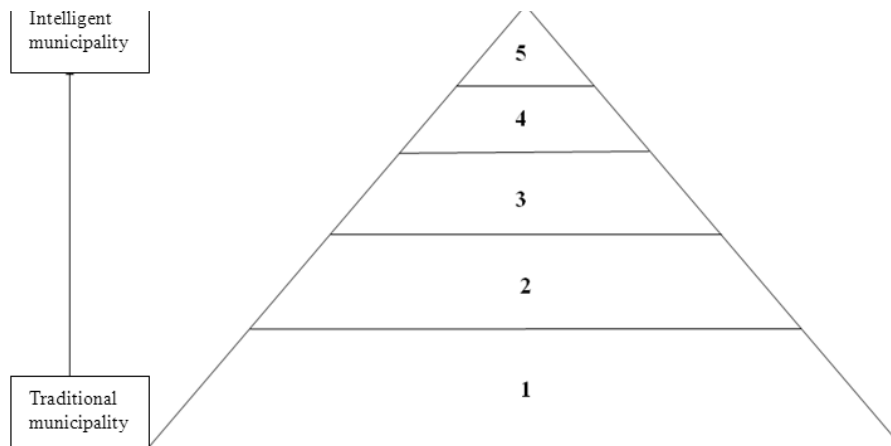
1. More about knowledge sharing M. Lévy, P. Powell, *Strategies for growth in SMEs: the role of information and information systems*, Elsevier Limited, Burlington 2005 or D.G. Schwartz, *Encyclopedia of knowledge management*, Idea Group Inc, Hershey 2006.

Role of stakeholder relationship management and co-opetition in TSU on the example of the intelligent municipality model

While talking about creation of the model of the intelligent municipality it should be pointed out that there can be considered three points of views – organizational, economic and marketing one, what was described in other articles on the theme and it was first introduced to the literature by W. Wereda [more: Wereda 2010, pp. 13–18, Wereda, Raczkowski 2012, pp. 189–194, Wereda 2013, pp. 252–256]. Generally, it can be reminded that factors determining an advantage enjoyed by the intelligent municipality in the region, alongside effective management of finances (capital resources) principally include:

- Exchangeable relations and value transfers for partners and stakeholders;
- Efficient exploitation of the territory of the municipality (land resource) and its workforce (labour resource);
- Creation of marketing image of the municipality (also through good brand and image);
- Promotion of the municipality;
- Use of state-of-the-art techniques and IT technologies in establishing and maintaining relationships with partners and interest groups [Wereda 2010, 17–18];
- Effective governing by individuals adequately selected and professionally groomed and educated in the field of public management;
- Treatment customers as partners of the municipality, not applicants (enhancing the quality of handling customers from each interest group, partners/stakeholders) [Wereda 2013, p. 255].

Fig. 4. Transformation from traditional municipality into intelligent one



Explanation:

- 1 - meeting the needs of the local community at the primary level and executing tasks specified by the law;
- 2 - developing of the growth strategy and the creation of the municipality management programs in times of crisis, as well as seeking sophisticated sources of financing;
- 3 - building a good image of the municipality and promotion of the unit (using the latest techniques and information technologies) to establish and maintain relationships with partners and stakeholders;
- 4 - belonging to different organizations and participation in the rankings of local, regional, national and international fairs, exhibitions and other events within a range of at least regional level;
- 5 - creation of own “intelligent” image of the municipality in the region, as well as the use of knowledge and value innovation in the municipality of relying primarily on stakeholder relationship management and co-opetition.

Source: own research.

Figure 4 shows that the municipality to achieve the status of the intelligent one must be aware of needs of the local community, create a good strategy, consulted with major stakeholders, promote the unit and build an “eye-catching image”, be a member of different organizations and use value innovation, as well relying primarily on stakeholder relationship management and co-opetition.

Continuing considerations creating an intelligent municipality, local authorities should harness in its functioning seven core “habits” which distinguish it from traditional municipalities:

1. An intelligent municipality has leaders (front men) who persuade a local community that more is to won than lost by “hooking up” to a so-called local broadband economy²;
2. Local broadband economy is characterized by the establishment of new companies and

2. Intelligent municipality is open to shifts;
3. An intelligent municipality fosters visions inspiring to activities and sets ambitious viable objectives;
4. Intelligent municipalities create “heroes”- leaders;
5. Intelligent municipalities “do not rave” about technology, but as far as reasonably possible put in place technological solutions [Bell, Jung, Zacharilla 2008, pp. 22–32];
6. An intelligent municipality creates its image in the region and across the country.
7. An intelligent municipality nurtures relationships with its partners and interest groups through improving customer service.
8. An intelligent municipality develops e-administration and continuously improves the functioning of the Office in the direction of pro-client orientation [Wereda 2013, p. 255].

Conclusions

It is undeniable that the meaning of coopetition and coopetitive strategies as well stakeholder relationship management have increased over the years. The level of usefulness varies for different organizations. Smaller, regional firms can coopetite in simpler deals, for them the coopetition can be easier and readily implemented, which helps them to grow faster than large companies dealing with bureaucracy [Mann, 2009-2010, pp. 90–91].

Coopetition is the option for all the organizations, small, medium, large and multinational. The key is for them to realize, that it is indeed a good solution. Firms from one sector can be partners in achieving goals which cannot be achieved alone in the same time still competing in the market. It is often said that coopetition is a form of relationship between companies, when you can say that the relation is based on expression ‘sleeping with an enemy’ [Jaźwiński, Kiernożycka-Sobejko 2006, pp. 609–620]. Firms from one sector need to understand, that this is a new solution for them, and that they can benefit a lot by coopetiting with each other instead of compete or cooperate only. The same situation can be achieved in the local TSU as they

industries on the local area; boosting local firms to convert them into global exporters; enabling export and import of knowledge and skills; giving local school access to latest information; combining local health centres with leading medical centres to exchange experiences; combining enforcement of local law with national data templates; allowing local business and units to seek out global trade partners offering products with low costs and high quality; augmenting involvement among local community in the use of internet tools and new technologies; implementing service and product innovations on the local market.

need to fulfil community needs and on the other hand they must cooperate and compete with surrounding areas

The path of coopetitive behavior is cleared out over the past few years. It is no longer a unknown way, but an opportunity to stay strong in the market, specially now, when the globalization is a fact and a challenge to accept it and survive on the turbulent times. And the introduction of stakeholder relationship management concept in TSU is an obligation nowadays because each unit is forced to control local areas, to fulfil needs of interest groups and be attractive for investors as well create a good climate for development of the region.

Bibliography:

- Arnstein S.R. (1969)**, *A ladder of citizen participation*, "American Institute of Planners Journal", no 35, July.
- Austen A., Czakon W. (2012)**, *Znaczenie interesariuszy dla zarządzania organizacjami publicznymi [w:] A. Frączkiewicz-Wronka (red.), Wykorzystanie analizy interesariuszy w zarządzaniu organizacją zdrowotną*, Wydawnictwo Śląsk, Katowice.
- Batista Dagnino G., Castaldo S., Yami S. (2010)**, *Coopetition: Winning Strategies for the 21st Century*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham.
- Bell R., Jung J., Zacharilla L. (2008)**, *Broadband economies. Creating the community of the 21st century*, Intelligent Community Forum, New York.
- Bengtsson M., Kock S. (1999)**, *Cooperation and Competition in Relationships Between Competitors in Business Networks*, "Journal of business and Industrial Marketing", 14(3).
- Bourne L. (2009)**, *Stakeholder Relationship Management. A maturity model for organisational implementation*, Gower Publishing Ltd, Surrey.
- Brandenburger A., Nalebuff A. (1998)**, *Coopetition*, Doubleday, New York.
- Clarkson Centre for Business Ethics (1999)**, *Principles of Stakeholder Management*, Toronto, University of Toronto, Business Ethics Quarterly, 12/1.
- Freeman R.E. (1984)**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pittman, Marshfield, MA.
- Friedman A. L., Miles S. (2006)**, *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford University Press.
- Hamel G. (1991)**, *Competition for Competence and Inter-partner Learning Within International Strategic Alliances*, "Strategic Management Journal", 12.
- Jaźwiński I., Kiernożycka-Sobejko A. (2006)**, *Cooperation and Competition in Socio-Economic Development in the Aspect of International Cooperation of the Regions*, Uniwersytet Rzeszowski, Katedra Teorii Ekonomii, Zeszyt Nr 8, "Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Problemy globalizacji i regionalizacji", część 1, Rzeszów.
- Lado A., Boyd N., Hanlon S. (1997)**, *Competition, Cooperation and The Search for Economic Rents: a Syncretic Model*, "The Academy of Management Review", 22(1).
- Lévy M., Powell P. (2005)**, *Strategies for growth in SMEs: the role of information and information systems*, Elsevier Limited, Burlington.
- Luo Y. (2004)**, *Coopetition in International Business*, Copenhagen Business School Press Books International Inc., Herndon.
- Mann M.**, *Make Millions and Make Change*, MakeMillions.com, United States of America 2009-2010.
- Parmar B.L., Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A.C., Purnell L., De Colle S. (2010)**, *Stakeholder theory: The state of the art*, "The Academy of Management Annals", Nr 4(1).
- Schwartz D.G. (2006)**, *Encyclopedia of knowledge management*, Idea Group Inc, Hershey.

Walley K.E. (2007), *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. International Studies of Management and Organization*, "Special Issue on Coopetition", 37, Newport.

Wereda W. (2010), *Gmina inteligentna – podstawowa charakterystyka i perspektywy rozwoju [Intelligent Municipality - basic characteristics and development prospects]* [in:] **A. Adamik, M. Matejun, A. Zakrzewska-Bielawska (eds)**, *Problemy i wyzwania w zarządzaniu organizacjami publicznymi [Problems and challenges in the management of public organizations]*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

Wereda W., Raczkowski K. (2012), *Role of co-opetition and inter-organizational relations in image's creation of intelligent municipality - modern challenges* [in:] **B. Domańska-Szaruga, M. Wójcik-Augustyniak**, *Contemporary challenges in the process of management in organization of the future*, Studio Emka Publishing House, Warsaw.

Wereda W. (2013), *Value creation and stakeholders in the model of the intelligent municipality – theoretical model*, "Przedsiębiorczość i Zarządzanie", SAN w Łodzi, Zeszyt 13, część II.

Dominika Mierzwa

Wyższa Szkoła Oficerska Wojsk Lądowych imienia Tadeusza Kościuszki

Analiza strategiczna przedsiębiorstw spółdzielczych

Strategic analysis of cooperative enterprises on milk market

Abstract: In this article there was applied the method by McKinsey, which allowed to do analysis of strategic situation of dairy cooperatives domains in Malopolski and Silesian region. The diagnosis proved that the strategies applied at the level of business have to be changed, as they inhibit the process of investing in vital areas of activity. In order to do more detailed assessment of market situation, regarding selected organizations at central level (the whole enterprise), there was introduced the six – factorial model, based on the assumptions by E. Mączyńska. Calculated indicator was the addition to strategic analysis of the examined cooperatives and it was used to assess their competitiveness in dairy industry.

Key-words: cooperative company, strategic business unit, matrix, management.

Wstęp

W dobie globalizacji rynków, podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju organizacji jest umiejętne przeprowadzenie przez kadrę zarządzającą analizy zachowań strategicznych przedsiębiorstw oraz wybór i implementacja odpowiedniej strategii. Tylko w taki sposób organizacje mogą osiągnąć trwałą przewagę konkurencyjną w długim horyzoncie czasu. Współcześni menedżerowie, aby osiągnąć sukces w branży, muszą także nieustannie monitorować

otoczenie gospodarcze organizacji, szybko reagować na zmiany w nim zachodzące i wyciągać stosowne wnioski dla poprawy własnej sytuacji rynkowej.

W artykule Autorka zastosowała metodę McKinsey'a¹, która pozwoliła na zbadanie obszarów działalności (domen) badanych spółdzielni poprzez ocenę wybranych sektorów działalności i określeniu pozycji konkurencyjnej SBU² przedsiębiorstw. Głównym zamierzeniem była więc analiza zachowań strategicznych poszczególnych domen spółdzielni na tle wybranego segmentu przemysłu mleczarskiego. Uzupełnieniem metody GE było zastosowanie 6-czynnikowego modelu analizy dyskryminacyjnej, który posłużył do określenia ogólnej kondycji ekonomiczno-finansowej badanych podmiotów [Mączyńska 2010, ss. 270–271].

Celem więc artykułu jest zbadanie i ocena dotychczasowej działalności badanych spółdzielni mleczarskich regionu małopolskiego i śląskiego oraz analiza ich zachowań strategicznych na poziomie domen.

Materiał i metody

Badaniami objęto spółdzielnie mleczarskie regionu małopolskiego i śląskiego, należące do Krajowego Związku Spółdzielni Mleczarskich w Warszawie. Szczegółowym obserwacjom poddano siedem przedsiębiorstw spółdzielczych integralnie związanych z regionami za pośrednictwem bazy skupowej – wszystkie z długoletnią tradycją.

Poddane analizie województwa zostały wytypowane ze względu na trudne warunki przyrodnicze (obszar górski i podgórski) oraz szczególną sytuację ekonomiczną (narastające dysproporcje pomiędzy bazą surowcową i przetwórczą).

Podstawowym źródłem informacji o wynikach produkcji i sytuacji konkurencyjnej analizowanych przedsiębiorstw były sprawozdania roczne za lata 2007–2011. Wykorzystano również zestawienia zbiorcze, sprawozdawczość okresową i dokumenty pierwotne. Wszystkie dane pochodziły ze źródeł sprawdzonych i zatwierdzonych przez organy spółdzielcze. Użytkowano też - istotne dla poruszanej problematyki- opracowania Krajowego Związku spółdzielni mleczarskich (KZSM) i Agencji Rynku Rolnego (ARR) oraz niezbędne dane statystyczne GUS-u.

W celu dokładnej analizy zachowań strategicznych przedsiębiorstw spółdzielczych wykorzystano macierz McKinsey'a, która pozwoliła na przeanalizowanie obszarów działalności (domen) badanych spółdzielni i określenie ich

1. W literaturze przedmiotu znana również jako metoda General Electric (GE)

2. SBU – Strategic Business Unit (domena) – Strategiczna Jednostka Biznesu – jest to wyodrębniona część organizacji, mająca zidentyfikowanych konkurentów, dostawców i klientów oraz własne strategie działania.

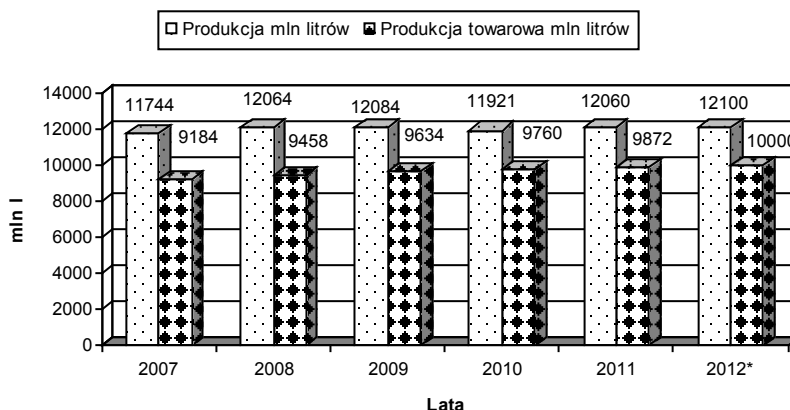
pozycji rynkowej. Określono także sytuację konkurencyjną analizowanych organizacji za pomocą 6-czynnikowego modelu analizy dyskryminacyjnej, który oparty jest na założeniach E. Mączyńskiej.

Wyniki badań opracowano w formie tabelarycznej i graficznej. Ze względu na poufność danych uzyskanych od spółdzielni zachowana została anonimowość badanych podmiotów.

Charakterystyka rynku mleka

Mleczarstwo jest jednym z najważniejszych działów polskiej gospodarki żywnościowej, zarówno na poziomie produkcji, jak i przetwórstwa. Udział tego sektora w sprzedaży produktów rolno-spożywczych sięga 17%, a zatrudnienie przekracza 16% ogółu zatrudnionych na rynku żywnościowym³. Polska zajmuje szóste miejsce w ilości produkowanego mleka w Europie, ustępując jedynie Niemcom, Francji, Wlk. Brytanii, Rosji i Ukrainie, co daje ok. 2% udziału w produkcji światowej. W latach 2007–2009 krajowa produkcja mleka i jego przetworów wykazała tendencję wzrostową i utrzymywała się na poziomie - odpowiednio: ok. 12 mln litrów rocznie i ponad 9 mln litrów. W 2010 r. nastąpił nieznaczny spadek pierwszej z analizowanych wartości, na skutek krajowego kryzysu gospodarczego. Zdecydowaną poprawę w produkcji ogólnej mleka można zaobserwować w roku 2011 i prognozowanym 2012 r. (patrz rys. 1).

Rys. 1. Produkcja mleka w Polsce w latach 2007–2012



* prognoza

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Roczników Statystycznych GUS i danych Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie, 2010.

3. Dane Instytutu Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej - Państwowego Instytutu Badawczego w Warszawie.

Na polskim rynku mleka działa obecnie ok. 230 podmiotów produkujących wyroby mleczne, z czego ponad połowa to przedsiębiorstwa spółdzielcze. Kilka z nich ma znaczącą pozycję strategiczną w sektorze i osiąga znaczne wyniki ekonomiczno-finansowe (patrz tab. 1).

Tab.1. Pierwsza dziesiątka firm mleczarskich notowanych na Liście 2000 największych polskich przedsiębiorstw według przychodów ze sprzedaży w 2010 roku

Lp.	Nazwa	Przychody ze sprzedaży [mln zł]	Wynik finansowy [mln zł]	Inwestycje [mln zł]	ROE [%]
1.	Spółdzielnia Mleczarska Mlekpól Grajewo	1 795,7	48,3	70,4	10,3
2.	SM Mlekovita Wysokie Mazowieckie	1 595,6	55,4	55,3	20,2
3.	Danone Sp.z o.o. Warszawa	1 521,4	116,0	b.d.*	b.d.
4.	OSM Łowicz	706,5	8,1	34,7	8,3
5.	Hochland Polska Sp.z o.o.	690,1	b.d.	b.d.	b.d.
6.	Bacoma SA Warszawa	647,0	b.d.	b.d.	b.d.
7.	Polmlek Sp.z o.o. Warszawa	392,8	31,1	10,9	37,6
8.	Polmlek Sp. z o.o. Olsztyn	376,3	3,4	1,5	22,5
9.	OSM Piątnica	346,8	1,9	35,8	2,0
10.	Polindus Sp.z o.o. Węgrzycze	337,3	18,1	b.d.	32,6
	Branża mleczarska ogółem	21 850,4	674,5	955,9	15,78

*b.d. – brak danych

Źródło: J. Drożdż, *Przemysł spożywczy-materiały* [w:] *Gospodarka przedsiębiorstwa*, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.

Charakter przemysłu przetwórstwa mleka i jego silne związki z rynkami lokalnymi powodują, że należy on do działów przemysłu przetwórczego o dużej roli małych i średnich przedsiębiorstw. Firmy tego rodzaju stanowią około 98,7% wszystkich podmiotów przetwórstwa rolno-spożywczego, oferując szeroki asortyment w regionach, w których funkcjonują. Sprzedaż sektora MŚP⁴ stanowi ok. 58% ogólnej wartości sprzedaży, a zatrudnienie wynosi ponad 64% wszystkich zatrudnionych w firmach produkcyjnych.

Większość małych spółdzielni przetwórczych charakteryzuje jednak niska rentowność i niedostateczna płynność finansowa, co zmniejsza ich zdolność do samodzielnego inwestowania. Często przedsiębiorstwa te nie są w stanie sprostać niezbędnym wymaganiom dotyczącym wprowadzenia innowacji technologicznych i organizacyjnych. Poszukuje się więc efektywnych i społecznie akceptowalnych rozwiązań w tym sektorze, które mogłyby zwiększyć konkurencyjność polskich podmiotów na unijnym rynku mleka.

4. Do tego sektora zaliczamy małe i średnie przedsiębiorstwa mleczarskie przerabiające do 90 mln litrów surowca rocznie.

Obszary wyboru strategii przedsiębiorstw

W literaturze przedmiotu można spotkać się z wieloma modelami strategii rozwoju podmiotów gospodarczych, które odnoszą się do ich poziomu biznesowego i są związane ze współlistnieniem firm w otoczeniu konkurencyjnym. Współczesne przedsiębiorstwa mają zatem możliwość świadomego wyboru określonego wariantu zachowań, który w znacznym stopniu ułatwi im podejmowanie decyzji strategicznych.

Według H. Steinmann'a i G. Schreyögg'a [Steinmann, Schreyögg 2001, s. 152] wybory strategiczne, przed którymi stoją podmioty gospodarcze na rynku dokonują się w trzech obszarach: miejsca działania, typu relacji z konkurentami (reguły konkurencji) oraz rodzaju przewagi konkurencyjnej (punktu ciężkości konkurencji) (patrz tab. 2).

Tab. 2. Obszary wyboru strategii przedsiębiorstw

Płaszczyzna wyboru	Rodzaje strategii	Formy realizacji strategii	
MIEJSCE DZIAŁAN KONKURENCYJNYCH	strategia koncentracji	penetracja rynku	
		zejście w niszę rynkową	specjalizacja na rynku lokalnym wąska specjalizacja globalna
	strategia dywersyfikacji	ekspansja potencjału firmy na pokrewne domeny	ekspansja terytorialna na rynki krajowe, lokalne ekspansja terytorialna na rynki zagraniczne
		integracja pionowa	
		rozwój produktu	
TYPY RELACJI Z KONKURENTAMI	strategia konfrontacji	atak frontalny	
		atak skrzydłowy	
	strategia współpracy	konsolidacja	fuzja przejęcie
		alians strategiczny	
	strategia uniku	bezpieczna egzystencja obok silniejszego rywala	
RODZAJE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ	strategia kosztowa	uzyskanie przewagi kosztowej nad konkurentami	
	strategia wyróżniania	obniżka kosztów użytkowania i/lub podwyższenie wartości użytkowej	
	strategia zmian	nowe określenie reguł rynkowych, zmiana znaczenia decydujących czynników sukcesu w domenie	

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem - koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, ss. 152–182.

Przedsiębiorstwa formułując strategię muszą w nią wpisać **docelowy obszar działalności**, co wiąże się z poszukiwaniem najbardziej atrakcyjnego i perspektywicznego rynku. Z punktu widzenia miejsca działań konkurencyjnych możemy wyróżnić dwa rodzaje strategii: **koncentracji i dywersyfikacji**. Pierwsza z nich polega na zawężeniu pola aktywności przez przedsiębiorstwa i osiągnięcie wysokiego poziomu specjalizacji, natomiast druga na poszerzeniu działalności dotychczasowej. Organizacje na rynku mają także do wyboru trzy podstawowe **typy relacji w stosunku do konkurentów: konfrontacji, współpracy lub uniku**. Strategia konfrontacji polega na prowadzeniu bezpośredniej walki z dostawcami identycznych lub podobnych wyrobów i usług. Rezygnacja z postaw konfrontacyjnych w celu zgodnego współdziałania z rywalami wiąże się z przyjęciem przez przedsiębiorstwo strategii współpracy, opartej na partnerstwie (alianse) lub konsolidacji (fuzje⁵, przejęcia). W celu uchylecia się od konfrontacji z silniejszym rywalem organizacje mogą także stosować strategię uniku, która zapewnia im bezpieczną egzystencję w pobliżu lidera. Niezwykle istotne wydaje się także **określenie własnych przewag rynkowych**, na jakich zamierza przedsiębiorstwo oprzeć swoją przyszłość i relacje z innymi graczami w otoczeniu gospodarczym. Wyróżnia się tutaj dwie podstawowe strategie - **kosztową i wyróżniania**. Pierwsza z nich opiera się na założeniu, że najlepszą pozycję konkurencyjną uzyskują te przedsiębiorstwa, które mają najniższe koszty - niższe niż u konkurentów, natomiast strategia przewagi prestiżu wiąże się ze zdobywaniem lojalności i uznania klientów poprzez kształtowanie unikatowości przedsiębiorstwa oraz jego produktów.

Strategie w branży mleczarskiej

W ostatnich latach najczęściej wybieranymi strategiami dużych przedsiębiorstw spółdzielczych w branży mleczarskiej są: strategia dywersyfikacji (poszerzenie dotychczasowego zakresu działań i ekspansja na rynki krajowe bądź zagraniczne wraz z rozwojem produktu), współpracy (alianse strategiczne i przejęcia), a także przewagi kosztowej, polegającej na umasowieniu produkcji [Krajewski 2011, s. 118]. Przyjęcie określonej opcji nie wyklucza stosowania innego rozwiązania zachowań na rynku (często firmy łączą poszczególne strategie np. koncentrację z dywersyfikacją, czy też konfrontację ze współpracą) [Kaleta 2000, ss. 143–144, 155–156]. Mniejsze przedsiębiorstwa zazwyczaj decydują się na przyjęcie: strategii koncentracji (penetracji i zejścia w niszę rynkową), dywersyfikacji (rozszerzenie profilu działalności i ekspansja głów-
5. Fuzja – łączące się podmioty tracą swoją indywidualną tożsamość, a w ich miejscu powstaje całkiem nowa organizacja ($A+B=C$).

nie na rynki lokalne oraz krajowe), a także strategii uniku, polegającej na bezpiecznej egzystencji koło lidera branży [Safin 2008, s. 98].

W ostatnich latach na światowym rynku mleka można zauważyć wzrost zachowań kooperacyjnych pomiędzy przedsiębiorstwami. Wszechstronne sojusze strategiczne stanowią często wstęp do jeszcze ściślejszej współpracy, a mianowicie konsolidacji przedsiębiorstw.

Współcześnie krajowymi liderami procesów konsolidacji są najbardziej znaczące przedsiębiorstwa branży mleczarskiej: SM Mlekoop, SM Mlekovita, OSM Łowicz i Polmlek Sp.z o.o. Obecnie organizacje te w celu umocnienia swojej marki stosują liczne kampanie reklamowe, mające na celu wzrost dobrego jej postrzegania nie tylko w kraju, ale także za granicą. Zatem do głównych korzyści przyjęcia powyższej strategii można zaliczyć m.in.: umocnienie pozycji rynkowej i możliwości negocjacyjnych z pośrednikami, uproszczenie produkcji, obniżkę kosztów, wyeliminowanie wewnętrznej konkurencji, możliwość prowadzenia jednolitej strategii sprzedaży i rozszerzenia bazy surowcowej.

Analiza dziedzin działalności metodą McKinsey'a

W celu dokładniejszej analizy zachowań strategicznych badanych spółdzielni mleczarskich w 2011 roku podjęto próbę wytypowania określonych dziedzin działalności (domen) i ich oceny za pomocą metody McKinsey'a. W celu ustalenia pozycji poszczególnych jednostek określono czynniki wpływające na atrakcyjność przemysłu i na pozycję konkurencyjną organizacji. Poszczególnym elementom (czynnikiem) przypisano odpowiednie wagi ($\Sigma 1$), a także oceniono zgodnie z przyjętą skalą punktową od 1 do 9⁶. Następnie oceny te pomnożono przez nadane wagi (osobno dla obu zmiennych), uzyskując współrzędne domen (SBU) w macierzy.

Ze względu na to, że analizowane przedsiębiorstwa spółdzielcze stosowały strategię dywersyfikacji produkcji, wyodrębniono 9 podstawowych obszarów działalności (patrz tab.3).

6. Przyjęte w literaturze skale punktowe: od 1 do 5 lub od 1 do 9. Według autorki bardziej zasadne wydaje się przyjęcie skali od 1 do 9, ze względu na budowę macierzy 3x3.

Tab. 3. Ocena atrakcyjności przemysłu i pozycji konkurencyjnej danej SBU w 2011 roku w opinii zarządu i specjalistów ds. sprzedaży

Domena	Zmienna	Spółdzielnia						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
1. Mleko spożywcze	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	4,30	4,60	-	3,55	3,90	4,80	5,05
	POZYCJA KONKUREN.	4,00	4,80	-	2,70	2,90	4,60	4,90
2. Śmietana i śmietanka	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	4,40	4,60	4,15	4,55	4,30	4,65	4,90
	POZYCJA KONKUREN.	5,00	5,35	1,65	4,05	2,20	4,90	6,50
3. Napoje mleczne	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	4,05	4,50	-	4,15	4,30	3,90	4,55
	POZYCJA KONKUREN.	2,65	5,40	-	4,50	1,25	1,90	5,95
4. Serki homogenizowane	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	-	-	-	-	-	-	6,40
	POZYCJA KONKUREN.	-	-	-	-	-	-	6,30
5. Sery dojrzewające	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	5,70	5,90	6,10	-	-	7,05	-
	POZYCJA KONKUREN.	5,25	4,20	5,60	-	-	6,50	-
6. Twarogi	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	5,20	4,50	4,00	4,75	5,50	4,25	-
	POZYCJA KONKUREN.	6,80	4,50	2,10	4,90	6,20	2,40	-
7. Sery miękkie	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	-	5,15	4,45	-	-	-	-
	POZYCJA KONKUREN.	-	7,05	3,60	-	-	-	-
8. Maśło	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	3,80	3,20	3,50	2,90	4,05	-	-
	POZYCJA KONKUREN.	5,10	4,40	2,80	2,50	5,80	-	-
9. Mleko zagęszczane i w proszku	ATRAKCYJNOŚĆ SEKTORA	-	-	-	-	-	-	5,55
	POZYCJA KONKUREN.	-	-	-	-	-	-	4,90

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Zastosowanie metody McKinsey'a w badanych spółdzielniach umożliwia wskazanie silnych stron danej domeny i jednocześnie jest wytyczną dla przyjęcia odpowiednich zachowań strategicznych podmiotu gospodarczego (patrz tab. 4).

Tab. 4. Strategie wynikające z analizy domen za pomocą metody McKinsey'a

Lp.	Domeny	Spółdzielnia						
		S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7
1	Mleko spożywcze	+-	+-	-	--	--	+-	+-
2	Śmietana i śmietanka	+-	+-	--	+-	--	+-	++
3	Napoje mleczne	--	+-	-	+-	--	--	+
4	Serki homogenizowane	-	-	-	-	-	-	++
5	Sery dojrzewające	+-	+-	++	-	-	++	-
6	Twarogi	++	+-	--	+-	++	--	-
7	Sery miękkie	-	++	+-	-	-	-	-
8	Masło	+-	+-	--	--	+-	-	-
9	Mleko zagęszczane i w proszku	-	-	-	-	-	-	+-
++ strategia wzrostu +- strategia podtrzymywania -- strategia schodzenia z rynku - brak produkcji								

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rozkład produktów spółdzielni mleczarskich w macierzy McKinsey'a wskazuje na konieczność przyjęcia odpowiednich zachowań strategicznych względem określonej Strategicznej Jednostki Biznesu (SBU) - gdzie „zbierać żniwa”, co likwidować, a co zrobić z wyrobami przeciętnymi. Na podstawie przeprowadzonych badań można zauważyć, że większość analizowanych wyrobów spółdzielni znajduje się w polu strategii przejściowej, zatem przedsiębiorstwa te powinny podejmować różnorodne działania, mające na celu usprawnienie produkcji i sprzedaży wyrobów oraz zachowanie pozycji obronnej wobec silniejszych konkurentów. Na uwagę zasługują SBU badanych organizacji w sektorach: śmietana i śmietanka (S7), serki homogenizowane (S7), sery dojrzewające (S3, S6), twarogi (S1, S5) i sery miękkie (S2). Spółdzielnie te powinny przyjąć strategię wzrostu opartą na poprawie lub utrzymaniu pozycji rynkowej w danym segmencie, za pomocą np.: dokonania inwestycji zwiększającej skalę dostaw, usprawnienia technologii, podjęcia różnych działań marketingowych itd. Domeny nieopłacalne pod względem ekonomicznym, mające małe znaczenie strategiczne dla poszczególnych podmiotów gospodarczych, znajdują się w produkcji przedsiębiorstw - S1 (napoje mleczne), S3 (śmietana i śmietanka, twarogi, masło), S4 (mleko spożywcze, masło), S5 (mleko spożywcze, śmietana i śmietanka, napoje mleczne), S6 (napoje mleczne, twarogi). Spółdzielnie te powinny zastosować odpowiednią strategię - w stosunku do wskazanych SBU - strategię schodzenia z rynku (eksploatacji i wycofywania się z rynku). Ten rodzaj zachowań przedsiębiorstwo przyjmuje wówczas, gdy nie ma perspektyw uzyskania w dłuższym horyzoncie czasu znaczących zysków ze sprzedaży określonej grupy asortymentowej. Jej celem jest maksymalizacja zysków w krótkim okresie przy założeniu minimalizacji ryzyka w działaniu i ograniczenia nakładów inwestycyjnych.

Główną zaletą macierzy GE jest jej elastyczność w ocenie atrakcyjności przemysłu, która ułatwia dowolne konstruowanie sytuacji w konkretnym sektorze czy na konkretnym rynku. Zasadniczą wadę tej techniki stanowi niewątpliwie subiektywizm ocen osób biorących udział w analizie.

Analiza konkurencyjności za pomocą multiplikacyjnej metody dyskryminacyjnej

W warunkach dużej konkurencyjności i zmienności otoczenia rynkowego, szansą na przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa jest szybka i sprawna analiza własnej sytuacji konkurencyjnej przez kadrę menedżerską. Do tego celu może służyć 6-czynnikowy model analizy dyskryminacyjnej, będący modyfikacją metody Mączyńskiej, który ma postać:

$$Z_M = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6$$

Model ten opiera się na wykorzystaniu sześciu mierników i przyjęciu określonych wag, które uwzględniają znaczenie poszczególnych wskaźników dla oceny sytuacji danego podmiotu gospodarczego (patrz tab. 5).

Tab. 5. Definicje mierników i ich wagi w modelu analizy dyskryminacyjnej

Nazwa wskaźnika	Definicja wskaźnika	Waga
x_1 - relacja nadwyżek pieniężnych nad zobowiązaniami	$\frac{\text{Zysk brutto} + \text{Amortyzacja}}{\text{Kapitał obcy (Zobowiązania ogółem)}}$	1,5
x_2 - relacja sumy bilansowej do zobowiązań	$\frac{\text{Aktywa ogółem}}{\text{Kapitał obcy (Zobowiązania ogółem)}}$	0,08
x_3 - zyskowność majątku	$\frac{\text{Zysk (strata) brutto (Wynik brutto)}}{\text{Aktywa ogółem}}$	10
x_4 - rentowność obrotów	$\frac{\text{Zysk (strata) brutto}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	5
x_5 - rotacja zapasów	$\frac{\text{Wartość zapasów}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	0,3
x_6 - rotacja aktywów	$\frac{\text{Aktywa ogółem}}{\text{Przychody ze sprzedaży}}$	0,1
$Z_M < 0$ - Bardzo zła kondycja ekonomiczno-finansowa podmiotu, jest on zagrożony upadłością. $0 \leq Z_M < 1$ - Przedsiębiorstwo jest pod względem ekonomicznym podmiotem słabym i wymaga podjęcia działań naprawczych, ale nie jest zagrożone upadłością. $1 \leq Z_M < 2$ - Dobra kondycja ekonomiczno-finansowa firmy. Podmiot ten przy umiejętnym zarządzaniu stać na rozwój. $Z_M \geq 2$ - Bardzo dobra kondycja firmy, przedsiębiorstwo w najbliższej przyszłości powinno stać się liderem i ośrodkiem procesów koncentracji i strategii rozwojowych spółdzielni mleczarskich		

Źródło: E. Skawińska, *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską*, Wyd. TNOiK, Toruń 1999, s. 83

Na podstawie sprawozdań finansowych uzyskanych od badanych spółdzielni mleczarskich regionu śląskiego i małopolskiego przeprowadzono analizę dyskryminacyjną, obliczając poszczególne wskaźniki modelu (patrz tab. 6).

Tab. 6. Wskaźniki konkurencyjności w badanych spółdzielniach mleczarskich w latach 2007–2011

Wyszczególnienie	Spółdzielnia	2007	2008	2009	2010	2011
Wskaźniki konkurencyjności Z_M	S1	0,79	0,84	0,67	0,89	0,74
	S2	1,05	1,06	1,09	1,15	1,18
	S3	0,62	0,96	1,48	0,56	0,63
	S4	0,65	0,31	1,50	0,53	0,49
	S5	-0,68	0,49	-0,71	0,72	0,69
	S6	0,93	1,90	-1,13	0,64	0,71
	S7	0,18	0,45	0,36	0,38	0,45

Źródło: obliczenia własne na podstawie sprawozdań finansowych spółdzielni za odpowiednie lata.

Większość analizowanych spółdzielni w poszczególnych latach osiągnęło wskaźnik konkurencyjności w przedziale $<0-1$), świadczący o tym, że podmioty są słabe pod względem ekonomicznym, ale nie zagraża im upadłość. Na szczególną uwagę zasługuje przedsiębiorstwo - S2, którego poszczególne wartości omawianego wskaźnika zdecydowanie przekroczyły jedność, określając tym samym jego kondycję finansową jako dobrą.

Analizując poszczególne lata badanego okresu, można także zauważyć, że w roku 2007 i 2009 zagrożona upadłością była spółdzielnia - S5 (z wartościami -0,68 i -0,71), a w 2009 także podmiot - S6 (-1,13). Dla drugiej z omawianych spółdzielni był to rok niewątpliwie przełomowy. Z uzyskanej wartości na poziomie 1,90, określającej jej sytuację jako dobrą, stała się przedsiębiorstwem zagrożonym upadłością. Do takiej sytuacji mogły przyczynić się błędy popełniane przez kadrę kierowniczą w zakresie zarządzania tym podmiotem i określania strategii przyszłego działania.

W 2011 r. przedsiębiorstwa - S2, S3, S6, S7 nieznacznie poprawiły swoją sytuację konkurencyjną w stosunku do 2010 r. Pozostałe spółdzielnie osiągnęły w ostatnim roku analizy niższy wskaźnik konkurencyjności, co mogło być spowodowane zaistniałym kryzysem gospodarczym i brakiem pomysłu zarządu na dalszy rozwój w tych warunkach.

Podsumowanie

Współczesna konkurencja wymaga od przedsiębiorstw działających na rynku mleka dostosowywania się do otoczenia i zmiany w ich zachowaniach strategicznych. Szybkiei przemyślane decyzje kadry kierowniczej mogą przyczynić się do skutecznego zniesienia zewnętrznych i wewnętrznych barier oraz umożliwić efektywniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów.

W kontekście badań empirycznych i własnych obserwacji sformułowano następujące wnioski:

1. Najistotniejszym etapem formułowania przez organizację strategii bądź wyboru określonego zachowania strategicznego (zarówno na poziomie całego przedsiębiorstwa, jak i domeny), jest rozpoznanie możliwości utrzymania lub poprawienia własnej pozycji rynkowej. Zakłada się więc, że zdobycie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa zależy zarówno od struktury sektora, w którym ono działa, jak i od umiejętności wykorzystania przez nie zasobów.
2. Spółdzielnie mleczarskie wybranych województw wymagają podjęcia nowych działań na poziomie biznesu. Wskazuje na to przeprowadzona analiza zachowań strategicznych za pomocą metody McKinsey'a. Dotychczas stosowane strategie na poziomie domeny hamują procesy inwestowania w najbardziej znaczące dziedziny działalności. Dzięki modyfikacji portfela asortymentowego można by m. in. obniżyć koszty, racjonalnie wykorzystać środki produkcji, zwiększyć możliwości inwestycyjne i w konsekwencji zwiększyć efektywność oraz konkurencyjność podmiotu gospodarczego.

Bibliografia

Drożdż J. (2010), *Przemysł spożywczy-materialy* [w:] Gospodarka przedsiębiorstwa, Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej – Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa.

Kaleta A. (2000), *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wyd. AE, Wrocław

Krajewski K. (2011), *Determinanty wyboru strategii rynkowych przez przedsiębiorstwa sektora żywnościowego* [w:] A. Adamik (red.), *Kształtowanie konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa.

Mączyńska E. (red.) (2010), *Cykle życia i bankructwa przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Safin K. (2008), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*, Wyd. AE, Wrocław.

Skawińska E. (1999), *Uwarunkowania rozwoju mleczarstwa polskiego w procesie integrowania Polski z Unią Europejską*, Wyd. TNOiK, Toruń.

Steinmann H., Schreyögg G. (2001), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem - koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Kazimierz Kubiak

Spółeczna Akademia Nauk

Problems with the restructuring of small and medium textile and clothing enterprises

Abstract: Enterprises in the textile and clothing sector, as well as the leather industry, constitute a group of enterprises generally called the light industry. In many regions the textile and clothing industry still plays an important role in the social and economic development of the regions and in their competitiveness. In Lodz for example, employees of the textile and clothing sector constitute over 31% of people working in the consumer industry. In the majority of cases such enterprises are micro, small and medium businesses, which undertake efforts associated with the restructuring process in order to function in new economic and system realities.

Changes taking place in the textile industry represent an interesting example of restructuring requirements and overcoming the internal and external barriers hampering the process of change.

Key-words: restructuring, textile and clothing industry, transformation.

Restructuring – a constant process of striving for perfection

Authors, dealing with the problems of restructuring textile enterprises bring the complexity and longevity of French and Italian companies to attention, who for over twenty and more years found themselves in a “permanent phase of restructuring” [Dominiak, Wasilczuk, Daszkiewicz 2005, p. 112]. In the

years 1990 to 2001 the restructuring of the European textile and clothing industry cost 850,000 workplaces [CCMI/009-CESE/368, 2004].

With the accession of Poland to the European Union in May 2005, the Polish industry joined 177,000 enterprises of this sector, employing over 2 million people. In reality, Poland wasn't prepared to compete with European firms, which underwent "a permanent process of restructuring and modernisation" [INT/220, 2004]. Although the European textile and clothing industry functioned during a marked slow-down of economic activities, the EU institutions recognise it as a strategic sector providing thousands of workplaces.

The restructuring of enterprises and the sense thereof should be analysed, taking into account several macro and macroeconomic factors. The aim of restructuring textile enterprises is to strive for a systematic increase in competitiveness, which would allow a participation in the globalisation process. It is a process of looking for new sources with competitive edges based on knowledge other than simply price and cost. The restructuring of enterprises should strive towards implementing knowledge based solutions, creating innovation and developing the ability to absorb innovative solutions, also those developed outside the light industry.

Therefore, the restructuring of an enterprise should be a process of well-conceived and coordinated actions at a national and regional level. Many authors point out that during the transformation of the Polish economy there was a distinctive lack of coordinated actions aimed at transforming the industry and individual enterprises into innovative business, capable of competing on global markets [Kołodko, Tomkiewicz 2009].

Competing by price alone and resisting to modernise their own products pushed Polish enterprises into a position of cheap subcontractors, restricting the ability to increase salaries and thus causing an outflow of qualified employees and middle technical supervisors. This led to a large extent to a lack of innovative thinking and hampered the development of this sector.

In the first stage of transformation [1990–2000], the restructuring processes in the textile and clothing industry concentrated on state enterprises and the creation of private companies, first of all. Such processes did not lead to wide-reaching organisational and technical changes but focused on changing proprietary relations.

The second stage were the years 2001–2005, when enterprises should have intensified their efforts to prepare to be functional in terms of regulations that bind EU members.

As of 2005, we are dealing with market game regulations binding all textile and clothing sector enterprises in the EU. Changing market requirements and EU legislation force enterprises to undergo restructuring processes.

Privatisation changed proprietary relations, but it did not lead to changes in production processes and modernisation of products for the majority of textile and clothing enterprises. It was the Ministry of Treasury and managerial staff, often unprepared to conduct the complex process of change, who decided on the speed, manner and quality of the conducted processes.

The restructuring, carried out without a cohesive program, disregarding sectorial characteristics and needs, was mainly of a “defensive” nature as opposed to a strategic restructuring, which would have allowed enterprises to function for a longer period of time [Belka 2001]. According to E, Mączynska [2001], different forms of restructuring were carried out in a more or less well-conceived way, depending on the maturity and farsightedness of the managerial staff and the trade unions. This is how the author characterises the restructuring processes of the entire Polish industry [Mączynska 2001]:

- „enterprises privatised through commercialisation during the years 1991 to 1993 show extensive activity in the field of strategic structural changes, and complex attitudes to restructuring. The transformation was implemented gradually, but consequently. Quality changes in products were possible due to modernisation, investing and building new relationships with customers;
- the restructuring of public enterprises and sole-shareholder companies of the State Treasury and the National Investment Fund companies, was of an incidental or even chaotic nature. The relocation of resources was not always carried out according to well-conceived strategies, and assets, which were essential for the development of an enterprise in its further operation, were subsequently often disposed of. Organisational transformations and changes in the employment structure were implemented according to a standard model without taking into account the needs of enterprises and market requirements. This was particularly visible with NIF enterprises;
- the period of upswing (between mid-1992 and mid-1998) and the acceleration of economic growth was closely connected with the acceleration of restructuring processes and privatising enterprises. Implemented solutions were simple and changes defensive. They involved liquidating parts of production potential, reducing employment, identifying and disposing of ineffective elements of an enterprise, changing enterprise structures and selling or leasing assets;
- in companies privatised with the participation of foreign and local capital this was a preliminary stage of restructuring followed by a sweeping, offensive restructure closely coupled with product restructuring, technology changes and management changes;

- changes were limited to a shallow and defensive restructuring in the majority of public enterprises, sole-shareholder companies of the State Treasury and the National Investment Fund companies.

During the 90s of the last century, the restructuring of textile enterprises in practice meant liquidation or a total change in the way the grounds and production facilities are used. Even enterprises with an established market position, exporting goods to markets around the globe, cited as an example of effective restructuring, “did not escape liquidation” [Krajewska, Ziółkowski 2001, t. II]. The light industry was part of a group of industries, which were to be supported in the restructuring process¹ under the overall sectorial policy of the Polish Government. But despite this legislation no actions were undertaken, which lead many firms to bankruptcy or to a sale below value. Looking through papers dealing with the restructuring process one can find examples, which raise many doubts.

To this day the transformation of the textile and clothing sector and its enterprises stirs strong emotions. This is how one of the former directors reflects on the changes within the light industry (Frame 1).

Frame 1. Testimonial of an immediate participant in the transformation and the restructuring of the light industry

... inflation was brought down through a draconian interest, which the most modern plants of this industry had to pay off. The textile and clothing industry went underground into garages, sheds, private flats... A bizarre dance begun around the clothing and textile industry. Everything possible was pulled out from collapsing factories: machines, technical and technological documentation, qualified staff. At that time, the technical personnel played an exceptionally negative role. It represented (on a large part) channels, through which technologies, placing our products high on global markets, leaked out... Trade centres went bankrupt or were liquidated, entire sales networks disappeared. Their place was taken by “new entrepreneurs” and there was not one single firm that was able to recover money due for unpaid invoices from them. The debt recovery system did not work and economic offences were not prosecuted. Completing this picture was the importation of second-hand clothing, import of readymade goods from Asia and the smuggling of fabrics, knitwear and footwear...

This account, concerning the effects of NIF activities from one the National Investment Fund employees might be interesting:

1. The principles of sector policy were presented by the government of H. Suchocka. The document was adopted by the Council of Ministers on 14 September 1993.

Frame 2. Case of "GRUPA PROCHNIK" Holding of textile and clothing enterprises

... Within the framework of a privatisation program based on the idea of the National

Investment Fund, works were commenced in 1995 to create the first textile holding "Prochnik Group". It comprised ten large textile enterprises, representing a group with a wide-range of production processes. The restructuring carried out in each of the firms created the basis for proper dynamic growth. And indeed, that was the case until 1998. Wrong decisions on border closures with the Soviet Union meant that the holding lost forty percent of the market. The shock was so great that the shareholders of the Prochnik Group decided to sell machines, thus destroying chances for further functioning of the Group. Some of these firms were unable to cope independently on the market. In the next few years the Knitting Plant „JAR-LAN”, the Lace Factory and Haberdashery Plant „LENTA”, the Silk Industry Plants „WISTIL” and „DOLWIS” as well as the Factory „FIRANKA” went bankrupt. The Silk Industry Plant „MIRANDA”, the Factory of Fleece Products „BIRUNA”, the Factory of Curtains „WISAN” and the Clothing Industry Plant „PRÓCHNIK” escaped liquidation.

Statement of an NFI employee recorded during an interview in 2011.

The above statements show that both, the relatively modern enterprises and firms with outdated machinery, could not manage under the new economic system. The "Light Industry Strategy for the years 2000–2005"², adopted by the Polish Government in October 2000, was to support restructuring processes in the context of integration with the EU and regional politics. Provisions pertaining to the tasks of entrepreneurs' organisations and the continuation of restructuring and privatising state enterprises were made in under the section dedicated to the activities planned in order to improve the functioning of the light industry.

In practice, the group of tasks outlined in the Strategy was either not implemented or implemented inconsistently to the detriment of the textile and clothing enterprises. Over the period of the Strategy's validity the promised support for developing a raw material base and assistance in acquiring financing for the modernisation of machinery, as well as plans for overcoming unfair competition have never materialised. The tightening of borders and the liquidation of the inflow of textile and clothing goods not complying with technical and sanitary requirements have never been achieved.

2. *Light Industry Strategy for the years 2000–2005*, Ministry of Economy, Industry Policy Department, Warsaw, May 2000. By the decision of the Council of Ministers of 2 September 2003 the validity of this document as extended until 2007. The source of the change of decision was the Act of 22 May 2003 on subsidies to interest on some bank loans (Journal of Laws 104, item 962).

The policy based on selective indication of high-chance sectors, the so-called “predicting winners”, proved disastrous for the textile sector. It was declared a declining sector without any perspectives for development.

Literature [Porter 1999] deems a declining sector a group of enterprises, which, over a longer period records a drop in the volume of sales caused, amongst others, by experiencing a lack of market interest in products offered, is reluctant to produce new goods, and omits to invest in research and development of innovations. It seems that these characteristics of the declining sector are fully justified in a stable economy. Taking into account the political and economic transformation, the Polish textile and clothing industry did neither have the chance nor the time to adapt to operating in an environment of liberalising foreign trade, the loss of traditional output markets and gaining access to raw materials, strategic for the textile sector (cotton). The division into declining, traditional and developing sectors, in a situation where there are possibility of conducting technological and investment restructuring that allows the application of modern techniques and production technologies, is detrimental to the development of innovativeness in enterprises and in the entire economy. „The existing declining sectors may become modern through propagating the use of advanced technologies and gradual switching from “hard technologies” to “soft technologies”, which require a small scale and allow for the decentralisation of management and de-concentration of production” [Mączynska 2001, t.1].

The occurring changes required a well-thought out enterprise restructuring, justified economically and socially. Enterprises position worsened with the expiry of the Agreement on Textiles and Clothing (ATC)³, signed on January 1995 within the framework of the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT). The ATC replaced the Multi-fibre Arrangement (MFA) applicable in the years 1974 -1994. The ATC outlined the manner and pace of integrating the GATT's and the textile and clothing trade principles, as well as abolishing trade restrictions applicable under MFA by the end of December 2004.

In 1998, under provisions of the European Agreement⁴ Poland gained access to the EU market for textile and clothing goods. The creation of a free

3. The Agreement set out the way for a gradual, spread over years (until the end of 2004) integration of the principles of textile and clothing trade and obligated the WTO members to eliminate all restrictions imposed on this trade under the Multi-fibre Agreement, by the end of 2004. Text of the ATC is available at: www.wto.org/english/tratop_e/tekstil_e/texintro_e.html.

4. European Agreement on establishment of association between Poland and European Communities signed on

16 February 1991, enacted on 1 February 1994. Published in Attachment 11 to the Journal of laws of 1994, item 38 and the OJ L 348/93. Part III of the Agreement contains provisions on the abolishment of import duties on products originating in Poland.

trade zone meant reducing import tariffs to zero and eliminating quantitative trade restrictions on the reciprocity basis.

As of 1 January 2005 all protective clauses applicable under the Multi-fibre Agreement were removed.

With deregulation of trade and the opening of market to globally purchased goods the situation of enterprises worsened considerably. Like other industry sectors, the textile and clothing sector began to move slowly from material based technologies to innovative, technologically. In December 2008, the Ministry of Economy adopted the "Light Industry Roadmap for 2008–2013". The „Roadmap" specified 22 tasks that entrepreneurs, their organisations and state administration were obliged to implement in order to increase enterprises innovative activity, to further the light industry's development and to improve its image amongst external clients such as financial institutions, school and university students, customers and contractors.

Comparative advantages of the textile and clothing industry, often used for assessing the industry's condition and competitiveness, highlight the importance of restructuring processes. The overview of 32 industry sectors prepared by the European Commission (SEC 2009) shows the advantages of the Polish textile and clothing industry. The areas and fields of comparative advantages in the years 2005–2009 were specified in materials presented in the "Assessment of potential areas and fields of comparative advantages in the Polish economy" [Wysokinska 2010]. The textile and clothing industry was listed among industries of significance in terms of competitive position.

According to the "Assessment" the Polish textile and clothing industry has a chance to develop its competitiveness and join the group of industries which may become development locomotives for the Polish and European economies, providing it will be based on innovative material technologies and production techniques. The remodelling of existing features and skills decisive for enterprises competitiveness takes place during changes implemented within a restructuring process.

Thus, restructuring is a process of creating conditions conducive for building new competitiveness attributes to strengthen the competitive position of an enterprise, a sector and an economy.

The process of restructuring the textile and clothing industry takes place in all the countries of the world. The most frequent symptom of the occurring changes is liquidation of workplaces. In the years 1991 to 2001, 85 000 workplaces were liquidated in fifteen EU countries [CCMI/009-CESE/368, 2004]. Despite changes occurring in the global structure of the industry production and trade and systematic relocation of production centres to developing countries, European economies are still investing in the textile sector. Coun-

tries such as Belgium, Holland, France, Italy or Germany still have a modern and developing textile industry [Brzozowski 2008]. In every continent one can find examples of attaching great importance to the textile industry in terms of developing regions and national economies [Kubiak 2008].

Polish companies have to develop their potential in order to meet the global market requirements and join the “world’s elite” of textile and clothing enterprises. According to the words of M.E. Porter discussing the move towards developed economy „...a development must move from low pay to low total costs and that requires increasing the efficiency of service production. With time, competition must evolve beyond costs towards diversification of products. Competition has to move from imitation to innovation and from small investments to high level investments in not only material but also intangible resources, such as skills and technology” [Porter 2001].

Problems specific to the restructuring of textile and clothing enterprises

The sector, which as a result of political and economic system changes suffered the biggest losses and totally changed its “image” is the light industry. It is in that sector that the tendencies indicating the need to change the methods of enterprise management, and to move from a producer market to the consumer market philosophy, were observed much earlier than in other industries. First signals of this type were noted in the mid-eighties of the last century, when joint-venture companies, owned by Poles living abroad appeared in the textile sector. Those companies offered goods made of good quality fabrics with attractive finishing and design aimed at more demanding customers. They did not represent serious competition, but under their influence state enterprises undertook attempts to modernised their products.

In 1990, the textile and clothing industry entered a transformation phase and had to cope with problems caused by the specifics of the sector and the economic policy of the State. There was no state control over the observance of competition rules and the fulfilment of obligations undertaken by new business owners in terms of developing the acquired enterprises. Until 1993 there was no industrial policy in accordance with the rule, advocated by T. Syryjczyk, the first minister of industry after the June elections, “the best industrial policy is no industrial policy”. In the case of the textile and clothing industry, the ten-year period for the adaptation of the Polish industry to the conditions, which were to apply from 1 January 2005, i.e. from the accession of Poland to the European Union in 2004, was wasted. No real attempt to solve problems

perturbing the industry and individual enterprises was made. Specific problems, which hampered the restructuring of state enterprises and still remain an obstacle to effective restructuring of private enterprises, came to light.

The applied methods were used for adaptive restructuring, preventive restructuring and developmental restructuring. Quite rare are cases of anticipating restructuring, preceding the occurrence of crisis in a company.

Amongst the most onerous problems obstructing an efficient and effective restructuring, with which enterprises grapple until now are:

1. lack of finances for rebuilding raw material and downstream asset bases;
2. low competences of owners and managers in terms of management and implementation of changes;
3. collapse of vocational education
4. negative images of the textile and clothing industry;
5. feminisation of professions – a problem and a chance;
6. a lack of specialised consultants, capable of assisting entrepreneurs in choosing the restructuring method and path;
7. a lack of cooperation between entrepreneurs and scientific centres

During the transitions, the light industry enterprises broke cooperative ties with their partners, attempting to individually adapt to new conditions.

8. a lack of continuity and consistency in “strategies” and “schedules” adopted by the Ministry of Economy;
9. a lack of strategy [Kubiak 2007] and vision for enterprise development.

In the majority of cases enterprises run without establishing strategy for the development of business. A strategy is perceived as an unnecessary corset, rendering the decision making process less flexible and rigid. In practice, a „Strategy” acts as a guideline for activities and allows the control of internal and external changes. A review of the implementation of the “Strategy” allows taking anticipatory actions ahead of any dangers associated with an oncoming crises. It may be presumed that this is one of the more serious problems contributing to the failure of having made restructuring decision at the appropriate time.

A series of problems occurring in the process of restructuring textile and clothing enterprises requires substantiated help from decision-making centres creating economic policy, scientific centres, banks and local authorities. Exceptional support and assistance should be expected from local authorities and entrepreneurs’ organisations, closest to the problems touching entrepreneurs in the complex process of restructuring.

Bibliography

Belka M. (2001), *Doświadczenia polskiej transformacji – mikroekonomiczne podstawy i makroekonomiczne uwarunkowania* [w:] **E. Mączyńska (red.)**, *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, DiG, Warszawa, tom I, s. 38.

Brzozowski J. (2008), *Światowy przemysł włókienniczo-odzieżowy*, Biuletyn euro-info dla małych i średnich przedsiębiorstw, luty, nr 2.

Dominiak P., Wasilczuk J., Daszkiewicz N. (2005), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu internacjonalizacji i integracji gospodarek europejskich. Przykłady Włoch, Francji, Polski i Czech*, Scientific Publishing Group, Gdańsk.

European Industry in a Changing World, Updated Sectoral Overview 2009, Commission of the European Communities, Commission Staff Working Document, Brussels, 30.07.2009, SEC (2009) 111 final.

Kołodko G.W., Tomkiewicz J. (2009), *20 lat transformacji. Osiągnięcia, problemy, perspektywy*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Krajewska A., Ziółkowski H. (2001), *Od upadłości do sukcesu (Zakłady Przemysłu Włókiennego LODEX W Łodzi)* [w:] *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, wyd. DiG, Warszawa, tom II.

Kubiak K. (2008), *Innowacyjne klastry – innowacyjna gospodarka regionu* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dys-tansu*, red. **E. Sadowska-Kowalska**, FRP, Łódź.

Kubiak K. (2007), *Strategia rozwoju przemysłu włókienniczo-odzieżowego*, „Working Papers”, nr 5, Instytut EEDRI, SWSPiZ.

Mączyńska E. (2001), *Restrukturyzacja przedsiębiorstw w procesie transformacji gospodarki polskiej*, tom I i II, red. **E. Mączyńska**, wyd. DiG, Warszawa.

Porozumienie Tekstylne, Pełny tekst ATC dostępny na stronie www.wto.org/english/tratop_e/tekstil_e/texintro_e.html (dostęp 10.10.2008).

Przyszłość sektora tekstylnego i odzieżowego w rozszerzonej Unii Europejskiej, Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-społecznego w sprawie opinii Komisji Europejskiej, INT/220, Bruksela 1 lipca 2004 r.

Przyszłość sektora wyrobów włókienniczych i odzieżowych w poszerzonej Unii Europejskiej, Europejski Komitet Ekonomiczno-Społeczny. Opinia uzupełniająca, CCMI/009-CESE/368, Bruksela 2004.

Porter M.E. (1999), *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, PWE, Warszawa.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Rocznik Statystyczny Przemysłu 1992, GUS, Warszawa,

Strategia dla przemysłu lekkiego na lata 2000-2005, Ministerstwo Gospodarki Departament Polityki Przemysłowej, Warszawa, maj 2000.

Układ Europejski (Europe Agreement) o stowarzyszeniu Polski ze Wspólnotami

Europejskimi, Załącznik nr.11 Dz.U. poz. 38 z1994 r. oraz Dziennik Urzędowy Wspólnot Europejskich – OJ L 348/93.

Wysokińska Z. (2010), *Ekspertyza potencjalnych obszarów i dziedzin przewag konkurencyjnych gospodarki polskiej*, EFRR, Warszawa, listopad.

Mieszko Bojar

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Andrzej Chajęcki

Wyższa Szkoła im. Pawła Włodkowica w Płocku

Konkurencyjność klastrów

Clusters competition

Abstract: Establishment and operation of clusters are the solution used in the global economy. An analysis of research shows that joint efforts of universities, research centers – research, government and local entrepreneurs help to achieve the score multiplier. This cooperation opens up small and medium enterprises development opportunities and competitiveness.

Key-words: cluster, competition, efficiency, business, cooperation.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwa zorganizowane w klastry, dzięki dostępowi do wyspecjalizowanych nakładów, w tym maszyn, części, usług, jak i wykwalifikowanej kadry pracowniczej, mogą osiągnąć do tych nakładów łatwiejszy i tańszy dostęp w stosunku do innych możliwości, takich jak formalne przymierza z zewnętrznymi podmiotami, integracja pionowa czy zaopatrywanie się u jednostek znacznie oddalonych. Klaster jest przestrzenną formą organizacji, która może zapewnić swoim członkom efektywniejszy i sprawniejszy sposób organizacji nakładów, pod warunkiem, że funkcjonują w danej lokalizacji konkurencyjni dostawcy owych nakładów. W przypadku braku takich dostawców przedsiębiorstwo może być zmuszone do korzystania z zewnętrznych źródeł. Dzięki

zaopatrywaniu się w ramach klastra przedsiębiorstwa mogą ponosić niższe koszty transakcji w porównaniu z oddalonymi podmiotami. Dzięki bliskości wzajemnych relacji podmioty prowadzące działalność gospodarczą mogą stosować metodę *just in time*, minimalizować zapasy, czas oczekiwania oraz eliminować koszty związane z importem. Jednocześnie prowadzi to do ograniczenia a nawet eliminacji zachowań oportunistycznych wśród wewnętrznych dostawców w związku z wspólnym funkcjonowaniem w klastrze, a co za tym idzie jawną i ciągłą współpracą.

2. Pojęcie konkurencji i konkurencyjności

W celu analizy konkurencyjności klastrów należy zacząć od zdefiniowania pojęcia konkurencyjności. Ponieważ jest ono ściśle związane i zarazem stanowi element konkurencji. Istnieje wiele różnych poglądów odnoszących się zarówno do konkurencji, jak i konkurencyjności.

W aspekcie gospodarki rynkowej konkurencję można rozpatrywać jako doskonałą i niedoskonałą. Konkurencja doskonała jest modelem teoretycznym, wręcz idealnym, zakładającym funkcjonowanie na rynku dużej liczby przedsiębiorstw, które wytwarzają jednakowe produkty, przy czym nie wpływają one na poziom cen. W niniejszym przypadku nie występują także bariery wejścia i wyjścia z rynku. Natomiast konkurencja niedoskonała występująca w praktyce oznacza, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku mają wpływ na cenę oraz produkty przez nie wytwarzane nie muszą być jednorodne.

Aby można było mówić o konkurencji na rynku, muszą funkcjonować co najmniej dwa niezależne przedsiębiorstwa. Konkurencja występuje w gospodarce rynkowej, jako ustroju ekonomicznym w formie systemu funkcjonowania podmiotów gospodarki narodowej, które większość swoich transakcji dokonują na rynku [Skawińska, Zalewski 2009, s. 36]. Głównym czynnikiem regulującym ich decyzje jest mechanizm rynkowy (niewidzialna ręka rynku), który poprzez kojarzenie producentów z konsumentami doprowadza do eliminacji najsłabszych podmiotów. Współczesna gospodarka rynkowa cechuje się zdecydowaną dominacją kapitału prywatnego, zwłaszcza MŚP. Polityka przedsiębiorstw związana jest bezpośrednio z chęcią osiągnięcia jak największego zysku, dochodzi więc między nimi do walki konkurencyjnej. W związku z tym konkurencja wiąże się nierozzerwalnie z istnieniem własności prywatnej środków produkcji, realizacją sprzecznych celów przez ich właścicieli oraz istnieniem ograniczeń w ich osiągnięciu.

Rozpatrując konkurencje z ekonomicznego punktu widzenia, można stwierdzić, że jest to wzajemna rywalizacja o osiągnięcie maksymalnych korzyści ekonomicznych związanych ze sprzedażą produktów i usług,

źródeł zaopatrzenia, czy też siły roboczej. Natomiast w tradycyjnym ujęciu zakładano, że wzajemnie rywalizują sprzedawcy, usługodawcy bliskich substytutów o konsumentów, zaś producenci jako nabywcy czynników produkcji konkurują właśnie o nie.

Konkurencja skupia się więc na zaspokajaniu potrzeb klientów. Z tego względu przedsiębiorstwa wyprzedzają się w oferowaniu tańszych produktów czy też wykorzystują instrumenty pozacenowe, takie jak wysoka jakość. Wzajemna rywalizacja wiąże się więc z eliminacją najsłabszych konkurentów.

Obecnie w dobie globalizacji firmy konkurują ze sobą na rynku światowym, zwłaszcza o informacje o nim, dostęp do nowych technologii, innowacje czy know-how. Przedsiębiorstwa poniekąd są zmuszane do poszukiwania coraz to nowszych rozwiązań zarówno produkcyjnych, jak i strategii konkurowania. Ciągła niestabilność gospodarki światowej i jej dynamiczny rozwój wymuszają zabezpieczanie się przedsiębiorstw przed konkurencją, nie tylko lokalną, ale także międzynarodową. W literaturze mowa jest nawet o hiperkonkurencji.

Konkurencja sprawia, iż firmy nie mogą tylko skupiać się na warunkach zewnętrznych, lecz muszą także dostosowywać swoje działania i wprowadzać zmiany we własnej strukturze organizacyjnej. Zjawisko to określa pojęcie metakonkurencji poprzez „połączenie tradycyjnych narzędzi rywalizacji (ceny, jakości, warunków realizacji życzeń nabywców) oraz zdolności organizacji do zmiany samej siebie” [Świtalski 2005, s. 260].

Przedsiębiorstwa mogą także osiągać wyznaczone przez siebie cele za pomocą wzajemnej współpracy. Dzięki temu mają większe szanse przetrwania na rynku i tym samym kreowaniu wartości.

Walka konkurencyjna przedsiębiorstw wiąże się zarówno z pozytywnymi, jak i negatywnymi skutkami. Do skutków pozytywnych zaliczyć można m.in.:

- wzrost aktywności gospodarczej,
- szerszą gamę wytwarzanych produktów,
- inspiracje do rozwoju intelektualnego, jak i społecznego,
- innowacyjność procesów i produktów,
- poprawę struktury handlu zagranicznego,
- wzrost PKB, inwestycji i konsumpcji,
- większą efektywność wykorzystania czynników produkcji,
- lepszą jakość i strukturę produkcji,
- lepszą kreatywność.

Natomiast do negatywnych skutków zaliczamy:

- eliminacje konkurencji w wyniku nieetycznych zachowań,
- monopolizację i rozwój globalnych oligopoli związany z wykupywaniem konkurentów oraz koncentracją czynników produkcji,
- negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne,

- pogłębienie asymetrii rozwoju krajów i regionów,
- cykliczność rozwoju gospodarki oraz niepełne wykorzystanie czynników produkcji.

Mimo, iż mechanizm konkurencji wpływa na rozwój postępu i napędza gospodarkę, w nowych nurtach ekonomii przyjmuje się jego korekty. W gospodarce są takie dziedziny, w których interwencja państwa jest wręcz niezbędna tj. ochrona środowiska, ład przestrzenny i społeczny, nauka, edukacja, ochrona zdrowia, ekorozwój czy kultura. W niniejszych dziedzinach dla dobra publicznego dopuszczalne jest przez prawo ograniczenie konkurencji, w celu złagodzenia ujemnych skutków konkurencji, również w skali międzynarodowej.

Konkurencja tworzy rynek i bez niej nie może on sprawnie funkcjonować. Nieuczciwe praktyki przedsiębiorców, wpływające na ograniczenie funkcjonowania innym podmiotom np. poprzez zmony cenowe, tworzą bariery działania. Osiągnięcie przez firmy pozycji dominującej powinno łączyć się z uczciwością w stosunku do pozostałych uczestników rynku.

Po zdefiniowaniu pojęcia konkurencji, można przejść do konkurencyjności. Jest to zdolność podmiotów do konkurowania i tym samym osiągania sukcesów. Pojęcie, jak i teoria konkurencyjności są ciągle rozwijane, w związku z czym trudno jednoznacznie określić, czym jest konkurencyjność. Według M.E. Portera konkurencyjność gospodarki (narodowej) to jej zdolność do wzrostu efektywności zastosowanych czynników wytwórczych (pracy, kapitału) [Porter 2001, s. 198].

Pojęcie konkurencyjności najczęściej odnosi się do rynku międzynarodowego. Jednakże zwraca się także uwagę, że osiągnięcie konkurencyjności globalnej czy światowej uzależnione jest od osiągnięcia jej na rynku krajowym czy lokalnym. W związku z powyższym osiągnięcie przewagi konkurencyjnej należy rozpocząć od rywalizacji na rynku miejscowym i osiągnięcia wysokiej pozycji wśród konkurentów. Definiowanie więc konkurencyjności należy rozpatrywać szeroko, począwszy od rynku lokalnego po międzynarodowy czy globalny.

OECD definiuje konkurencyjność jako zdolność firm, przemysłów, regionów, krajów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencyjności oraz do trwałego zapewnienia wysokiej stopy zwrotu w przypadku zastosowanych czynników produkcji oraz wysokiego poziomu zatrudnienia.

World Economic Forum (WEF), międzynarodowa instytucja, ocenia poziom konkurencyjności państw, pod pojęciem konkurencyjności rozumie „zbiór czynników instytucjonalnych, polityk gospodarczych i innych zasobów, oddziałujących na produktywność gospodarek” [Boguszewski 2011]. Konku-

rencyjność ma charakter dynamiczny oraz składa się z elementów czynnikowych i wynikowych. W badaniach rozpatrywana jest w dwóch nurtach: produktywności gospodarowania oraz proeksportowym (dotyczy jedynie produkcji weryfikowanej przez rynek zagraniczny). W związku z ograniczeniem powyższych teorii E.M. Jagiełło wyróżnia konkurencyjność międzynarodową pod względem produkcji krajowej w stosunku do importu na rynku krajowym oraz eksportu na zagranicznym rynku. Należy dodać, iż konkurencyjność gospodarki zależy od warunków otoczenia, zwłaszcza makrootoczenia.

Ponadto konkurencyjność przedsiębiorstwa można także pojmować jako:

- osiągnięcie bądź też utrzymanie przewagi konkurencyjnej,
- projektowanie, wytwarzanie i sprzedawanie dóbr i usług, które poprzez jakość, cenę lub inne walory są atrakcyjniejsze niż oferta konkurencji,
 - podnoszenie efektywności wewnętrznej,
 - dążenie do utrzymania bądź zwiększenia udziałów w rynku,
 - zrównoważony rozwój w długim okresie,
- rywalizacja przedsiębiorstw w celu osiągnięcia założonych celów poprzez oferowanie korzystniejszych warunków zawarcia transakcji od przeciwników.

Konkurencyjność może być pojmowana na wiele różnych sposobów. Począwszy od podejścia, iż jest to sposób działania i dążenia do przetrwania przedsiębiorstwa w otoczeniu ciągle zwiększającej się konkurencji. Trudno jednak wprost określić to pojęcie. Konkurencyjność na gruncie logiki praktycznej zalicza się do nazw abstrakcyjnych, a więc można stwierdzić, że jest to pojęcie teoretyczne nieposiadające desygnatów [Ziemiński 2005, s. 27].

3. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Zainteresowanie przewagą konkurencyjną przedsiębiorstw związane jest z tym, iż jest ona „podstawą procesu trwałego tworzenia i zawłaszczania wartości w większym stopniu niż to udaje się konkurentom” [Obój 2001, s. 3]. W związku z tym można stwierdzić, że przewaga konkurencyjna jest bezpośrednio związana z osiągnięciem przez przedsiębiorstwo lepszych wyników poprzez lepszą czy inaczej wykonaną realizację, zwłaszcza jeśli chodzi o oferowane produkty i usługi. Odzwierciedla to przede wszystkim stopień zaspokojenia potrzeb klientów. Przewagę konkurencyjną można zatem określić jako: „konfigurację składników potencjału konkurencyjności, umożliwiających generowanie bardziej skutecznych – w porównaniu z innymi przedsiębiorstwami – instrumentów konkurowania” [Stankiewicz 2000, s. 103]. Często utrzymanie przewagi konkurencyjnej jest wpisane w jej strategię, dzięki temu może

ono sobie zapewnić przetrwanie na rynku, niemniej jednak w dzisiejszych czasach osiągnięcie trwałej przewagi jest bardzo trudne.

Osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej uzależnione jest od warunków wewnętrznych, jak i zewnętrznych.

a) warunki wewnętrzne

W skład warunków wewnętrznych wchodzi wszystkie czynniki, materialne i niematerialne, wpływające na funkcjonowanie organizacji. Do determinantów wewnętrznych można zaliczyć zasoby czynników produkcji i umiejętności przedsiębiorstwa materialne i niematerialne, będące jego własnością lub przez niego użytkowane. Czynniki te można kategoryzować jako mocne i słabe strony procesu konkurencyjności.

W obecnych czasach na konkurencyjność przedsiębiorstwa w ujęciu warunków wewnętrznych istotny wpływ ma jakość i zarządzanie kapitałem rzeczowym, finansowym oraz ludzkim. Dzięki wysokim kwalifikacjom kadry pracowniczej oraz innowacyjnemu, nowoczesnemu majątkowi rzeczowemu, firma wypracowuje swój sukces rynkowy. Jednocześnie coraz większą rolę przywiązuje się do zasobów niematerialnych. Powodem tego stanu jest trudność ich przejęcia przez konkurencję, a co za tym idzie warunki zewnętrzne

Warunki zewnętrzne mogą w pewnym stopniu ograniczać funkcjonowanie przedsiębiorstw. Przykładem może być regulacyjna rola państwa, narzucająca płacę minimalną czy też zabraniająca reklamowania niektórych produktów oraz polityka podatkowa państwa w odniesieniu do poszczególnych form organizacyjno-prawnych prowadzenia działalności gospodarczej. Jak wynika z powyższego otoczenie zewnętrzne można podzielić pod względem możliwości jego kreowania na elementy zależne i niezależne od firmy. Do elementów zależnych można zaliczyć m.in. postawy i opinie klientów, natomiast do niezależnych inflację czy niedobór surowców. Otoczenie zewnętrzne z reguły dzieli się na bliższe (mikrootoczenie) i dalsze (makrootoczenie). Do mikrootoczenia zaliczyć można m.in. nabywców, dostawców, konkurencję, zaś do makrootoczenia otoczenie ekonomiczne, demograficzne, prawne, techniczno-technologiczne czy przyrodnicze.

Należy także wspomnieć, że czynniki te mogą się zmieniać w czasie, w związku z czym jak wspomniano już wcześniej, przedsiębiorstwo musi nie tylko na nie reagować, ale także je przewidywać. Obecnie elastyczność dostosowania się do zmian traktowana jest jako kluczowy element osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Na umiejętność tę składa się wiele czynników, w tym: specjalistyczna wiedza, umiejętności. Opisane powyżej warunki wewnętrzne identyfikuje się i ocenia poprzez ich siłę i słabości konkurencyjności. Natomiast warunki zewnętrzne rozpatruje się z punktu widzenia szans i zagrożeń dla funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku. Ciągła niepew-

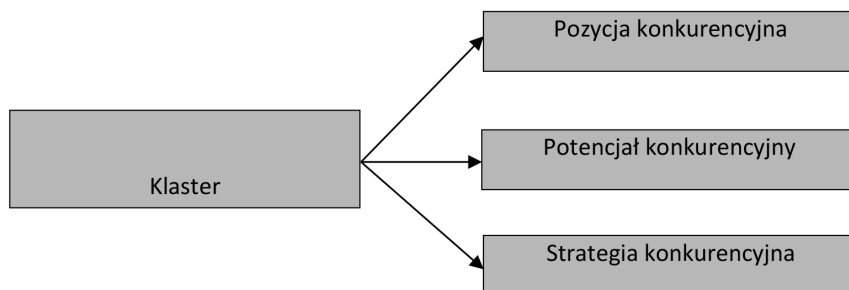
ność co do zmian w otoczeniu wymusza ich nieustanne badanie i dostosowywanie w celu osiągnięcia bądź utrzymania przewagi konkurencyjnej. Proces ten określa się zarządzaniem zmianą (konkurencyjnością). Jego głównym celem są innowacje i tym samym restrukturyzacja firmy w celu umocnienia przewagi konkurencyjnej. W celu osiągnięcia sukcesu przedsiębiorstwo musi wykorzystać swoje mocne strony, pokonać słabe strony, wykorzystać stwarzane szanse oraz przekształcić zagrożenia w szanse.

4. Wpływ klastrów na konkurencyjność

W celu określenia wpływu klastra na konkurencyjność przedsiębiorstwa, należy przyjąć, że konkurencyjność może być rozpatrywana w trzech płaszczyznach jako [Gorynia, Wolniak 2000].:

- pozycja konkurencyjna, czyli konkurencyjność wynikowa,
- potencjał konkurencyjny, czyli konkurencyjność zasobowa,
- strategia konkurencyjna (instrumenty konkurowania), czyli konkurencyjność czynnościowa (procesualna, funkcjonalna).

Rys. 1. Wpływ klastra na konkurencyjność – ujęcie wyjściowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie M. Gorynia, B. Jankowska, *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Difin 2008.

Zależność między klastrami a konkurencyjnością można podzielić na trzy sposoby:

1. wzrost wydajności podmiotów wchodzących w skład klastra lub sektorów;
2. zwiększenie zdolności do innowacji i tym samym wydajności;
3. zachęcanie do tworzenia nowych przedsiębiorstw.

Osiągnięta przez klaster przewaga konkurencyjna związana jest często z różnego rodzaju zewnętrznymi oszczędnościami, a także przepływami między poszczególnymi firmami lub sektorami. Należy tu podkreślić, iż większość korzyści, związanych z funkcjonowaniem klastra, wiąże się także z podmiotami wchodzącymi w jego skład. „Grono można zatem zdefiniować jako system wzajemnie powiązanych firm i instytucji, którego wartość jako całości jest większa niż suma wartości poszczególnych jego części” [Porter 2001, s. 266].

Przewaga konkurencyjna klastrów nie jest taka sama we wszystkich dziedzinach, mimo iż klastry występują coraz częściej w poszczególnych krajach. Im większa przewaga klastrów i wyższa jakość tworzonych przez nie produktów i usług, tym bardziej ogranicza się obszar, na którym mogą przetrwać. Istnienie wyrafinowanej konkurencji sprzyja wzrostowi znaczenia klastrów w gospodarce, tym samym ich liczba rośnie wraz z rozwojem gospodarki.

Aby rozpatrzyć wydajność klastra, ściśle związanego z jego konkurencyjnością, zostanie omówionych 5 czynników:

a) dostępność wyspecjalizowanych nakładów

Poprzez funkcjonowanie w klastrze nabywców i dostawców następuje łatwiejszy przepływ informacji, w przypadku szczególnych potrzeb, ich koszt dostosowania się jest mniejszy oraz dużo łatwiejsze jest wspólne świadczenie wszelkiego rodzaju usług wspomagających czy pomocniczych. Nawet przy założeniu, że pozostałe warunki dostawy będą takie same, częściej lepiej jest dla przedsiębiorstwa zaopatrywać się na miejscu, tym bardziej jeśli chodzi o zaawansowane i wyspecjalizowane nakłady, ponieważ wiążą się one bezpośrednio z zawartością techniczną, usługową czy informacyjną. Rozwinięte klastry składają się coraz częściej z kilku pokrewnych sektorów, które zazwyczaj wykorzystują te same lub zbliżone nakłady, co wiąże się z rozszerzeniem możliwości dostawców. Pod względem przewagi konkurencyjnej coraz częściej istotną rolę odgrywa zakres i głębokość klastra, aniżeli wielkość jego podmiotów czy sektorów. Spowodowane jest to zarówno czynnikami wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi.

Funkcjonowanie w klastrze może także pozwolić na korzystniejsze warunki przy sprowadzaniu nakładów z dużych odległości. Dzięki niemu dostawcy mogą obniżać ceny, a przedsiębiorstwa czerpać korzyści ze sprawniejszej dostawy.

W stosunku do wyspecjalizowanych i doświadczonych pracowników, klastry oferują podobne korzyści. W związku z posiadaniem odpowiednich pracowników w ramach klastra, obniżeniu ulegają koszty jego przedsiębiorstw związane z rekrutacją, co pozwala na sprawniejsze dostosowanie stanowisk pracy. Ponadto ogranicza on ryzyko zmiany miejsca pracy swoim pracownikom, informuje ich o wolnych stanowiskach, przez co może obniżyć koszty pozyskania specjalistów z innych miejscowości.

b) dostęp do informacji

Podmioty funkcjonujące w klastrze, w tym firmy i instytucje, gromadzą specjalistyczne informacje m.in. techniczne, rynkowe. Bliskość lokalizacji, związki techniczne, dostawy, częste wzajemne stosunki, a także wzajemne powiązania w obrębie klastra wpływają na poziom wzajemnego zaufania i ułatwiają wewnętrzny przepływ informacji. Istotnymi informacjami, wynikającymi z korzyści funkcjonowania w klastrze, są bieżące potrzeby nabywców. Wyrafinowani nabywcy zazwyczaj są elementem składowym klastra, natomiast pozostali uczestnicy pozyskują informacje o ich potrzebach, po czym dzielą się nimi.

c) Komplementarność

Zwiększanie efektywności poprzez klaster może nastąpić zarówno przez pozyskiwanie i kojarzenie nakładów, jak i wzajemne uzupełnianie się uczestników. Należy tu wspomnieć o komplementarności, która jest istotnym czynnikiem sprawnego funkcjonowania klastra. Rozpatrując przykład klastra usług turystycznych, można dostrzec, że dla konsumenta liczy się nie tylko atrakcyjność miejsca docelowego, ale także poziom usług, komfort hotelu, restauracje, punkty sprzedaży pamiątek, wszelkiego rodzaju logistyka (samoloty, możliwość wynajęcia samochodu) itp. Komplementarność zarówno produktów, jak i usług przy tworzeniu wartości dodanej dla klientów jest powszechna w dzisiejszej gospodarce, także w logistyce, obsłudze posprzedażnej czy wzornictwie. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w ramach klastra, dzięki bliskiej lokalizacji są w pewnym sensie zmuszone do doskonalenia swojej działalności oraz wzajemnej koordynacji. Dzięki wewnętrznej komplementarności klastra jego podmioty są w stanie osiągnąć dużo większe korzyści aniżeli biorąc udział we wszelkiego rodzaju formalnych powiązaniach.

d) dostęp do instytucji i do dóbr publicznych

Klastry swoim funkcjonowaniem przekształcają wiele nakładów w dobra publiczne albo quasi-publiczne, pozwala to na obniżenie ich kosztów. Przykładem tego typu działania są lokalne szkolenia, które pozwalają przedsiębiorstwom na zatrudnienie pracowników, bez ponoszenia przy tym kosztów szkolenia wewnętrznego. Coraz częściej przedsiębiorstwa mają możliwość uzyskania dostępu do niektórych korzyści, typu wyspecjalizowana infrastruktura czy porady lokalnych specjalistów, ponosząc przy tym znikome koszty. Same informacje, gromadzone przez klaster, można traktować jako dobra quasi-publiczne.

e) zachęty i pomiar efektywności

Odnosnie zwiększenia efektywności przedsiębiorstw, klastry stwarza zachęty do jej osiągnięcia. Główną z nich są naciski konkurencyjne. Poprzez rywalizację z lokalnymi konkurentami tworzą się bardzo silne zachęty, związane z łatwym prowadzeniem porównań oraz podobnych warunków funk-

cjonowania, w tym dostępu do lokalnego rynku i kosztów pracy, w związku z czym konkurencja musi się skupiać na innych zagadnieniach. Tworząca się presja, wywierana przez podobne podmioty, powoduje narastanie nacisków konkurencyjnych w samym klastrze, łącznie z firmami, które nie rywalizują między sobą lub rywalizują pośrednio.

Wśród pozytywnych oddziaływań klastrów na efektywność, można zauważyć powiązania z lokalnymi dobrami publicznymi czy też korzyściami z fizycznego sąsiedztwa, bezpośredniego kontaktu, bliskich i trwałych wzajemnych stosunków oraz dostępu do informacji wewnętrznych. Firma należąca do klastra może czerpać z tych korzyści, tylko jeśli aktywnie angażuje się w jego funkcjonowanie. Zdarzają się przypadki, gdzie w skład klastra wchodzi firmy zagraniczne, wiąże się to jednak z dokonywaniem przez nie trwałych inwestycji, dzięki którym mogą podkreślić swoją lokalną obecność.

Zakończenie

Jednostki składowe przedsiębiorstw należących do klastra, mogą czerpać korzyści z tej formy organizacji. Dzięki współpracy w prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych, produkcji elementów, montażu, wspólnemu marketingowi, obsłudze klientów i innych czynnościach, łatwiej im wprowadzić wewnętrzne usprawnienia m.in. w zaopatrzeniu, przepływie informacji i wzajemnym uzupełnianiu się. Bardzo często prowadzące działalność gospodarczą podmioty nie doceniają możliwości oferowanych przez klaster, w tym przewagi we wspomaganiu dynamizmu i innowacji, zamiast tego doprowadzają do rozproszenia swoich jednostek w celu obniżenia kosztów.

Bibliografia

Boguszewski P. (2011), *Globalny Indeks Konkurencyjności 2011–2012*, Narodowy Bank Polski, Instytut Ekonomiczny, Warszawa.

Gorynia M., Wolniak R. (2000), Foreign Direct Investment and Competition Strategies of Domestic Firms in Poland; w: Foreign Direct Investment in a Transition Economy. The Polish Case, School of Slavonic and East European Studies, University College London.

Obłój K. (2001), *Logika przewagi konkurencyjnej*, „Przegląd Organizacji”, nr 9, cz. I; nr 10.

Porter M.E. (2001), *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa.

Skawińska E., Zalewski R. (2009), *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów*, PWE, Warszawa.

Stankiewicz M.J. (2000), *Istota i sposoby oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7/8.

Świtalski W. (2005), *Innowacje i konkurencyjność*, Wydawnictwo UW, Warszawa.

Ziemiński Z. (1995), *Logika praktyczna*, wyd. XVIII, PWN, Warszawa.

Michał Chajęcki

Wyższa Szkoła Gospodarki w Bydgoszczy

Chalnisja Krzakiewicz

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Kaliszu

Grażyna Owczarczyk-Szpakowska

Uniwersytet Technologiczno-Przyrodniczy w Bydgoszczy

Wykorzystanie analizy fundamentalnej do procesu prywatyzacji

The use of fundamental analysis for the valuation of the assets of the company

Abstract: Fundamental analysis will be used for the valuation of the assets of the company targeted for privatization. This method was used in the majority of projects prepared in the years 1990–1994, its topicality today is important for determining the size of the assets of the analyzed company. Fundamental analysis is a synthesis of the elements used in the economic analysis.

Key-words: fundamental analysis, economic analysis, the privatization of the company.

1. Wstęp

Podstawowym i najważniejszym zadaniem każdego prowadzącego działalność gospodarczą przedsiębiorstwa jest zapewnienie opłacalności tej działalności. Topodstawowywarunekpodejmowaniaiprowadzenia działalności biznesowej. Osiągnięcie odpowiedniego poziomu opłacalności funkcjonowania przedsiębiorstwa stanowi o możliwości przystąpienia do procesów transformacyjnych.

Jednym z ważnych instrumentów określenia właściwych standardów w tym zakresie jest analiza fundamentalna.

Analiza fundamentalna stanowi jedną z podstawowych technik analizy stosowanej na rynku kapitałowym. Jej celem jest ocena i analiza kondycji ekonomicznej badanej organizacji w celu dokonania wyceny jej wartości. W analizie fundamentalnej uwzględnia się takie czynniki, jak: analiza makrooczenia, analiza sektora lub sektorów, w których działalność prowadzi organizacja, analiza ogólnej sytuacji organizacji, analiza finansowa organizacji oraz wycena organizacji (przeprowadzana różnymi metodami).

Wynikiem zastosowania tej metody może być ustalenie ceny akcji analizowanej organizacji.

Cenę akcji, uzyskaną za pomocą różnych metod analizy fundamentalnej (np. dyskontowych lub mnożnikowych), porównuje się z ceną giełdową akcji. W przypadku, gdy cena akcji, uzyskana na podstawie analizy fundamentalnej, jest wyższa od ceny giełdowej organizacji, inwestorzy powinni nabywać akcje tej organizacji (rekomendacja kupna). W innym przypadku (cena akcji dużo wyższa od ceny uzyskanej na podstawie analizy fundamentalnej) – powinni pozbyć się akcji tej organizacji.

2. Istota analizy fundamentalnej

Analiza fundamentalna zajmuje się badaniem danych historycznych dotyczących stanu gospodarki, branż i podmiotów gospodarczych oraz wykorzystaniem ich w celu określenia przyszłego funkcjonowania przedsiębiorstw. Analiza fundamentalna wykorzystuje nie tylko zależności określające sytuację finansową firmy, ale co ważniejsze, trendy rządzące tymi zależnościami na przestrzeni czasu. Skład i płynność środków przedsiębiorstwa, jego struktura kapitałowa, sposób wykorzystania dźwigni finansowej, pozycja względem konkurencji, zyski przedsiębiorstwa – wszystkie te czynniki są badane w celu określenia ich wpływu na funkcjonowanie firmy w przyszłości.

Celem analizy fundamentalnej jest wykrycie istotnych zależności, wynikających z historycznych i bieżących danych księgowych, tak, aby łatwiej było trafnie oszacować prawdopodobieństwo osiągnięcia przez przedsiębiorstwo różnych wyników i ocenić jego siłę finansową. Wstępnym etapem analizy fundamentalnej jest określenie stanu otoczenia gospodarczego i jego wpływu na podejmowane decyzje. Centralne znaczenie ma wzrost zysków i przepływów gotówkowych [Ritchie 1997, s. 1].

Źródłem danych do analizy fundamentalnej są sprawozdania finansowe, na które, zgodnie z ustawą o rachunkowości, składają się: bilans, rachunek zysków

i strat, sprawozdanie z przepływów pieniężnych oraz informacja dodatkowa.

Analiza fundamentalna, odnosząca się do działalności gospodarczej, nosi ogólną nazwę analizy ekonomicznej. Z punktu widzenia przedmiotowego należy wyróżnić w niej przede wszystkim:

- analizę makro – i mikroekonomiczną,
- analizę finansową i techniczno-ekonomiczną.

Analiza makroekonomiczna obejmuje badanie i ocenę wielkości ekonomicznych ujmowanych głównie dla całej gospodarki narodowej.

Analiza mikroekonomiczna dotyczy badania i oceny takich podmiotów gospodarujących, jak przedsiębiorstwo, gospodarstwo domowe czy pojedyncze osoby.

Analiza finansowa obejmuje wielkości ekonomiczne w wyrażeniu pieniężnym, w tym stan majątkowo-kapitałowy, wyniki finansowe oraz ogólną sytuację finansową przedsiębiorstwa.

Analiza techniczno-ekonomiczna oparta jest przede wszystkim na wielkościach ekonomicznych w wyrażeniu rzeczowym lub osobowym i jedynie uzupełniającą wzbogacana wyrażeniami pieniężnymi.

3. Zakres przedmiotowy analizy finansowej

Przedmiotem analizy finansowej w przedsiębiorstwie jest jego działalność gospodarcza oparta na angażowanych zasobach majątkowo-kapitałowych i osobowych. W warunkach gospodarki rynkowej celem tej działalności jest głównie przysporzenie właścicielom przyrostu kapitału własnego przez osiąganie zysków [Olzacka, Pałczyńska 2004, s. 34].

Rozpatrując przedmiot analizy finansowej w przedsiębiorstwie wyróżnić można dwa elementy:

- stan finansowy,
- wyniki finansowe.

Stan finansowy jest ujęciem statycznym przedmiotu analizy, ustalonym na określony dzień. Obejmuje on: składniki majątku trwałego i obrotowego, środki zaangażowane w inwestycje i wartości niematerialne i prawne oraz finansowe pokrycie tych składników z kapitałów własnych lub obcych. Wiąże się to z całokształtem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa, jako zdolnością płatniczą i kredytową, efektywnym lokowaniem wolnych środków płatniczych.

Wyniki finansowe są ujęciem dynamicznym przedmiotu analizy. Ustala się je za pewien okres jako sumę wyników narastających w ciągu miesiąca, kwartału lub roku. Wyniki finansowe mogą być zyskiem lub stratą ujętą w wielkości brutto lub netto. Wpływają na nie takie czynniki, jak przychody

ze sprzedaży, koszty własne, podatki, dotacje, dywidendy itp., określają je wskaźniki rentowności jako relacje wyniku finansowego do obrotu, zaangażowanych zasobów osobowych, majątkowych i kapitałowych.

4. Wykorzystanie instrumentów analizy fundamentalnej do analizy przedsiębiorstwa

Osiągane wyniki finansowe prowadzą do dodatnich lub ujemnych zmian stanu finansowego przedsiębiorstwa. Stwarza to ścisłą zależność statycznego i dynamicznego ujęcia przedmiotu analizy. Pomiar działalności gospodarczej, w tym zarówno stanu, jak i wyników finansowych przedsiębiorstwa, polega na rejestracji i uogólnieniu poszczególnych zdarzeń (operacji) gospodarczych, których wyrazem są wskaźniki ekonomiczne. Wskaźniki te to wielkości liczbowe odzwierciedlające działalność gospodarczą, stanowiącą podstawę prac analitycznych. Możliwość rozpatrywania przedmiotu analizy ekonomicznej w ujęciu statycznym lub dynamicznym prowadzi do wyróżnienia:

- wskaźników statycznych, charakteryzujących stan ekonomiczny (finansowy) przedsiębiorstwa na pewien moment,
- wskaźników dynamicznych, charakteryzujących wyniki ekonomiczne (finansowe), osiągnięte przez przedsiębiorstwo w ciągu jakiegoś okresu. Wskaźniki mogą różnić się „pojemnością”, co wiąże się z zakresem ich pola recepcji i pola decyzji. Polem recepcji jest zakres zdarzeń gospodarczych kontrolowanych przez dany wskaźnik, zaś polem decyzji jest zakres zdarzeń gospodarczych kształtowanych pod wpływem danego wskaźnika.

Zależnie od zakresu pola recepcji i pola decyzji wskaźnika wyróżnia się:

- wskaźniki syntetyczne, charakteryzujące się dużą pojemnością, tj. kontrolujące lub kształtujące dużą liczbę zdarzeń gospodarczych,
- wskaźniki cząstkowe, charakteryzujące się małą pojemnością, kontrolujące lub kształtujące tylko pojedyncze lub mało złożone zdarzenia gospodarcze.

Uwzględniając budowę i zakres wskaźników ekonomicznych, wyróżnić można:

- wskaźniki brutto, obejmujące wszystkie elementy konstrukcyjne danej kategorii ekonomicznej, a zwłaszcza wszystkie elementy kosztów własnych i cen,
- wskaźniki netto, uwzględniające jedynie wybrane elementy konstrukcyjne wskaźnika brutto, charakteryzujące jego najistotniejsze cechy, obejmujące zwykle niektóre składniki kosztów własnych lub cen, np. zysk netto jako zysk brutto po potrąceniu podatku.

Wskaźniki ekonomiczne mogą być wyrażone w wielkościach bezwzględnych lub względnych i prowadzić w rezultacie do odmiennego wyrazu treści ekonomicznej zdarzeń gospodarczych. W związku z tym wyróżnić można:

- wskaźniki ilościowe, określające absolutne rezultaty stanu zasobów lub wyników, np. stan zatrudnienia lub zysk przedsiębiorstwa,
- wskaźniki jakościowe, określające relacje między wiążącymi się merytorycznie wskaźnikami ilościowymi, dają one jakościową ocenę określonych zagadnień.

Odrębną dziedziną analizy fundamentalnej jest analiza strategiczna. Skupia się ona na czynnikach otoczenia przedsiębiorstwa, jego poziomie i ocenie.

Makrootoczenie – to zespół warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, wynikający z tego, że działa ono w określonym kraju i regionie, w określonej strefie klimatycznej, w danym układzie politycznym, prawnym, systemowym itp. Warunki te – jako niezależne – określają bardzo silne możliwości działania i rozwoju przedsiębiorstwa. Konieczne jest więc poznanie najważniejszych szans i zagrożeń związanych z funkcjonowaniem w makrootoczeniu, przewidywanie ich kształtowania się w przyszłości oraz odpowiednie dostosowanie programów rozwoju [Bętkowska 2014, s. 63].

Wśród składników makrootoczenia wyróżnią się otoczenie ekonomiczne, technologiczne, społeczne, demograficzne, polityczne, prawne i międzynarodowe.

Otoczenie konkurencyjne to wszystkie podmioty gospodarcze, które mają z przedsiębiorstwem powiązania kooperacyjne lub konkurencyjne, a najważniejszymi jego składnikami są dostawcy, nabywcy, konkurenci. Pomiedzy elementami otoczenia konkurencyjnego a przedsiębiorstwem zachodzi sprzężenie zwrotne, z jednej strony bowiem podmioty tego otoczenia oddziałują na przedsiębiorstwo, ale z drugiej strony także przedsiębiorstwo ma możliwość reagowania na pojawiające się bodźce i wzajemnego oddziaływania. Ma to charakter gry ekonomicznej i zależy od pozycji przedsiębiorstwa.

W analizie strategicznej istotne znaczenie może mieć także analiza SWOT, polegająca na badaniu uwarunkowań zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa, przy uwzględnieniu czynników sprzyjających oraz zewnętrznych i wewnętrznych.

Prowadzi to do wyróżnienia czterech kategorii:

- zewnętrzne pozytywne – szanse,
- zewnętrzne negatywne – zagrożenia,
- wewnętrzne pozytywne – mocne strony,
- wewnętrzne negatywne – słabe strony.

Rozpatrując problemy rozwoju przedsiębiorstwa, należy w tej analizie kierować się następującymi zasadami: unikać zagrożeń, wykorzystywać szansę, wzmacniać słabe strony oraz opierać się na mocnych stronach przedsiębiorstwa.

Badając mocne i słabe strony przedsiębiorstwa, należy uwzględnić dwa problemy:

1. 1. Nie ma uniwersalnych mierników mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Są to pojęcia, które ocenia się sytuacyjnie, na użytek konkretnego przedsiębiorstwa i jego otoczenia.
2. 2. Należy przyjąć taki punkt odniesienia, względem którego dokonujemy oceny. Może to być konkurencyjna firma lub zbudowanie idealnego obrazu firmy (wzorca) i porównanie z nim.

Mocne i słabe strony wewnątrz przedsiębiorstwa można badać, uwzględniając na przykład następujące obszary strategiczne:

- a) a) potencjał firmy (zasoby materialne i niematerialne),
- b) b) wyroby (usługi),
- c) c) technikę i technologię,
- d) d) marketing,
- e) e) finanse,
- f) f) system zarządzania,
- g) g) strukturę organizacyjną,

Potencjał firmy jest pochodną jej funkcjonowania, majątkiem nagromadzonym w przeszłości. Składa się z zasobów materialnych i niematerialnych. Do zasobów materialnych zalicza się czynnik ludzki, majątek trwały i majątek obrotowy. Do zasobów niematerialnych zaliczyć można normy, recepturę firmy, dane o klientach firmy, patenty, wynalazki, znaki towarowe itp. Dla dobrego funkcjonowania firmy konieczne jest posiadanie obu zasobów, często jednak właściciele skupiają się wyłącznie na zasobach materialnych. Tymczasem bez zasobów niematerialnych wspierających zasoby materialne każda strategia i przewaga firmy jest chwilowa i niepewna. Brak zasobów niematerialnych uważany jest za słabą stronę firmy. Natomiast, aby ocenić, czy zasoby materialne stanowią mocną czy też słabą stronę firmy, konieczna jest bardziej szczegółowa analiza poszczególnych elementów [Krzyżanowski 2013, s. 88].

1. Czynnik ludzki – ludzie mogą być atutem, mocnym punktem firmy lub jej słabym punktem.

Mocną stroną firmy jest załoga posiadająca wysokie kwalifikacje, duże doświadczenie, lojalna, przedsiębiorcza. Kwalifikacje zawodowe pracowników powinny być dostosowane do potrzeb produkcyjnych (usługowych) przedsiębiorstwa, pracownicy właściwie dobrani do stanowisk pracy.

Natomiast słabą stroną firmy są pracownicy, charakteryzujący się niskimi kwalifikacjami, krótkim stażem pracy, niezdyscyplinowani. Słaby punkt stanowi także niewłaściwy dobór pracowników do stanowisk pracy, duży udział wśród załogi pracowników administracyjno-biurowych lub nieprodukcyjnych.

2. Majątek trwały – obejmujący składniki rzeczowe oraz niemające rzeczowego charakteru prawa, jakimi przedsiębiorstwo dysponuje.

Posiadanie rzeczowych składników majątku trwałego o strukturze odpowiadającej potrzebom produkcyjnym firmy, w dobrym stanie technicznym o niskim stopniu zużycia (zarówno fizycznego jak i ekonomicznego), w stanie gotowości eksploatacyjnej, właściwie wykorzystanego, stanowi mocną stronę firmy. Podobnie mocną stroną firmy jest posiadanie akcji innych, dobrze prosperujących podmiotów gospodarczych oraz udzielenie pożyczek długoterminowych, wysoko oprocentowanych, wiarygodnym partnerom.

Natomiast maszyny, urządzenia i budynki o dużym stopniu zużycia, w stanie nienadającym się do eksploatacji, nieodpowiadające przyszłemu profilowi produkcyjnemu (usługowemu), stanowią słaby punkt firmy.

3. Majątek obrotowy – obejmuje środki o różnym charakterze. Jedne z nich mają wyraz rzeczowy (zapasy materiałów, towarów, wyrobów gotowych), inne jedynie finansowy (gotówka, krótkoterminowe papiery wartościowe, należności i inne).

Wspólną ich cechą jest uczestnictwo w cyklicznie powtarzających się operacjach gospodarczych w okresach nieprzekraczających jednego roku. W czasie tych operacji środki obrotowe nieustannie zmieniają swoją postać.

Mocną stroną firmy jest posiadanie majątku obrotowego o wielkości i strukturze odpowiadającej jej potrzebom produkcyjnym (usługowym), a zwłaszcza:

- posiadanie bieżących zapasów materiałów i surowców lub celowo gromadzonych przed sezonem dla zagwarantowania ciągłości procesu produkcyjnego,
- gromadzenia zapasów wyrobów gotowych, gwarantujących ciągłość sprzedaży,
- posiadanie gotówki w kasie lub na rachunkach bankowych, umożliwiającej prowadzenie działalności operacyjnej,
- upłynnienie nadmiernych i zbędnych zapasów materiałów, surowców i wyrobów gotowych.
- Natomiast słabą stroną firmy jest niedobór majątku obrotowego lub niewłaściwa jego struktura. Ponadto do słabych stron przedsiębiorstwa zaliczyć można:
- nadmierne i zbędne zapasy materiałów, surowców lub wyrobów gotowych,
- niedobory materiałów i surowca do bieżącej produkcji.

5. Marketing

W gospodarce rynkowej działalność produkcyjna, handlowa czy usługowa przedsiębiorstwa musi być pochodną określonych zadań rynkowych. Decyzje są podejmowane na podstawie informacji o potrzebach nabywców. Orientacji tej powinna być też podporządkowana strategia rozwoju firmy. Stąd konieczność ciągłego badania rynku przez każdą firmę, która chce przetrwać na rynku [Gabu 2014, s. 14].

W dziedzinie marketingu mocną stroną przedsiębiorstwa jest duża liczba nabywców, znajomość ich potrzeb i możliwości nabywania wyrobów. Do mocnych stron należą również dostawcy, gdy dostarczają wysoko jakościowych surowców i udzielają kredytów kupieckich oraz konkurenci, gdy jest ich niewielu. Słabymi stronami przedsiębiorstwa w tym zakresie jest współpraca z jednym dostawcą lub odbiorcą oraz duża liczba konkurentów. Słabą stroną firmy może być także brak klientów przywiązanych do firmy, niekorzystna lokalizacja dostawców, brak reakcji na potrzeby nabywców, niewykorzystanie szans i okazji rynkowych. [Czekaj 2009, s. 72]. Podstawowym warunkiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa jest efektywność jego działania, która powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w jego sytuacji finansowej. Aby przekonać się czy firma pracuje efektywnie, należy zbadać jej sytuację finansową, która może być mocną stroną firmy, jeżeli na przykład:

- działalność gospodarcza przynosi zyski,
- rentowność firmy wskazuje tendencję rosnącą,
- powiększa się majątek,
- podstawowym źródłem finansowania majątku (zwłaszcza trwałego) są fundusze własne,
- udział funduszy własnych w pokryciu majątku wykazuje tendencję rosnącą,
- firma posiada zdolność do terminowego wywiązywania się ze zobowiązań płatniczych,
- posiada zdolność do obsługi długów.
- Sytuacja finansowa może być także słabą stroną przedsiębiorstwa, jeżeli na przykład:
 - działalność gospodarcza przynosi straty,
 - rentowność pogarsza się,
 - zmniejsza się majątek firmy.

6. Zakończenie

W praktyce gospodarczej ostatnich lat rośnie zapotrzebowanie na doradztwo ekonomiczne dla przedsiębiorstw. Szczególne znaczenie ma opracowywanie kompleksowej oceny przedsiębiorstwa wraz z długoplanowym programem proefektywnościowego działania. Opracowanie takiej oceny musi być rezultatem współpracy specjalistów zagadnień organizacyjnych, technologicznych, uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych oraz specjalistów z dziedziny analizy finansowej przedsiębiorstwa. Nie można bowiem formułować ocen porównawczych czy przyszłościowych bez uwzględnienia całokształtu byłych i spodziewanych efektów oraz angażowanych zasobów.

Przedstawiona analiza pozwala ustalić wzajemne proporcje i elementy ponoszonych nakładów pracy żywej i uprzedmiotowionej, a zatem – przez zmianę wskaźników struktury i dynamiki – określić tendencje w rozwoju działalności gospodarczej przedsiębiorstwa. Analiza ta umożliwia uzyskanie ogólnej orientacji o poziomie przychodów i zysków oraz kształtowaniu się poszczególnych kosztów.

Bibliografia

Bętkowska S. (2014), *Struktura kapitałowa w procesie kreowania wartości dla właścicieli*, Vizja, Warszawa.

Czekaj J. (2009), *Racjonalizacja struktury organizacyjnej i zatrudnienia w przedsiębiorstwie przemysłu wydobywczego*, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków.

Gabrusewicz W., Kamela-Sowińska A., Poetschke H. (2013), *Rachunkowość zarządcza*, PWE, Warszawa.

Gabu W. (2014), *Analiza ekonomiczna*, Warszawa.

Jarugowa A., Malc W., Sawicki K. (1999), *Rachunek kosztów*, PWE, Warszawa.

Krzyżanowski A. (2013), *Analiza kluczowych czynników sukcesu wdrażania systemów informatycznych*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.

Olzacka B., Pałczyńska R. (2004), *Jak ocenić firmę – metodyka badania i przykłady liczbowe*, ODDK, Gdańsk.

Ritchie C.J. (1997), *Analiza fundamentalna*, WIG PRESS, Warszawa.