

Współczesne
problemy
zarządzania
i ekonomii

Czesław **Szmidt**

redakcja naukowa

Współczesne
problemy
zarządzania
i ekonomii

wydawnictwo
poltext

Rada naukowa konferencji:

Prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt – Kierownik Studium Doktoranckiego,
Kierownik Katedry Zarządzania Zasobami Ludzkimi – **Przewodniczący Rady Naukowej**

Prof. dr hab. Dorota Dobija – Z-ca Kierownika Studium Doktoranckiego,
Kierownik Katedry Rachunkowości

Prof. ALK dr hab. Dominika Latusek-Jurczak – Kierownik Katedry Zarządzania

Dr Jacek Tomkiewicz – Katedra Ekonomii i Centrum Badawcze Transformacji, Integracji i Globalizacji – TIGER

Dr Paweł Mielcarz – Katedra Finansów

Dr Marta Strumińska-Kutra – Z-ca Kierownika Studium Doktoranckiego,
Katedra Nauk Społecznych – **Sekretarz Rady Naukowej**

Rafał Dobosz – Kierownik Biura ds. Studiów Doktoranckich – **Sekretarz Organizacyjny**

Recenzenci: prof. ALK dr hab. Hanna Kuzińska, prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt, dr Marcin Awdziej, dr Mariola Ciszewska-Mlinaric, dr Lidia D. Czarowska, dr Małgorzata Kucharczyk, dr Kaja Prystupa-Rządca, dr Beata Radzka, dr Grażyna Sordyl, dr Marta Strumińska-Kutra, dr Jacek Tomkiewicz, dr Renata Trochimiuk, dr Marcin Wardaszko, dr Paweł Wnuczak

Redakcja: Anna Goryńska

Projekt okładki: Studio KARANDASZ

Skład i łamanie: JOLAKS – Jolanta Szaniawska

© Copyright by Poltext sp. z o.o.

© Copyright by Akademia Leona Koźmińskiego
Warszawa 2015

Wydanie publikacji zostało dofinansowane przez Ministerstwo
Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Poltext sp. z o.o.

02-230 Warszawa, ul. Jutrzenki 118

tel.: 22 632-64-20

e-mail: wydawnictwo@poltext.pl

internet: www.poltext.pl

ISBN 978-83-7561-628-6

SPIS TREŚCI

Wstęp	7	
I. ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE ORAZ NOWE FORMY ZARZĄDZANIA		
Cezary Białkowski Teoretyczne ujęcia innowacji i perspektywy ich wykorzystania w formułowaniu strategii	15	
Agata Wieczorek Kierunki zmian zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach Wielkopolski	33	
Marta Rutowicz Sieć międzyorganizacyjna jako odpowiedź przedsiębiorstw na turbulencje otoczenia	53	
Klaudia Migasiewicz Proces tworzenia i fazy rozwoju klastrów	75	
Agnieszka Maciejczyk Narzędzia kontroli i monitorowania działalności operacyjnej w centrach usług finansowo-księgowych	91	
Jan Grzegorz Kołowski Koncepcja zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania jednostką wojskową	103	
II. KULTURA ORGANIZACYJNA I ZARZĄDZANIE LUDŹMI		115
Justyna Olszewska Wyzwania poznawcze związane z kulturą organizacyjną	117	
Agnieszka Nowicka Innowacyjna gospodarka a kultura uczenia się przez całe życie	129	

Anna Pfejfer-Buczek Rola działu HR w zarządzaniu zmianą organizacyjną	143
Rafał Tyburcy Dojrzałość procesu zarządzania talentami w organizacjach międzynarodowych	165
Małgorzata Zachorowska Portret osób 50+ w Polsce na tle międzynarodowym: stereotypy i fakty	181
Aneta Żbik Program Operacyjny Kapitał Ludzki jako narzędzie rozwoju kompetencji IT osób w wieku 50+	195
III. EKONOMIA I FINANSE	211
Sylwia Twarowska Ekonomia wobec przemian społeczno-gospodarczych	213
Jerzy Toborowicz Racjonalność w ekonomii – diagnoza stanu obecnego	225
Anna Katarzyna Wieczór Neuroekonomia jako nowa interdyscyplinarna dziedzina wiedzy	239
Svetlana Trunova-Nowacka Money Laundering and Its Impact on the Economy	251
Szymon Filipczak Rola doradcy transakcyjnego w procesie pierwszej oferty publicznej akcji (IPO) firmy rodzinnej	263
Abstracts	275

WSTĘP

Stało się już niemal tradycją, że w grudniu, w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie spotykają się doktoranci z wielu różnych uczelni, których łączy zainteresowanie problematyką zarządzania i ekonomii. Obecnie, w roku 2015, odbywa się już trzecia Ogólnopolska Konferencja Naukowa Doktorantów. Jak zwykle, napłynęły liczne zgłoszenia młodych adeptów nauki, przygotowujących swoje pierwsze wielkie dzieło naukowe – doktorat, pragnących poddać je ocenie bardziej doświadczonych pracowników nauki oraz doktorantów z innych ośrodków naukowych. Wszystkie zgłoszone materiały, stanowiące część przyszłych doktoratów, zostały poddane wnikliwej, anonimowej ocenie dwóch recenzentów. Siedemnaście opracowań zostało zakwalifikowanych do publikacji w wydawnictwie książkowym pt. *Współczesne problemy zarządzania i ekonomii*, które pragnę Państwu polecić jako bardzo wartościowe i autentycznie interesujące.

Autorzy artykułów reprezentują siedem uczelni: siedmiu spośród nich, to doktoranci Akademii Leona Koźmińskiego, dwóch – Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, dwóch – Uniwersytetu Łódzkiego, dwóch – Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, dwóch Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, jeden – Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, jeden – Uniwersytetu Gdańskiego. Struktura książki powstała w efekcie analizy problematyki zakwalifikowanych tekstów i obejmuje trzy części:

- pierwsza – *Zarządzanie strategiczne oraz nowe formy zarządzania* zawiera sześć artykułów, omawiających problemy zarządzania o relatywnie najszerszym charakterze,
- druga – *Kultura organizacyjna i zarządzanie ludźmi* składa się również z sześciu opracowań, które są ukierunkowane na analizę roli czynnika ludzkiego w zarządzaniu,

- trzecie – *Ekonomia i finanse* jest skomponowana z pięciu tekstów analizujących stan obecny, przyszłość i kierunki zmian w obszarach wymienionych w tytule.

Zarządzanie strategiczne oraz nowe formy zarządzania

Jak już wspomniano, pierwsza część książki, *Zarządzanie strategiczne oraz nowe formy zarządzania*, składa się z sześciu opracowań, których autorami są: Cezary Białkowski z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Agata Wieczorek z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Marta Rutowicz reprezentująca Politechnikę Łódzką i Szkołę Główną Handlową w Warszawie, Klaudia Migasiewicz z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Agnieszka Maciejczyk, także z Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu oraz Jan Grzegorz Kołowski z Uniwersytetu Łódzkiego.

Tytuł artykułu C. Białkowskiego – *Teoretyczne ujęcia innowacji i perspektywy ich wykorzystania w formułowaniu strategii* – wskazuje na dwie kluczowe kategorie, których dotyczą zawarte w nim rozważania. Są to innowacje i strategia. Autor dokonuje szerokiego przeglądu koncepcji dotyczących istoty pojęć „innowacja” i „strategia”, a następnie podejmuje próbę ukazania istniejących między nimi związków i zależności.

Opracowanie przygotowane przez Agatę Wieczorek nosi tytuł: *Kierunki zmian zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach Wielkopolski*. Tekst ten zawiera wyniki szczegółowych badań (ankieta liczyła 94 pytania), przeprowadzonych w 60 przedsiębiorstwach, należących do grup wyodrębnionych według kryterium wielkości. Rezultaty badania ukazują bardzo duże zróżnicowanie poziomu zarządzania strategicznego: jest on stosunkowo wysoki w dużych firmach i dość niski w małych.

Marta Rutowicz jest autorką tekstu zatytułowanego *Sieć międzyorganizacyjna jako odpowiedź przedsiębiorstw na turbulencję otoczenia*. Artykuł ten ma charakter teoretyczny. Autorka dokonuje w nim przeglądu koncepcji sieci międzyorganizacyjnych, określa warunki sprzyjające tworzeniu takich sieci oraz omawia cechy i klasyfikacje różnego rodzaju sieci międzyorganizacyjnych.

Podobną problematyką zajmuje się autorka kolejnego artykułu – K. Migasiewicz, która przygotowała tekst zatytułowany *Proces tworze-*

nia i fazy rozwoju klastrów. Klastry są jedną z możliwych form współpracy sieciowej. Autorka opracowania charakteryzuje procesy tworzenia klastrów, analizuje ich fazy, zwraca uwagę na kryzysy pojawiające się w cyklu życia klastrów.

Kolejny tekst, autorstwa A. Maciejczyk, nosi tytuł *Narzędzia kontroli i monitorowania działalności operacyjnej w centrach usług finansowo-księgowych*. Problematyka tego artykułu koncentruje się w szczególności na kwestiach dotyczących sposobów realizacji procesów kontroli wewnętrznej w outsourcingu. Autorka przytacza wyniki własnych badań empirycznych, dostarczających informacji na temat wskaźników używanych w systemach takiej kontroli oraz stosowanych w niej narzędzi.

Następne opracowanie, zamykające pierwszą część książki, przygotowane przez J.G. Kołowskiego, nosi tytuł *Koncepcja zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania jednostką wojskową*. Zgodnie z tytułem treść artykułu dotyczy przede wszystkim roli informacji i informatyki w zarządzaniu specyficzną organizacją, jaką jest jednostka wojskowa. Analiza obecnie istniejących systemów informatycznych wspierających wojsko wykazuje, że mimo istnienia wielu specjalistycznych, zaawansowanych rozwiązań ułatwiających zarządzanie operacyjne, brakuje wsparcia dla procesów umożliwiających kreowanie nowej wiedzy oraz informacji ułatwiających zarządzanie w dłuższej perspektywie czasowej. Autor opracowania przedstawia założenia systemu informatycznego zakładającego połączenie i współpracę obecnie istniejących rozwiązań, a równocześnie stwarzającego podstawy do osiągnięcia dzięki temu znaczących efektów o charakterze synergicznym.

Kultura organizacyjna i zarządzanie ludźmi

W drugiej części książki, noszącej tytuł *Kultura organizacyjna i zarządzanie ludźmi* znajduje się sześć opracowań. Są to rozdziały: Justyny Olszewskiej z Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie, Agnieszki Nowickiej z Uniwersytetu Gdańskiego, Anny Pfejfer-Buczek, Rafała Tyburecy i Małgorzaty Zachorowskiej (wszyscy z Akademii Leona Koźmińskiego) oraz Anety Żbik z Uniwersytetu Łódzkiego. Łączy je ukie-
runkowanie na analizę istotnych, aktualnych problemów związanych z rolą kultury w kształtowaniu środowiska pracy oraz z funkcjonowaniem różnych grup pracowników w tym środowisku.

Justyna Olszewska, autorka opracowania *Wyzwania poznawcze związane z kulturą organizacyjną*, podjęła próbę ustosunkowania się do podstawowych kwestii związanych ze sposobem rozumienia pojęcia kultury organizacyjnej, jej rolą i metodami badania. Rozdział ten, oparty na szerokim przeglądzie literatury, pozwala dostrzec złożoność analizowanej problematyki, która została w ostatnich latach, w związku z uzyskaną popularnością, nadmiernie uproszczona.

Kolejny tekst, autorstwa Agnieszki Nowickiej, noszący tytuł *Innowacyjna gospodarka a kultura uczenia się przez całe życie*, ukazują rolę tworzenia warunków sprzyjających stałemu rozwojowi wiedzy i umiejętności pracowników w kształtowaniu i utrzymywaniu wysokiego poziomu innowacyjności, zarówno kraju, jak i przedsiębiorstw. Poruszana tu problematyka ma istotne znaczenie między innymi ze względu na fakt, iż potencjał innowacyjny Polski lokuje nas na jednej z najniższych pozycji w Europie.

Następne opracowanie – *Rola działu HR przedsiębiorstwa w zarządzaniu zmianą organizacyjną* – zostało przygotowane przez Annę Pfeifer-Buczec. Autorka dokonuje tu przeglądu rodzajów i źródeł zmian w organizacjach, a następnie charakteryzuje przebieg procesów zarządzania zmianami, ukazując szczególną rolę w ich realizacji działów zarządzania zasobami ludzkimi. Jest to rola niezwykle ważna, lecz nie była dotąd dostatecznie doceniana. Zdaniem autorki artykułu dział HR może i powinien być zarówno współtwórcą strategii firmy, jak i jednym z głównych agentów procesów zmian.

Rafał Tyburcy przygotował rozdział pt. *Dojrzałość procesu zarządzania talentami w organizacjach międzynarodowych*. Jest to opracowanie, w którym ukazana została nie tylko istota zarządzania talentami, lecz również jego miejsce w strategii firmy. Połączenie problematyki zarządzania talentami z koncepcją dojrzałości procesowej tworzy bardzo interesującą konstrukcję, zawierającą szereg nowych możliwości badawczych.

Opracowanie Małgorzaty Zachorowskiej nosi tytuł *Portret osób 50+ w Polsce na tle międzynarodowym: stereotypy i fakty*. Autorka tego tekstu przedstawia pozytywne i negatywne stereotypy dotyczące funkcjonowania w środowisku pracy osób mających więcej niż 50 lat, a następnie konfrontuje je z rezultatami różnorodnych badań. Wynika z nich, że szereg negatywnych stereotypów nie znajduje potwierdzenia w praktyce, a na dodatek – że zatrudnianie osób starszych dostarcza

istotnych korzyści dzięki efektom powstającym w wyniku zróżnicowania kompetencji pracowniczych.

Rozdział Anny Żbik – *Program Operacyjny Kapitał Ludzki jako narzędzie rozwoju kompetencji IT osób w wieku 50+* – dotyczy problematyki wykluczenia cyfrowego (ang. *digital divide*) osób starszych oraz metod jego ograniczania. Autorka przytacza dane ukazujące skalę tego wykluczenia, a następnie omawia przebieg i wyniki realizacji projektu, który pozwolił na osiągnięcie przez grupę osób powyżej 50. roku życia stosunkowo wysokiego poziomu kompetencji w dziedzinie informatyki.

Ekonomia i finanse

W trzeciej części książki, zatytułowanej *Ekonomia i finanse* znalazło się pięć opracowań: Sylwii Twarowskiej z Akademii Leona Koźmińskiego, Jerzego Toborowicza, również reprezentującego ALK, Anny Katarzyny Wieczór z Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Svetlany Trunovej-Nowackiej z Akademii Leona Koźmińskiego oraz Szymona Filipczaka z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

Artykuł Sylwii Twarowskiej nosi tytuł *Ekonomia wobec przemian społeczno-gospodarczych*. Na podstawie szerokiego przeglądu literatury autorka formułuje pytanie o kondycję współczesnej myśli ekonomicznej, jej ograniczenia, uwidocznione między innymi w czasie ostatniego kryzysu gospodarczego i – o przyszłość. Silnie eksponowany jest na tym tle postulat zwiększenia stopnia interdyscyplinarności ekonomii, czego efektem powinno stać się lepsze zrozumienie złożoności współczesnego świata oraz wzrost umiejętności przewidywania kierunków zmian i sterowania ich przebiegiem.

Kolejny tekst, autorstwa Jerzego Toborowicza, został zatytułowany *Racjonalność w ekonomii – diagnoza stanu obecnego*. Jak podkreśla autor opracowania, racjonalność jest traktowana jako centralne założenie ekonomii, a równocześnie istnieje wiele, różniących się między sobą sposobów jej pojmowania, co prowadzi do odmiennych interpretacji analizowanych procesów. Autor dokonuje szerokiego przeglądu literatury dotyczącej istoty i roli racjonalności w koncepcjach ekonomicznych, a w podsumowaniu postuluje aktywizację dyskusji na ten temat, w celu aktualizacji i zbliżenia stanowisk.

Anna Katarzyna Wieczór jest autorką kolejnego opracowania – *Neuroekonomia jako nowa interdyscyplinarna dziedzina wiedzy*. W artykule tym zostały przedstawione przesłanki powstania neuroekonomii i dynamika jej rozwoju, a także wybrane odkrycia. Autorka wskazała również główne obszary dalszych badań w tej dziedzinie i związki jej rozwoju z generalnym postępowaniem w nauce, również w obszarze medycznych technik diagnostycznych.

Następny artykuł, autorstwa Svetlany Trunovej-Nowackiej, został przedstawiony – jako jedyny w tej książce – w języku angielskim i nosi tytuł *Money Laundering and Its Impact on the Economy*. Autorka omawia różnorodność pojęć i definicji zjawiska określanego jako „pranie pieniędzy”, ukazując znacznie większą jego złożoność, niż wynika to z potocznej wiedzy o „praniu brudnych pieniędzy”. Przedstawiony został również wpływ prania pieniędzy na inne procesy ekonomiczne, sposoby dokonywania jego pomiaru oraz metody walki ze zjawiskami tego typu.

Kolejny tekst, zatytułowany *Rola doradcy transakcyjnego w procesie pierwszej oferty publicznej akcji (IPO) firmy rodzinnej*, został przygotowany przez Szymona Filipczaka. Firmy rodzinne w Polsce, podobnie jak w wielu innych krajach, stanowią jedną z najważniejszych grup wśród istniejących w nich podmiotów gospodarczych. Wiele spośród nich osiągnęło już skalę działalności pozwalającą na ubieganie się o dopuszczenie ich akcji do obrotu na giełdzie papierów wartościowych. W omówionym artykule zostały przedstawione motywy, które skłaniają firmy rodzinne do podejmowania takich działań, struktura procesu przygotowania i przeprowadzenia pierwszej oferty publicznej oraz jego specyfika.

Dokładnie zapoznałem się z wszystkimi omówionymi wyżej opracowaniami. Dominują wśród nich studia teoretyczne, ale jest też kilka, w których zawarte są interesujące wyniki badań empirycznych. Problematyka tych tekstów jest bardzo zróżnicowana, co może sprawić, że większość czytelników zainteresuje się tylko wybranymi spośród nich. To zróżnicowanie zwiększa jednak szansę na zainteresowanie książką dużej liczby osób. Życzę Państwu, abyście znaleźli tu wiele interesujących informacji, a Autorom – szybkiego osiągnięcia stopnia doktora.

Prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt
Kierownik Studium Doktoranckiego
w Akademii Leona Koźmińskiego w Warszawie



I.

Zarządzanie
strategiczne
oraz nowe formy
zarządzania

Cezary Białkowski¹

TEORETYCZNE UJĘCIA INNOWACJI I PERSPEKTYWY ICH WYKORZYSTANIA W FORMUŁOWANIU STRATEGII

Abstrakt

Celem opracowania jest prezentacja ujęć innowacji, jakie są przedstawione w literaturze przedmiotu. Autor opisuje również najważniejsze aspekty teorii związanej ze strategią organizacji i jej formułowaniem. W tekście zawarta jest próba połączenia tych dwóch zagadnień. Przedstawiono możliwości, jakie dają wybrane ujęcia terminu „innowacja” w kontekście zarządzania strategicznego. Artykuł ma charakter teoretyczny.

Korzystając z licznych opracowań, autor dochodzi do wniosku, że różne ujęcia innowacji mogą determinować etapy formułowania strategii. Dodatkowo, nie każda z opisywanych innowacji jest możliwa do zastosowania na poziomie strategicznym i operacyjnym. Szerokie ujęcie innowacji pozwala na dużą dowolność w tym zakresie, podczas gdy węższe definicje konkretyzują czynności, jakie ma wykonywać przedsiębiorstwo, realizując daną strategię. Wybór interpretacji pojęcia „innowacja” może implikować budowę strategii, co jest istotne w momencie próby konkurowania na rynku poprzez innowacyjność.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania. Opiekun naukowy: dr hab. Renata Seweryn, prof. UEK.

Wstęp

Czy człowiek jest w stanie funkcjonować bez jakichkolwiek planów i celów? To retoryczne pytanie zdaje się we współczesnym świecie jednym z tych najbardziej oczywistych, a jednocześnie nie w pełni zbadanych. Z historycznego punktu widzenia istota ludzka od zawsze miała w sobie zakorzenione dążenie do pewnych wyimaginowanych wyobrażeń, które obecnie – w potocznym kontekście – można nazwać celami. Przykładem właśnie takiego celu (wyzwolenie spod jarzma grzechu) są losy Narodu Wybranego, który musiał przeżyć wiele i niczym złoto, być próbowanym w ogniu, aby poprzez swe losy objawić plan Zbawienia, który opisywał św. Paweł w *Liście do Efezjan (Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, 2004, s. 1664)*.

Powyższe rozważania, pokazujące dwa istotne naukowo pojęcia, jakimi są cele i plany, stoją u podstaw szerszego, ale obecnie niezwykle popularnego i szeroko stosowanego obszaru, to jest zarządzania strategicznego. Niemniej, wspomniana dziedzina wiedzy ekonomicznej ma jeszcze jeden fundamentalny komponent – strategię, która ma swoje źródła w planach i celach. Autor pragnie się zająć właśnie tymi zagadnieniami, uwypuklając pewien aspekt tworzenia strategii, rozumianej poprzez dorobek wiedzy z zakresu nauk o zarządzaniu.

Celem postawionym w tym artykule jest opisanie strategii, jej kreacja w kontekście innowacji. To drugie pojęcie jest niezwykle szerokie i doczekało się licznych interpretacji. Wielu naukowców różnie rozwija ten pochodzący z łaciny termin, biorąc pod uwagę liczne aspekty, a także jego pojemność. Autor zamierza pokazać związek, jaki zachodzi pomiędzy licznymi, obecnie funkcjonującymi definicjami innowacji, a strategią organizacji, ze szczególnym naciskiem na te, które w sposób aktywny włączają się w rozwijanie gospodarki opartej na wiedzy, z którą innowacje są nierozłącznie związane. Niniejsze opracowanie ma na celu rozszerzyć wiedzę w zakresie zależności innowacji i strategii przedsiębiorstw. Implementacja programów, które mają pogłębić znaczenie sektora badań i rozwoju, stojących obecnie u podstaw wzrostu gospodarczego, wymagają lokowania wielu aspektów i elementów funkcjonowania przedsiębiorstw w ich własnych strategiach. Nie

można zatem uniknąć podjęcia tematu innowacyjności i jej rezultatu, tj. innowacji w tym zakresie.

W pierwszej części pracy autor koncentruje się na przeglądzie teorii nauk ekonomicznych, które traktują o innowacji oraz innowacyjności. Stara się również zaznaczyć liczne kontrowersje, jakie towarzyszą definiowaniu tego współcześnie powszechnie stosowanemu terminowi. Kontynuując teoretyczne rozważania, w kolejnej części prezentuje najważniejsze aspekty dotyczące strategii organizacji. Trzecia część jest połączeniem poprzednich i stanowi opis sposobów tworzenia strategii, jakie mogą być dostosowane do różnych interpretacji pojęcia „innowacja”. Całość kończy podsumowanie scalające wcześniejsze części.

Przegląd wiedzy teoretycznej z zakresu interpretacji pojęcia „innowacja”

Na przestrzeni wielu lat nauki ekonomiczne wypromowały liczne grono badaczy, którzy na stałe weszli do kanonu literatury z obszaru ekonomii. Jednym z nich był Alfred Marshall, który jako jeden z pierwszych sugerował, że gospodarka może rozwijać się poprzez ulepszanie, udoskonalanie oraz wprowadzanie nowych rozwiązań (Marshall, 1930, s. 49–52). Te wnioski oraz w szczególności opracowania Schumpetera ukazały światu ideę innowacji jako instrumentu mającego zapewnić wyższą pozycję konkurencyjną.

Genezy słowa „innowacja” należy poszukiwać należy w języku łacińskim. *Lingua franca* średniowiecznej Europy miała takie słowa jak *innovare* („odnawiać”) oraz *innovatio*, czyli („odnowienie”) (Szymańska, 2009, s. 18). Słowa te stoją u wrót wykreowania i zastosowania po raz pierwszy przez Schumpetera tego określenia, które nieodłącznie wiązało się z modernizacją, zmianą, nowością.

Austriacki ekonomista poprzez innowację rozumiał pewną kombinację czynników produkcji. Rola kapitału, pracy, ziemi, w czasach mu współczesnych, nie była zdeprecjonowana i należało wykorzystywać te dobra w takiej formie, w jakiej funkcjonowały. Musiały być one jednak tak przekształcone, aby tworzyły pewien spójny produkt, będący narzędziem do osiągnięcia przez przedsiębiorców zysków i realizacji ich indywidualnych potrzeb. Niemniej najistotniejszymi cechami, jakie winna spełniać innowacja w tym rozumieniu, miały być: wprowadzanie nowych możliwości, oryginalnych zastosowań produktu, opracowanie i imple-

mentacja odmiennie od dotychczasowej metody (dotyczącej zarówno produkcji, jak i dystrybucji; inaczej ujmując całego procesu, gdzie ostatecznym odbiorcą jest klient), ekspansja na nowe rynki z danym „innovacyjnym” produktem, zastosowanie nowych półfabrykatów oraz odmiennych surowców w procesie produkcyjnym czy wreszcie inne, unowocześnione zorganizowanie pracy, towarzyszącej kreowaniu właśnie innowacji (Schumpeter, 1960, s. 45).

Powyższe elementy, które miały determinować wystąpienie innowacji, dotyczą głównie produktu, jaki staje się rezultatem pewnych określonych czynności. Definicja, jaką proponował Schumpeter, jest zatem stosunkowo ograniczona; uwypukla rolę samego *stricto* produktu. Niemniej jednak autor dodaje w niej także kilka pobocznych cech, oddziałujących na otoczenie, które także ma mieć udział w działaniu innowacyjnym (np. nowy rynek zbytu, którą to cechę można wiązać z dyfuzją innowacji). Trzeba jednak zauważyć, że takie interpretowanie opisywanego obiektu jest wciąż aktualne. Co więcej: stało się przyczynkiem do tworzenia coraz to nowych, ulepszonych jej wersji, nieodchodzących jednocześnie od tego wzorca.

Na podstawie tej pierwszej definicji innowacji powstało zatem kilka innych, mających podobny charakter. Ich główną ideą było opracowanie nowego rozwiązania, nawiązującego do obecności produktu na rynku, głównie w kategorii produkcji. W ten sposób powstały definicje Druckera, który interpretował innowację jako metodę na unowocześnienie i udoskonalenie procesu produkcyjnego (Drucker 1994, s. 322) czy Kotlera. Podobnie do sprawy podchodził Freeman, przy czym rozszerzał ją na nieco innym gruncie. Twierdził, iż innowacja może mieć miejsce tylko wówczas, gdy jest ona oryginalnym działaniem na rynku. Taka opcja wykluczała więc część rozwiązań, które mogły być nowe w konkretnej sytuacji, w danym położeniu wobec otoczenia czy na gruncie specyficznego rynku, ale niebędących tymi pierwszymi. Stąd kopiowania rozwiązań, wedle twierdzeń Freemana, nie można uznać za innowacyjne (Freeman 1982, s. 7).

Niemniej wszystkie powyższe propozycje miały zakorzenienie w „klasycznej definicji”, a przez to stosunkowo wąsko odnosiły się do innowacji, jako konkretnego wyniku przekształceń i udoskonalenia, odnoszącego się do konkretnego przedmiotu, mającego być wykorzystanym na rynku. Opisywany termin nie był jednak pozostawiony w próżni i stanowił obiekt zainteresowań innych ekonomistów, mających nieco odmienne zdanie niż Schumpeter. Zaczęto więc wychodzić dużo bardziej

poza określone dotychczas ramy, a przez to poszerzano znaczenie innowacji. Tego typu wersje definicji można odnaleźć np. w opracowaniu Rogersa, według którego innowacją może być każde odmienne jakościowo rozwiązanie. Zgodnie z tym podejściem mogła być ona rozumiana niezwykle subiektywnie. Dodatkowo trzeba zaznaczyć, że Rogers poniekąd wykorzystał dorobek poprzedników – eksponował rolę „nowości”, jednak brał pod uwagę niemal każdą kategorię (Rogers 1962, s. 13). Mogło się to przyczynić do znacznej nadinterpretacji i banalnego wykorzystywania naukowego pojęcia.

Powyższy przykład był tylko jednym z nielicznych podejść, tak szeroko ujmujących innowację. Inni badacze starali się kategoryzować swoje przemyślenia i precyzować, jakiego przedmiotu ma dotyczyć ów innowacyjny element, tworzący system, w tym przypadku gospodarczy. Bardzo interesująco na tym polu przedstawia się koncepcja Whitfielda, który owszem – nie odbiegał od nadanego uprzednio kierunku, ale także poszukiwał źródeł innowacji. Stwierdził, że potrzeba ich zastosowania wynika z konieczności rozwiązania pewnych problemów. Niwelowanie negatywnych czynników o charakterze endogenicznym i egzogenicznym miało stymulować jednostki do pracy nad innowacją, a jednocześnie poszerzać proces jej tworzenia (Whitfield 1979, s. 26). Także wspomniany Drucker, korygując niejako swe uprzednie przemyślenia, stwierdził, że innowacja nie stanowi pojedynczego korku, ale poza funkcjonowaniem jako proces jest sekwencją powtarzaną wielokrotnie, opartą na systematyczności, celowości czy poszukiwaniu zmian (por. Szymańska 2009, s. 20).

Rozszerzanie wiedzy w zakresie innowacji, a co za tym idzie przemian, jakie miały one wносить do gospodarki, skłoniły także do wyjścia poza tradycyjny obraz innowacji jako przedmiotu. Aspekt podmiotowy, z racji że innowacje funkcjonują w strukturze ekonomii, to jest nauki społecznej, musiał brać pod uwagę ludzki fundament. Przedmiotowy charakter był niejako niezmienny – były nimi dobra i usługi, poddane procesom unowocześnienia czy doskonalenia (także surowce i półprodukty) wraz z niematerialnymi usługami, natomiast podmiot – człowiek – ma za zadanie zorganizować tworzenie właśnie takiej innowacji i twórczo rozwiązywać problemy (Griffin 1996, s. 661–663).

Otoczenie innowacyjne może kojarzyć się z technicznym ujęciem pewnego zagadnienia. Także na tym polu powstały opracowania, które wiążą ściśle innowację z nowinkami technologicznymi. Jeszcze innym aspektem jest problematyka wiedzy i jej wykorzystania na gruncie

innowacji, wszak każda zmiana musi wynikać z pewnego poziomu edukacji. Gospodarka oparta na wiedzy, której integralną częścią stają się innowacje, już w swej nazwie uwypukla jej pozycję i rolę. Warto tu wspomnieć definicję omawianego terminu, jaki proponują Nonaka, Takeuchi czy Mott, którzy słusznie podkreślają związek edukacji, wiedzy na poziomie organizacji z kreowaniem przez nią innowacji (Mott 1972, s. 125–127; Nonaka i Takeuchi 2000, s. 74).

Mimo że pojęcie innowacji zrodziło się w umysłach ekonomistów przed blisko stu laty, dopiero w roku 1992 doczekano się traktującego o niej opracowania, ugruntowanego na płaszczyźnie międzynarodowej. Podręcznik *Oslo Manual*, będący narzędziem służącym do statystycznego pomiaru innowacji, stał się także przyczynkiem do powstania idei innowacyjności na poziomie legislacyjnym, także w przypadku Polski. Wedle Ustawy o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej przez innowację rozumie się działanie, które prowadzi do wytwarzania (łącznie z elementami przygotowawczymi) bądź udoskonalania, obejmujące swym zasięgiem materiały, produkty, urządzenia, usługi, procesy oraz metody, z zastrzeżeniem, iż mają być one stosowane w praktyce lub wykorzystywane na rynku. Jest to zatem koncepcja spajająca niejako powyższe definicje. Nie stanowi jednak całości dorobku, jaki został zaprezentowany na gruncie polskim, a dotyczącego omawianego zagadnienia.

Polska literatura przedmiotu opisująca i definiująca innowację jest zbliżona pod względem istoty do tej obcojęzycznej. Autorzy często powołują się na dokonania Schumpetera i na podstawie jego przemysłów formułują własne koncepcje (Szymańska 2009, s. 17–35). Niemniej, tworzone są pewne pokrewne rozwiązania, gdzie ogół korzyści z występowania innowacji nie jest przyjmowany przez przedsiębiorcę, a zyski dotyczą również klienta (np. Czupiał, 1988, s. 50; Wandelt 1972, s. 22–23). Polscy autorzy dostrzegają także złożoność pojęcia. Jasiński podkreśla, iż jest ona elementem spajającym funkcjonowanie przedsiębiorstwa, a składają się nań głównie prace badawczo-rozwojowe, aktywne wykorzystanie nowoczesnych technologii, a także aktywizacja własnego kapitału (Jasiński 1997, s. 3–20). Odmienne stanowisko reprezentują natomiast zwolennicy szerokiego definiowania innowacji. Tacy badacze jak Gomułka czy Grudzewski i Hejduk widzą w innowacji nowy jakościowo akt, przy czym pierwszy z nich precyzuje, że ma on dotyczyć gospodarki, jest zatem węższy niż w koncepcji

pozostałych wymienionych naukowców (Gomułka 1998, s. 17; Grudzewski i Hejduk 2000, s. 139).

W tym kontekście ujawnia się również kolejny element, który może być przedmiotem opracowań naukowych dotyczących innowacji. W zależności od tego, czy traktuje się ją jako konkretny wytwór, np. wynalazek, czy też jako proces, jak przedstawia to choćby Miklaszewska, czynności związane z jej implementacją traktuje się jako odmienne.

Warto zwrócić uwagę na jeszcze jedną definicję. Zdaniem Elżbiety Szymańskiej innowacją jest zmiana nie tylko jakościowa, ale także ilościowa (np. dotycząca obniżki kosztów); jest w tym również nawiązanie do „klasyki”: nowy produkt, metoda, sposób oddziaływania. Może dotyczyć zarówno technicznych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, jak i tych związanych z marketingiem (Szymańska 2009, s. 17–35).

Jak pokazano, istnieje wiele koncepcji mających na celu opisanie zagadnienia innowacji. Mnogość opracowań i definicji sprawia, że pełna interpretacja może nastęrczać poważnych trudności. Kontrowersje, jakie towarzyszą omawianiu innowacji jako pojęcia naukowego, odnoszą się z dużej mierze do tego, jak szeroko jest ona rozumiana. Teoria podaje zatem węższe ujęcia, skoncentrowane na jej przedmiotowym charakterze, uzupełnione nierzadko o pewne komponenty, takie jak wiedza czy technologia. Funkcjonują również definicje, które poszerzają ów zakres o wymiar podmiotowy. Jeszcze z innej strony patrzy się na innowację, gdy opisuje się ją jako każde nowe rozwiązanie (wówczas nabiera ona także cech subiektywnych).

Innowacja łączy się bezpośrednio z pojęciem innowacyjności. Jest to cecha przypisywana głównie przedsiębiorcy, który dzięki motywacji i potrzebie poszukuje rozwiązań, których wynikiem staje się innowacja – np. produkt. Istotny w tym przypadku jest również związek przyczynowo-skutkowy zachodzący między innowacyjnością jednostki a kreacją innowacji.

Reasumując: rodzaj definicji, jaką posługuje się zainteresowany innowacyjnością przedsiębiorca, determinuje konkretne zachowania; sprawia, że większy lub mniejszy nacisk kładzie na tworzenie innowacyjnych rozwiązań: zależnie od tego, czy będą one szeroko czy wąsko interpretowane. Nie zmienia się jednak jedno: innowacja wnosi pewną pozytywną zmianę, poprawę, ulepszenie, korzystając z nowego instrumentu, a także oddziałuje na zastosowanie konkretnej strategii – szczególnie w aspekcie innowacji i realizacji idei gospodarki opartej na wiedzy.

Teoretyczne ujęcie pojęcia „strategia”

Podczas gdy w poprzednim podrozdziale autor koncentrował się na zagadnieniu, jakim jest innowacja, a także pośrednio na innowacyjności, ta część opracowania – również mająca charakter teoretyczny – jest próbą usystematyzowania wiedzy z zakresu strategii i zarządzania strategicznego.

Jak już wspomniano we wstępie, źródeł usystematyzowanego postępowania, nastawionego na osiągnięcie założonego celu, można szukać już u zarania dziejów ludzkości. Niemniej wiele lat musiało upłynąć, aby człowiek zaczął interesować się i próbować kontrolować pierwotną gospodarkę. Kiedy więc pojawiły się pierwsze symptomy, stanowiące *stricte* genezę zarządzania strategicznego? Literatura przedmiotu datuje je na okres lat 50. XX wieku. Zaczęto wówczas wdrażać planowanie długookresowe, które następnie przekształciło się w planowanie strategiczne. Pojawia się więc pojęcie „strategii”. Niepewna sytuacja na rynku paliwowym, zmiany w trendach konsumentów, transfer technologii z branży wojskowej spowodowały, że należało bardziej zadbać o potrzeby klienta i rozwijać ofertę na prężnie rozwijającym się rynku. Skumulowanie tych aspektów spowodowało „narodziny” nowej dyscypliny, jaką było właśnie zarządzanie strategiczne (Gierszewska, 2000, s. 25–26).

Jak zauważono, kluczową rolę dla omawianego zagadnienia ma słowo „strategia”. Pochodzi ono z greki (*strategos*) i w antycznym świecie oznaczało kierowanie wojskiem z nadrzędną pozycją dowódcy (Szpilt, [http](http://)). W czasach starożytnych było również wykorzystywane w przypadku innych – nie-militarnych funkcji, jakie pełnił (np. funkcje urzędnika administracyjnego dla danego obszaru). Trzeba jednak zauważyć, że pierwotny kontekst strategii został niejako zachowany i wykorzystany na gruncie nauk o zarządzaniu. Czyż w potocznym rozumieniu strategiem nie można nazwać przedsiębiorcy, który w aktywny sposób próbuje dokonać ekspansji na rynku? Czy jego rola, niczym dowódcy, nie przypomina generała pośród swych żołnierzy? Te swobodne skojarzenia ostatecznie prowadzą do prawdziwej – naukowej definicji pojęcia, jakim jest „strategia”.

Podobnie jak w przypadku wcześniejszego fragmentu artykułu istnieje szereg opracowań, a co za tym idzie kontrowersji, jakie towarzyszą rozwinięciu terminu „strategia”. Chandler rozumie ją jako długoterminowe cele, jakie ma organizacja, a które wyznaczają ogólny

kierunek, w którym ma ona zmierzać (Chandler, 1962, s. 123). W podobnym tonie wyraża się na ten temat Obłój, opisując ją jako ogólną koncepcję, jaką przyjmuje organizacja, dodając jednocześnie, że takie działania mają jej przynieść korzyści na rynkowej arenie konkurencji (Obłój 1999, s. 14). Warto tu wspomnieć o idei, wedle której musi się ona odnosić do ostatecznych rezultatów, jakie ze sobą niesie, a jej narzędziami są misja i cele. Griffin zauważa, że strategia powinna koncentrować się na takich elementach jak zasięg, dystrybucja zasobów, kompetencje i synergia (Griffin 1996, s. 661–663). Natomiast jako swoistą konkluzję należy podać również definicję, według której strategia jest szerokim programem, wykorzystującym cele organizacji, połączonych z reakcją na oddziaływanie otoczenia.

Wspomniane definicje strategii odnoszą się głównie do bardzo ogólnego konceptu, którego zadaniem jest wyznaczenie, nadanie kierunku. Tylko niektórzy autorzy zwracają uwagę na konieczność posłużenia się pewnymi pośrednimi narzędziami, które ułatwiają wprowadzenie strategii w życie. Należy zatem wspomnieć o elementach, które są nieodłączne przy budowaniu strategii. Są nimi:

- cele – ogólne wyobrażenie, w tym przypadku przedsiębiorstwa, do którego to stanu ma ono dążyć; wyróżnia się cele strategiczne (długookresowe), taktyczne (o średnim horyzoncie czasowym) i operacyjne (krótkookresowe, nastawione na konkretne czynności),
- misja – ogół zadań, jakie realizuje i zamierza realizować organizacja,
- wizja – przyszłe wyobrażenie firmy, po zaaplikowaniu danej strategii,
- plany – szerokie pojęcie obejmujące uporządkowanie poszczególnych czynności; mogą mieć charakter długo-, średnio- lub krótkookresowy (Gierszewska 2000, s. 8–10).

Powyższe elementy składają się na budowę strategii przedsiębiorstwa oraz odgrywają niebagatelną rolę przy analizie strategicznej organizacji.

Strategia, obok bardzo ogólnego wymiaru, może mieć także pewne cechy szczególności. Ów wyznaczany kierunek musi mieć pewien konkretny zwrot, a co za tym idzie powodować, iż organizacja wdrażająca konkretny typ strategii zachowuje się na rynku w określony sposób. Tak pojmowany determinizm związany z endogenicznością procesów, jakie powoduje realizacja strategii, pozwala na wyklarowanie kilku jej typologii.

Tabela 1. Typologie strategii przedsiębiorstw

Kryterium podziału	Rodzaje innowacji
Kierunek zmian	rozwojowe (ekspansywne)
	stabilizujące (utrzymujące)
	naprawcze
	defensywne (obronne)
	mieszane (kombinowane, posiadające cechy powyższych)
Rynek i produkt (Ansoffa)	penetracja rynku (cechująca się m.in. poszukiwaniem nowych zastosowań produktu)
	rozwój rynku (poszukiwania nowych rynków zbytu)
	rozwój produktu (przekształcenia w strukturze produktu)
	dywersyfikacja (wprowadzanie nowego produktu na odmiennym od dotychczasowego rynku)
Relacje między organizacjami	konkurencja
	współpraca

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ansoff (1956) i Stabryła (2000).

Mimo istnienia wielu typologii strategii, jakie podaje literatura, a jakie można odnaleźć m.in. w opracowaniu Stabryły (Stabryła 2000, s. 54–75), autor artykułu pragnie skoncentrować się na tej podanej przez Ansoffa, a której kryterium są dwa czynniki: rynek i produkt (Ansoff 1956, s. 109), które według niego odnoszą się w tym szczególnym przypadku również do innowacji.

Innowacja a strategia – zarys perspektywy wykorzystania różnych ujęć terminu „innowacja” na gruncie zarządzania strategicznego

Poprzednie rozważania odnosiły się ściśle do zagadnień teoretycznych, jakie wiążą się z wiedzą ekonomiczną z zakresu innowacji oraz strategii. Oba te zagadnienia można jednak połączyć, co jest celem przyświecającym tej części opracowania. Autor spróbuje zaprezentować, w jaki sposób organizacje winny kształtować swoją strategię w odniesieniu

do chęci wdrażania innowacji na rynku, przy czym warto odnieść się tu w znacznym stopniu do różnego rodzaju definicji pojęcia „innowacja”.

Jak wykazano w poprzedniej części opracowania, literatura przedmiotu – mimo drobnych nieścisłości – zwykle w podobnym tonie ustosunkowuje się do terminu „strategia”. Widząc w nim ogół koncepcji, celów wraz z pokrewnymi elementami, jakie powinny korelować pozytywnie z pozycją konkurencyjną na rynku, można zawrzeć pod tym terminem wiele elementów. Może się ona zatem także łączyć z implementacją innowacji czy w ogóle z tworzeniem innowacyjnego przedsiębiorstwa. Co więcej, idąc w parze z programem budowy gospodarki opartej na wiedzy, a przy okazji realizując założenia strategii lizbońskiej (Europe 2020, [http](http://)), organizacje wychodzą naprzeciw współczesnym trendom. Niemniej problem pojawia się wówczas, gdy w różny sposób będziemy rozumieli tak podstawowe pojęcia jak np. wiedza. Często najprostsze z pozoru rzeczy mogą nastroczać wiele trudności – szczególnie, gdy trzeba rozwinąć jakąś banalną myśl i ciężko jest znaleźć metajęzyk, który na to pozwoli. Nie inaczej może być z innowacją, co pokazane już zostało w podrozdziale teoretycznym, opisującym różne jej koncepcje.

Ogólnie rzecz ujmując, innowacyjność, a co za tym idzie jej rezultat, to jest sama *stricte* innowacja, powinny stać u podstaw budowania strategii współczesnego przedsiębiorstwa. Już sam fakt zainteresowania się innowacją takich specjalistów w zakresie rynku i konkurencji jak np. Drucker, pokazuje, iż pozycja konkurencyjna może być zdeterminowana poprzez właśnie wprowadzanie innowacji (Drucker 1994, s. 322). Strategia powinna zatem ujawniać potrzebę i chęci do ciągłego unowocześniania, gdyż takie są podstawy każdej, nawet najszerszej definicji innowacji.

Strategia powinna spajać członków organizacji, być przez nich w pełni zrozumiana i znana, stąd poszukiwanie nowych rozwiązań powinno być jednym z nadrzędnych celów. Trzeba się przy tym zastanowić, czy te innowacje mają być celem samym w sobie, czy też są raczej pośrednikiem w osiąganiu innych, komercyjnych celów. Wydaje się naturalne, że to jest głównym motywem każdej strategii organizacji nastawionej na zysk. Istnieje jednak możliwość, iż taka prawidłowość jest nieco zaburzona. Co więcej, istnieją przecież organizacje non profit, które z pewnością mogą traktować innowacyjność jako jeden z głównych motywów funkcjonowania. Można do nich zaliczyć instytucje badawcze, rozwijając sektor badań i rozwoju, kształtują innowacyjność.

Podobnie rzecz się ma z podmiotami, które mają kształtować przedsiębiorczość (np. inkubatory przedsiębiorczości), które także mają za zadanie głównie stymulować do pracy nad przedmiotem innowacji. Tu pojawia się kwestia wykorzystania wąskiej i szerokiej interpretacji innowacyjności i jej wytworu – to jednak winna wybrać sama organizacja i nie sposób naukowo „narzucić” jedyną właściwą koncepcję.

Trzeba rozważyć także inną opcję. Innowacja pojmowana jako nowość w sensie jakościowym może nie tworzyć, w połączeniu z podstawami budowy strategii, precyzyjnej całości. Zmiany o charakterze jakościowym można interpretować bardzo szeroko. Już samo budowanie strategii przedsiębiorstwa, które nie stosowało jej uprzednio, spełnia definicję innowacji. Wydaje się zatem, że literatura ekonomiczna, bardzo szeroko rozumiejąca innowację, wychodziła z nieco innego założenia – taka zmiana musi mieć wymiar gospodarczy. Pozwala to stwierdzić, że sama idea udoskonalania, zmiany, unowocześniania musi mieć przełożenia rynkowe. Nie wyklucza to jednocześnie zawarcia w strategii sensu zmian jakościowych, rozwijania kreatywności, przedsiębiorczości itp.

Konkludując: innowacyjność może być fundamentalnym elementem, stojącym u podstaw każdej strategii – powinna stanowić podstawową ideę zawartą w misji i wizji organizacji. Wynika to zarówno z presji otoczenia, jak i potrzeb samego przedsiębiorstwa. Niemniej takie pojmowanie strategii i odniesienie do teoretycznych podstaw mija się z celem i nie pozwala członkom organizacji na jej realizację. Potrzeba zwerbalizowania jej poszczególnych części, przejścia na poziom operacyjny, sprawia, że rozważania innowacji – jej definiowania – w kontekście strategii są znacznie bogatsze.

Analizując powyższy fragment z innej perspektywy, można stwierdzić również, że na najbardziej ogólnym poziomie, odnoszącym się do najdłuższego horyzontu czasowego (czyli w znacznej mierze odnoszącego się do strategii jako takiej), to definicje, które przedstawiają Rogers i – na polu polskim – Grudzewski, Hejduk i Gomułka, pasują do takiej obszernej koncepcji. Są one niezwykle uniwersalne, co może być jednocześnie wadą i zaletą. W sensie strategii zachowują jej holistyczny co do przedsiębiorstwa i jego działalności charakter, niemniej gdy chce się poznać nieco więcej szczegółów innowacyjności, jaka miałyby być obecna w organizacji, pojawiają się pewne trudności (Gomułka 1988, s. 17; Grudzewski i Hejduk 2000, s. 139; Rogers 1962, s. 13). Samo ogłaszanie odmiany, nowości, czy w końcu innowacji, jako przewodniego motywu

funkcjonowania przedsiębiorstwa, nie pozwala na pełne realizowanie celów statutowych. Jednocześnie na tym etapie niejako z założenia eliminuje się aspekty czynnościowe oraz instrumentalne, a co za tym idzie – definicje innowacji wykorzystywane na gruncie budowy przedsiębiorstwa wykorzystującego wiedzę i innowacje jako kluczowe czynniki sukcesu.

Aby przyczynić się do rozwoju organizacji, również w obszarze innowacyjności, trzeba – zdaniem autora – podjąć działania nieco odmienne od wyłącznie ogólnych. Wszak budowanie strategii nie odnosi się jedynie do opracowania szeregu haseł, a jest procesem dość skomplikowanym. Tu więc pojawia się miejsce do wykorzystania w kontekście innych definicji terminu „innowacja”. Opisane we wcześniejszym podrozdziale elementy, jakie składają się na proces formułowania strategii, są bardzo dobrym obszarem wykorzystania odmiennych koncepcji innowacji.

Pierwszymi elementami formułowania strategii przedsiębiorstwa są wizja i misja. Na podstawie literatury przedmiotu można stwierdzić, iż wyobrażenie organizacji, mającej poważnie zająć się implementacją innowacji, musi zawierać nie tylko opis zmiany jakościowej (subiektywnej, aktu gospodarczego), lecz także fragmenty dotyczące struktur podmiotowej i przedmiotowej, dotyczących między innymi innowacji. Tu zatem istnieje możliwość wykorzystania takich definicji jak ta Griffina (Griffin 1996, s. 661–663), która nie bierze pod uwagę jedynie innowacji *sensu stricto*.

Przyszłość organizacji to nie tylko wyidealizowany obraz, do którego pragnie ona dążyć. Niwelowanie negatywnego oddziaływania, próba sterowania problemami, a co za tym idzie inkorporacja idei innowacji to koncepcja Whitfielda, która także może być zastosowana przy okazji formułowania wizji (Whitfield 1979, s. 26). Tu również przejawia się połączenie misji i wizji, gdyż podobnie jak w przypadku podmiotu i przedmiotu działalności oraz przy twórczym rozwiązywaniu problemów, istnieje ich zbieżność – zarówno w przypadku strategii, jak i wybranej interpretacji innowacji. Warto tu także dodać, iż istnieje tu także możliwość zaaplikowania idei czynnościowego, permanentnego wdrażania innowacji, jako ciągłego procesu zakorzenionego w misji i wizji.

Kolejnym etapem w procesie budowy strategii organizacji jest opracowanie celów. W kontekście wąsko rozumianego zarządzania strategicznego należałoby skupić się głównie na długofalowych celach, tj. strategicznych. Niemniej praktyka wymaga, aby podzielić cele na te

bliższe, średniookresowe i dalsze. Taka sytuacja powoduje, iż klarownym rozwiązaniem w tym zakresie, odnoszącym się do definicji innowacji, jest użycie kilku z nich. Rozpoczynając od poziomu operacyjnego, nie sposób pominąć najbardziej klasycznych koncepcji, czyli tych opartych na opracowaniu Schumpetera. Austriacki ekonomista, podając konkretne wytyczne dotyczące produktu czy metod, wprowadzając zmiany w ich strukturze, daje jednocześnie receptę na tworzenie zarówno celów szczegółowych przedsiębiorstwa dotyczących m.in. portfela inwestycyjnego czy oferty, jak i sposobów wytwarzania dóbr. Pojawia się również szansa zastosowania idei zaprezentowanej przez Druckera w czynnościowej definicji innowacji (zgodnie z nią innowacja opiera się na systematycznych pracach nakierowanych na osiągnięcie pewnych zmian). Podobną funkcję może spełniać również ta zawarta w ustawie na temat rozwijania innowacyjności, opartej na *Oslo Manual* (Ustawa o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej, Dz. U. 2008 nr 116 poz. 730).

Przechodząc do sfery celów taktycznych, przedsiębiorstwo może wybierać, co byłoby ogólnym obszarem jego zainteresowań w obszarze innowacyjności. Zgodnie z definicją Nonaki i Takeuchiego to wiedza, powinna być nadrzędna w stosunku do innych aspektów (Nonaka i Takeuchi 2000, s. 74). Nie można się z nimi nie zgodzić, uwypuklając jej rolę, przy czym może ona stać się tylko pośrednikiem do tworzenia innych instrumentów, które pozwolą na budowę innowacyjnego przedsiębiorstwa. Współcześnie innowacje utożsamia się głównie z technologicznymi nowinkami, które jednak kreowane są poprzez wiedzę. Średniookresowymi celami, jakie korelują z wdrażaniem innowacji, mogą być zatem koncentrowanie na wiedzy, a także wykorzystanie nowych technologii (np. poprzez działy badania i rozwoju). Te ostatnie mają przyczynić się do kreacji innowacji w wąskim rozumieniu, czyli takich zastosowań technicznych, które nie tylko rozwiązują problemy, ale także udoskonalają i zmieniają strukturę rynkową. Trzeba również dodać, że na tym poziomie można śmiało zastosować wcześniej wspomniane, nawet najszersze, ujęcia.

Jeżeli chodzi o cele strategiczne, to według autora perspektywy wykorzystania wiedzy teoretycznej z zakresu innowacji i ich strategii są ściśle powiązane z tematyką misji i wizji organizacji. Zawarte w jednym z powyższych akapitów propozycje nie tylko oddają sens wyobrażeń i kierunków, jakie towarzyszą innowacjom, lecz także wpisują się w określony przez naukowców i literaturę horyzont czasowy. Również z poziomu

zasad logiki dobór takich skorelowanych instrumentów jest pozytywny, gdyż szersze pojmowanie innowacyjności implikuje również szerokie ujęcie strategii organizacji.

Podjmując problematykę typologii strategii, autor pragnie – w celu powiązania ich z innowacyjnością – skupić się na modelu, jaki zaproponował Ansoff. Jako kryterium obrał on dwa czynniki: rynek i produkt (Ansoff 1965, s. 109). Na podstawie zarówno założeń tego autora, jak i studiów literatury, należy stwierdzić, że w trakcie poszukiwania nowości w zakresie czy to dóbr i usług, czy w trakcie penetracji rynku, spełnione są podstawowe kryteria klasyfikujące takie typy strategii jako innowacje. Niemniej należy przyjrzeć im się z bliska. Oczywiście według takich definicji, jakie odnaleźć można w opracowaniach Schumpetera czy Rogersa (czyli w tych bardzo odmiennych), sama cecha „nowości” wpływa na rozstrzygnięcie tego problemu. Jednak koncepcje biorące pod uwagę np. przedmiot i podmiot innowacji już niekoniecznie stoją w parze z takimi typami strategii. Te rozwinięcia opisywanego terminu, które traktują innowację jako swoisty proces, nie mogą brać pod uwagę samego nowego produktu jako innowacji. Aby te różne w swej istocie interpretacje były w stanie połączyć się w jedno, muszą nie tylko stymulować przedsiębiorcę do poszukiwań nowych rynków i dywersyfikacji, ale także pociągnąć za sobą część przygotowawczą (np. analizę otoczenia konkurencyjnego), działania badawczo-rozwojowe, czy wreszcie próbę utrzymania korzystnej dla siebie pozycji konkurencyjnej, będącej wynikiem wdrażania innowacji.

Powyższe rozważania na temat procesu, jaki powinien obejmować implementację innowacyjnych rozwiązań, pasują do innych typów strategii, jakie podaje literatura. Szczególny nacisk kładzie się tu w przypadku zastosowania strategii ofensywnej. Ekspansywne podejście do zarządzania niesie ze sobą wiele kroków, które mają zwiększyć konkurencyjność. Wykorzystując odpowiednie narzędzia, w tym innowacje, można ten cel osiągnąć. W tym szczególnym przypadku trzeba też zaznaczyć, że właściwie każda definicja omawianego terminu pasuje do rozwojowej strategii przedsiębiorstwa.

Ekspansja na rynku może wiązać się z wprowadzaniem na rynek wynalazków i zupełnie nowych rozwiązań. Analizując definicje innowacji, odnajduje się również taką, która odpowiada takiej charakterystyce. Innowacja w tym rozumieniu ma miejsce tylko wtedy, gdy jest zastosowana po raz pierwszy i w sposób oryginalny. Jest to zatem dźwignia do ofensywnego podejścia strategicznego przedsiębiorstwa. Takie

rozwiązanie przyczynia się do osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej, przy jednoczesnym spełnieniu warunku innowacji.

Pozostając w obrębie typologii strategii dotyczącej kierunku zmian w przedsiębiorstwie, nie sposób pominąć pozycji interpretacji Whitfielda w strategii defensywnej. Wspomniany badacz, eksponując rolę innowacji jako narzędzia rozwiązującego problemy, sugeruje, że w sytuacji relatywnie niekorzystnej można posłużyć się właśnie innowacją. Mimo iż stosujące ją przedsiębiorstwo zwykle nie ma spektakularnych osiągnięć, może jednak starać się, poprzez innowacje, nie tyle przekształcać rynek i rozwijać się, ile zahamować negatywne trendy. Podobnie rzecz się ma w fazie, gdy organizacja stosuje strategię utrzymania.

Zakończenie

Istnieje wiele interpretacji terminu „innowacja”. Właściwie każdy autor opracowań naukowych tworzy własne ujęcie, które łączy w sobie kolejne. Jednocześnie nie sposób przejść obojętnie wobec rosnącej roli wiedzy w organizacjach, która ma przekładać się na urzeczywistnioną formę innowacji. Należy pamiętać jednak, że – podobnie jak ma to miejsce w przypadku innych funkcji organizacji – wymaga się, aby taka implementacja została poprowadzona przy użyciu instrumentów, jakie odgrywają fundamentalną rolę w zarządzaniu strategicznym.

Autor starał się przedstawić perspektywę wykorzystania wiedzy teoretycznej, szerokości ujęć dotyczących się innowacji i sposobów jej wykorzystania w procesie formułowania strategii. Funkcjonuje wiele możliwości w tym zakresie. W tym konkretnym opracowaniu dobrano je na bazie metody budowy strategii organizacji takiej jak np. misja, koncentrując się głównie na ogólnym jej obrazie, nie ujmując jej w sposób funkcjonalny.

Najważniejszym wnioskiem, jaki płynie z opracowania jest to, iż w kontekście ogólnie pojmowanej strategii najszersze podejścia do innowacji wydają się najodpowiedniejsze. Niemniej w przypadku bardziej szczegółowych rozważań należy sięgać po interpretacje, które traktują ją czynnościowo i instrumentalnie. Wiąże się to również z możliwościami zaaplikowania na tym polu innowacji *sensu largo*, czego nie można do końca powiedzieć o ogólnym zarysie towarzyszącym tworzeniu organizacji o charakterze innowacyjnym. Jest to jednak tylko ogólny horyzont, mający pomóc w dostosowaniu modelu do praktyki. Niniejsze

opracowanie może być jednak przyczynkiem do poszukiwań rozwiązań o charakterze innowacyjnym, głównie poprzez studia literatury.

Bibliografia

- Ansoff, H. (1956). *Corporate strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Czupiała, J. (1988). *Zarys metodologii planowania i oceny przedsięwzięć badawczo-innowacyjnych*. Warszawa: PWN.
- Drucker, P. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebether & Ska.
- Europe 2020*, ec.europa.eu (19.08.2015).
- Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. London: F. Ponter.
- Gierszewska, G. (2000). *Zarządzanie strategiczne*. Warszawa: Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego.
- Gomułka, S. (1998). *Teoria innowacji i wzrostu gospodarczego*. Warszawa: Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych CASE.
- Griffin, R. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: PWN.
- Grudzewski, W. i Hejduk, I. (2000). *Rozwój i implementacja organizacji inteligentnej*. W: W. Grudzewski i I. Hejduk (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*. Warszawa: Difin.
- Jasiński, A. (1997). *Innowacje i polityka innowacyjna*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Marshall, A. (1930). *Principles and Economics*. New York: Prentice Hall.
- Mott, P. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. New York: Harper and Row.
- Nonaka, I. i Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji*. Warszawa: Poltext.
- Oblój, K. (1999). *Strategia organizacji*. Warszawa: PWE.
- Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu* (2004). Poznań: Księgarnia Świętego Wojciecha.
- Rogers, E. (1962). *Diffusion of Innovation*. New York: Free Press.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Stabryła, A. (2000). *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stoner, J., Freeman, E. i Gilbert, D. (2001). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.

Szplit, M., *Strategia*, www.ujk.edu.pl/strony/Marcin.Szplit/ (14.08.2015).

Szymańska, E. (2009). *Innowacyjność przedsiębiorstw turystycznych w Polsce*.

Białystok: Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej.

Ustawa o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (2008).

Dz. U. 2008 nr 116 poz. 730, sap.sejm.gov.pl (19.08.2015).

Wandelt, K. (1972). *Studia nad postępem technicznym i organizacyjnym*.

Poznań: PWN.

Whitfield, P. (1979). *Innowacje w przemyśle*. Warszawa: PWE.

Agata Wieczorek¹

KIERUNKI ZMIAN ZARZĄDZANIA STRATEGICZNEGO W MAŁYCH, ŚREDNICH I DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH WIELKOPOLSKI

Abstrakt

W niniejszym opracowaniu podjęto tematykę zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali. Celem autorki jest identyfikacja kierunków zmian w obrębie zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych organizacjach. W toku realizacji powyższego celu wskazano główne obszary dyferencji związanych ze zmianą wielkości przedsiębiorstwa i wynikające z nich przesłanki praktycznego zastosowania i charakteru zarządzania strategicznego. Rozważania autorki oparte zostały na empirycznej analizie zagregowanych wyników badań własnych, przeprowadzonych wśród przedstawicieli 60 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego. Podsumowanie artykułu stanowi zestawienie wewnętrznych i zewnętrznych przesłanek zastosowania zarządzania strategicznego w badanych grupach przedsiębiorstw.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Zarządzania, Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Kazimierz Krzakiewicz, prof. zw. UEP.

Wprowadzenie

Obserwowane w dzisiejszej gospodarce dynamiczne zmiany otoczenia stanowią istotne zagrożenie dla stabilnej egzystencji podmiotów na rynku. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele rozważań dotyczących kluczowej roli zarządzania strategicznego w procesie efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstw w wysoce turbulentnych warunkach. Ideologia orientacji strategicznej, oparta na twórczym kreowaniu rozwoju organizacji poprzez wykorzystanie szans i minimalizację zagrożeń otoczenia, wydaje się doskonałą receptą na sukces współczesnych organizacji. Oczywiście jest, że dyscyplina zarządzania strategicznego zrodziła się i ewoluuje do dnia dzisiejszego w odpowiedzi na specyficzne potrzeby dużych korporacji (Kaleta 2005, s. 69). Warto jednak zauważyć, że 99,8% wszystkich przedsiębiorstw w Polsce stanowią firmy z sektora MSP (GUS 2014, s. 23). Połączenie powyższych faktów wywołuje dyskusję na temat obrazu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali. Przyjmując założenie, że wszystkie firmy współtworzące gospodarkę realizują podobne lub tożsame procesy, można z dużą pewnością uznać, że znane teoretykom nurty zarządzania mają charakter uniwersalny (Lichtarski 2005, s. 9). Praktyka biznesowa uwypukla jednak znaczące różnice wynikające głównie z szeroko rozumianego rozmiaru organizacji (Kaleta 2014, s. 7), które determinują konieczność ciągłej adaptacji kierunków zarządzania firmą.

Teoretycy nauk o zarządzaniu wspólnie podkreślają istotną, aby nie powiedzieć kluczową, rolę zarządzania strategicznego w procesie rozwoju przedsiębiorstw. Jak już wspomniano, z pewnością można stwierdzić, że większość metod w obrębie tej dyscypliny projektowana jest w dość jednostronny sposób, ukierunkowany na zaspokojenie potrzeb dużych korporacji (Kaleta 2014, s. 7). W obliczu tego faktu rodzi się interesujące zagadnienie dotyczące realnych możliwości adaptacji i wdrożenia zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach mniejszych rozmiarów. Osadzając kwestię praktycznego wymiaru zarządzania strategicznego w turbulentnych warunkach dzisiejszej gospodarki, należy zadać pytanie szersze: „Czy współczesne organizacje podejmują trud realizacji procesu zarządzania strategicznego?”

Obraz zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

W dalszej części opracowania przedstawione zostaną zagregowane wyniki badań własnych, przeprowadzonych przez autorkę w 2014 roku. Podmiot badań stanowiła grupa 60 przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa wielkopolskiego, w których wyróżniono 20 firm małych, 20 średnich oraz 20 dużych². Menedżerów wszystkich firm poproszono o wypełnienie ankiety, składającej się z 94 pytań dotyczących obrazu zarządzania strategicznego realizowanego w reprezentowanych przez nich przedsiębiorstwach. Zadaniem respondentów było dokonanie oceny prawdziwości przytoczonych stwierdzeń w skali 1–5, przy założeniu, że oceny rosną wraz ze stopniem prawdziwości stwierdzeń. Pytania podzielono tematycznie na sześć grup: organizacja procesu zarządzania strategicznego, założenia strategiczne, analiza strategiczna, wybór strategii, realizacja strategii oraz charakter wyborów strategicznych.

W świetle przeprowadzonych badań proces zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach nie jest prawidłowo realizowany. Założenia strategiczne, stanowiące jego fundamenty, nie są oficjalnie formułowane, przyjmując bardzo często postać prywatnych ambicji zarządu. Proces analizy strategicznej przeprowadzany jest nieregularnie, w bardzo pobieżnej formie. Nie wykorzystuje się metod popularnych w literaturze przedmiotu, za główne źródło informacji uznając media i wiadomości pozyskane na drodze towarzyskich relacji z przedstawicielami innych podmiotów rynkowych. Wyniki badania otoczenia nie mają większego wpływu na podejmowane decyzje. Strategie przyjmują postać krótkookresowych planów działania, wskazujących sposób funkcjonowania w aktualnej sytuacji rynkowej. Twórcą planów jest w większości przypadków sam właściciel przedsiębiorstwa, który nie odczuwa konieczności dzielenia się nimi z pracownikami. Strategie nie są sformalizowane, a założone w nich działania mają charakter defensywny, pozwalający głównie na przetrwanie przedsiębiorstw na rynku. W praktyce małe firmy często wykorzystują strategię dyferencjacji, wskazując na wysoką jakość i unikalność swoich produktów.

² Zastosowano kryterium podziału za Komisją Europejską (2003, s. 39).

Rozwój organizacji zasadniczo nie jest planowany. Firmy dryfują w oczekiwaniu na pojawienie się szansy gwarantującej sukces. Ich główne działania konkurencyjne opierają się na unikaniu zagrożeń pojawiających się w mikro- i makrootoczeniu. Na etapie implementacji *strategii* działania menedżerów ograniczają się do rozdysponowania zadań i odpowiedzialności oraz weryfikowania skuteczności działań. Kontrole nie są przeprowadzane w trybie ciągłym, kierownicy decydują się na nie dopiero w momencie identyfikacji niepokojących symptomów kryzysu. Po rozpoznaniu problemu często stosuje się środki zapobiegawcze przeciwko rozprzestrzenianiu się negatywnych efektów podjętych decyzji.

Dyrektorzy małych firm mają wyraźny problem z holistycznym i długodystansowym postrzeganiem organizacji. Osoba lidera ma ogromny wpływ na obraz zarządzania strategicznego w małych przedsiębiorstwach. Stworzona przez niego kultura organizacyjna determinuje jakość komunikacji i poziom motywacji wykonawców strategii. Energia i ambicje przywódcy warunkują również poziom aspiracji rozwojowych organizacji.

Świadomość strategiczna średnich przedsiębiorstw kształtuje się na umiarkowanym poziomie. W większości przypadków proces zarządzania strategicznego jest realizowany, jednak z obserwacji autorki wynika, że działania w jego obrębie nie mają uporządkowanego charakteru. Kadra zarządzająca odczuwa potrzebę planowania długofalowego rozwoju firmy, jednak praktyczna realizacja tego zadania polega głównie na intuicyjnym – przez co często chaotycznym – doborze decyzji wpływających na przyszły kształt organizacji. Istniejące w niektórych firmach założenia strategiczne mają nieformalny charakter, przez co postrzegane są przez personel firmy w kategoriach abstrakcyjnych i nierealistycznych zamierzeń kadry menedżerskiej.

Warto zauważyć, że kreowanie przyszłości średnich firm ograniczone jest relatywnie krótkim horyzontem czasowym. Menedżerowie definiują nieformalne cele organizacji o okresie realizacji nieprzekraczającym dwóch lat. Analiza strategiczna w średnich firmach przebiega w intuicyjny sposób. W niektórych firmach często odpowiedzialność za przeprowadzenie kompleksowych analiz przekazuje się zewnętrznym doradcom. Z uwagi na ograniczone zasoby wyniki badań traktowane są często w kategoriach informacyjnych, nie przekładając się na rzeczywiste zmiany kierunków działania. Obszarem analizy strategicznej budzącej największe zainteresowanie menedżerów jest zdecydowanie

otoczenie konkurencyjne, którego dokładne poznanie pozwala na podjęcie racjonalnych decyzji w zakresie polityki marketingowej.

Większość średnich przedsiębiorstw posiada sformalizowaną strategię, powstałą w wyniku kreatywnego procesu, w którym udział biorą przedstawiciele różnych obszarów firmy. Strategia traktowana jest w średnich firmach jako zbiór działań prowadzących do osiągnięcia przyjętych założeń, głównie w obszarze rozwoju firmy. Średnie organizacje posiadają także określone strategie funkcjonalne, o większym poziomie szczegółowości. Implementacja wybranej strategii przebiega według określonego wcześniej planu. Zaobserwowano dużą racjonalność w aspekcie alokacji zasobów i odpowiedzialności związanych z realizacją działań strategicznych.

Na proces zarządzania strategicznego w średnich firmach wpływa kształt struktury i przyjęta kultura organizacyjna. W przedsiębiorstwach o wąskiej hierarchii podchodzi się do działań strategicznych w sposób bardziej sformalizowany. Pracownicy są na bieżąco kontrolowani przez przełożonych, co zwiększa ich efektywność. Firmy o płaskiej strukturze są bardziej otwarte na dialog pomiędzy kreatorami a wykonawcami strategii, co jednak może prowadzić do nieznacznego obniżenia poziomu skuteczności realizowanych działań i zwiększenia organizacyjnego chaosu. Duże znaczenie w procesie zarządzania strategicznego średnich przedsiębiorstw ma poziom kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej. Dyrektorzy mający wykształcenie ekonomiczne są aktywnymi inicjatorami działań strategicznych. Potrafią także postrzegać organizację w sposób holistyczny, przewidując skutki podejmowanych decyzji na poszczególne obszary działania firmy.

Wybory strategiczne średnich przedsiębiorstw cechują się niskim poziomem ofensywności. W tych organizacjach bardzo intensywnie odczuwane są turbulentne zmiany otoczenia, co skutkuje wysokim poziomem niepewności. Autorka zaobserwowała tendencję kierowników do biernej postawy w stosunku do szans i zagrożeń generowanych przez środowisko, która ogranicza możliwości samodzielnego kreowania rozwoju firmy. Wybór głównej strategii konkurowania uzależniony jest od branży, w której funkcjonuje organizacja i przyjmuje dwa warianty: przewagi kosztowej oraz dyferencjacji. Warto zaznaczyć, że w średnich przedsiębiorstwach ponoszone są relatywnie duże wydatki na innowacje, które znacząco zwiększają szanse podmiotów na osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej.

Duże przedsiębiorstwa przeprowadzają proces zarządzania w sposób wzorcowy. Wysoko wykwalifikowani menedżerowie odczuwają silną potrzebę aktywnego kreowania długofalowego rozwoju firmy. Faktycznymi projektantami zarządzania strategicznego w korporacjach są w większości przypadków zewnątrzni doradcy. Pomagają oni w sformułowaniu podstawowych założeń strategicznych, które stanowią funkcję organizacyjnego motta oddziałującego zarówno na pracowników, jak i zewnętrznych interesariuszy. Jednym z ważniejszych zadań specjalistów jest przeprowadzenie kompleksowej i rzetelnej analizy otoczenia i wnętrza organizacji. Badaniu poddane zostają: mikro- i makrootoczenie, otoczenie konkurencyjne, w którym organizacje są osadzone, a także cały system procesowych powiązań między poszczególnymi obszarami firmy. Analiza przeprowadzana jest za pomocą znanych w literaturze metod i narzędzi, dzięki czemu jej wyniki stanowią zestaw bezcennych informacji niezbędnych do podejmowania strategicznych decyzji zarządczych.

Formułowanie strategii przebiega w ścisłej współpracy pomiędzy zarządem dużej firmy a zespołem konsultantów. Pomagają oni określić docelową domenę i zakres funkcjonowania przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Warto bowiem pamiętać, że konkurencyjność dużych firm wykracza poza obszar gospodarki lokalnej i krajowej, a prawdziwa walka konkurencyjna toczy się najczęściej w układach międzynarodowych. W dużych firmach istnieje rozbudowana strategia główna, składająca się z odrębnie zdefiniowanych strategii rozwoju, konkurencyjnej oraz strategii funkcjonalnych. Implementacja przyjętych kierunków działania przebiega zgodnie ze zdefiniowanym wcześniej harmonogramem. Wszyscy wykonawcy strategii wyposażeni zostają w zestaw niezbędnych narzędzi, zasobów i uprawnień, co pozwala na sprawną realizację przyjętych założeń. Z obserwacji autorki wynika, że w trakcie wdrażania strategii w dużych przedsiębiorstwach następuje czasowa reorganizacja struktury organizacyjnej. Tworzone są zespoły projektowe, których głównym zadaniem jest przeprowadzenie procesu zarządzania wybraną zmianą. Z uwagi na wysoki stopień formalizacji panujący w dużych przedsiębiorstwach wszystkie działania w obrębie zarządzania strategicznego są systematycznie dokumentowane i analizowane. Pozwala to na dobrą organizację prac oraz umożliwia stosowanie ciągłej kontroli strategicznej.

W rozbudowanej strukturze organizacyjnej dużych przedsiębiorstw bardzo często funkcjonuje zespół analityczny, którego głównym zada-

niem jest konfrontowanie przyjętych założeń z rzeczywistymi efektami prowadzonych działań. Wykwalifikowani kontrolerzy i analitycy potrafią dostrzegać i sprawnie interpretować pojawiające się zmiany. Autorka zaobserwowała również, że menedżerowie dużych przedsiębiorstw mają wysoki komfort podejmowania decyzji, polegający na dużej podbudowie informacyjnej. Dostarczane im raporty i analizy pozwalają na dokonywanie w pełni świadomych wyborów, których efekty osadzone są w długiej perspektywie czasowej.

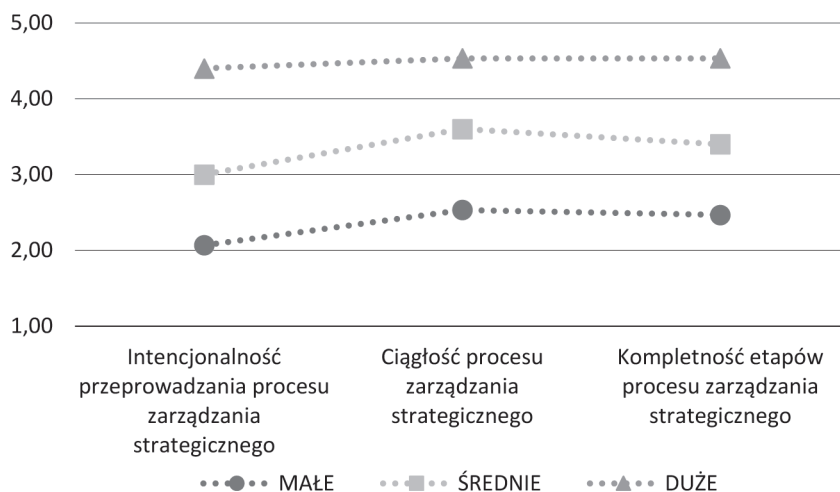
Duże przedsiębiorstwa, mające znaczący udział w rynku wykazują się wysoką ofensywnością działań konkurencyjnych. Z uwagi na bogactwo posiadanych zasobów często decydują się na podejmowanie ryzyka i prowadzenie bezpośredniej walki z oponentami. Menedżerowie bardzo chętnie podejmują decyzje inwestycyjne i ponoszą wydatki w obszarze R&D. Bardzo często duże przedsiębiorstwa decydują się na powiązania wertykalne i horyzontalne z innymi podmiotami na rynku, co pozwala na wykorzystanie efektu synergii do zdobycia wyższej pozycji konkurencyjnej w branży.

Celem przeprowadzonego przewodu badawczego była identyfikacja rozbieżności w praktycznym zastosowaniu zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach o różnej wielkości oraz czynników ich warunkujących. Wyniki przeprowadzonych analiz przedstawiono w graficznej formie wykresów punktowych. Poszczególne wartości danych punktów połączono linią przerywaną w celu podkreślenia zaobserwowanych tendencji.

Na rysunku 1 przedstawiono wybrane aspekty zarządzania strategicznego w obrębie organizacji procesu zarządzania strategicznego.

Analiza wyników badań wyraźnie wskazuje na zwiększanie się intencjonalności stosowania zarządzania strategicznego wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Pewne jest, że kadra zarządzająca małymi przedsiębiorstwami nie odczuwa realnej potrzeby świadomego kreowania rozwoju firmy. Wiąże się to przede wszystkim z dużymi trudnościami wzrostu, wynikającymi z turbulencji specyficznych dla współczesnej gospodarki oraz niewielkiej siły przetargowej w mikrootoczeniu. W małych podmiotach występuje powszechna niepewność jutra, co zniechęca menedżerów do konstruowania długofalowych planów. Jednocześnie kierownicy dużych przedsiębiorstw wykazujący dużą świadomość wysokiego potencjału rynkowego ich organizacji mają poczucie rzeczywistego sensu ciągłego projektowania zamierzeń rozwojowych. Posiadane przez duże przedsiębiorstwa zasoby znacząco zwiększają możliwości

formułowania ambitnych celów i kreowania strategii pozwalających na ich realizację.



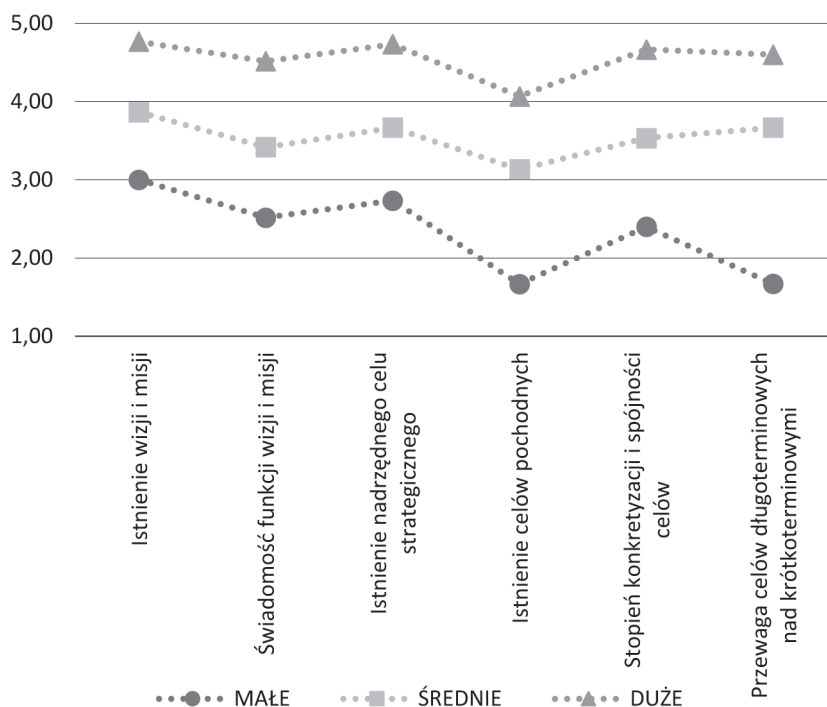
Rysunek 1. Wybrane aspekty organizacji procesu zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Istotną przesłanką intencjonalności zastosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach jest poziom kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia kadry menedżerskiej. Wysoko wyspecjalizowani dyrektorzy zatrudnieni w korporacjach mają świadomość, że realizacja procesu zarządzania strategicznego jest warunkiem niemalże niezbędnym do osiągnięcia wzrostu organizacji. W ich opinii działania w obrębie badanej dyscypliny pozwalają na wysoką organizację wszystkich przedsięwzięć zmierzających do zwiększenia potencjału rynkowego firmy. Zarządzaniem małymi przedsiębiorstwami zajmują się przeważnie ich właściciele, którzy często nie mają wysoko rozwiniętej świadomości zarządczej. Ich decyzje są efektem przedsiębiorczej intuicji, a ich treść nie zawsze odpowiada uwarunkowaniom wynikającym z aktualnej sytuacji rynkowej. Głównym celem właścicieli jest maksymalizacja zysku w bieżącym okresie. Dopóki podejmowane działania prowadzą do generowania nadwyżki, menedżerowie małych firm nie odczuwają potrzeby wprowadzania zmian strategicznych.

Warto również podkreślić wyraźny wzrost formalizacji procesu zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju organizacji. Wynika on przede wszystkim ze zwiększenia znaczenia realnej mocy kreowania

własnego wzrostu, występującego w parze ze zwiększającym się potencjałem rozwojowym. Rezygnacja ze świadomej implementacji pryncypiów zarządzania strategicznego mogłaby przyczynić się do wprowadzania chaosu zarządczego, a w efekcie doprowadzić do niepełnego wykorzystania kluczowych zasobów przedsiębiorstwa.



Rysunek 2. Wybrane aspekty związane z założeniami strategicznymi w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

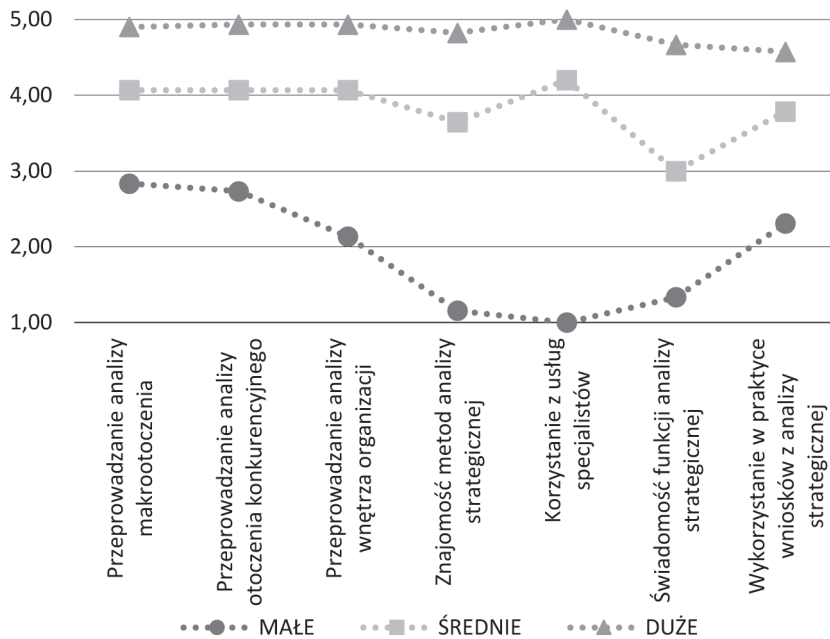
Na rysunku 2 przedstawiono porównanie odpowiedzi respondentów dotyczących założeń strategicznych w organizacjach różnej wielkości. Spektrum możliwości w zakresie domeny działania wzrasta wraz ze wzrostem firmy. W dużych przedsiębiorstwach, dysponujących dużą różnorodnością zasobów materialnych i niematerialnych, relatywnie łatwo wyodrębnić kilka możliwych wariantów działania rynkowego. Analogicznie, w małych organizacjach, wyspecjalizowanych w działaniu w wąskim sektorze, wybór ten jest wysoce ograniczony. Misja, wizja i cele nadają spójny kierunek wszystkim działaniom podejmowanym w przedsiębiorstwie. O ile w podmiotach mniejszych spójny kierunek obierany

jest w sposób automatyczny – z uwagi na niskie możliwości jego dywersyfikowania – o tyle w firmach dużych i średnich istnieje wyraźna potrzeba wyboru kluczowej domeny działania. Zaniechanie tego może prowadzić do rozproszenia się zasobów i mocy produkcyjnych w nieefektywne obszary rynku, co stanowi istotne ograniczenie możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa.

Zbliżona sytuacja obserwowana jest w zakresie możliwości wyboru przewagi konkurencyjnej. Duże i średnie przedsiębiorstwa posiadają szerokie spektrum wariantów przewagi nad konkurentami – mogą bowiem skorzystać z wysokich efektów skali i minimalizować koszty; alternatywnie mogą inwestycje w innowacyjność przełożyć na strategię wyróżnienia się na tle innych podmiotów. W organizacji małej fizyczną niemożliwością jest osiągnięcie tak niskiego poziomu kosztów, który pozwoliłby na konkutowanie z firmami większymi. Jak zatem opisywano wcześniej, większość małych przedsiębiorstw jest niejako zmuszona do dyferencjacji.

Warto także zauważyć, że wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa rosną oczekiwania interesariuszy. Podmioty, które mają bezpośredni wpływ na funkcjonowanie organizacji, wykazują zainteresowanie kierunkiem działania firmy. Oczywiście jest, że to zainteresowanie rośnie wraz ze zwiększaniem się intensywności i skali współpracy, która w większości przypadków związana jest z rozmiarem organizacji. Duże przedsiębiorstwa czują społeczną presję związaną ze sformułowaniem oraz rozpowszechnieniem swoich głównych zamierzeń określonych w misji i wizji. Firmy mniejsze, których wpływ na interesariuszy jest zdecydowanie mniej intensywny, nie są poddawane tej presji. W opinii autorki bardzo istotną rolę w konieczności formułowania założeń strategicznych odgrywają interesariusze wewnętrzni. Pracownicy korporacji i tworzone przez nich związki zawodowe oczekują od menedżerów swoistej deklaracji kierunków, w których podążają wykonywane przez nich działania. Personel mniejszych firm skupia natomiast swoją uwagę na realizacji założeń bieżących. W małych organizacjach panuje wysoki stopień niepewności, który mocno ogranicza intensywność rozszczeń informacyjnych.

Na rysunku 3 przedstawiono porównanie wyników z obszaru analizy strategicznej przedsiębiorstw. Najbardziej znaczące rozbieżności wystąpiły w aspekcie zatrudniania zewnętrznych doradców do przeprowadzania analizy strategicznej.



Rysunek 3. Analiza strategiczna w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Małe przedsiębiorstwa funkcjonują w relatywnie prostym układzie rynkowym. Realizują procesy w obrębie wybranego sektora, rzadziej kilku, docierają do wybranego segmentu klientów, konkurują z podmiotami o zbliżonej specyfice. Autorka zaobserwowała, że analiza otoczenia tych organizacji opiera się w dużej mierze na własnych obserwacjach właściciela i informacjach pozyskanych od znajomych przedsiębiorców lub z mass mediów. Takie podejście ma oczywiste wady, jednak obserwacja rzeczywistości gospodarczej skłania autorkę do refleksji nad zasadnością stosowania pogłębionej analizy strategicznej w małych przedsiębiorstwach. Czy przy tak niewielkiej złożoności powiązań rynkowych istnieje realny sens przeprowadzania badań o kompleksowości charakterystycznej dla podmiotów średnich lub dużych? Duże przedsiębiorstwa bardzo często funkcjonują w obrębie licznych powiązań z gospodarką globalną. Współpracują ze zróżnicowanymi dostawcami i docierają do różnych segmentów nabywców. Ich produkty lokowane są na wielu rynkach, a konkurenci to podmioty o dużej sile wpływu rynkowego. Kompleksowa analiza makro- i mikrootoczenia jest zatem

warunkiem niezbędnym do zidentyfikowania znaczących szans i zagrożeń występujących na wszystkich rynkach docelowych.

Wzrost przedsiębiorstwa związany jest bezpośrednio ze wzrostem złożoności procesów realizowanych we wnętrzu organizacji. Małe firmy o wąskiej domenie przeprowadzają w jej obrębie prosty układ działań. Procesy produkcyjne opierają się na nierozbudowanej infrastrukturze i nadzorowane są przez niewielką liczbę pracowników. Dzięki temu prowadzone działania stanowią klarowny i przejrzysty system przyczynowo-skutkowy, którego analiza z założenia jest zadaniem łatwym. Duże organizacje charakteryzują się natomiast skomplikowanym układem wzajemnie powiązanych procesów ujętych w obrębie hierarchicznej struktury organizacyjnej. Wielopłaszczyznowość obserwowanych systemów wymaga zdecydowanie bardziej zaawansowanych narzędzi analitycznych. Wsparcie specjalistów wydaje się w tym przypadku niezbędne do sprawnej identyfikacji słabych ogniw i mocnych stron przedsiębiorstwa.

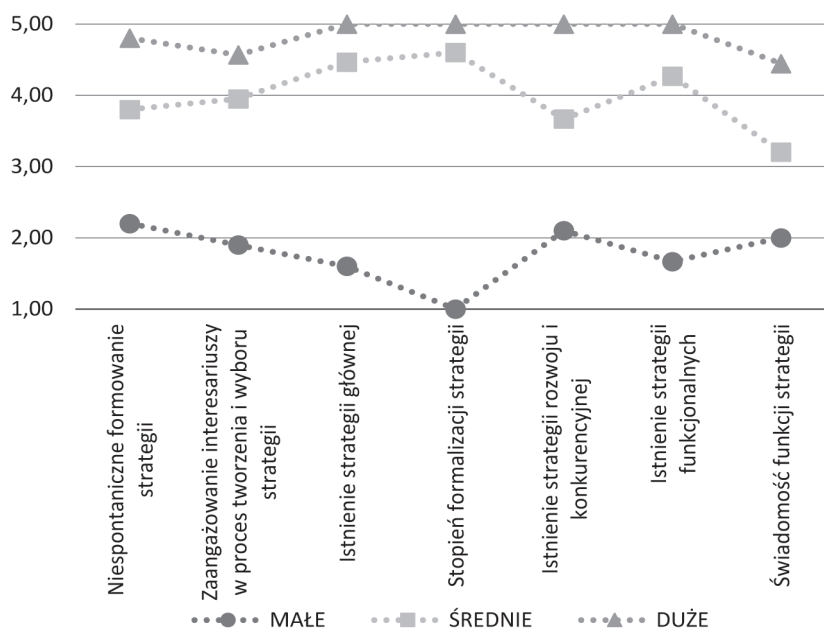
W dynamicznej i turbulentnej gospodarce ilościowo dominują podmioty z sektora MSP. W rzeczywistości jednak realną siłę wpływu rynkowego posiadają, pozostające w znacznej mniejszości, organizacje duże. To korporacje wiodą prym w działalności R&D, skutkującej wdrażaniem innowacji napędzających konkurencję w sektorze. Mają one także wpływ na kształtowanie się poziomu cen, cyklu życia produktu i technologii, a nawet na regulowanie popytu nabywców. Małe przedsiębiorstwa zmuszone są do dostosowania się do warunków narzuconych przez liderów branży. Nie dziwią więc wyniki badań, pokazujące, że duże firmy z dużą dokładnością i pełną regularnością kontrolują zjawiska w otoczeniu – jest to warunek niezbędny do pełnego wykorzystania ich siły rynkowej.

Opisana wcześniej agresywna walka konkurencyjna we współczesnej gospodarce jest równie brutalna w sektorze zarówno MSP, jak i firm dużych. Główna różnica polega jednak na stosowanych narzędziach konkurencyjności, które w pierwszym przypadku najczęściej ograniczają się do manewrowania w obrębie poziomu kosztów (i w efekcie – polityki cenowej), jakości i unikalności oraz lokalnych działaniach marketingowych. Konkurencyjność dużych przedsiębiorstw przyjmuje zdecydowanie większą skalę oddziaływania rynkowego. Obejmuje ona nie tylko wielomilionowe kampanie reklamowe, potężne inwestycje w nowe technologie, lecz także związane z nimi aspekty niematerialne i prawne. Kluczem do generowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej

w dużej firmie okazuje się nie tyle analiza aktualnych działań oponentów, ile wręcz antycypowanie ich przyszłych działań konkurencyjnych i kreowanie efektywnych reakcji.

Przedstawiona na rysunku 4 analiza odpowiedzi respondentów dotyczących wyboru strategii w przedsiębiorstwach różnej skali ponownie uwydatniła znaczące różnice pomiędzy organizacjami zatrudniającymi do 50 osób i powyżej tej liczby.

Wywiady przeprowadzone z menedżerami małych przedsiębiorstw pozwoliły na sformułowanie wniosku o przyjętym w nich bardzo krótkim horyzoncie planowania. W tych okolicznościach oczywista wydaje się rezygnacja z formułowania strategii, która z definicji dotyczy aspektów pojawiających się w przyszłości. W średnich firmach horyzont planowania wynosi 2 lata, w dużych natomiast – powyżej 5 lat. Rzeczywistość gospodarcza pokazuje, że są to perspektywy wymagające sformułowania założeń strategicznych i planów ich realizacji, bez których kreowanie rozwoju byłoby niemalże niemożliwe.



Rysunek 4. Wybór strategii w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

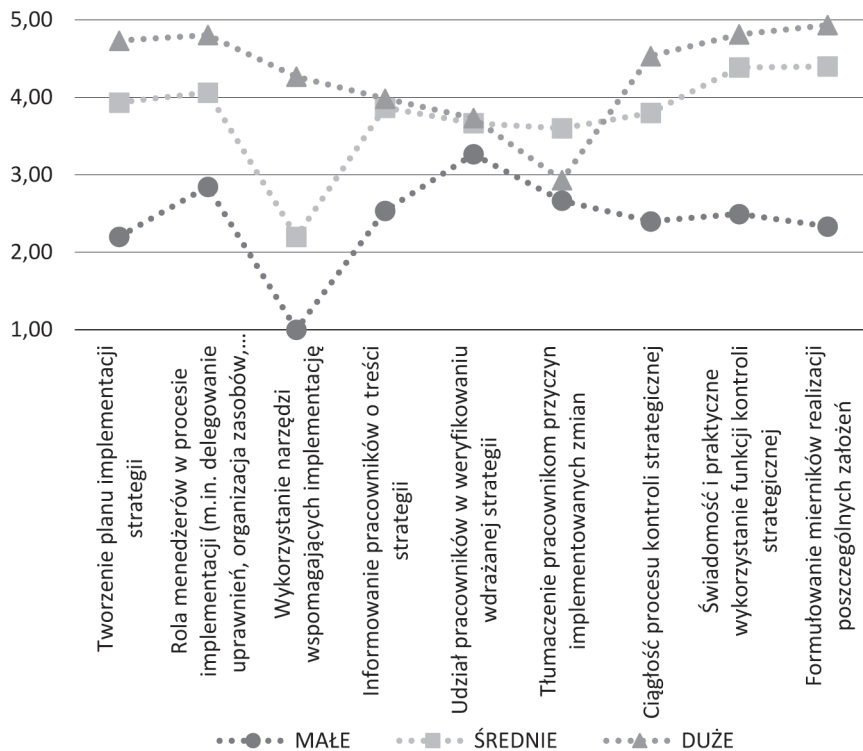
Zaobserwowano wyraźną potrzebę zwiększania stopnia formalizacji w trakcie wzrostu przedsiębiorstw. Niska komplikacja procesów

wewnętrznych i zewnętrznych w małych organizacjach w rzeczywistości nie wymaga formułowania szeregu procedur, wspomagających realizację działań z jednej strony i zarządzanie nimi z drugiej. Zawile powiązania rynkowe, relacje z wieloma interesariuszami zewnętrznymi, liczne nakładające się procesy produkcyjne i szeroka struktura organizacyjna charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw, stanowią wyzwanie dla osób nimi zarządzających. Brak ustalonych wcześniej modeli działania i reagowania może prowadzić do pojawienia się destrukcyjnego chaosu organizacyjnego. Jednym z takich modeli jest bezsprzecznie strategia przedsiębiorstwa. Pozwala ona na świadome uporządkowanie działań prowadzących do stopniowej realizacji przyjętych założeń rozwojowych. Zaniechanie formułowania ściśle określonej strategii głównej i strategii funkcjonalnych związane jest z ryzykiem pominięcia pewnych kluczowych aspektów oraz nieintencjonalnej zmiany lub utraty zamierzonych kierunków działania.

Pomiędzy rozmiarem organizacji a siłą wpływu wywieraną na firmę przez zmiany otoczenia istnieje zależność odwrotna – podmiotami najbardziej wrażliwymi na oddziaływanie zewnętrznych turbulencji są przedsiębiorstwa małe. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy, oprócz kwestii oczywistych związanych z relatywnie niską wartością posiadanych zasobów (głównie finansowych), jest znikomy stopień dywersyfikacji działalności. Duże, zdywersyfikowane firmy, kierowane przez doświadczonych specjalistów wspomaganych szeregiem doradców, w mniejszy sposób odczuwają zagrożenia związane ze zmiennością otoczenia. Porażka na jednym froncie, spowodowana np. radykalną zmianą preferencji konsumentów, nie zawsze oznacza dla nich organizacyjną katastrofę. W obliczu większej stabilności funkcjonowania duże i średnie przedsiębiorstwa mogą w sposób bardziej świadomy planować i kreować swój własny rozwój.

Etap realizacji strategii (rysunek 5) jest naturalnym następstwem opisywanych wcześniej etapów prowadzących do sformułowania spójnej strategii organizacji. Można zatem przyjąć, że wskazywane wyżej przesłanki zastosowania zarządzania strategicznego pośrednio dotyczą także fazy komunikowania, implementacji i kontroli strategii. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa jego struktura organizacyjna poddawana zostaje formalizacji i hierarchizacji. Warto jednak zauważyć, że poziom komunikowania strategii w małych przedsiębiorstwach zbliżony jest do poziomu wykazywanego przez duże firmy. Mimo podobnych wartości w opinii autorki oba wyniki należy traktować rozłącznie z uwagi na

czynniki je warunkujące. Średnie i duże przedsiębiorstwa traktują strukturę organizacyjną jako narzędzie wspomagające koordynację wszystkich procesów zarządczych. Wysoki stopień formalizacji procesów oraz hierarchiczna struktura organizacyjna znacząco utrudniają jednak utrzymywanie bezpośredniego kontaktu z pracownikami. Można uznać to zjawisko za element wart udoskonalenia. W opinii autorki, która oparta jest na współczesnych koncepcjach zarządzania opisywanych w literaturze przedmiotu, wiedza pracowników stanowi najcenniejszy zasób organizacji. Świadoma rezygnacja z partycypacji tej grupy w kreowaniu i weryfikowaniu planów rozwojowych firmy stanowi niematerialną stratę dla przedsiębiorstwa.

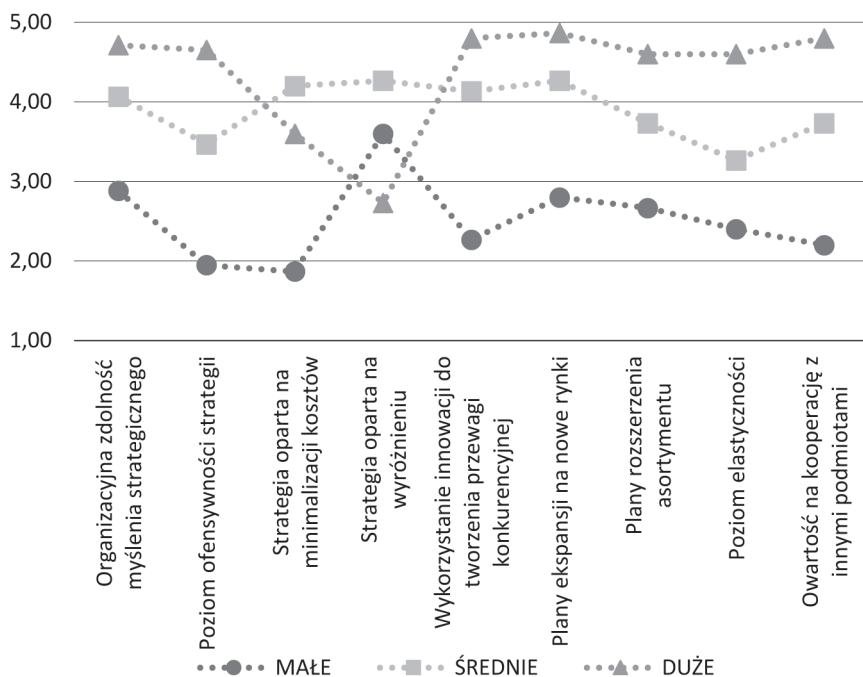


Rysunek 5. Wybrane aspekty realizacji strategii w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pomiędzy poziomem kompetencji zarządczych menedżerów a rozmiarem organizacji można zauważyć dodatnią korelację. Oczywiście jest, że ta teza jest jedynie odzwierciedleniem zaobserwowanej prawidłowości i nie dotyczy wszystkich przypadków. Wysoko wykwalifikowani

kierownicy zatrudnieni w dużych organizacjach wykazują szczególnie wysokie zrozumienie dla podstawowych funkcji zarządzania. Każdą z jego faz wykonują z dużą uwagą i mają świadomość, że pominięcie którejkolwiek z nich obniży efektywność działań organizacji. Rzeczywistość pokazuje, że menedżerowie małych przedsiębiorstw często doprowadzają do zaniechania jakichkolwiek procesów zarządczych. Swoje funkcje ograniczają do delegowania zadań i kontroli ich wykonania. Takie podejście, często obserwowane w praktyce, jest zaprzeczeniem wszystkich teorii ujętych w literaturze i być może jest jedną z przyczyn niskiego odsetku wzrostu małych przedsiębiorstw. Jak pokazują wyniki badań, realizacja ogólnych funkcji zarządczych przekłada się w sposób bezpośredni na realizację funkcji zarządzania strategicznego.



Rysunek 6. Wybrane aspekty wyborów strategicznych badanych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Ostatnią badaną kategorią były wybory strategiczne przedsiębiorstw. Rozkład wyników dla przedsiębiorstw różnej skali przedstawiono na rysunku 6. Organizacyjna zdolność myślenia strategicznego obejmuje przede wszystkim umiejętności związane z osadzaniem bieżących decyzji w przyszłości i przewidywanie ich możliwych skutków. W opinii

autorki jest ona bezpośrednio związana z omawianymi wcześniej kompetencjami, kwalifikacjami i doświadczeniem kadry zarządzającej, których poziom rośnie wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa. Menedżerowie, sterując decyzjami organizacji, nadają kształt wszystkim podejmowanym w niej działaniom. Tym samym szeroko rozumiana orientacja zarządcza kierowników determinuje poziom zdolności strategicznych całej organizacji.

Małe firmy, zajmujące znikomy udział w rynku, o niezdywersyfikowanej działalności i przewadze kapitału prywatnego właściciela, wykazują niechęć do podejmowania ryzykownych działań. Dotyczy to zarówno działalności inwestycyjnej, jak i zachowań konkurencyjnych na rynku. Mając pełną świadomość niskiej mocy oddziaływania rynkowego, małe przedsiębiorstwa nie prowokują agresywnych walk z oponentami i z dużą ostrożnością podchodzą do wykorzystywania zidentyfikowanych szans wynikających z otoczenia. Wprost odwrotna sytuacja kształtuje się w firmach większych, które świadome swej mocy oddziaływania rynkowego i efektywności potencjału posiadanych zasobów, z których wynikają ściśle zdefiniowane przewagi konkurencyjne, wykazują dużą ofensywność podejmowanych działań strategicznych.

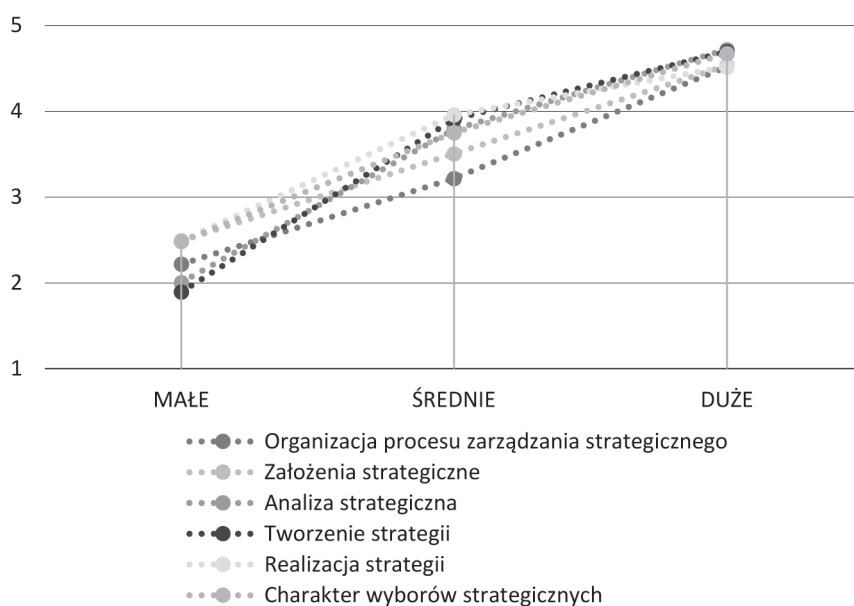
Stosowanie strategii lidera kosztowego jest bezpośrednio związane z efektami skali możliwymi do osiągnięcia w przedsiębiorstwie. Już w samej definicji efektów skali pojawia się aspekt dużych rozmiarów produkcji, który – jak można założyć – jest powiązany z wielkością przedsiębiorstwa. Potwierdzeniem tego są wyniki badań, które wskazują, że małe organizacje bardzo rzadko opierają przewagę konkurencyjną na przywództwie kosztowym, wybierając strategię wyróżniania się. W wielu przypadkach bazują one na podkreśleniu regionalnego pochodzenia swoich produktów i usług. Sektor firm średnich i dużych jest wolny od wskazanych ograniczeń. Przedsiębiorstwa mogą dokonać świadomego wyboru pomiędzy dwoma głównymi strategiami konkurencyjnymi, który uwarunkowany jest przede wszystkim specyfiką głównej domeny działania.

Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy są jednym z motorów napędzających rozwój ekonomiczny. Projektowanie i wdrażanie innowacji wymaga poniesienia dużych nakładów w obszarze R&D. Oczywista wydaje się zatem dodatnia zależność pomiędzy stosowaniem innowacji a zasobami posiadanymi przez przedsiębiorstwo. Warto dodać, że w opinii autorki to realny dostęp i wykorzystanie innowacji stanowi jedną z największych determinant sukcesu rynkowego dużych przed-

sieństw, który jest niemożliwy do osiągnięcia dla organizacji mniejszych.

Dążenie firm do ekspansji na nowe rynki i rozszerzenia asortymentu wzrasta wraz ze zwiększaniem się rozmiaru przedsiębiorstwa. W opinii autorki zjawisko to związane jest z koniunkcją poziomu otwartości zarządczej menedżerów i dostępności zasobów. Doświadczeni menedżerowie, zatrudnieni głównie w większych przedsiębiorstwach, potrafią w sposób świadomy planować rozwój organizacji, wykorzystując różnorodne metody – z ekspansją zagraniczną włącznie. Realizacja tych pomysłów nie jest jednak możliwa bez posiadania niezbędnych zasobów umożliwiających dokonanie tak rozległych zmian. Stanowi to jedną z największych barier hamujących rozwój małych przedsiębiorstw.

Wnioski – przesłanki zastosowania zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwach różnej skali



Rysunek 7. Zależność pomiędzy rozmiarem przedsiębiorstwa a zastosowaniem wybranych aspektów zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Syntetyczna analiza najważniejszych aspektów zarządzania strategicznego pozwoliła na wyodrębnienie głównych kierunków zmian związanych ze wzrostem przedsiębiorstw. Zidentyfikowano obszary i wynikające z nich przesłanki praktycznego zastosowania i charakteru zarządzania strategicznego w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach Wielkopolski. Na rysunku 7 przedstawiono zależności między wybranymi aspektami zarządzania strategicznego a wielkością przedsiębiorstwa. Poziom implementacji badanych aspektów wzrasta niemalże liniowo wraz ze zwiększaniem się rozmiaru przedsiębiorstwa. Przeprowadzony proces badawczy pozwolił zatem na potwierdzenie hipotezy o istniejącej zależności pomiędzy dwiema zmiennymi.

Tabela 1. Zidentyfikowane przesłanki zastosowania i charakteru zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach

Przesłanki zastosowania i charakteru zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach	
WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
<ul style="list-style-type: none"> ■ możliwości oddziaływania na mikrootoczenie ■ dostępność zasobów ■ kompetencje i kwalifikacje zarządcze menedżerów ■ ilości możliwych wariantów domeny działania ■ ilości możliwych wariantów uzyskania przewagi konkurencyjnej ■ złożoność wewnętrznego systemu procesów realizowanych w przedsiębiorstwie ■ siła wpływu organizacji na otoczenie ■ horyzont planowania strategicznego ■ stopień formalizacji procedur w przedsiębiorstwie związanej ze złożonością powiązań gospodarczych i realizowanych procesów ■ siły wpływu zmian otoczenia na organizację ■ poziom rozpiętości struktury organizacyjnej i związany z nim styl kierowania ■ kompetencje zarządcze menedżerów ■ posiadane zasoby materialne i niematerialne ■ udział w rynku ■ posiadane aspekty przewagi konkurencyjnej 	<ul style="list-style-type: none"> ■ oczekiwania interesariuszy wobec organizacji ■ złożoność realnych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwem a innymi podmiotami gospodarki globalnej ■ narzędzia stosowane w walce konkurencyjnej na rynku

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 przedstawiono czynniki wpływające na zastosowanie i obraz zarządzania strategicznego w badanych przedsiębiorstwach. Zauważalna jest znacząca ilościowa przewaga przesłanek wewnętrznych, na podstawie czego można stwierdzić, że obraz zarządzania strategicznego przedsiębiorstw w sposób bezpośredni wynika z wewnętrznej specyfiki firmy. W niniejszym opracowaniu udowodniono zatem, że kształtowanie się powyższych czynników jest uzależnione od rozmiaru organizacji.

Bibliografia

- Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.* (2014). Warszawa: GUS, <http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/podmioty-gospodarcze-wyniki-finansowe/przedsiębiorstwa-niefinansowe/dzialalnosc-przedsiębiorstw-niefinansowych-w-2013-r-,2,10.html> (30.05.2015).
- Kaleta, A. (2005). Zarządzanie strategiczne w małych przedsiębiorstwach – stereotypy a rzeczywiste potrzeby. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Strategie małych firm*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.
- Kaleta, A. (red.) (2014). *Ewolucja zarządzania strategicznego w trakcie rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Lichtarski, J. (2005). Czy istnieje teoria małego przedsiębiorstwa. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne: strategie małych firm*. Wałbrzych: Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości.

Marta Rutowicz¹

SIEĆ MIĘDZYORGANIZACYJNA JAKO ODPOWIEDŹ PRZEDSIĘBIORSTW NA TURBULENCJE OTOCZENIA

Abstrakt

Tempo przemian współczesnego świata, zauważalnych praktycznie w każdej sferze aktywności ludzkiej, wywołuje wiele problemów adaptacyjnych. Zmiany technologiczne, społeczne, polityczne i ekonomiczne w ciągu ostatnich dziesięcioleci skierowały gospodarkę światową na nowy kierunek rozwoju. Współcześnie działające przedsiębiorstwa, w wyniku nasilającej się walki konkurencyjnej i wzrostu niepewności prowadzenia działalności gospodarczej, stawiają czoła potrzebie błyskawicznego i adekwatnego dostosowywania się do zmian zachodzących w otoczeniu. Okazuje się, że obecnie niewystarczające są wypracowywane przez stulecia klasyczne sposoby pojmowania konkurencyjności i zarządzania organizacją, patrzeć na nią przez pryzmat uporządkowania i wewnętrznej równowagi systemów, funkcji i tradycyjnych zasobów – ludzkich, finansowych i rzeczowych. Ich wykorzystanie w myśleniu i działaniu może prowadzić do wielu błędnych decyzji, stagnacji rozwojowej, a nawet upadku. Dlatego też przedsiębiorstwa redefiniują swoje sposoby działania i dążą do uzyskania wysokiego poziomu elastyczności. Celem prezentowanych rozważań teoretycznych będzie znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego to właśnie sieć stała się tak cenionym rozwiązaniem problemów niedopasowania organizacji do otoczenia.

¹ Szkoła Główna Handlowa, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie. Opiekun naukowy: dr hab. Teresa Pakulska.

Wstęp

W kontekście ciągłego wzrostu turbulencji otoczenia i konieczności działania w „globalnej wiosce” istotne jest znalezienie nowych sposobów organizowania działalności gospodarczej i zarządzania nią. Zmiany zachodzące w otoczeniu są coraz szybsze i trudniejsze do przewidzenia, a tym samym do przeciwdziałania ich niekorzystnym konsekwencjom. Już Hipokrates twierdził, iż: „Jedyną stałą rzeczą jest zmiana”. Twierdzenie to wciąż pozostaje aktualne. Co więcej: obecnie można mówić nie tyle o zmianach, ile o zmianach radykalnych, o znaczeniu rewolucyjnym. Każdy następny wiek stanowi podwojenie dokonań poprzedniego i proces ten wciąż przyspiesza, a w otoczeniu przedsiębiorstw pojawiają się coraz to nowe i bardziej komplikujące ich funkcjonowanie sytuacje. D. Faulkner, C. Bosman i L. Clarke wyróżniają następujące czynniki zewnętrzne, oddziałujące na każdy z podmiotów otoczenia (Faulkner i Bosman, 1996, s. 120–125; Clarke, 1997, s. 6–9):

- globalizacja rynków zbytu;
- rozwój nowych technologii: Internet, telefonia komórkowa itp.;
- postępująca konsolidacja przedsiębiorstw: fuzje i przejęcia przedsiębiorstw;
- zmiany społeczne: zmiany stylu życia, większa mobilność, zmniejszenie rodzin;
- coraz większa uwaga zwracana na ekologię;
- wzrastające niepokoje gospodarcze;
- zmiany na mapie politycznej świata;
- spektakularne bankructwa dużych firm, np. koreańskiego Daewoo;
- światowy terroryzm, zwłaszcza po 11 września 2001 roku.

Analizując przedstawione czynniki destabilizujące otoczenie przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że znaczenie niektórych z nich jest szczególnie istotne. Takim czynnikiem będzie z całą pewnością globalizacja. Tutaj miejsce rynków chronionych różnorodnymi barierami stopniowo zajął rynek globalny, umożliwiający dostęp do coraz to lepszych produktów. Oprócz wspomnianej globalizacji rynków, a także w jej następstwie, postępuje coraz szybsza globalizacja technologiczna. Rozwój techno-

logii umożliwiła usprawnienie procesów funkcjonowania przedsiębiorstw, ale też wprowadza pewne nowe warunki tego funkcjonowania. Coraz szybsze tempo zmian technologicznych, skracanie cyklu życia produktów i technologii, wymaga ponoszenia wciąż większych nakładów na badania i rozwój i oczywiście wprowadzenia nowych produktów ze zwiększonymi wymaganiami odnośnie do ochrony środowiska czy obsługi konsumenta. Zdaniem B. Jasińskiego w związku z koniecznością ponoszenia zwiększonych wydatków na m.in. zaplecze badawczo-rozwojowe, sieci dystrybucji czy serwisu, przedsiębiorstwa starają się szukać oszczędności. Doskonałym rozwiązaniem staje się wówczas możliwość tworzenia związków o charakterze sieciowym, umożliwiających przedsiębiorcom nie tylko obniżenie kosztów produkcji czy oszczędności nakładów na zarządzanie, ale również poszerzenie rynków zbytu czy też dostępu do nowszych technologii (Jasiński, 2005, s. 16–19). Stąd też wyzwaniem XXI wieku staje się kreowanie wzajemnych zależności międzyorganizacyjnych, najczęściej w postaci tworzenia struktur sieciowych, które K. Kelly opisuje następująco: „są nimi wszelkie połączenia, wszelka inteligencja, wzajemne zależności zagadnień ekonomicznych i społecznych, wszelka komunikacja, systemy, niemal wszystko, co postrzegane jest jako interesujące i ważne” (Kelly, 2001, s. 1). Ich znaczenie jest niebanalne, ponieważ umożliwiają one firmom funkcjonującym w coraz to bardziej zglobalizowanej gospodarce adekwatne reagowanie na zachodzące w otoczeniu zmiany. Takie powiązania, nazywane często sieciami, gronami, konstelacjami, budzą w ostatnich latach dość duże zainteresowanie w naukach o zarządzaniu. Odpowiedzią na niepewność i turbulencję otoczenia okazuje się przekształcenie organizacji w kierunku struktury sieciowej. Ale czy rzeczywiście koncepcja sieci rozwiąże wszystkie problemy niedopasowania przedsiębiorstwa do otoczenia? Odpowiedzi na to pytanie postaram się udzielić w niniejszym opracowaniu.

Istota sieci międzyorganizacyjnej

Organizacje sieciowe są stosunkowo młodym zjawiskiem organizacyjnym. Może je tworzyć kilka lub więcej przedsiębiorstw, różniących się wielkością, organizacją, stopniem wewnętrznej konkurencji czy strukturą zarządzania. Większość tego typu konstrukcji nie rozpoczyna działalności dopiero po pełnym ukształtowaniu strukturalnym, lecz budowana

jest krok po kroku, przy czym przedsiębiorstwa w sieci połączone są umowami o współpracy, ale nie wszystkie muszą być połączone wzajemnie ze sobą – możliwe jest połączenie pośrednie, przez trzeciego sojusznika (Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 54–55). Stąd też stanowią swoisty fenomen organizacyjny, wpisując się w obserwowaną od kilkudziesięcioleci tendencję do rozluźniania więzi spajających organizację w toku jej rozwoju. Sieci międzyorganizacyjne stanowią specyficzną formę organizacji, organizacji na pograniczu luźnego zbioru samodzielnych firm – rynku, zachowując przy tym samodzielność kapitałową, a zawsze prawną i organizacyjną (Łobos, 2005, s. 161–163). Mają zatem cechy zarówno rynku, jak i organizacji (zob. tabela 1).

Tabela 1. Sieci międzyorganizacyjne jako forma hybrydowa rynku i organizacji

Cechy rynku organizacji sieciowych	Organizacyjne cechy struktur sieciowych
<ul style="list-style-type: none"> ■ absolutna dobrowolność wymiany, ■ oparcie wymiany na cenach rynkowych, ■ stosunek dostawcy do klienta 	<ul style="list-style-type: none"> ■ wzajemna koordynacja działań i dostosowanie w sferze procedur działania, technologii, infrastruktury itd., czyli wnętrza organizacji – niespotykane w klasycznej wymianie rynkowej, ■ decyzje w sprawach zasobów są podejmowane nie tylko indywidualnie, ale również wspólnie w wyznaczonym obszarze współpracy, ■ powtarzalny charakter wymiany i zamierzenia współdziałania obejmujące dłuższy horyzont czasowy, ■ obszerny zakres informacji o partnerach współdziałania dostępny podmiotom sieci

Źródło: opracowanie na podstawie: Pietruszka-Ortyl (2007, s. 55).

Mimo że badanie różnych powiązań sieciowych wzbudza żywe zainteresowanie wielu dyscyplin naukowych, wciąż brakuje publikacji definiujących lub wyjaśniających, czym właściwie jest sieć i na czym polega jej fenomen. Zdaniem J. Naisbitta sieć to po prostu rozmawiający ze sobą ludzie, dzielący się pomysłami, informacjami i zasobami. Sieci istnieją po to, aby wymieniać się informacjami, polepszać wydajność i życie zawodowe oraz dzielić się zasobami (Naisbitt, 1997, s. 235). M.J. Hatch twierdzi, że organizację sieciową stanowi organizacja, w której koordynację poprzez hierarchię zastąpiono podkreśleniem stosunków poziomych, formalne stosunki pomiędzy jednostkami organizacyjnymi

zmieniono na powiązania pomiędzy partnerami, którymi są różne organizacje, a aktywa są podzielone tak, aby wytwórcą skończonej całości nie była żadna z pojedynczych organizacji sieci, lecz sieć jako całość. Sieć może powstać w wyniku masowego usamodzielniania się lub współpracy małych firm, którym skala działań nie pozwalałaby na samodzielne konkurowanie na rynkach międzynarodowych (Hatch, 2002, s. 195). Usamodzielnianie się oznacza w tym wypadku przeniesienie wielu, a może nawet większości złożonych działań organizacji, poza jej granice. W sytuacji, gdy temu procesowi podlegają wszystkie działania przedsiębiorstwa, mamy do czynienia z organizacją wirtualną. K. Zimniewicz odnajduje kontekst organizacji sieciowej w koncepcji organizacji wirtualnej. Zgodnie z jego definicją wirtualne przedsiębiorstwo składa się z poszczególnych uczestników sieci. Ponadto elementami takiego układu są według niego relacje sieciowe tworzone przez partnerów dysponujących określonymi kompetencjami oraz zaufanie i etyka. Jeśli pozostałe cechy wirtualnego przedsiębiorstwa (jednoczesne działanie na rzecz klienta, czasowa konstytucjonalizacja, wspólna optymalizacja łańcucha wartości) także przypiszemy sieci, to otrzymamy w pełni desygnaty tego, co wielu uważa za organizację sieciową (Zimniewicz, 2000, s. 99). Zdaniem Dworzeckiego i Żłobińskiej sieć są charakterystyczną, policentryczną formą organizacyjną działalności, która bazuje na współpracy i podziale pracy między przedsiębiorstwami (Dworzecki i Żłobińska, 2002, s. 303). Warto zwrócić uwagę na definicję A.P. Wiatraka, który przez organizację sieciową rozumie (Wiatrak, 2003, s. 8):

- zbiór kilku samodzielnych jednostek (firm) zajmujących się określoną dziedziną działalności gospodarczej i powiązanych ze sobą więziami kooperacyjnymi (organizacja sieciowa w wąskim znaczeniu),
- zbiór rozproszonych jednostek należących do jednej grupy – organizmu gospodarczego (organizacja sieciowa w szerokim znaczeniu).

Natomiast M.K. Wyrwicka charakteryzuje sieć w kontekście realizacji celów strategicznych aktorów biznesowych, określając ją jako system, który (Wyrwicka, 2003, s. 67):

- zapewnia podmiotowi gospodarczemu przetrwanie i wzmocnienie pozycji wśród konkurentów dzięki wielostronnym relacjom współpracy,

- umożliwia koncentrowanie się na umiejętnościach kluczowych, które są aktywizowane i wykorzystywane w sposób skoordynowany, umożliwiając inteligentne, kolektywne korzystanie z zasobów sieci oraz potencjału wiedzy,
- jest ograniczony w związku z koniecznością zapewnienia możliwości kierowania siecią.

K. Perechuda w swojej definicji podkreśla zaś rolę firmy – integratora, który posiadając wyróżniające (kluczowe) kompetencje, koordynuje projekty i przedsięwzięcia realizowane przez przedsiębiorstwo sieciowe jako zbiór niezależnych w sensie prawnym jednostek gospodarczych (Perechuda, 2005, s. 55). Sieć międzyorganizacyjna to struktura, w której podstawową przesłanką podziału pracy jest wiedza, a klasycznym mechanizmem koordynacji działań – zespół międzyfunkcyjny. Silnie zdecentralizowane uprawnienia decyzyjne warunkują bardzo duże znaczenie struktury nieformalnej, a w obliczu ciągle zmieniających się koalicji źródłem władzy jest wiedza i inne zasoby niematerialne. Jest to zatem układ najlepiej pasujący do burzliwego otoczenia, wymagającego bardzo dużej szybkości reagowania i ogromnych zdolności dostosowawczych (Komańda, 2005, s. 186).

Sieć można zatem, w dużym uproszeniu, zdefiniować jako układ współdziałania niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci w jednym obszarze funkcjonowania bądź ich większej liczbie oraz na współpracy szerszej niż jednorazowa wymiana. Z tego względu dla sieci międzyorganizacyjnych charakterystyczne są procesy wzajemnej koordynacji działań. Jeśli między podmiotami sieci występują zależności kapitałowe, to nie służą one budowaniu portfela inwestycji, lecz zabezpieczeniu efektywności współpracy. Z definicji tej wynika, iż do sieci międzyorganizacyjnych możemy zaliczyć wiele różnych form, np. alianse strategiczne, wspólne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe czy grona przemysłowe, lecz już nie ugrupowanie gospodarcze typu holdingowego czy koncernowego. Udziały w spółkach zależnych są równolegle traktowane jako inwestycja finansowa, a sterowanie przepływami między spółkami służy optymalizacji wyniku finansowego, istotnego dla centralnego właściciela (grupy właścicieli) (Łobos, 2005a, s. 163).

Warunki sprzyjające tworzeniu sieci międzyorganizacyjnej

Przekształcenie struktury tradycyjnej organizacji w kierunku struktury sieciowej stanowi częstą odpowiedź na złożoność, turbulencje otoczenia. Jednakże, niezależnie od możliwości rozwiązania problemu niedopasowania organizacji do otoczenia, koncepcja sieciowości jest wyłącznie jedną z możliwych, dostępnych dla indywidualnego podmiotu form aranżacji działania. Organizacje sieciowe powstają w pewnych warunkach sytuacyjnych, trudnych do jednoznacznego scharakteryzowania ze względu na złożoność zjawiska sieciowości. Obok nich występują jeszcze dwie możliwości. Pierwsza z nich to funkcjonowanie w ramach jednej zintegrowanej organizacji, druga – działanie oparte na klasycznych relacjach rynkowych. Wyróżniamy zatem trzy podstawowe działania strategiczne przedsiębiorstw w kontekście widzenia relacji między organizacjami (Łobos, 2005, s. 165):

- fuzja, zakup bądź sprzedaż przedsiębiorstwa, realizowane w grupie firm, które mogłyby się stać partnerami lub konkurencją,
- tworzenie sieciowych układów współdziałania,
- brak strategicznej akcji i działanie indywidualne.

Zdaniem K. Łobosa, biorąc pod uwagę kluczowe parametry rynku i występującej na nim konkurencji, można stwierdzić, iż organizacje sieciowe powinny być tworzone raczej w sytuacjach pośrednich niż skrajnych. Analiza zależności między sytuacją na rynku a formami aranżacji działania została przedstawiona w tabeli 2.

Warunki sprzyjające tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych można zatem scharakteryzować w następujący sposób (Łobos, 2005, s. 167):

- niepewność i zmienność rynku bądź średnie rozmiary rynku,
- niemożność (mocne firmy, wyrównane siły) dokonania strategicznej akcji zakupu przez konkurencję, w branży lub poza nią, w sytuacji atrakcyjnego rynku;
- brak zainteresowania dokonaniem zakupu wynikający z nieatrakcyjnej charakterystyki rynku i konkurencji.

Do wymienionych uwarunkowań sytuacyjnych mających źródło w charakterystyce rynku K. Łobos dodaje jeszcze dwie determinanty (Łobos, 2005, s. 167):

- trudne do obliczenia koszty transakcyjne,
- incydentalny charakter wspólnie realizowanej działalności, lecz na tyle atrakcyjny z uwagi na przychody, że opłaca się ponosić koszty ustanowienia koordynacji między przedsiębiorstwami.

Tabela 2. Wpływ parametrów sytuacyjnych na zachowanie się organizacji

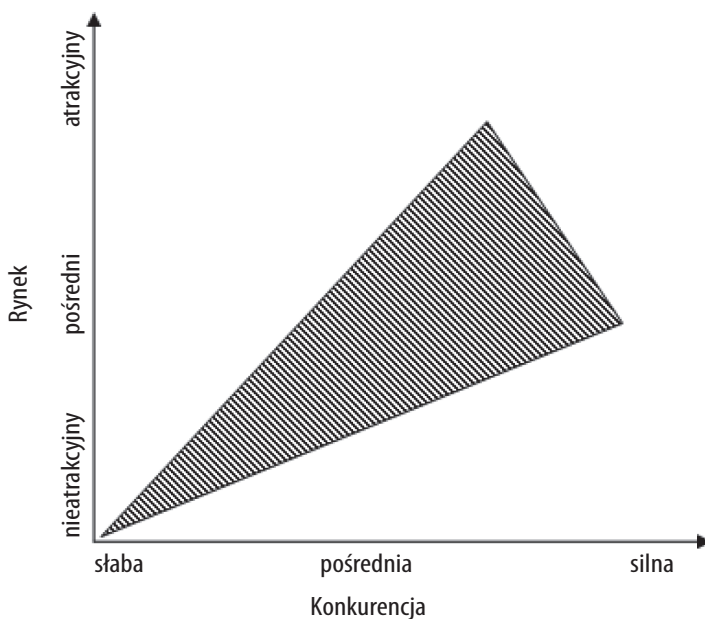
Rynek/konkurencja	Zachowanie się organizacji	
<ul style="list-style-type: none"> ■ rynek atrakcyjny – konkurencja słaba ■ rynek średnio atrakcyjny – konkurencja słaba bądź średnio agresywna 	<ul style="list-style-type: none"> ■ duży i stabilny rynek ■ silne przedsiębiorstwa zainteresowane są zakupem innych firm ■ brak zainteresowania tworzenia struktur sieciowych 	WARUNKI BARDZO DOBRE
<ul style="list-style-type: none"> ■ rynek atrakcyjny – konkurencja bardzo silna ■ rynek średnio atrakcyjny – konkurencja zróżnicowana (występowanie obok siebie silnych i słabych firm jednocześnie) ■ rynek nieatrakcyjny – konkurencja słaba 	<ul style="list-style-type: none"> ■ decyzje zakupowe wiążą się z bardzo dużym ryzykiem inwestycyjnym ■ warunki korzystne dla tworzenia sieci 	WARUNKI POŚREDNIE
<ul style="list-style-type: none"> ■ rynek średnio atrakcyjny – konkurencja silna ■ rynek nieatrakcyjny – konkurencja zróżnicowana (występowanie kilku dużych i silnych podmiotów oraz wielu małych i słabych) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ warunki niesprzyjające zakupowi, strategicznym formom współpracy oraz tworzeniu sieci międzyorganizacyjnych ■ samodzielność i indywidualizm w prowadzeniu działalności 	WARUNKI ZŁE

Źródło: opracowanie na podstawie: Łobos (2005, s. 165–167).

Wpływ charakterystyki rynku na wybór formy działania przedsiębiorstw przedstawiają rysunki 1 i 2.

Na podstawie przytoczonych rozważań można sformułować ogólny wniosek dotyczący organizacji sieciowych. Są one formą pośrednią między hierarchiami i rynkiem, zajmującą również pośrednią pozycję w zakresie warunków, w jakich powstają. Oznacza to, że nie powinno się ich tworzyć w warunkach zarówno skrajnie złych, jak i bardzo korzystnych. Korzystne warunki sprzyjają procesom nabywania lub fuzji, warunki skrajnie niekorzystne nie sprzyjają natomiast prowadzeniu działalności lub co najwyżej kontynuowaniu działań samodzielnych.

Każde przedsiębiorstwo przed przystąpieniem do jakichkolwiek działań natury strategicznej powinno właściwie ocenić, czy jest w stanie samodzielnie funkcjonować w branży, czy lepiej połączyć siły i sprzedać własne przedsiębiorstwo (lub jego część) bądź też nawiązać strategiczną współpracę z przedsiębiorstwami, których obszar działań jest identyczny lub umożliwi osiągnięcie synergii. Jak pisze K. Łobos, dla określenia organizacji sieciowej kluczowe jest bowiem stwierdzenie, iż sieci powinny tworzyć w powiązaniu pewną wartość dodatkową w stosunku do wartości stanowiącej sumę działań indywidualnych. Sieci międzyorganizacyjne umożliwiają układowi powiązanych ze sobą firm realizację kolektywnej strategii, która podnosi ich łączną efektywność (Łobos, 2005, s. 162). Słuszne jest zatem stwierdzenie D.B. Holma, K. Erikssona oraz J. Johansona, iż sieci międzyorganizacyjne są sieciami tworzącymi wartość dodaną (Holm, Eriksson i Johanson, 1997, s. 246–247). Tworzenie sieci jest więc uzasadnione w sytuacji, gdy istnieje swoisty potencjał synergiczny między partnerami. Synergia, jako czynnik generujący wzajemną atrakcyjność podmiotów współpracy, konstytuuje bowiem sieć międzyorganizacyjną (Łobos, 2005, s. 162–163).



Rysunek 1. Warunki tworzenia sieci międzyorganizacyjnych

Źródło: opracowanie na podstawie Łobos (2005, s. 167).

		Rynek		
		nieatrakcyjny	pośredni	atrakcyjny
Konkurencja	silna		„0”	„0”
	pośrednia			„0”
	slaba			

Rysunek 2. Warunki trzech podstawowych decyzji strategicznych w zakresie relacji z innymi organizacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie Łobos (2005, s. 167).

Klasyfikacja sieci międzyorganizacyjnej

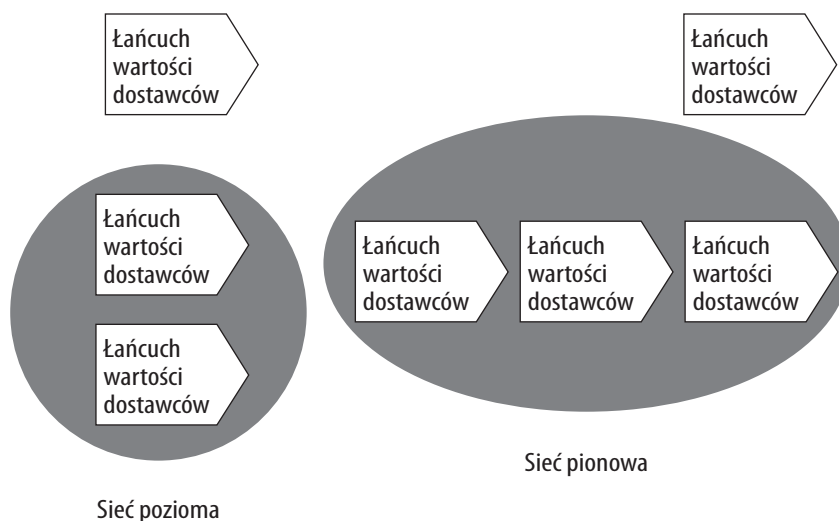
Każda sieć ma dwa elementy. Są nimi węzły i połączenia, a podstawową jej konstrukcją jest konstrukcja płaska. Węzły sieci stanowią wierzchołki będące elementami wyłaniającymi się i osobliwymi dla każdej struktury, a mogącymi przybrać różne rozmiary i formy organizacyjne. Połączenia mogą natomiast cechować się mniejszą lub większą jednorodnością czy też być bardziej lub mniej sformalizowane – przyjmują więc różnorodny charakter (Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 56). Może mieć on naturę (Strategor, 1995, s. 392):

- **biurokratyczną** (polecenia, obowiązujące standardy, procedury),
- **ekonomiczną** (transakcje materialne, finansowe),
- **operacyjną** (wspólne działanie, zborowe podejmowanie decyzji, wykorzystanie tych samych środków),

- **kulturową** (podzielanie wartości, wspólnota szans i zagrożeń),
- **informacyjną** (dostępność źródeł informacji, wymiana i dzielenie się informacjami).

W praktyce specyfika powiązań węzłów w ramach struktury sieciowej identyfikowana jest jednak na wiele różnych sposobów.

Bazując na koncepcji łańcucha wartości jako teorii przedsiębiorstwa autorstwa W. Czakona, wyróżniamy sieci pionowe oraz sieci poziome. Sieci pionowe są to układy współpracy między podmiotami gospodarczymi realizującymi kolejne etapy procesu tworzenia wartości dla klienta, natomiast sieci poziome przedstawione są w postaci kooperacji między przedsiębiorstwami wykonującymi ten sam etap procesu tworzenia wartości dla klienta, co przedstawia rysunek 3.



Rysunek 3. Sieci pionowe i poziome rozpięte na łańcuchu wartości przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie na podstawie Czakon (2005, s. 35–36).

Poziomą integracją pionową określa głębokość „uniezależnienia” się od kolejnych dostawców półsurowców, surowców itd., czyli od podstawowych materiałów do końcowego konsumenta. W sieci rozwijającej się w kierunku „pionowym” następuje połączenie poszczególnych ogniw kanału rynkowego – w którym wzajemne relacje i zależności pionowe dotyczą zwykle sfer: technologicznej, produkcyjnej, sprzedażowej

i logistycznej. Poziom integracji poziomej określa natomiast zakres kooperujących partnerów będących dostawcami określonych elementów, które składają się na produkt finalny. W sieci rozwijającej się „poziomo” jednostki łączą się na tym samym poziomie dystrybucji, a hierarchiczne zarządzanie ustępuje miejsca wertykalnym relacjom (Otto i Olczak, 2007, s. 168–169).

K. Łobos proponuje inną klasyfikację organizacji sieciowych. Zgodnie z nią sieć międzyorganizacyjna może przybrać formę sieci symetrycznej bądź niesymetrycznej. W przypadku układu symetrycznego tworzy się struktura w postaci grona czy też organizacji modularnej, gdzie strategia jest wspólnie formułowana, a koordynacja opiera się na wzajemnych uzgodnieniach. W odniesieniu do formuły niesymetrycznej dominuje w niej natomiast podmiot centralny, formułujący strategię i koordynujący działalność całego układu. Pod wpływem specyficznych czynników każdy z tych układów może przybrać postać:

- sieci społecznej,
- sieci biurokratycznej,
- sieci opartej na prawach własności.

W tabeli 3 zostały przedstawione typy sieci międzyorganizacyjnych z uwagi na charakter więzi stanowiącej podstawę koordynacji całości układu.

Niesymetryczna sieć społeczna opiera się na wzajemnych relacjach między pracownikami przedsiębiorstw tworzących układ. Tworzy się wówczas potencjał podmiotów współpracujących, gotowych do podjęcia działania w razie konieczności. Sieci społeczne są szczególnie efektywne w przypadkach, gdy przetwarzana i udostępniana informacja jest trudna do wyceny w warunkach rynkowych. Więzy między pracownikami pozwalają na skuteczne wzajemne dopasowanie możliwości i oczekiwań w zakresie ceny wiedzy, a więc i na efektywne korzystanie z niej. Forma ta słusznie kojarzona jest z realizacją strategii innowacyjnych i strategii organizacji wiedzy. Zwykle nie towarzyszą jej umowy formalne czy zależności kapitałowe. Niesymetryczne sieci biurokratyczne są charakterystyczne w sytuacjach, gdy zaangażowanie poszczególnych podmiotów jest łatwiejsze do wyceny i jednocześnie jego szacowana wartość rośnie. Podstawą prawną takiego układu są umowy o współpracy, określające m.in.: klauzule wyłączności, prawa w zakresie kontroli działalności, formy transferu *know-how* bądź też systemy motywujące do dostosowania działań firmy – agenta do wyma-

gań firmy – pryncypała (firmy centralnej układu). Typowymi przykładami są tutaj sieci agencyjne, licencjonowanie oraz franchising. Umowy formalne są często stosowane w sytuacjach, w których współpraca jest złożona, a usługi dosyć skomplikowane i zapisy formalne o możliwości okresowej kontroli zastępują dokładne sformułowanie warunków wywiązania się ze zobowiązań.

Tabela 3. Typy sieci międzyorganizacyjnych

Typ sieci	Podtyp sieci	Charakterystyka
Sieć społeczna (social network)	<p><u>Symetryczna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ sieci społeczne w parkach technologicznych ■ uwspólnione zarządy (<i>interlocking directorates</i>) <p><u>Niesymetryczna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ powierzanie do przetworzenia (<i>putting off</i>) ■ grupy producenckie (<i>constellations</i>) 	<p>Cel: zdobywanie <i>know-how</i></p> <p>Sytuacja niepewności i nieprzewidywalności realizacji nowych, wspólnych przedsięwzięć</p>
Sieć biurokratyczna (formalizacja dotyczy sposobu organizacji oraz warunków współpracy)	<p><u>Symetryczna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ związki handlowe (<i>trade associations</i>), poziomy charakter ■ konsorcja <p><u>Niesymetryczna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ sieci agencyjne (<i>agency networks</i>) ■ sieci licencyjne ■ sieci franchisingowe 	<p>Uzgodnienia dotyczące zachowania się na rynku, kartele, świadczenie usług wspólnie dla wszystkich firm</p> <p>Wyższy poziom formalizacji, charakter wytwórczy, badawczy, finansowy</p> <p>Istnienie centralnego aktora sieci</p>
Sieć oparta na prawach własności (własność pełni funkcję zabezpieczenia, a nie inwestycji kapitałowej)	<p><u>Symetryczna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>joint venture</i> <p><u>Niesymetryczna</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ <i>capital venture</i> 	<p>Działalność innowacyjna, badawczo-rozwojowa, udziały kapitałowe w nowym podmiocie nie muszą być równe</p> <p>Branże młode, innowacyjne, trudności z pozyskaniem kapitału i legitymacją otoczenia</p>

Źródło: opracowanie na podstawie: Łobos (2005, s. 172).

Sieci niesymetryczne oparte na prawach własności w swej formie odwołują się do ugrupowań gospodarczych poszukujących synergii w systemie współdziałania własnych firm. Najbardziej popularnym tego typu układem są *capital venture*, których celem strategicznym jest funkcjonowanie w branżach ryzykownych, które, posiadając znaczny potencjał, nie uzyskały jeszcze akceptacji rynku. Udziały pełnią funkcję inwestycyjną, zabezpieczającą i udrażniającą przepływ wiedzy, technologii, konkretnych rozwiązań między firmami, które są podmiotem oddziaływania centralnego aktora. Strategie inwestowania w ryzykowne branże są więc często realizowane przy wykorzystaniu tej formy współpracy międzyorganizacyjnej. W sytuacjach zabezpieczania się firm wzajemnymi udziałami wartość zainwestowanych środków jest duża, podobnie jak ryzyko wynikające z niepewności efektów współdziałania. W przypadku sieci symetrycznych, które stanowią strukturalne narzędzie realizacji strategii, nie występuje podmiot dominujący, brakuje zatem organu podejmującego najważniejsze decyzje i biorącego na siebie problem koordynacji działań. Każdy uczestnik zaangażowany jest w tworzenie systemu koordynacji współpracy i jego późniejszą realizację. Podobnie jak w przypadku sieci niesymetrycznych również tutaj można mówić o pewnym stopniowaniu siły związku między uczestnikami układu sieciowego.

W odniesieniu do sieci symetrycznych dużo bardziej istotną kwestią od problemu formy w podziale na sieć społeczną, biurokratyczną czy opartą na prawach własności jest problem doboru narzędzi koordynacji wspólnych działań (koordynacja bilateralna bądź trilateralna). Działania te mają na celu zabezpieczać z jednej strony efektywną współpracę, z drugiej zaś prawa i własności uczestników. Sieć oparta na koordynacji bilateralnej funkcjonuje na podstawie wzajemnych ustaleń uczestników organizacji – sieci. Formą tej koordynacji jest zatem wzajemne dopasowanie partnerów sieci. W przypadku koordynacji trilateralnej tworzone są osobne podmioty, reprezentujące interes całego ugrupowania. Podmioty te przejmują funkcję koordynacyjną i kontrolną w określonych przez uczestników sieci obszarach, w których mają nieograniczoną zdolność decyzyjną. Uczestnicy sieci godzą się wówczas na częściową utratę autonomii (jednakże nie wykraczającą poza wyznaczone obszary) na rzecz całości układu. Tak powstały podmiot odgrywa w części kwestii nadrzędną rolę, a jego podstawowym zadaniem jest minimalizacja ryzyka każdego z uczestników sieci poprzez ciągle monitorowanie i reagowanie na turbulencję otoczenia. Koor-

dynacja działania sieci symetrycznych na podstawie uzgodnień bilateralnych jest możliwa w sytuacji, gdy realizowany wspólnie cel strategiczny prowadzi do sytuacji, w której:

- stosunkowo proste i ustrukturyzowane są cele cząstkowe,
- niepewność i nieprzewidywalność rozwoju sytuacji są niewielkie,
- specyfika transakcji (w rozumieniu kosztów transakcyjnych) jest niska,
- występuje pionowa bądź pozioma integracja w ramach układu sieciowego.

		Typ zarządzania układem sieciowym	
		bilateralny wzajemne uzgodnienia i alians	trilateralny (z udziałem podmiotu niezależnego) dowolny bądź obligatoryjny
Typ zależności	pionowa	<ul style="list-style-type: none"> ■ kontakty długoterminowe ■ licencjonowanie (<i>licensing</i>) ■ franchising ■ <i>joint ventures</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ niektóre kontakty długoterminowe – jednorazowe i specyficzne ■ sieci firm budujących fabryki ■ niektóre sieci przemysł–uniwersytety
	pozioma	<ul style="list-style-type: none"> ■ kartel ■ porozumienia zмовы (<i>collusion</i>) ■ konsorcja R&D ■ badawcze <i>joint ventures</i> ■ niektóre odmiany licencjonowania ■ <i>joint ventures</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ■ NCAA (National Collegiate Athletic Association) ■ związki handlowe ■ AFL – CLO (American Federation of Labor – Congress of Industrial Organizations) ■ federacje

Rysunek 4. Przykłady organizacji – sieci funkcjonujących w różnych układach

Źródło: opracowanie na podstawie: Park (1996, s. 17).

Ogólnie rzecz biorąc, uważa się, że układy o charakterze pionowym są bardziej konkurencyjne, konfliktogenne, mniej przewidywalne, dyskusyjne z uwagi na wkład uczestników w działanie oraz w efekcie narażone na konflikt i dezintegrację. W ramach układu koordynowanego na podstawie uzgodnień bilateralnych mogą zatem funkcjonować głównie układy pionowe, w których działalność poszczególnych podmiotów raczej się uzupełnia, jest komplementarna. Natomiast w sytuacji, gdy:

- zadania się komplikują, a stopień ich strukturalizacji jest niewielki,
- stopień nieprzewidywalności jest wysoki,
- specyfika transakcji rośnie,
- układ ma charakter poziomy,

preferowaną i bardziej racjonalną formą sieci międzyorganizacyjnej będzie sieć funkcjonująca na podstawie koordynacji trilateralnej. Na rysunku 4 zaprezentowane zostały przykłady organizacji – sieci funkcjonujących w różnych układach.

Na podstawie powyższych danych oraz wcześniejszego założenia, że sieci międzyorganizacyjne są formą pośrednią między organizacjami a koordynacją rynkową, można stwierdzić, iż sieci koordynowane na podstawie uzgodnień bilateralnych są bliższe rynkowi, a te oparte na uzgodnieniach trilateralnych – organizacjom. Wyższe są też koszty ich funkcjonowania ze względu na wprowadzanie rozwiązań bliższych hierarchiom organizacyjnym (Łobos, 2005, s. 169–173). Bardzo interesującą typologię sieci, wykorzystywaną przede wszystkim do analizy sektora małych i średnich przedsiębiorstw przedstawia również D. Maillat, który wyróżnia (Maillat, 1999, s. 176; za: Chmiel, 1997, s. 139–141):

- **sieci zbudowane wokół dużych, silnych kampanii** (np. wokół Fiata i Olivetti we włoskim Piemencie czy Peugeotota we Francji);
- **sieci terytorialne**, będące rezultatem długiego historycznego procesu i scementowane lokalnymi tradycjami, utworzone przez przedsiębiorstwa wytwarzające podobne wyroby. Ten typ sieci charakteryzuje się ścisłymi powiązaniem między dużą liczbą MSP, co prowadzi do wąskiej specjalizacji regionu, a czasami nawet do monokultury produkcji;
- **sieci mniejszych firm utworzone przez duże przedsiębiorstwo** jako efekt świadomie stosowanej przez nie tzw. strategii rozpadu (strategia ta polega np. na przeniesieniu do innego regionu nie tylko jednego rodzaju działalności dużej firm, ale wszystkich rodzajów działalności związanych z produkcją skomplikowanego dobra finalnego);
- **sieci tworzone poprzez inkubację**, jak w przypadku Doliny Krzemowej. Funkcję inkubatora pełnią najczęściej parki technologiczne i naukowe, laboratoria badawcze, przedsiębiorstwa, władze lokalne. Taka sieć charakteryzuje się ścisłymi powiązaniem między przedsiębiorstwami produkcyjnymi, placówkami badawczymi i firmami oferującymi usługi produkcyjne, co stymuluje innowacje.

Inny podział organizacji sieciowych prezentuje K. Perechuda, wyróżniając sieci przyjazne i pochłaniające się. Według niego konieczność uczestnictwa w organizacji sieciowej niesie ze sobą ryzyko znalezienia się w sieci pochłaniającej, której opuszczenie jest związane z wysokimi kosztami bądź praktycznie niemożliwe. Dlatego też nadrzędnym zadaniem jest przynależność do takich sieci, które stwarzają swoisty parasol ochronny nad jej członkami – sieci przyjaznych (Perechuda, 2005, s. 57).

Porównanie charakterystycznych cech sieci przyjaznej i pochłaniającej prezentuje tabela 4.

Tabela 4. Sieć przyjazna i pochłaniająca – porównanie

Sieć przyjazna	Sieć pochłaniająca
<ul style="list-style-type: none"> ■ stwarza przestrzeń do samodzielnego generowania wiedzy niejawnej, ■ spontaniczne podawnictwo wiedzy, ■ przenikające się indywidualne projekty, ■ brak blokad wejścia i wyjścia, ■ procesy chaotyczne, ■ wielość firm integratorów, ■ wielość kluczowych kompetencji, ■ układ fraktalny 	<ul style="list-style-type: none"> ■ narzuca standardy w zakresie wiedzy jawnej, ■ reglamentowana dyfuzja wiedzy, ■ projekty „narzucane” przez firmę – integratora, ■ blokady wejścia i wyjścia, ■ strukturalizacja procesów, ■ jedna firma – integrator, ■ kluczowe kompetencje zastrzeżone dla firmy – integratora, ■ układ wirtualny

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Perechuda (2005, s. 57).

Można wyróżnić jeszcze wiele innych klasyfikacji organizacji sieciowych, nie mniej interesujących od wyżej wymienionych. Jak wiele różnych ujęć definicyjnych sieci, tak i wiele jej rodzajów. Jedno, co łączy wszystkie typy sieci międzyorganizacyjnej, to stwierdzenie, iż nie jest błędem określić organizacje sieciowe jako układy współdziałania. Powracając zatem do definicji sieci międzyorganizacyjnej, można ją opisać jako układ współpracy niezależnych pod względem organizacyjno-prawnym organizacji, powiązanych kapitałowo bądź też nie, lecz zawsze oparty na potencjale synergicznym podmiotów sieci posiadających następujące atrybuty (Pietruszka-Ortyl, 2007, s. 56):

- są układami strategicznego współdziałania, w ramach którego realizowany jest pewien zamysł strategiczny,

- są formami pośrednimi o cechach rynku i hierarchii organizacyjnych,
- ich formy organizacyjne są niezwykle zróżnicowane,
- zasadzają się na dążeniu do osiągnięcia wysokiego poziomu zaufania,
- zbudowane są na informacyjnych i informatycznych systemach funkcjonalnych,
- ich uczestnicy powiązani są złożonymi relacjami,
- podstawą ich sukcesu jest zdolność do samodzielnego kreowania własnej, oryginalnej wiedzy.

Zakończenie

Postęp technologiczny, wzmagająca się konkurencja przedsiębiorstw, różne zdarzenia i efekty globalizacji powodują, że turbulencja otoczenia wzrasta w coraz szybszym tempie. Powstają coraz to nowe firmy, inne upadają lub zostają wchłonięte w procesach fuzji albo akwizycji. Te przedsiębiorstwa, które trwają i rozwijają się, dostosowują swoje działania w sferze regulacyjnej do burzliwego i coraz to bardziej nieprzewidywalnego otoczenia, niekiedy bardzo odbiegając od kanonów klasycznego zarządzania (Krupski, 2003, s. 8). Współczesne przedsiębiorstwa to organizacje elastyczne w działaniu, gotowe do szybkiego tworzenia koniecznego potencjału i wykorzystujące go według bieżących wymogów, a także do zawężania bądź poszerzania zakresu działalności. Jedną z form współpracy międzyorganizacyjnej przedsiębiorstw jest sieć międzyorganizacyjna. Stanowi ona zbiór więcej niż dwóch samodzielnych jednostek, które są powiązane więziami kooperacyjnymi. Wielokrotnie podkreślane atrybuty organizacji sieciowych stanowią podstawę stwierdzanej w badaniach empirycznych wysokiej efektywności ekonomicznej sieci międzyorganizacyjnej. Sieć to obecnie nie tylko nowa ilość (większa liczba interakcji), lecz także nowa jakość w zarządzaniu.

Reasumując, można stwierdzić, iż sieć jako osobna forma organizacyjna umożliwia organizacjom pozostawanie efektywnym producentem oraz utrzymywanie elastyczności strategicznej, jak również wpływa na znaczny stopień innowacyjności przy jednoczesnym działaniu w ramach szerokiej domeny, co wymaga jednak odpowiedniego zarządzania. A zarządzanie to bardzo złożony i wielostronny proces sterowania działalnością firmy, jej rozwojem i sposobami zachowania się w otoczeniu

swojego działania. Jest ono wielką sztuką, której trzeba się nauczyć i stale ją doskonalić, gdyż zmienia się sama firma i zmieniają się systemy, z którymi pozostaje ona ciąglej interakcji. Zarządzanie we współczesnej gospodarce oznacza bowiem zespół działań decyzyjnych zapewniający sterowanie zasobami i procesami organizacji w celu ich optymalnego wykorzystania dla osiągnięcia możliwie najlepszego efektu w istniejących warunkach jej działania (prawnych, ekonomicznych, społecznych, ekologicznych itp.) w sposób sprawny i skuteczny oraz zgodny ze społeczną racjonalnością działań gospodarczych (Penc, 2001, s. 230–232). Dlatego też tak duże znaczenie ma wybór odpowiedniego sposobu działania na rynku. Spośród możliwych opcji: działania w pojedynkę, działania w ramach układu sieciowego bądź połączenia z konkurentem (bezpośrednim lub potencjalnym) występowanie zjawiska synergii, tak istotnego dla jakości funkcjonowania przedsiębiorstw, zapewniają jedynie sieci międzyorganizacyjne. Trzeba wziąć jednak pod uwagę, iż działanie w ramach sieci ma sens przy uwzględnieniu kilku czynników (Łobos, 2005, s. 192–193):

- siła odbiorców i dostawców w danym segmencie rynku jest bardzo duża i racjonalną odpowiedzią jest konsolidowanie potencjałów bezpośrednich konkurentów (np. tworzenie grup producenckich w rolnictwie w obliczu siły dystrybutorów);
- w ramach segmentów rynku opanowanych przez dużych graczy międzynarodowych, działając jako mała firma – tworzyć firmę na zasadach franchisingu; firmy działające na zasadach franchisingu bankrutują o wiele rzadziej niż te, które same usiłują wykreować własną markę;
- rynek jest średnio atrakcyjny, a konkurencja o porównywalnej sile – działanie w ramach sieci ma wówczas na celu uatrakcyjnienie rynku – wspólne działania innowacyjne, badawczo-rozwojowe, marketingowe.

Sieci należy budować tylko wówczas, gdy ich cel jest jasny i poszerzają one w znaczny sposób możliwości działania firmy lub też podnoszą jej wartość. Bardzo ważny jest wówczas wybór typu układu sieciowego. Jak już to zostało wspomniane, sieci międzyorganizacyjne to formy pośrednie między organizacją a rynkiem. Ważnym czynnikiem powodzenia tworzenia układu o charakterze sieci jest decyzja, której z form będzie on bliższy – rynkowi czy organizacji. Gdy wspólnie z partnerem/partnerami tworzymy biura i zatrudniamy kadre

koordynującą współpracę, wówczas koszty są większe, lecz wiarygodna dla wszystkich kontrola pełniejsza (forma bliższa organizacji). Gdy natomiast opieramy się na prostych, wzajemnych uzgodnieniach, koszty są niskie, lecz kontrola nie do końca pełna (forma bliższa rynkowi). Pierwsza z form organizacyjnych nadaje się do koordynacji złożonych i nieprzewidywalnych przedsięwzięć, druga – do prostych i przejrzystych. W kontekście kluczowego zjawiska elastyczności strategicznej druga forma jest zdecydowanie bardziej elastyczna niż pierwsza. W relacji do klasycznej organizacji nawet pierwsza z form – bliższa organizacji – wykazuje jednak wyższą elastyczność strategiczną. W dobie dominacji w gospodarce sieci międzyorganizacyjnych obowiązywać powinno zatem nowe spojrzenie na zarządzanie i funkcjonowanie przedsiębiorstw – spojrzenie z perspektywy sieci.

Bibliografia

- Bosman, C. i Faulkner, D. (1996). *Strategie konkurencji*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Chmiel, J. (1997). *Małe i średnie przedsiębiorstwa a rozwój regionów*. Warszawa: Zakład Badań Statystyczno-Ekonomicznych GUS i PAN.
- Clarke, L. (1997). *Zarządzanie zmianą*. Warszawa: Gebethner & Ska.
- Dworzecki, Z. i Żłobińska A. (2002). Regionalne sieci przedsiębiorstw jako globalna szansa dla małych i średnich przedsiębiorstw. W: Z. Dworzecki (red.), *Przedsiębiorstwa kooperujące*. Warszawa: Euro Export Grupa Doradcza Sp. z o.o.
- Eriksson, K., Holm, D.B. i Johanson, J. (1997). Business Networks and Cooperation in International Business Relationships. W: P.W. Beamish i J.P. Killing (red.), *Cooperative Strategies. European Perspectives*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Hatch, M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Jasiński, B. (2005). Elastyczność organizacji jako odpowiedź na turbulencję otoczenia. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*. Warszawa: PWE.
- Kelly, K. (2001). *Nowe reguły gospodarki. Dziesięć przełomowych strategii dla świata połączonego siecią*. Warszawa: WIG-Press.

- Komańda M. (2005). Struktura sieciowa a dyfuzja wiedzy. W: A. Stabryła (red.), *Innowacyjność we współczesnych organizacjach*. Kraków: WAE w Krakowie.
- Krupski, R. (2003). Strategia bez celów. *Przegląd Organizacji*, 11.
- Łobos, K. (2005). Organizacje sieciowe. W: R. Krupski (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu* (s. 161–163). Warszawa: PWE.
- Maillat, D. (1990). SMEs Innovation and Territorial Development. W: R. Nijkamp (red.), *The Spatial Context of Technological Development*. Avebury.
- Naisbitt, J. (1997). *Megatrendy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Otto, J. i Olczak, A. (2007). *Marketing w handlu i usługach*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Park, S.H. (1996). Managing an Interorganizational Network: A Framework of the Institutional Mechanism for Network Control. *Organization Studies*, 5.
- Penc, J. (2001). *Strategiczny system zarządzania*. Warszawa: Placet.
- Perechuda, K. (2005). *Dyfuzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: WAE im. Oskara Langego we Wrocławiu.
- Pietruszka-Ortyl, A. (2007). Organizacja sieciowa. W: B. Mikuła (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Strategor (1995). *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*. Warszawa: PWE.
- Wiatrak, A.P. (2003). Organizacje sieciowe – istota ich działania i zarządzania. *Współczesne Zarządzanie*, 3.
- Wyrwicka, M.K. (2003). *Endogenne przesłanki organizacyjne rozwoju przedsiębiorstwa. Rozprawy nr 374*. Poznań: Politechnika Poznańska.
- Zimniewicz, K. (2000). *Współczesne koncepcje i metody zarządzania*. Warszawa: PWE.

Klaudia Migasiewicz¹

PROCES TWORZENIA I FAZY ROZWOJU KLASTRÓW

Abstrakt

Autorka porusza tematykę budowy i rozwoju sieci międzyorganizacyjnych. Celem artykułu jest przedstawienie procesu tworzenia i faz rozwoju sieci ze szczególnym uwzględnieniem charakterystycznego ich rodzaju, jakim są klastry. Omówione zostaną cechy typowe dla poszczególnych faz oraz czynniki, które decydują o osiągnięciu kolejnego etapu w rozwoju tej sieci. Artykuł ma charakter teoretyczny.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Katedra Strategii i Metod Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Jerzy Niemczyk.

Wstęp

Kluczowa rola klastrów w funkcjonowaniu współczesnej gospodarki jest stale podkreślana. *The Emerging of European World-Class Clusters* opublikował dane, według których obecnie w Europie funkcjonuje około 2000 klastrów. Z kolei Unia Europejska podkreśla wciąż ich znaczenie w nowej strategii *smart specialisation*, a w Polsce zostały one wyróżnione m.in. w *Długookresowej strategii rozwoju kraju. Polska 2030*².

Tak intensywny wzrost popularności struktur klastrowych na przestrzeni ostatnich lat skłonił naukowców do przeprowadzenia licznych badań na temat różnorodności powiązań, procesów i zjawisk zachodzących w klastrach. Ich wyniki są wskazówką dla podmiotów chcących nimi sprawnie zarządzać. Pomocna w tym aspekcie jest również znajomość zarówno procesu powstawania, jak i cech charakterystycznych dla poszczególnych etapów w późniejszym funkcjonowaniu klastra. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie procesu powstawania klastrów oraz modeli opisujących fazy rozwoju tego typu struktur sieciowych.

W pierwszej części autorka podejmuje próbę zdefiniowania sieci, tak licznie nawiązywanych we współczesnej praktyce gospodarczej, dzięki którym przedsiębiorstwa uzyskują elastyczność oraz zdolność szybkiego reagowania na zmiany oraz są w stanie osiągnąć więcej, niż byłoby to możliwe indywidualnie. W drugiej części przytoczone zostały próby zdefiniowania klastrów oraz ich cechy charakterystyczne, których nie można określić w uniwersalny sposób ze względu na różnorodność prowadzonej działalności, odmienny poziom rozwoju innowacyjnego i indywidualnie obrane strategie.

Następnie autorka zaprezentowała dwa rodzaje procesów powstawania klastrów: *bottom-up* i *top-down*. Opisane zostały zarówno etapy

² Dane zaczerpnięte zostały z raportów: *The Emerging of European World-Class Clusters* (2010, s. 4); *Commission Communication: Regional Policy contributing to smart growth* (2010, s. 7); *Długookresowa strategia rozwoju kraju. Polska 2030* (2013, s. 111).

rozwoju klastrów, jak i cechy charakterystyczne dla poszczególnych faz ich funkcjonowania. Przedstawiono cykl życia klastra obejmujący fazy: wylęgania, wzrostową, dojrzałości, schyłkową/odrodzenia. Omówiony został również model L. Knop i S. Olko, który uwzględnia ewentualne kryzysy pojawiające się w trakcie rozwoju klastrów.

Sieci a klastry

Współczesna gospodarka stawia przed organizacjami różnorodne wyzwania. Obecnie obowiązujące trendy doprowadziły do sytuacji, w której przedsiębiorstwa, aby przetrwać na rynku, zmuszone są do poszukiwania możliwości nawiązywania współpracy (Czakon, 2012, s. 21–22), dlatego też tak licznie nawiązują i rozwijają się sieci międzyorganizacyjne. Sieć powstaje w momencie, gdy węzły nawiążą między sobą relację (Hakansson i Ford, 2002, s. 133–139; Kingsley i Malecki, 2004, s. 71–84). Definiowane są one jako zgrupowanie autonomicznych jednostek, nawiązywane, aby osiągnąć cel, którego indywidualnie nie byłyby w stanie zrealizować (Niemczyk, 2013, s. 142) lub w szczególowym ujęciu jako: „systemy tworzone dobrowolnie przez grupę aktorów gospodarczych – przedsiębiorstw zajmujących się podobną dziedziną działalności, instytucji sfery publicznej i prywatnej, które wspierają ich aktywność, powiązaną relacjami, wchodzącą w interakcje z otoczeniem i powołaną dla osiągnięcia wspólnych celów” (Barczak i Białkiewicz, 2012, s. 86).

Sieci są pojęciem bardzo szerokim i obejmują zarówno proste związki kooperacyjne między przedsiębiorstwami, jak i rozbudowane organizacje zawierające skomplikowane powiązania między różnymi rodzajami jednostek. Dlatego też każda z nich znajduje się na zupełnie różnym poziomie rozwoju i może przechodzić w trakcie swojego życia przez odmienne, bardziej lub mniej zaawansowane fazy. W zależności od rodzaju sieci poszczególne etapy mogą zostać zdefiniowane na podstawie cech charakterystycznych, takich jak: liczba węzłów, liczba i jakość relacji, jakość komunikacji pomiędzy podmiotami itd. (Niemczyk, 2015, s. 243–251).

Wśród możliwości nawiązywania współpracy sieciowej wymienia się udział w klastrze (Niemczyk, Stańczyk-Hugiet i Jasiński, 2012, s. 39). Klaster określany jest, według szeroko rozpowszechnionej definicji Portera, jako „geograficzne skupisko wzajemnie powiązanych firm, wyspe-

cializowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale również współpracujących” (Porter, 2001, s. 246). Cluster Management Guide (2004, s. 8) definiuje klaster jako: „vertically and horizontally related economic partners of a certain industrial sector in a defined region with international competitiveness”, natomiast Komisja Europejska jako: „grupę przedsiębiorstw, powiązanych podmiotów gospodarczych, i instytucji, które zlokalizowane są blisko siebie i osiągnęły wielkość wystarczającą do rozwinięcia specjalistycznego doświadczenia, usług, zasobów, dostawców i umiejętności” (*W kierunku światowej klasy klastrów...*, 2008, s. 2). Jednak ze względu na to, że klastry powstają obecnie w każdym sektorze gospodarki, zarówno produkcyjnym, usługowym, jak i tradycyjnym, znajdują się na zupełnie różnych poziomach zaawansowania technologicznego, wdrażają odmienne strategie rozwoju, niemożliwe staje się sformułowanie uniwersalnej definicji klastra (Kładź-Postolska, 2013, s. 93–112 za: Brodzicki, Szultka i Tamowicz, 2004, s. 8). Spostrzeżenie to podkreśla również Ph. Lefebvre z École des Mines de Paris: „There is no real adequate definition for a cluster. In reality, there are very different types of clusters to be found, involving different types of partners from industry, research, education, policy, (...). The two most famous examples of clusters, Silicon Valley and the Italian districts, are extremely different in their nature and ways of bringing the actors together” (*Clusters and clustering policy*, 2010, s. 11).

Procesy tworzenia klastrów

W literaturze przedmiotu do czynników najczęściej wymienianych jako decydujące o powstaniu i funkcjonowaniu klastra zalicza się (Eisingerich, Bell i Trecey, 2010, s. 239–253; Floysand, Jakobsen i Bjarnar, 2012, s. 948–958; Lindsay, 2005, s. 71–97; Porter, 2001, s. 246):

- bliskość geograficzną uczestników;
- chęć połączenia w jednej strukturze działalności gospodarczej, publicznej oraz naukowej (*triple helix*);
- chęć wykorzystania horyzontalnych i wertykalnych powiązań oraz interakcji pomiędzy uczestnikami;

- społeczne powiązania o charakterze sieciowym i systemowym;
- efekt kooperacji;
- funkcjonowanie w pokrewnych sektorach.

Czynniki te są ze sobą ściśle związane i wynikają z procesu wykazania inicjatywy przez podmioty decydujące o założeniu klastra³. To właśnie inicjatywa stała się podstawą do podziału procesu powstawania klastrów na dwa rodzaje: typu *bottom-up* oraz *top-down*. W obu przypadkach nawiązanie współpracy w ramach klastra ma za zadanie przynieść wzrost konkurencyjności (Floysand, Jakobsen i Bjarnar, 2012, s. 948–958).

Klastry typu *bottom-up* (oddolne) inicjowane są przez podmioty prywatne (grupy przedsiębiorstw długotrwale ze sobą współpracujących) jako rzeczywistych agentów dynamiki klastra. Pomiedzy organizacjami stopniowo wykształcają się relacje. Aby ustrukturyzować współpracę, wdraża się model działania⁴. Współpraca nawiązywana przez partnerów w ramach tego podejścia ma długotrwały charakter, który jest potwierdzony za pomocą zobowiązań lub dokonywania opłat członkowskich⁵.

Natomiast podejście typu *top-down* (odgórne) obejmuje wszelkie inicjatywy klastrowe, które zostają powołane przez władze regionalne. Tworzone są programy, które w swoich założeniach świadomie wspierają tworzenie klastrów. Obejmują tymczasowe lub stałe współfinansowanie ze środków publicznych (Fromhold-Eisebith i Eisebith, 2005, s. 1250–1268). W ramach podejścia *top-down* został dokonany podział na egzogeniczne oraz endogeniczne sieci współpracy. Egzogeniczne tworzone są przez instytucje gospodarcze, publiczne i rządowe, promujące

³ Warto w tym miejscu wskazać na pojęcie inicjatywy klastrowej, ściśle związanej z procesem tworzenia i rozwoju klastra. Inicjatywa klastrowa definiowana jest przez Cluster Initiative Greenbook jako podjęcie zorganizowanych działań przez aktorów związanych z klastrem w celu przyspieszenia jego konkurencyjności w regionie. Podmiotami wchodzącymi w jej skład są przedsiębiorstwa, jednostki naukowe, administracja publiczna (Sölvell, Lindqvist i Ketels, 2003, s. 9).

⁴ Tworzenie klastra typu *bottom-up* charakteryzuje się ponadto decentralizacją, umiejętnością podejmowania wspólnych decyzji przez podmioty uczestniczące w sieci (zdolność selforganization), poprzez zarządzanie klastrem za pomocą umiejętności planowania działań zbiorowych węzłów w celu poprawy funkcjonowania oraz wzrostu innowacyjności (Fromhold-Eisebith i Eisebith, 2005, s. 1250–1268).

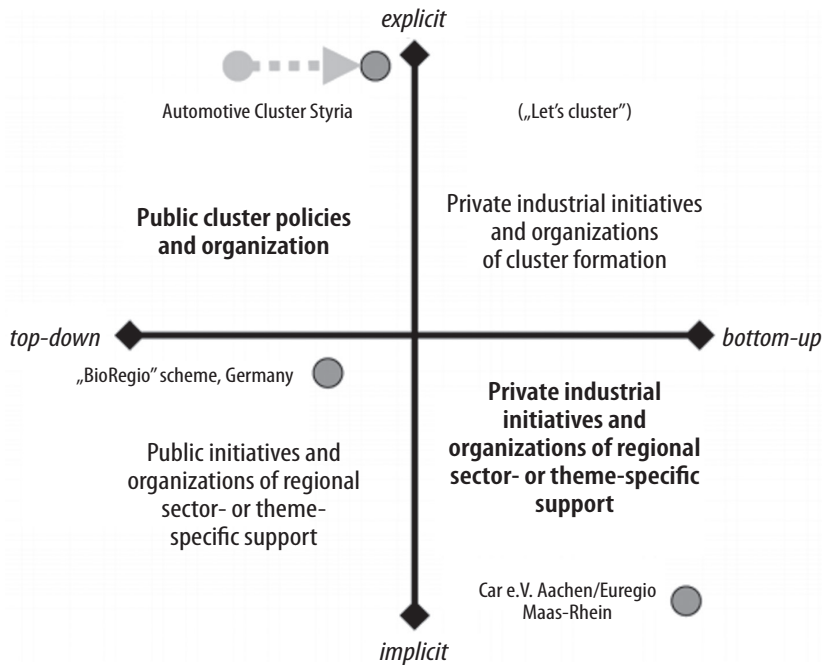
⁵ Na podstawie raportu *Klastry jako instrumenty inicjujące prace badawczo-rozwojowe* (2012, s. 19).

wzrost innowacyjności i konkurencyjności regionu. Podejmują one działania na przykład w postaci organizacji konkursów zachęcających do tworzenia sieci współpracy. Ich wsparcie polega na udzieleniu finansowania na początkowym etapie funkcjonowania lub finansowania ciągłego. Oferują również pomoc w zarządzaniu strukturą. Sieci endogeniczne nie posiadają natomiast wyraźnie wyodrębnionych głównych członków w postaci instytucji naukowo-badawczej. W tym przypadku bardzo często klaster nie ma żadnej formy prawnej⁶.

Nie każdy proces powstawania klastrów jest jednak możliwy do jednoznacznego zakwalifikowania do wyżej wymienionych kategorii. Wpływ na to ma różnorodność klastrów, brak jednoznacznych wytycznych w zakresie ich tworzenia oraz funkcjonowania. Cechy charakterystyczne dla podejścia *bottom-up* oraz *top-down* przenikają się i powstaje wiele ich kombinacji. I tak na przykład na klastry, które powstały z inicjatywy podmiotów prywatnych i rozwijały się bez jakiegokolwiek bezpośredniego wsparcia publicznego wpływ pośredni ma szeroko rozumiana polityka regionalna czy krajowa w zakresie wsparcia w infrastrukturę, politykę sektorową itd. Stało się to podstawą do rozszerzenia omawianej koncepcji i wyznaczenia kategorii zinstytucjonalizowanego wsparcia klastrów (Fromhold-Eisebith i Eisebith, 2005, s. 1250–1268) (rysunek 1).

Każdy klaster może być zaprezentowany jako kombinacja dwóch wymiarów: *bottom-up–top-down* oraz jawny–niejawny. Pierwsza ćwiartka zaprezentowana na rysunku 1 zawiera wszystkie oficjalne publiczne klastry. Po przeciwległej stronie znajdują się antagonistyczne ukryte inicjatywy oddolne podmiotów prywatnych. Wsparcie udzielane jest dla własnych, regionalnych grup sektorowych. Brak tu oficjalnego powoływania się na klaster. Te dwie formy uważane są za najpopularniejsze. Lewa, dolna ćwiartka, obejmuje niejawne, odgórne formy klastrów, czyli wszelkie publiczne programy wsparcia regionalnego, które wyraźnie nie są przeznaczone dla klastrów. Ostatnia z kategorii to jawne oddolne inicjatywy (Fromhold-Eisebith i Eisebith, 2005, s. 1250–1268).

⁶ Na podstawie raportu: *Klastry jako instrumenty inicjujące prace badawczo-rozwojowe* (2012, s. 22).



Rysunek 1. Kategorie zinstytucjonalizowanego wsparcia klastrów

Źródło: Fromhold-Eisebith i Eisebith (2005, s. 1250–1268).

O unikalności klastrów decyduje nie tylko różnorodność sektorów, obszarów, powiązań, w ramach których funkcjonują, ale również sam proces ich tworzenia, który stanowi kombinację wielu czynników. Ciągłym badaniom podlegają zarówno najpopularniejsze wśród założycieli inicjatywy oddolne, jak i stosowane na szeroką skalę inicjatywy odgórne. Nadal jednak nie został zdefiniowany model, który stanowiłby zbiór najlepszych praktyk w zakresie tworzenia klastra. W tym obszarze pozostało jeszcze wiele do zbadania.

Fazy rozwoju klastrów

Funkcjonowanie klastrów jest tematem podejmowanym w wielu opracowaniach naukowych, jednak etapy ich rozwoju nadal nie zostały dogłębnie i kompleksowo scharakteryzowane. Różnorodność propozycji wynikająca z dotychczas przeprowadzonych prób opisu, analogicznych

często do badań nad organizacjami, skłania do dokonania analizy w tym zakresie.

W praktyce trudno jest uchwycić najlepsze podejście przedstawiające fazy rozwoju klastrów. W literaturze przedmiotu dogłębnie zbadany został cykl życia klastrów, nawiązujący do cyklu życia organizacji (*A practical guide to cluste development*, 2004; *Benchmarking klastrów w Polsce*, 2012; *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers* 2010; Floysand, Jakobsen i Bjarnar, 2012; Lindsay, 2005; Kładź-Postolska, 2013). Na ten cykl składają się cztery następujące fazy: wylęgania/embrionalna (*embryonic*), wzrostowa, (*established*), dojrzałości (*mature*), schyłkowa (*declining*)/odrodzenia (*renaissance*)⁷.

Pierwsza faza charakteryzuje się wspólnym realizowaniem zadań poprzez podmioty gospodarcze wykazujące chęć współpracy. Występuje w niej niewielka liczba aktorów, sieć jest na tym etapie jeszcze słabo rozwinięta, a wzrost rynku wysoki. Siłę napędową stanowią konkretne środki polityczne, takie jak inicjatywy klastrowe, wdrożenie specyficznych innowacji, szczególne wydarzenia historyczne. Wpływ na aktorów wywierają wszelkie podmioty wykazujące możliwość uzyskania szerokich korzyści ze związków kooperacyjnych.

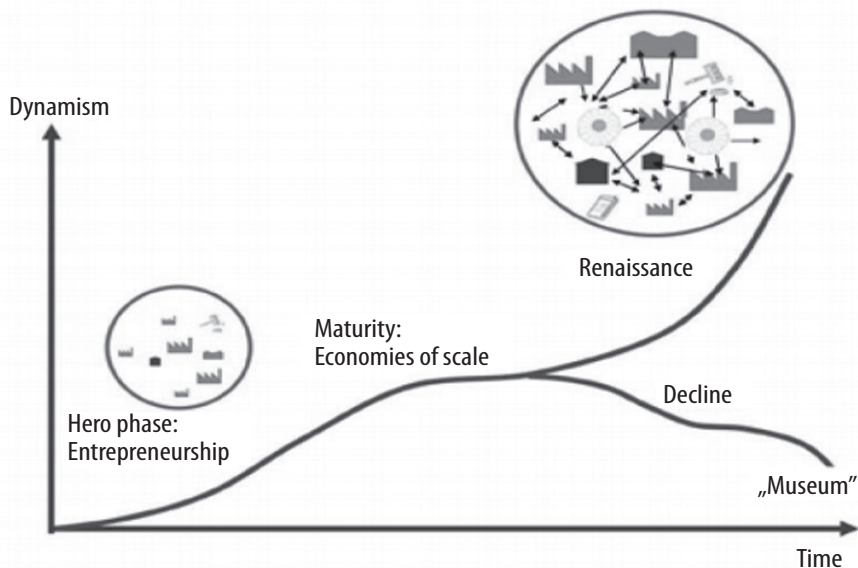
Faza wylęgania cechuje się funkcjonowaniem klastra składającego się z przedsiębiorstw działających w jednym sektorze, pochodzących z jednego obszaru geograficznego. Klastr osiąga masę krytyczną. W trakcie początkowego rozwoju do klastra dołączają nowe przedsiębiorstwa, które najczęściej funkcjonują w sektorach pokrewnych oraz wspomagających. Jednostki zarządzające oraz członkowie usprawniają działalność całej sieci, wprowadzają atrakcyjne rozwiązania dla potencjalnych firm współpracujących. Działania te umożliwiają zdobycie kolejnych zasobów.

Kolejnym etapem w rozwoju klastrów jest przejście do fazy dojrzałości, podczas której w ramach sieci funkcjonuje duża liczba silnie powiązanych ze sobą podmiotów. Zachodzą między nimi specyficzne relacje, dochodzi do wyodrębnień i podziałów, powstają jednostki typu *spin-off*, *spin-out*. Na rynku panuje stagnacja. Konkurencja pomiędzy przedsiębiorstwami opiera się nie na różnicowaniu produktów, lecz

⁷ W artykule: Kładź-Postolska (2013) fazy te tłumaczone są jako: klastr embrionalny, klastr wzrostowy, klastr dojrzały, klastr schyłkowy.

prowadzeniu wojny cenowej, obniżaniu kosztów. Wymaga to dopasowania strategii rozwoju, wdrożenia nowych rozwiązań innowacyjnych.

Przejście do ostatniej fazy jest wynikiem nadmiernej koncentracji, radykalnych zmian technologicznych pochodzących z zewnątrz, istotnych zmian popytu czy wyjątkowych okoliczności. Stanowi ona zamknięcie dotychczasowej działalności prowadzonej w ramach klastra. Ze względu na sposób zakończenia działalności może być fazą schyłkową – w wyniku starzenia się branży słabną relacje pomiędzy podmiotami, klastery mają coraz słabszą pozycję konkurencyjną i przestają funkcjonować. Może stać się jednak fazą transformacji, w ramach której dojdzie do rozłamu, przekształcenia i ponownego funkcjonowania klastra.



Rysunek 2. Cykl życia klastra

Źródło: *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers* (2010, s. 31).

Istotny jest fakt, że zaprezentowana sekwencja nie odzwierciedla naturalnego cyklu życia organizacji. Wpływ na fazy życia klastrów mają instrumenty polityki, głównie regionalnej, wpływające na usuwanie barier, wdrażanie nowoczesnych rozwiązań. Uczestnicy pochodzący ze środowiska naukowego, rządowego i gospodarczego powinni być świadomi, na jakim obecnie etapie rozwoju znajduje się klastery, aby umiejętnie

reagować na jego potrzeby i stosować odpowiednie środki. Każda zmiana dokonywana w organizacji klastra może doprowadzić do zupełnie nowej formy pracy czy obejmowania innego obszaru geograficznego, co powoduje, że cykl życia klastra zostaje ponownie ustanowiony. W praktyce gospodarczej zaprezentowany powyżej cykl występuje w bardziej złożony sposób⁸.

W *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers* dynamika życia klastra została zdefiniowana jako kombinacja trzech czynników: liczby uczestników, aktywności sieci oraz wzrostu rynku. Typowe cechy charakterystyczne dla poszczególnej fazy zostały zaprezentowane w tabeli 1.

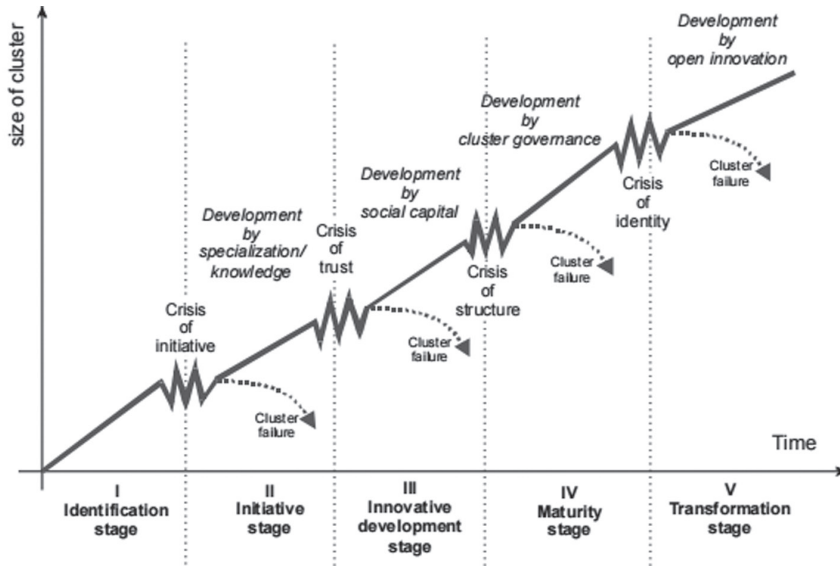
Tabela 1. Typowe kombinacje cech w poszczególnych etapach cyklu życia klastra

	Faza embrionalna	Faza wzrostowa	Faza dojrzałości	Faza schyłkowa	Faza odrodzenia
Liczba uczestników	Rośnie	Rośnie (masa krytyczna)	Spada (masa krytyczna)	Spada	Rośnie
Aktywność sieci	Niska	Rośnie	Intensywna	Spada	Rośnie
Wzrost rynku	Wysoki	Wysoki	Niski	Ujemny	Wysoki

Źródło: *A practical guide to cluster development* (2004, s. 32).

Interesującą koncepcję rozwoju życia klastrów, zawierającą ewentualne kryzysy pojawiające się w trakcie ich ewolucji, zaproponowali L. Knop i S. Olko. Ich model został przedstawiony na rysunku 3. Współrzędne zostały opisane za pomocą dwóch zmiennych: czasu (względnie, w zależności od czynników sytuacyjnych) i wielkości klastra (masy krytycznej). Autorzy modelu podkreślają, że zrównoważony rozwój klastra jest możliwy dzięki ciągłemu monitorowaniu i harmonizowaniu trzech elementów: wiedzy, struktury i zaufania (Knop i Olko, 2010, s. 355–364).

⁸ Na podstawie raportów: *Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers* (2010, s. 33) i *A practical guide to cluster development* (2004, s. 12).



Rysunek 3. Model cyklu życia klastra uwzględniający kryzysy

Źródło: Knop i Olko (2011).

W pierwszym etapie (*Identification stage*) identyfikacji podlegają zarówno potencjalne węzły (w celu nawiązania powiązań kooperacyjnych), jak i główne obszary działania, potencjalne sieci relacji oraz zdefiniowane zostają funkcje wewnętrzne klastra. Etap ten zakłada określenie i zaplanowanie warunków funkcjonowania do rozwoju współpracy między klastrem a nowymi podmiotami.

W tym momencie istnieje prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu inicjatywy, który jest związany z oportunistycznym podejściem co do wspólnego realizowania przedsięwzięć, formy współpracy i niskim poziomem zaufania. Jest on możliwy do rozwiązania dzięki specjalizacji i koncentracji na tworzeniu partnerskich relacji pomiędzy podmiotami. I tak następuje przejście do kolejnego etapu, który został określony jako etap inicjatywy (*Initiative stage*). W ramach tej fazy należy prowadzić działania mobilizacyjne w zakresie wymiany doświadczeń, innowacji pomiędzy partnerami i umacniania partnerskich relacji poprzez wspólne realizowanie przedsięwzięć, określenie wizji, misji i celów strategicznych dla klastra. Działania te mogą przynieść wśród partnerów wątpliwości co do zakresu zaangażowania oraz korzyści wynikających ze współpracy w klastrze.

Dlatego też w tym miejscu może pojawić się kryzys zaufania. Jego przezwyciężenie jest możliwe dzięki rozwojowi kapitału społecznego, komunikacji w sieci, wypracowaniu wspólnych wartości. Działania te przekładają się na wzrost zaufania i osiągnięcie fazy trzeciej – rozwoju innowacyjnego (*Innovative development stage*), w ramach której wdrażane są nowe rozwiązania innowacyjne i następuje innowacyjny rozwój każdego uczestnika klastra. Podmioty wspólnie realizują zadania. Konieczne jest stworzenie organu koordynującego i kontrolującego klastery oraz ustalenie formalnych zasad funkcjonowania, co może doprowadzić do kryzysu struktury związanego zarówno z samą formą organizacji, jak i rozwojem nowych kompetencji klastra. Zostaje on przezwyciężony dzięki efektywnemu zarządzaniu oraz zbudowaniu trwałej przewagi konkurencyjnej.

Klaster przechodzi do kolejnej fazy, czyli dojrzałości (*Maturity stage*). Utrzymuje on przewagę konkurencyjną, którą osiągnął w poprzedniej fazie. Następuje wzmocnienie relacji i zaufania pomiędzy uczestnikami, którzy wspólnie realizują przedsięwzięcia. Potencjał, jaki osiągnął klaster na tym etapie, blokuje dalszy rozwój i wymaga usprawnienia wewnętrznych procesów, procedur, struktur, dokonania modyfikacji strategii, co wiąże się z kryzysem tożsamości i brakiem nowych pomysłów. Konieczne jest otwarcie innowacji oraz transfer wiedzy, co umożliwia przejście do kolejnej fazy – transformacji (*Transformation stage*). W ramach ostatniej fazy następuje zmiana zasad funkcjonowania sieci. Podmioty zdobywają umiejętność elastycznego dopasowania się do zmian zachodzących we współczesnej gospodarce. Kluczowe w tym aspekcie jest również rozwijanie więzi nieformalnych pomiędzy węzłami.

W omawianym modelu można zauważyć analogię do cyklu życia organizacji, zaproponowanego przez L. Greinera w artykule *Evolution and Resolution as Organizations Grow*. Model ten zakłada, że przedsiębiorstwo może znajdować się w jednym z dwóch stanów: ewolucji lub rewolucji, które następują po sobie na przemian, a każdy z nich zachodzi w wyniku przeszłych zdarzeń, jakie nastąpiły w organizacji. Czas rewolucji związany jest z występowaniem kryzysów, które organizacja musi przezwyciężyć, aby możliwe było osiągnięcie następującej po nich fazy. Autor wyodrębnił fazy wzrostu przez: kreatywność, kierowanie, delegowanie uprawnień, koordynację, współpracę oraz następujące po każdym z nich kryzysy: przywództwa, autonomii, kontroli, biurokracji. Nie został natomiast nazwany ostatni kryzys. W modelu tym szczególna uwaga przywiązana została do konieczności przeciw-

stawiania się kryzysom, które pojawiają się w toku funkcjonowania każdej organizacji (Greiner, 1972, s. 37–46).

Model cyklu życia klastra L. Knop i S. Olko umożliwia przygotowanie się przez podmioty funkcjonujące w klastrze do reagowania na pojawiające się w jego rozwoju kryzysy oraz stosowanie środków prewencyjnych, aby zapobiegać ich powstawaniu.

Zakończenie

Klasy stały się we współczesnej gospodarce kluczowym miejscem dla rozwoju kooperacji między podmiotami gospodarczymi, naukowymi i rządowymi. Taka sieć umożliwia dyfuzję wiedzy i umiejętności, podnosi konkurencyjność regionów. Ze względu na swoje znaczenie klasy wciąż są obiektem badań w przedmiocie ich tworzenia i funkcjonowania.

Na podstawie przeprowadzonych analiz dotychczasowych wyników badań klastrów można sądzić, że w niewystarczającym stopniu zbadano procesy zachodzące w ramach klastrów. Dodatkowe utrudnienie w procesach poznania klastrów stanowi ich wyjątkowość i oryginalność każdego z nich. Sam proces tworzenia nie jest często tylko i wyłącznie wynikiem inicjatywy przedsiębiorców lub jednostek rządowych (podejście *bottom-up* i *top-down*). Rozszerzenie tych podejść, zaproponowane przez M. Fromhold-Eisebith i G. Eisebith, uwzględniające jawny i niejawnym wymiar wsparcia klastrów, pozwala na wyodrębnienie dodatkowych kombinacji. Jest to szczególnie ważne ze względu na to, że początkowe fazy rozwoju klastrów, w ramach których zostają zdefiniowane główne założenia, mogą determinować ich rozwój. A więc bardzo często są decydującym elementem.

Z kolei zaprezentowane modele faz rozwoju klastrów pozwalają wskazać na kluczowe czynniki, które powinny być uwzględnione przez jednostki zarządzające klastrem w trakcie jego funkcjonowania. Oba modele podkreślają przechodzenie od początkowych faz kształtujących sieć, poprzez fazy decydującego rozwoju do etapów zamykających cały cykl. Na szczególną uwagę zasługuje model L. Knop i S. Olko, dodatkowo charakteryzujący kryzysy, które mogą wystąpić w każdej fazie. Stanowi to przewodnik dla uczestników klastra. Wskazuje na sposoby zapobiegania ich powstawaniu i przewycięzania.

W wyniku zmian zachodzących w gospodarce struktury klastrowe będą zyskiwać na znaczeniu, zwłaszcza że umożliwiają rozwijanie się

w płaszczyznach pożądaných przez współczesne organizacje – rozwój więzi kooperacyjnych, transfer wiedzy, wzrost poziomu innowacyjności, wdrażanie nowoczesnych rozwiązań technologicznych, przenikanie się wiedzy naukowej z praktyką gospodarczą czy możliwość rozwoju kontaktów nieformalnych. Tak więc powinny być obiektem kolejnych badań naukowców.

Bibliografia

- Czakon, W. (2012). *Sieci w zarządzaniu strategicznym*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Barczak, B. i Białkiewicz, J. (2012). Źródła efektów synergicznych w sieciach organizacyjnych. W: R. Borowiecki i T. Rojek (red.), *Współpraca międzyorganizacyjna w działalności przedsiębiorstw: klastry, alianse, sieci*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.
- Eisingerich, A.B., Bell, S.J. i Tracey, P. (2010). How can clusters sustain performance? The role of network strength, network openness, and environmental uncertainty. *Research Policy*, 39: 239–253.
- Fromhold-Eisebith, M. i Eisebith, G. (2005). How to institutionalize innovative clusters? Comparing explicit top-down and implicate bottom-up approaches. *Research Policy*, 34: 1250–1268.
- Floysand, A., Jakobsen, S.E. i Bjarnar, O. (2012). The dynamism of clustering: Interweaving material and discursive processes, *Geoforum*, 43: 948–958.
- Greiner, L. (1972). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*, July–August: 37–46.
- Hakansson, H. i Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research*, 55: 133–139.
- Kingsley, G. i Malecki, E.J. (2004). Networking for Competitiveness. *Small Business Economics*, 23: 71–84.
- Kładź-Postolska, K. (2013). Współpraca w klastrach w różnych fazach ich cyklu życia. *Gospodarka Narodowa*, 11–12(267–268): 93–112.
- Knop, L. i Olko, S. (2011). *Crises in the Cluster Life-Cycle, Management, Knowledge and Learning*. *International Conference*, www.issbs.si (17.08.2015).
- Lindsay, V.J. (2005). The Development of International Industry Clusters: A Complexity Theory Approach. *Journal of International Entrepreneurship*, 3: 71–97.

- Niemczyk, J. (2013). *Strategia. Od planu do sieci*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Niemczyk, J. (2015). Poziomy rozwoju sieci międzyorganizacyjnej. *Prace Naukowe WWSZiP*, 32: 243–251.
- Niemczyk, J., Stańczyk-Hugiet, E. i Jasiński, B. (2012). *Sieci międzyorganizacyjne. Współczesne wyzwania dla teorii i praktyki zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.

Raporty

- A practical guide to cluster development. A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research & Consulting* (2004), www.dps.tesoro.it (1.08.2015).
- Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2012. Raport z badania* (2012). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl (5.08.2015).
- Brodzicki, T., Szultka, S. i Tamowicz, P. (2004). *Polityka wspierania klastrów. Najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski*. Gdańsk: Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, www.wmarr.olsztyn.pl (5.08.2015).
- Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers* (2010). European Union: INNO Germany AG, www.cor.europa.eu (5.08.2015).
- Cluster Management Guide – Guidelines for the Development and Management of Cluster Initiatives* (2004). Karlsruhe: CLOE, www.interreg4c.eu (1.08.2015).
- Commission Communication: Regional Policy contributing to smart growth* (2010), www.ec.europa.eu (17.08.2015).
- Długookresowa strategia rozwoju kraju. Polska 2030* (2013). Warszawa: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, www.mac.gov.pl (5.08.2015).
- Klastry jako instrumenty inicjujące prace badawczo-rozwojowe między Niemcami a Koreą. Ciągłość, stabilność i efektywność. W jaki sposób sieci i klastry mogą osiągnąć zrównoważony rozwój* (2012). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.parp.gov.pl (5.08.2015).
- The emerging of European World-Class Clusters* (2010). Bruksela: White Paper, www.eurosfair.pr.d.fr (17.08.2015).
- Sölvell, Ö., Lindqvist, G. i Ketels, C. (2003). *The Cluster Initiative Greenbook*. Stockholm: Ivory Tower, www.hse.ru (1.08.2015).

W kierunku światowej klasy klastrów w Unii Europejskiej: wdrażanie szeroko zakrojonej strategii innowacyjnej (2008). Bruksela: KOM(2008) 652, www.eur-lex.europa.eu (5.08.2015).

Agnieszka Maciejczyk¹

NARZĘDZIA KONTROLI I MONITOROWANIA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ W CENTRACH USŁUG FINANSOWO-KSIĘGOWYCH

Abstrakt

Wraz z wejściem Polski do Unii Europejskiej sektor nowoczesnych usług biznesowych rozwija się bardzo dynamicznie, stając się coraz ważniejszą gałęzią polskiej gospodarki. Od 2012 roku obserwuje się ponad 50% wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym. Rozwój nowoczesnych usług biznesowych w Polsce ma niewątpliwie pozytywny wpływ na inne aspekty gospodarki: rynek pracy, rynek nieruchomości czy też podwyższenie atrakcyjności polskich miast. Jako że międzynarodowe usługi biznesowe są nadal stosunkowo nowym i nie w pełni zbadanym zjawiskiem w Polsce, również literatura i badania związane z restrukturyzacją operacyjną tego typu nie są obszerne. Kontrola takich organizacji jest jednym z kluczowych zagadnień interesujących przede wszystkim inwestorów i osoby zarządzające. Stanowi również jeden z czynników determinujących powodzenie inwestycji.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Katedra Strategii i Metod Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Ewa Stańczyk-Hugiet.

Wprowadzenie

Decyzja o restrukturyzacji operacyjnej nie jest łatwa dla żadnego przedsiębiorstwa. Wiele czynników zewnętrznych i wewnętrznych, takich jak: konkurencja, ciągłe dążenie do optymalizacji czy globalizacja stawia coraz więcej firm przed takim wyzwaniem. Często decyzja o przystosowaniu się do obecnych trendów jest decyzją „być albo nie być”. Wraz z wyborem strategii outsourcingu pojawia się potrzeba kontroli powierzonych procesów. Kontrola jest ważną częścią procesu zarządzania każdym przedsiębiorstwem. W outsourcingu, gdzie część czynności związanych z prowadzeniem biznesu powierzana jest nowym osobom, kontrola wydaje się mieć jeszcze większe znaczenie. Celem artykułu jest próba wskazania kluczowych elementów i cech systemów kontroli wewnętrznej w outsourcingu. Autorka postara się określić główne narzędzia kontroli i monitoringu czynności finansowo-księgowych wydzielonych z jednostki macierzystej w ramach outsourcingu kapitałowego i kontraktowego. Praca ma charakter empiryczny. Przeanalizowano obowiązujące systemy kontroli w centrach finansowo-księgowych o zbliżonych zakresach świadczonych usług finansowych.

Kontrola jako czynnik sukcesu strategii outsourcingowych

W naukach o zarządzaniu pojęcie kontroli istnieje od dawna. W roku 1926 H. Fayol, określając istotę funkcji kierowania przedsiębiorstwem, wymienił podstawowe części procesu kierowania: przewidywanie, organizowanie, koordynowanie, rozkazywanie i kontrolę. Kontrola polegała na upewnianiu się, że stan obecny jest zgodny z przyjętym planem, instrukcjami i regułami. Aby kontrola była efektywna, potrzebna jest szybka reakcja na odchylenia oraz zastosowanie środków zapobiegających odchyleniom w przyszłości (Fayol, 1926, s. 8). Współczesne rozumienie funkcji kontroli nieznacznie odbiega od koncepcji Fayola. Kontrola nadal uważana jest za kluczową funkcję zarządzania. Wielu autorów (m.in. Webber, Goetz, Kurnal) zwraca uwagę na potrzebę antycypacji odchylenia, a więc na konieczność kontroli w takim momencie,

aby możliwe było jeszcze skorygowanie ewentualnych odchyłeń od wzorców.

Obecnie wiele miejsca w literaturze poświęca się bliskości planowania i kontroli. W momencie, gdy rozpoczyna się realizacja planu, musi pojawić się kontrola (Kuc, 2006, s. 27). W odniesieniu do podjęcia decyzji o wydzieleniu części operacji z jednostki macierzystej i powierzeniu jej zewnętrznemu partnerowi czy odrębnej jednostce kwestie kontroli powinny zostać ujęte w planie transformacji, na poziomie planowania strategicznego. Kontrolę zarządzania określa się jako proces zapewniający, że firma realizuje swoje strategie efektywnie i skutecznie. Kontrola operacyjna, na której skupia się autorka niniejszego opracowania, to proces zapewniający, że zadania są wykonywane efektywnie i skutecznie. Planowanie strategiczne określa wskazania dla kontroli zarządzania, a kontrola zarządzania ustala wskazania dla kontroli operacyjnej (Krawiec, 2014, s. 60).

Słowo „kontrola” (pochodzące z języka francuskiego – *contrôle*) pierwotnie oznaczało czynności polegające na weryfikacji i ocenie aktów prawnych. Obecnie kontrolę wewnętrzną określa się jako stały element każdej zorganizowanej działalności, która polega na podejmowaniu działań mających na celu ciągłą ocenę jednostki w trakcie jej działań (Gabrusewicz, Marchewka-Bartkowiak i Wiśniewski, 2015, s. 211–212).

Zgodnie z definicją *Encyklopedii rachunkowości* (Gmytrasiewicz, 2005, s. 720–721) system kontroli wewnętrznej to całościowy system kontroli finansowych i niefinansowych ustalonych przez kierownictwo w celu:

- prowadzenia działalności w uporządkowany i efektywny sposób,
- zapewnienia przestrzegania zasad ustalonych przez kierownictwo,
- zabezpieczenia zasobów,
- zagwarantowania kompletności i dokładności zapisów księgowych.

System kontroli wewnętrznej powinien wykrywać nieprawidłowości i je korygować oraz zapobiegać niekorzystnym zjawiskom. Taki system powinien pełnić wiele funkcji, w tym (Winiarska 2010, s. 60):

- informacyjną dla właścicieli i kierownictwa,
- korygującą i ochronną,
- prewencyjną,
- instruktazową i doradczą,
- inspirującą do pozytywnych działań i zachowań,
- dydaktyczno-wychowawczą.

W momencie wydzielania części procesów z jednostki macierzystej firmy należy dostosować system kontroli wewnętrznej do nowego otoczenia. Wymaga to analizy procesów, które zostaną przejęte przez wydzieloną jednostkę lub partnera zewnętrznego. Obecnie większość tranzycji procesów nie polega na skopiowaniu ich do nowej lokalizacji bez wprowadzania żadnych zmian. Zwykle model przejęcia zakłada analizę procesów, ich standaryzację (przejsięcie do wykonywania procesów w możliwie jednakowy sposób dla wszystkich outsourcowanych jednostek) czy informatyzację (np. wprowadzenie elektronicznego obiegu dokumentów w momencie wydzielenia), a następnie rozpoczęcie wykonywania przekształconych aktywności przez centrum BPO/SSC. Oczywiście staje się więc przekształcenie systemu kontroli wewnętrznej z perspektywy narzędzi i mierników, ale również dostosowanie go do nowej struktury organizacyjnej. Zarówno w przypadku centrum usług wspólnych, jak i zawarciu kontraktu z firmą outsourcingową muszą zostać wyznaczone osoby odpowiedzialne za raportowanie i analizę wyników. Narzędzia i mierniki oceny działalności operacyjnej muszą zostać ściśle określone, wraz ze sposobem i częstotliwością ich wyliczania i dokumentowania tak, aby zapewnić obu stronom zrozumienie prezentowanych liczb. Ilość opracowanych mierników powinna umożliwiać aktywne ich zarządzanie oraz stworzenie kontekstu historycznego (Power, Desouza i Bonifazi, 2010, s. 214–215). Chęć kontrolowania wszystkiego jest jednym z najczęstszych błędów organizacji outsourcujących (Vitasek, Ledyard i Manrodt, 2011, s. 57). Wynika ona z poczucia utraty kontroli wraz z wydzieleniem. Z pewnością więc organizacje stoją przed wyzwaniem dotyczącym efektywności wykorzystania kontroli. Powinna ona zapewnić prawidłowe funkcjonowanie jednostki, najwyższą jakość zarządzania oraz, co często jest obecnie wymagane od wydzielonych jednostek, stałego podwyższania efektywności procesów (Szejniuk, 2012, s.124).

Metoda i zakres przeprowadzonych badań

W badaniu brały udział cztery podmioty: dwa będące centrami usług wspólnych oraz dwa świadczące usługi finansowo-księgowo dla klientów zewnętrznych. Badania polegały na analizie dokumentów elektronicznych, baz danych udostępnionych przez badane podmioty oraz wywiadach z menedżerami odpowiedzialnymi za procesy księgowo wykonywane

w firmach. Zostały one przeprowadzone w okresie od marca do lipca 2015 roku. Badaniem zostały objęte zespoły świadczące usługi księgowe w ramach regulowania zobowiązań, należności oraz księgi głównej. Wybrano jednostki o zbliżonym zakresie wykonywanych procesów oraz o zbliżonej strukturze organizacyjnej. Wszystkie przedsiębiorstwa, dla których świadczono usługi księgowe, są firmami produkcyjnymi i istnieją na rynku polskim co najmniej dwa lata.

Wywiady zostały przeprowadzone z czternastoma kierownikami odpowiedzialnymi za procesy w ramach regulowania należności, zobowiązań i księgi głównej. Kwestionariusz zawierał dwadzieścia pytań: dziewięć otwartych i jedenaście zamkniętych. Pierwsze dwa pytania były ogólne i dotyczyły opisu procesów wykonywanych w centrach oraz struktury organizacyjnej. Wszystkie podmioty świadczą usługi księgowe dla spółek w obrębie Unii Europejskiej. Jeden podmiot dodatkowo świadczy usługi dla Stanów Zjednoczonych. Trzy podmioty funkcjonują jako centrum w dwóch lokalizacjach: w Polsce i Indiach. Jeden podmiot ma swoją lokalizację jako centrum usług wspólnych wyłącznie w Polsce. Podział procesów na te wykonywane w Polsce i Indiach jest związany przede wszystkim z możliwościami obsługi w różnych językach obcych. W Indiach wykonywane są głównie czynności, które nie wymagają posługiwania się językiem innym niż angielski. We wszystkich centrach wykonywane są operacje w podziale na działy należności, zobowiązań i księgę główną (zob. tabela 1).

Dodatkowo w jednym z centrów wykonywany jest proces regulowania płatności ze spółkami stowarzyszonymi w ramach nettingu. W dwóch centrach istnieje proces zarządzania limitami kredytów klientów. Należy zwrócić uwagę, że podane procesy różnią się w poszczególnych centrach poziomem skomplikowania i powierzonym poziomem odpowiedzialności. Jest to zależne m.in. od stosowanego programu księgowego, liczby osób, które pozostały w poszczególnych lokalizacjach klienta, wielkości firmy, która outsourcuje. Z przeprowadzonych badań wynika, że szerszy zakres odpowiedzialności powierza się centrům typu SSC. Przykładem jest proces zarządzania limitami kredytowymi w badanym centrum BPO oraz w centrum SSC. Centrum usług wspólnych wykonuje proces od momentu ustalenia limitu kredytowego, aż po decyzję o zwolnieniu zamówień klientów w przypadku przekroczenia limitu. Oczywiście istnieją reguły dotyczące zatwierdzania limitów powyżej ustalonych kwot czy też zwalniania określonych zamówień. W centrum typu BPO ten sam proces sprowadza się

natomiast do technicznego zwalniania zamówień klientów na prośbę osoby kontaktowej z firmy, dla której świadczone są usługi oraz do raportowania zwolnionych, zablokowanych zamówień. Brakuje procesu decyzyjnego oraz analizy sytuacji poszczególnych klientów. Z pewnością ma to wpływ również na kształt systemów kontroli wewnętrznej w badanych podmiotach.

Tabela 1. Ogólny zakres procesów w badanych podmiotach

Regulowanie zobowiązań	Regulowanie należności	Księga główna
<ul style="list-style-type: none"> ■ Tworzenie kont dostawców ■ Księgowanie faktur ■ Alokowanie płatności wychodzących ■ Potwierdzanie sald dostawców ■ Odpowiedź na wezwania do zapłaty ■ Wykonywanie płatności ■ Uzgadnianie sald ze spółkami stowarzyszonymi ■ Rozliczanie wydatków pracowniczych ■ Odpowiadanie na zapytania dostawców i pracowników drogą mailową ■ Call Center ■ Raportowanie 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tworzenie kont klientów ■ Wysyłanie wezwań do zapłaty ■ Proces windykacji – collection ■ Alokowanie płatności przychodzących ■ Rozliczanie nadpłat i niedopłat, zwrotów ■ Księgowanie faktur manualnych ■ Odpisy przeterminowanych należności, księgowanie rezerw ■ Raportowanie m.in. wiekowanie należności, DSO ■ Refakturowanie spółek stowarzyszonych 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wprowadzanie do systemu poleceń księgowania ■ Księgowanie wyciągów bankowych i uzgadnianie kont bankowych, ewentualnie kasowych ■ Raportowanie (m.in. VAT, Intrastat) ■ Uzgadnianie kont księgi głównej ■ Środki trwałe ■ Proces zamknięcia miesiąca

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Narzędzia monitoringu i kontroli stosowane w outsourcingu kapitałowym i kontraktowym usług finansowych – omówienie wyników badań

Otrzymane wyniki badań pokazują, że system kontroli i monitorowania znacznie różni się w outsourcingu kapitałowym i kontraktowym. W podmiotach typu BPO (outsourcing kontraktowy) kontrakt określa

wymagane poziomy świadczenia usług. Udokumentowane są tzw. SLA – Service Level Agreement oraz KPI – Key Performance Indicator, lub KM – Key Measures. Jako SLA rozumiana jest umowa zawierająca metryki odnoszące się głównie do czasu (np. odpowiedź na e-mail w ciągu 24 godzin) lub poziomu jakości (np. procent faktur zaksięgowanych poprawnie). SLA zakładają też cel (np. minimum 98% faktur powinno zostać zaksięgowanych na czas). Z kolei KPI lub KM odnoszą się do wolumenów lub wartości (np. ilość stworzonych nowych kont dostawców w ciągu miesiąca) i nie zakładają oczekiwanych celów. W badanych podmiotach typu BPO obowiązuje 25–30 wskaźników SLA oraz 10–15 wskaźników KPI. Dodatkowo poszczególne SLA są podzielone według poziomu krytyczności. Ich niespełnianie przez usługodawcę wiąże się z odpowiednimi sankcjami w zależności od wagi metryki. W badanych centrach usług wspólnych (SSC) istnieje do 20 wskaźników. W jednej z firm typu SSC zostały one ustalone po procesie tranzycji, w drugiej przed tym procesem. We wszystkich badanych firmach system kontroli został opracowany wspólnie. Oznacza to, że jego obecny kształt wynika ze współpracy klienta z menedżerami odpowiedzialnymi za świadczone usługi księgowe. We wszystkich badanych podmiotach system ten ewoluował od momentu powierzenia operacji do centrum. We wszystkich przypadkach zwiększono liczbę raportowanych metryk. Miało to związek nie tylko z poszerzaniem zakresu odpowiedzialności, ale również z odczuwaniem potrzeby większej kontroli od strony klienta w wybranych obszarach.

Kolejne pytanie dotyczyło powierzenia odpowiedzialności za obliczanie, raportowanie i przedstawianie wyników wewnętrznej kontroli operacyjnej. W centrach BPO za obliczanie i raportowanie metryk odpowiedzialni są odpowiednio analitycy biznesowi bądź dział raportowania. W zbadanych firmach SSC wyniki raportują pracownicy, a menedżerowie są odpowiedzialni za ich poprawność i prezentację. Wyniki są przygotowywane w badanych podmiotach w formie arkuszy MS Excel lub w bazie MS Access i prezentowane w formie prezentacji Power Point na regularnych spotkaniach online z dyrektorami finansowymi, przedstawicielami klienta. Różnica między badanymi centrami BPO i SSC polega również na częstotliwości raportowania wyników. Choć część metryk musi być w każdej z firm raportowana codziennie (np. liczba otrzymanych faktur), prezentacja wyników w centrach typu BPO zwykle odbywa się tygodniowo lub co drugi tydzień. W centrach typu SSC prezentacja online jest rzadsza – część wyników raportowana jest

miesięcznie, a część nawet kwartalnie. Według menedżerów poszczególnych firm ma to związek z relacjami klient–usługodawca. Relacje w centrach SSC są zwykle bliższe i odbywają się na stopie partnerskiej, a samo centrum traktowane jest jako część firmy. Centrum BPO charakteryzuje się bardziej formalnymi relacjami i potencjalnie mniejszym zaufaniem. Na pytanie: „Czy klient/jednostka macierzysta dodatkowo kontroluje operacje poza obowiązującym systemem kontroli?” 100% respondentów odpowiedziało twierdząco. Z odpowiedzi wynika, że w szczególności w przypadku centrów typu BPO w lokalnych jednostkach firmy pozostały osoby, które są odpowiedzialne za procesy niewydzielone. Osoby te wykonują też wybrane czynności kontrolne w wybranych obszarach. Dodatkowa kontrola może mieć charakter regularny i oficjalny bądź jest prowadzona *ad hoc*. Na pytanie: „Czy obecny system kontroli ocenia Pan/Pani jako skomplikowany?”, w przypadku którego możliwe były odpowiedzi: „tak”, „raczej tak”, „nie”, „raczej nie”, przedstawiciele firm typu BPO odpowiedzieli „tak”. Respondenci pracujący w centrach typu SSC odpowiedzieli „raczej tak”. Twierdzące odpowiedzi mają związek przede wszystkim z technicznym aspektem przygotowywania danych. Część danych do obliczania metryk musi być raportowana manualnie.

Najważniejsze metryki, przedstawione przez menedżerów badanych firm, znajdują się w tabeli 2.

Tabela 2. Kluczowe metryki i wskaźniki w systemie kontroli

Regulowanie zobowiązań	Regulowanie należności	Księga główna
<ul style="list-style-type: none"> ■ % faktur/wydatków pracowniczych przeprosowanych na czas ■ % faktur/wydatków pracowniczych przeprosowanych poprawnie ■ % zapytań odpowiedzianych na czas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ % płatności przychodzących ulokowanych na czas ■ Poziom (wartość i ilość) nieulokowanych płatności ■ Poziom należności przeterminowanych powyżej X dni ■ % zapytań odpowiedzianych na czas 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Terminowe i poprawne zamknięcie okresów ■ % zapytań odpowiedzianych na czas w obrębie zamknięcia okresu ■ % poprawnie zaksięgowanych poleceń księgowania ■ % uzgodnień kont wykonanych poprawnie i na czas

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Respondenci zostali również zapytani o dodatkowe narzędzia, które używane są w ramach wewnętrznego systemu kontroli. W tabeli 3 znajdują się wszystkie wymienione podczas wywiadów narzędzia kontroli stosowane w badanych jednostkach.

Tabela 3. Narzędzia kontroli w badanych podmiotach

SLA – Service level agreement
<ul style="list-style-type: none"> Umowa określająca dokładne parametry, które dana usługa ma spełniać, np. czas reakcji, poziom usługi
KPI – Key Performance Indicator lub KM – Key Measure
<ul style="list-style-type: none"> Kluczowe wskaźniki efektywności, które dają obraz skuteczności w wykonywaniu powierzonych procesów
CAPA – Corrective And Preventative Actions
<ul style="list-style-type: none"> Systematyczne raportowanie i analizowanie odchyleń (popęlnionych błędów) w celu zapobiegania im w przyszłości; jest to część systemu zarządzania jakością
Green Star
<ul style="list-style-type: none"> Narzędzie do codziennego monitorowania pracy mające na celu motywowanie pracowników do osiągnięcia dziennych celów oraz do efektywnej pracy zespołowej
Kontrola Jakości (zasada czterech oczu)
<ul style="list-style-type: none"> Weryfikacja 100% wykonywanych operacji przez drugą osobę lub kontrola jakości na wybranej próbie umożliwiająca poprawę ewentualnych błędów
Proces certyfikacji pracowników
<ul style="list-style-type: none"> Narzędzie mające na celu weryfikację poziomu wiedzy i umiejętności technicznych pracowników po określonym czasie pracy oraz ich zdolność do samodzielnego wykonywania powierzonych czynności
Audyt wewnętrzny
<ul style="list-style-type: none"> Kontrola wybranych procesów przez dział audytu wewnętrznego
Kontrole SOX
<ul style="list-style-type: none"> Ustawa Sarbanesa-Oxleya zakłada ocenę efektywności systemu kontroli wewnętrznej

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Kolejne pytania były związane z czasochłonnością systemu kontroli. Ponad 60% respondentów uważa, że obecny system kontroli jest zbyt czasochłonny. W trzech z czterech badanych podmiotów czas raportowania stanowi 4%–10% z całości wykonywanych aktywności. Jedna

firma typu SSC określa poziom czasochłonności na 1%–3%. Wszystkie badane firmy planują modyfikację obecnych systemów kontroli w ciągu najbliższych dwóch lat.

Zakończenie

Celem opracowania była próba wskazania kluczowych elementów i cech systemów wewnętrznej kontroli operacyjnej w outsourcingu oraz określenie stosowanych narzędzi monitoringu działalności operacyjnej w zakresie księgowości w sektorze nowoczesnych usług finansowych. Przeprowadzone badania pozwoliły osiągnąć zamierzony cel. Określono kluczowe wskaźniki i mierniki wewnętrznej kontroli operacyjnej dla procesów księgowych wykonywanych w centrach typu BPO/SSC. Wskazano też główne narzędzia kontroli używane w badanych przedsiębiorstwach. Dodatkowo wyniki przeprowadzonych badań wskazują na znaczące różnice w systemach kontroli wewnętrznej między centrami usług wspólnych a centrami outsourcingowymi. Zdaniem respondentów systemy kontroli wewnętrznej są bardziej rozbudowane, niejednokrotnie bardziej skomplikowane i czasochłonne w raportowaniu. W centrach typu BPO stwierdzono też większą ilość mierników związanych z terminowością wykonywania zadań. Różnice te, zdaniem respondentów, wynikają z bardziej formalnych relacji pomiędzy klientem a firmą świadczącą usługi w przypadku outsourcingu kontraktowego. Nasuwa się pytanie o efektywność stosowanych systemów kontroli operacyjnej oraz o granice między kontrolą a zaufaniem.

Warto zwrócić uwagę, że przeprowadzone badania ukazują tylko wybrane aspekty związane z systemami kontroli wewnętrznej w outsourcingu. Tematyka ta wymaga szerszych badań dotyczących między innymi czynników determinujących kształt systemów kontroli wewnętrznej, efektywności systemów i ich ewolucji.

Bibliografia

- Fayol, H. (1926). *Administracja przemysłowa i ogólna*. Warszawa: INO.
Gmytrasiewicz, M. (red.). (2005). *Encyklopedia rachunkowości*. Warszawa: LexisNexis.

- Krawiec, F. (2014). *Kontrola strategiczna w korporacji*. Warszawa: Wydawnictwo Szkoły Wyższej im. Bogdana Jańskiego.
- Kuc, B.R. (2006). *Kontrola w systemie zarządzania. Funkcje i dysfunkcje*. Warszawa: PTM.
- Power, M.J., Desouza, K.C. i Bonifazi, C. (2010). *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*. Warszawa: MT Biznes.
- Szejniuk, A. (2012). Kontrola instrumentem bezpieczeństwa. *Journal of Modern Science*, 2(13): 121–145.
- Vitasek, K., Ledyard, M. i Manrodt, K. (2011). *Zaangażowany outsourcing*. Warszawa: MT Biznes.
- Winiarska, K. (red.) (2010). *Kontrola wewnętrzna w jednostkach gospodarczych*. Warszawa: PWE.
- Wojciechowska, A. (2015). Kontrola zarządcza a kontrola wewnętrzna – podobieństwa i różnice. W: T. Gabrusewicz, K. Marchewka-Bartkowiak i M. Wiśniewski (red.), *Kontrola, audyt, rachunkowość i finanse – praktyczne rozwiązania*. Warszawa: CeDeWu.

Jan Grzegorz Kołowski¹

KONCEPCJA ZINTEGROWANEGO SYSTEMU INFORMATYCZNEGO ZARZĄDZANIA JEDNOSTKĄ WOJSKOWĄ

Abstrakt

Autor ma na celu przedstawienie koncepcji zintegrowanego systemu informatycznego, który miałby wspierać zarządzanie jednostką wojskową na różnych szczeblach dowodzenia. Koncepcja byłaby nowatorskim podejściem idącym w kierunku rozwijania i łączenia obecnych systemów informatycznych dostępnych w Wojsku Polskim. Celem integracji i tworzenia systemu informatycznego byłoby podnoszenie sprawności jednostki wojskowej i zwiększanie skuteczności w zarządzaniu nią. Ponadto koncepcja systemu powinna pozwalać na ciągły rozwój modułów systemu i zaspokajać występujące na daną chwilę potrzeby informacyjne żołnierzy.

¹ Uniwersytet Łódzki, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki. Opiekun naukowy: prof. dr hab. inż. Jerzy S. Zieliński.

Wstęp

Koniec XX wieku i początek XXI wieku to czas wielorakich i szerokich przemian politycznych i militarnych w Polsce. Po długim okresie Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, kiedy wojsko nastawione było doktrynalnie na politykę zimnowojenną i szkolenie ukierunkowane na ciężki sprzęt, silne uderzenia lądowe, możliwe działania jądrowe, obecnie odczuwa zmiany na wielu płaszczyznach. Wojsko Polskie wraz z strukturami, systemem dowodzenia, dowódcami, żołnierzami dąży do rozwoju, przemian i integracji z sojusznikami. Zadania, które wiążą się z tymi zmianami i profesjonalizacją wymagają wykorzystywania najnowszych technologii sprzętu wojskowego, ale również rozwoju kadr i systemów dowodzenia. Skupiając się na systemie dowodzenia, należy mieć również na uwadze zaplecze informatyczne, sieci teleinformatyczne i systemy, które będą wspierać dowódców w Wojsku Polskim. Właściwe przygotowanie i właściwy rozwój systemów informatycznych niejednokrotnie wpłyną na zarządzanie i dowodzenie, a co za tym idzie na szkolenie, przepływ informacji i skuteczność bojową.

Odnosząc się do szerokiej tematyki bezpieczeństwa narodowego i bezpieczeństwa militarnego, można zauważyć, że wiedza i informacja mają wpływ na bezpieczeństwo kraju, ale również na przykład na bezpieczeństwo polskich kontyngentów wojskowych na misjach. Dlatego warte uwagi staje się rozwijanie myśli na temat systemów informatycznych zarządzania nie tylko ukierunkowanych na przedsiębiorstwa i firmy cywilne, ale również na organizacje non profit. W opracowaniu poruszono problematykę zarządzania i organizacji, jaką jest jednostka wojskowa. Przedstawiono istniejące systemy informatyczne, ich cechy i możliwości. Porównano ogólnie systemy informatyczne cywilne i militarne.

Zarządzanie i jednostka wojskowa jako organizacja

Zarządzanie w jednostce wojskowej, która w XXI wieku ulega wielu zmianom i procesowi rozwoju, jest pewnego rodzaju nowym wyzwaniem. Wymaga od dowódców różnego szczebla nie tylko dowodzenia i wy-

konywania zadań bojowych, ale również zarządzania w pełnym tego słowa znaczeniu. Zapoczątkowany po 1989 roku szereg przemian i dążeń do osiągnięcia standardów natowskich sprawił, że Siły Zbrojne RP ulegają ciągłym przeobrażeniom. Zmiany i zadania, które wpływają od przełożonych do podwładnych, wpływają znacząco na funkcjonowanie jednostek wojskowych i samych żołnierzy. Wymogi postawione Wojsku Polskiemu przez Ministerstwo Obrony Narodowej sprawiają, że wojsko osiąga coraz wyższy poziom profesjonalizacji względem przeszłości. Powstaje również szereg wyzwań i problemów związanych z ilością informacji, zadań i wiedzy do przetworzenia. Dane zadania, informacje w dobie informatyki i wiedzy stają się pewnego rodzaju obciążeniem dla dowódców, których głównym celem jest **dowodzenie i szkolenie**, a nie zajmowanie się opracowywaniem danych.

J. Kisielnicki przedstawia wartość informacji w następujący sposób (Kisielnicki, 2013):

„Informacja dla zarządzania jest szczególnym rodzajem informacji. Pozwala na realizację takich funkcji zarządzania jak: planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie. Efektywne zarządzanie jest możliwe tylko wtedy, kiedy posiadamy informacje o organizacji i jej otoczeniu. Kryterium wyodrębniającym ze zbioru informacji, podzbiór informacji dla zarządzania jest fakt, że na skutek otrzymanych wiadomości zmniejsza się nieokreśloność wyboru czy też oceny działania w organizacji. Dlatego też informacja dla zarządzania ma bezpośrednio i pośrednio wpływ na proces decyzyjny.”

Przedstawiona definicja informacji dla zarządzania pokazuje, jak ważna jest informacja zarządcza, która ma wpływ na funkcje zarządzania. Można tę definicję odnosić również do jednostki wojskowej jako organizacji. Zgodnie z ustawą o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej:

„5. Przez jednostkę wojskową rozumie się jednostkę organizacyjną Sił Zbrojnych, funkcjonującą na podstawie nadanego przez Ministra Obrony Narodowej etatu określającego jej strukturę wewnętrzną, liczbę, rodzaje i rangę wszystkich stanowisk służbowych występujących w tej jednostce, jak również liczbę i rodzaje uzbrojenia, środków transportu i innego wyposażenia należnego jednostce, oraz posługującą się pie-

częcią urzędową z godłem Rzeczypospolitej Polskiej i nazwą (numerem) jednostki.”²

Łącząc i analizując definicję informacji dla zarządzania z artykułem ustawy, który określa właściwości organizacyjne jednostki wojskowej, można odnosić teorie zarządzania do jednostek wojskowych jako organizacji. Można przez to zaznaczyć, że informacja zarządcza, informacja dowódcza, jest dla dowództwa wartościowa, ponieważ pozwala realizować funkcję zarządzania i dowodzenia w jednostce wojskowej. Niedobór informacyjny, wszelki wzrost zapotrzebowania informacji i popytu na nią, który nie jest właściwie zaspokajany, przynosi koszty i sprawia, że jednostka wojskowa nie funkcjonuje optymalnie i sprawnie. Taka sytuacja niesie ryzyko tego, że jednostka wojskowa – choć nie jest organizacją przynoszącą zyski, ale tworzącą bezpieczeństwo narodowe, czyli organizacją non profit – w sytuacji zagrożenia czy kryzysu może nie spełnić swoich celów organizacyjnych.

Celem organizacyjnym jednostek wojskowych w ujęciu ogólnym, bez specjalizacji na rodzaje jednostek jest zapewnienie:

- 1) utrzymywania wysokiej mobilności, sprawności i skuteczności bojowej,
- 2) szkolenia żołnierzy do ustalonych zadań,
- 3) utrzymywania w gotowości bojowej i sprawności wszelkiego sprzętu będącego na wyposażeniu,
- 4) przygotowywania planów, sposobów działania na wypadek mobilizacji.

Przedstawione cele wskazują na kolejny aspekt jednostki wojskowej jako organizacji. Można przez to stwierdzić, że jednostki wojskowe spełniają kryteria organizacji, które są zależne od informacji i zarządzania informacją.

Jednostki wojskowe w ujęciu organizacyjnym wymagają zarządzania, natomiast żołnierze wymagają dowodzenia. Dowódca jednostki wojskowej odpowiada za dwa aspekty wartości i funkcjonalności jednostki wojskowej przedstawione w tabeli 1.

² Dz.U. 1967 Nr 44 poz. 220, Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, s. 2, <http://isap.sejm.gov.pl/Download.jsessionid=F4ADB9F0005E045C62905E803FF44027?id=WDU19670440220&type=3> (26.08.2015).

Tabela 1. Skuteczność i sprawność jednostki wojskowej

Skuteczność i sprawności bojowa	Skuteczność i sprawność organizacyjna
<ul style="list-style-type: none"> ■ wyszkoleni żołnierze ■ sprawny sprzęt ■ skuteczne działanie na polu walki ■ zintegrowane działanie z innymi pododdziałami ■ sprawne utrzymywanie ciągłości bojowej ■ skuteczne dowodzenie pododdziałami 	<ul style="list-style-type: none"> ■ sprawne działanie systemu logistycznego ■ sprawne działanie systemu informacyjnego ■ sprawne działanie systemu zarządczego ■ sprawna komunikacja organizacyjna ■ sprawne i skuteczne działanie funkcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Dążąc do uzyskania sprawności organizacyjnej, należy jednocześnie pamiętać o jej celach, czyli budowaniu skuteczności i sprawności. Jednostka wojskowa nie może bowiem funkcjonować sama dla siebie. Powinna wykonywać w pełni stawiane przed nią zadania, działając przy tym jednocześnie w sposób uzasadniony ekonomicznie. Spojenie dwóch aspektów funkcjonowania jednostki wojskowej sprawia, że staje się organizacją przynoszącą wartość dodaną. Dlatego optymalizacja funkcjonowania jednostek wojskowych powinna odbywać się w sposób ciągły i nieustanny, by stale podnosić zarówno zdolności bojowe, wyszkolenie żołnierzy, sprawność sprzętu, jak i sprawność systemów organizacji.

Obecnie w czasach informatyzacji instytucji państwowych i budowania systemów informacyjnych problemem staje się właściwa sprawność tych systemów. Dodatkowo etap projektowania systemów dla skutecznego zarządzania informacją jest ważnym procesem, który na tle szerokości instytucji, jaką jest Wojsko Polskie, może przynosić wiele pytań.

Informacja w systemach informacyjnych resortu obrony narodowej

Obecnie za rozwój programistyczny i tworzenie systemów informatycznych w resorcie obrony narodowej odpowiada resortowe centrum zarządzania projektami informatycznymi. Centrum podlega Inspektorat Systemów Informatycznych i zostało ono przekształcone

1 kwietnia 2011 roku z Centrum Informatyki i Łączności Obrony Narodowej³.

Produktami Centrum, które wspierają funkcjonowanie jednostek i komórek wojskowych, są:

1. PGO – Pakiet Grafiki Operacyjnej.
2. PATROL – System Wspomagania Minerskich Patroli Rozminowania.
3. PROMIEN – System Oceny Sytuacji Skażeń, Ostrzeganie i Alarmowanie Wojsk o Skażeniach.
4. KONWÓJ – Teleinformatyczny System Monitorowania Przemieszczania Wojsk.
5. ALASKA – System Wspomagania Reagowania Kryzysowego.
6. ETAT – System Informatyczny Wspomagania Zarządzania Stanami Etatowymi.
7. LOGIS-MOW – System Orzecznictwa Wojskowych Komisji Lekarskich.
8. SPIRALA-ZINT – Zintegrowany System Zarządzania Zasobami Mobilizacyjno-Uzupełnieniowymi.
9. SFINKS – Wieloszczeblowy Informatyczny System Sprawozdawczości Budżetowej i Finansowej Resortu Obrony Narodowej.
10. EWPB – System Ewidencji Pozabudżetowej.
11. ARCUS – Elektroniczny obieg dokumentów.
12. Serwisy informacyjne WWW⁴.

Mimo że powyższe systemy posiadają miano systemów informatycznych, są w większości bazami danych lub systemami obiegu informacji. Niestety trudno w nich jednoznacznie stwierdzić, że kreują nową wiedzę bądź informacje dla zarządzania. Samo istnienie wielu systemów, wydzielonych dla różnych grup instytucji obrony narodowej, niekoniecznie musi zatem wpływać pozytywnie na jakość pracy, a tym bardziej na sprawność i skuteczność organizacyjną. Mnogość systemów i brak pewnych korelacji, ujednoczenia między nimi sprawiają, że informacje są często powielane lub nawet kilkukrotnie powielane. Przez to zachodzi

³ Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi, <http://rczpi.wp.mil.pl/pl/index.html> (03.09.2015).

⁴ Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi – Foldery SI, <http://rczpi.wp.mil.pl/pl/8.html> (03.09.2015).

w pewnym stopniu szum komunikacyjny i informacyjny, ponieważ użytkownik nie wie, która informacja jest właściwa i aktualna.

Inaczej sensowność i wartość systemów informatycznych zarządzania przedstawia się w świecie cywilnym. Wynika to częściowo z ekonomii i ciągłego badania potrzeb informacyjnych danej organizacji. Przykładem może posłużyć analiza takich systemów jak:

1. Enterprise Resource Planning – ERP,
2. Customer Relationship Management – CRM,
3. Order Management System – OMS,
4. Learning Management System – LMS.

Wymienione systemy różnią się od siebie celowością i funkcjonalnością. Jedne zapewniają zarządzanie zasobami, inne zaś klientami czy zdalnym szkoleniem. Cechą charakterystyczną jest jednak to, że wnoszą do firm ułatwienia, nowoczesne rozwiązania i nowy rodzaj wiedzy. Dzięki tego typu systemom firmy mogą się rozrastać i w pełni się automatyzować. Poprzez odpowiednie tworzenie systemów i odpowiadanie na własne potrzeby informacyjne procesy analiz i tworzenia wiedzy automatyzują się. Sprawia to, że następuje coraz mniejsze zaangażowanie zasobów ludzkich w różne analizy i jednocześnie można tworzyć nowe wartościowe informacje dla całościowego zarządzania.

Przyrównując i ogólnikowo analizując obecne systemy informatyczne zarządzania w kontekście cywilnym i militarnym, można wskazać wiele różnic, które przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Porównanie obecnych celów cywilnych i wojskowych systemów informatycznych

Systemy cywilne mają na celu	Systemy militarne mają na celu
<ul style="list-style-type: none"> ■ poprawę procesów przynoszących zyski ■ usprawnianie procesów biznesowych ■ tworzenie nowych usług, wiedzy, baz danych ■ usprawnianie komunikacji w organizacji ■ wskazywanie zagrożeń biznesowych i okazji ■ szybsze i sprawniejsze analizowanie otoczenia i samej organizacji ■ skuteczniejsze zarządzanie zasobami ludzkimi i klientami w wielu wymiarach zarządzania 	<ul style="list-style-type: none"> ■ tworzenie grafiki operacyjnej ■ wspomaganie patroli, konwoi, przemieszczania wojsk ■ zapewnianie elektronicznego obiegu dokumentów ■ wspieranie zarządzania etatami i zasobami ludzkimi w kontekście pracy i finansowania

Źródło: opracowanie własne.

Niestety obecne systemy wojskowe nie rozwiązują wielu problemów jednostek wojskowych i żołnierzy. Obserwując służbę wojskową i odnosząc się do działalności bieżącej, można postawić wniosek, że część programów zapewnia jedynie informacje, które jednak nie są w pełni wykorzystywane. Ponadto, nie są prowadzone ciągłe badania nad potrzebami żołnierzy i efektami poprawy skuteczności działania dzięki dostępnym systemom. Różnorodność aplikacji i systemów staje się kolejnym wyzwaniem, a nawet i barierą dla żołnierzy. Powstawanie wielu systemów, które nie wymieniają między sobą raz wprowadzonych informacji sprawia, że praca zasobów ludzkich zwiększa się, ponieważ jedna informacja musi być kilkukrotnie wprowadzona do obiegu systemowego.

Niezależnie od branż organizacji, nawet wojskowych, których celem jest zapewnienie bezpieczeństwa poprzez szkolenie żołnierzy i utrzymywanie sprawności sprzętu, coraz bardziej odczuwane są luki informacyjne lub nadmiar informacji. Przez te zjawiska procesy decyzyjne tracą na sprawności i skuteczności. Wymagana staje się głębsza analiza informacji, przez którą niejednokrotnie powstają opóźnienia w podejmowaniu decyzji. Można zatem stwierdzić, że wartość informacji zależy w dużej mierze od poznania potrzeb informacyjnych i jest elementem skutecznego zarządzania (Czekaj, 2012).

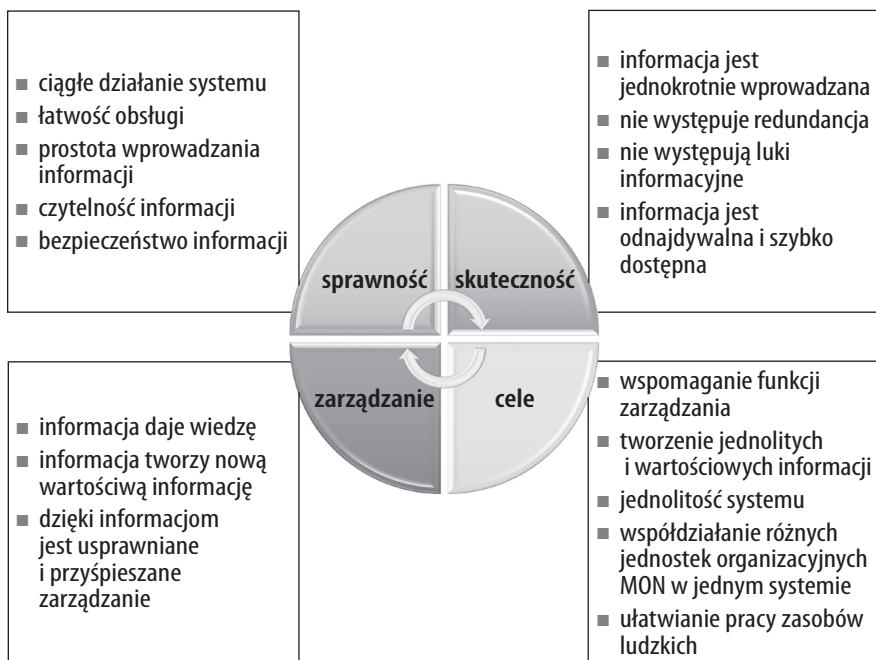
Systemy informatyczne zarządzania są zatem dalekie od stanu optymalnego i wykorzystania możliwości, jakie ze sobą wiążą sieci teleinformatyczne, komputery i bazy danych. Odpowiedzią na optymalizację procesów informacyjnych w resorcie obrony narodowej mógłby być rozbudowany system informatyczny zarządzania jednostką wojskową.

Zintegrowany system zarządzania jednostką wojskową

Systemy informatyczne dostępne w resorcie obrony narodowej wypełniają luki informacyjne w określonym i jednoznacznie ukierunkowanym modelu informacyjnym. Przetwarzają informacje i je dystrybuują w skonkretyzowany sposób. W obliczu sieci teleinformatycznych, udostępniania danych, nadawania praw dostępu, budowania baz danych, a coraz częściej wręcz hurtowni danych takie systemy informatyczne stają się mało efektywne. Im więcej spersonalizowanych systemów informatycznych, tym więcej wymaganych zasobów ludzkich do ich zarządzania i wprowadzania informacji. Przy wielorakości i różnorod-

ności systemów informatycznych powstaje wiele problemów komunikacyjnych i obsługowych.

„Idealny system informacyjny powinien być prosty w użyciu i nie-techniczny, a więc posługiwanie się nim nie powinno wymagać szczególnej wiedzy w dziedzinie komputerów. Teoretycznie, menedżer powinien mieć dostęp do systemu przez włączenie komputera i naciśnięcie pewnych klawiszy w odpowiedzi na pytania menu” (Griffin, 2013, s. 739). Zgodnie z przedstawioną definicją system informacyjny nie może być uciążliwy, zbyt techniczny dla użytkownika, który ma inne główne cele niż obsługę systemu. Głównymi właściwościami systemu informacyjnego i informatycznego powinny być: prostota, czytelność, łatwy dostęp do informacji, systemowość. Jeśli podczas tworzenia systemów informatycznych nie zostaną zachowane wspomniane właściwości, system traci sens funkcjonowania. W najgorszych przypadkach może wręcz działać na szkodę organizacji, ponieważ zobligowane do jego przymusowego użytkowania zasoby ludzkie staną się mniej efektywne, a procesy zarządcze i informacyjne zostaną spowolnione i wydłużone.



Rysunek 1. Macierz integracji i właściwego funkcjonowania systemów informatycznych zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

Istotną staje się przez to integracja systemów od podstaw, czyli od założeń przedstawionych w tabelach 1 i 2. W celu stworzenia właściwego, idealnego w teorii systemu informatycznego właściwie staje się ujęcie całościowe skuteczności i sprawności organizacyjnej jednostki wojskowej oraz nowe spojrzenie na cele systemów cywilnych i wojskowych.

Macierz przedstawiona na rysunku 1 pokazuje pewne tło procesów planowania, projektowania i tworzenia systemów, które powinny być przemyślane przez projektantów systemów informatycznych. Poprzez zastosowanie założeń powyższej macierzy przy projektowaniu systemów wojskowych można uzyskać wydajny system informatyczny zarządzania, który będzie wspierał organizację w działalności bieżącej bez obciążania procesów zarządczych i dowódczych. Systemy, które powstają bez modernizacji, określenia celów, odpowiadania na luki informacyjne stają się obciążeniem organizacyjnym. Można je również nazywać systemami niewydolnymi, ponieważ nie wspierają funkcji informacyjnych i funkcji kierowniczych działalności bieżącej w Siłach Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (Juncewicz, 2011, s. 19–20).

Służąc w jednostce wojskowej lub pracując w niej jako pracownik cywilny, można dostrzec brak spójności w przetwarzaniu informacji. Różnorodność jednostek wojskowych, wojskowych oddziałów gospodarczych, instytucji nadrzędnych sprawia, że nie istnieje wspólne zarządzanie informacją. Niejednokrotnie dokumenty i informacje są dublowane lub więcej razy wprowadzane, przetwarzane i poprawiane. Brakuje ukierunkowania w jednolitość systemową i jednolitość zarządzania informacją. Niektórzy obserwatorzy zarządzania, dowodzenia mogą dostrzec nawet wiele problemów, niesprawności, które nie mają racji bytu w organizacjach cywilnych. Odpowiedzią na to mógłby być **zintegrowany system informatycznego zarządzania jednostką wojskową**, ukierunkowany na tworzenie obecnych sfer informacji. W tym systemie integracja powinna polegać na: połączeniu wszystkich obecnych systemów informatycznych, planowaniu dalszego rozwoju systemu i jego modułów, ustanowieniu jednej platformy programistycznej dostępnej na wielu różnych urządzeniach, badaniu potrzeb informacyjnych żołnierzy, kreowaniu nowych kierunków zarządzania informacją. Dodatkowo, zmiany systemowe nie powinny być rewolucyjne, ale procesowe i rozłożone w czasie. Natomiast jeśli nie byłoby możliwości tworzenia systemu na bazie obecnych systemów, należałoby przeprowadzić badania i ocenę kierunków podążania w nowe rozwiązania technologiczne. Ponadto głównym oparciem funkcjonowania systemu

informatycznego zarządzania powinna być jednostka wojskowa, ponieważ jest ona głównym realizatorem zadań bojowych. Jednostki wojskowe, pomimo różnic w funkcjonalności i przeznaczeniu, wyróżniają się podobnymi cechami w uogólnieniu, takimi jak: logistyka, zasoby ludzkie, szkolenie (działanie bojowe). Oprócz wymienionych cech jednostki wojskowe stanowią też wyjście informacji dla zarządzania i dla kierownictwa, ponieważ są wykonawcami decyzji, rozkazów, zarządzeń oraz dostawcami informacji zwrotnych. Takie umiejscowienie ciężkości systemu informatycznego zarządzania sprawi, że tworzenie dodatkowych modułów informacyjnych będzie łatwym procesem programistycznym, który będzie polegał na zaprogramowaniu modułu na bazie istniejącego systemu, bazy danych i hurtowniach danych. Zostanie przy tym zachowana integralność zarządzania informacją.

Modelem systemu, który możliwe mógłby sprostać wymaganiom jednostek wojskowych powinien być model modułowy. Głównym oparciem dla systemu powinna być informacja, która ma unikatowe cechy, takie jak: uporządkowanie, przypis (oznaczenie zdarzeniowe), unikalność, czytelność, szablonowość. Jednocześnie wraz z powstawaniem systemu informacja powinna być rozwijana o inne właściwe cechy, lecz z uwagą na zachowanie ich w umiarze ilościowym i jakościowym. Model zintegrowanego systemu informatycznego zarządzania powinien być ukierunkowany również na typ i rodzaj organizacji. W tym przypadku będzie to jednostka wojskowa, która posiada swoje struktury etatowe i zaplecze logistyczne w postaci sprzętu. Nie powinno się natomiast przeprowadzać rozróżnienia ze względu na rodzaje jednostek wojskowych lub ze względu na rodzaje sprzętu wojskowego, tylko modelować w sposób uniwersalny. Poprzez uniwersalność modelu należy rozumieć taki model, którego dostosowanie będzie możliwe dla różnych jednostek wojskowych, różnego rodzaju wojsk.

Bibliografia

- Dz.U. 1967 Nr 44 poz. 220, Ustawa z dnia 21 listopada 1967 r. o powszechnym obowiązku obrony Rzeczypospolitej Polskiej, s. 2, <http://isap.sejm.gov.pl/Download.jsessionid=F4ADB9F0005E045C62905E803FF44027?id=WDU19670440220&type=3> (26.08.2015).
- Czekaj, J. (2012). Potrzeby informacyjne i ich determinanty. W: J. Czekaj, M. Ćwiklicki, M. Jabłoński, T. Kafel, H. Obora, M. Walczak, A. Wodecka-

-Hyjek i B. Ziębicki, *Podstawy zarządzania informacją*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Juncewicz, A. (2011). *Działalność bieżąca w SZ RP*. Warszawa: Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej.

Kisielnicki, J. (2013). *System informatyczny zarządzania*. Warszawa: Wydawnictwo Placet.

Resortowe Centrum Zarządzania Projektami Informatycznymi, <http://rczpi.wp.mil.pl/pl/index.html> (03.09.2015).



II.

Kultura
organizacyjna
i zarządzanie
ludźmi

Justyna Olszewska¹

WYZWANIA POZNAWCZE ZWIĄZANE Z KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ

Abstrakt

Przedmiotem artykułu jest analiza wyzwań związanych z badaniami kultury organizacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem istoty fenomenu, jakim jest kultura organizacyjna, wyzwań epistemologicznych, popularnych klasyfikacji jej badań oraz metod i technik badawczych. Zaakcentowane zostały problemy poznawcze nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu, w tym brak jednego paradygmatu kultury organizacyjnej i konsekwencje tego stanu – kultura organizacyjna jako pojęcie niezwykle szerokie, pojemne, a tym samym trudne do operacjonalizacji.

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Jolanta Szaban.

Wprowadzenie

Ktoś powiedział kiedyś, że kultura organizacyjna jest jak wielki worek, do którego każdy wrzuca, co chce, nie będąc pewnym, co z niego wyjmie i czy będzie to podobne do czegoś, co wyjął już wcześniej ktoś inny. Kulturę organizacyjną trudno jest zdefiniować ze względu na jej złożoność, co sprawia z kolei, że nie ma uniwersalnego podejścia do zagadnień kultury ani też jedynie słusznej teorii poznawczej. Z jednej strony może to prowadzić do dużej rozbieżności wniosków dotyczących badań kultury organizacyjnej, z drugiej zaś – do wzbogacenia dorobku naukowego przy okazji rozjaśniania nowych obszarów eksploracji. Pokazuje to, że kultura organizacyjna jest zjawiskiem stanowiącym dla badacza spore wyzwanie – jest bogata, wielostronna i trudna do zbadania. Nie ma wątpliwości, że to skomplikowane pole badawcze.

Istota kultury organizacyjnej

„Kultura” to słowo pochodzące z języka łacińskiego – *colere* – oznaczało „uprawiać rolę”. Z czasem filozofowie starożytni włączyli do pojęcia *colere* także znaczenie uprawy ludzkiego ducha i tak kultura weszła do nauki i sztuki (Kreft, 2005, s. 102). W naukach o zarządzaniu *kultura* zaczęła funkcjonować w połowie XX wieku. W 1951 roku E. Jacques w książce zatytułowanej *The Changing Culture of a Factory* użył słowa „kultura” w odniesieniu do zwyczajowego i tradycyjnego sposobu myślenia i działania członków organizacji (Aniszewska, 2007, s. 13). R.R. Blake i J.S. Mouton w 1964 roku, w książce zatytułowanej *The Managerial Grid* użyli terminu „kultura organizacyjna” w kontekście opisu stylów kierowania (Antczak, 2009, s. 19). Popularność terminu stale rosła. Lata 70. XX wieku przyniosły koncepcje kultury organizacyjnej związane z poszukiwaniem efektywnych metod zarządzania. W latach 80. z kolei krytykowano wypracowane w poprzednim dziesięcioleciu koncepcje kultury organizacyjnej. Zwrócono uwagę na fakt, iż nie można ich traktować jako niezawodne i doskonale metody zarządzania, ponieważ przeczyły temu obserwacje: jednostki organizacji

ponadnarodowych, działające w różnych krajach, wykazywały się różną skutecznością przy stosowaniu takich samych metod zarządzania i rozwiązań organizacyjnych, a firmy japońskie, niezależnie od tego, w jakim kraju działały, wyróżniały się w otoczeniu branżowym wyjątkową efektywnością. Naukowcy zwrócili zatem uwagę na aspekt kulturowy w zarządzaniu organizacją oraz na to, jakie czynniki wewnątrz firmy decydują o jej przewadze konkurencyjnej. Wyniki badań zaczęły pokazywać, jak ważną rolę odgrywają w organizacjach systemy wartości i normy społeczne. „Pojęcie kultury organizacyjnej zaczęło być zastępowane »miękką« i holistyczną koncepcją kultur korporacyjnych” (Hofstede i Hofstede, 2007, s. 47). Nastąpił rozwój porównawczych badań narodowych kultur organizacyjnych. Jak zauważył Ł. Sułkowski „entuzjastyczne podejście do kultury organizacyjnej zastąpione zostało sceptycyzmem, a w rezultacie doprowadziło to do współlistnienia w zarządzaniu zarówno stanowisk i metod, które uznają możliwość zarządzania kulturą organizacyjną i kontrolowania jej zmian, jak i przyjmują, iż te procesy zachodzą spontanicznie” (Sułkowski, 2014, s. 11). Kultura stała się z jednej strony czynnikiem wyjaśniającym, szerokim układem odniesienia, wywierającym wpływ na różne elementy procesu zarządzania (zmienna niezależna), a z drugiej strony została powiązana z przekonaniem, iż można nią „manipulować i zarządzać, celem uzyskania finansowo korzystnych efektów (zmienna wewnętrzna)” (Kostera, 2005, s. 30). Mnogość studiów, prób sklasyfikowania i zdefiniowania kultury doprowadziły do powstania wielu jej definicji, co pokazuje, jak niejednoznacznym i trudnym do zbadania zjawiskiem, a nawet fenomenem, jest kultura organizacyjna.

Wyzwania epistemologiczne

Z czym zatem przyjdzie się zmierzyć badaczowi kultury organizacyjnej? Ł. Sułkowski do najważniejszych problemów poznawczych nurtu kultury organizacyjnej w zarządzaniu zalicza:

- sprzeczności lub też ewentualne niewspółmierności paradygmatów (szkół) rozumienia kultury organizacyjnej,
- rozmyte i bardzo zróżnicowane definicje kultury organizacyjnej,
- niejasne i różnie opisywane zależności pomiędzy kulturą organizacyjną a strukturą, strategią oraz otoczeniem organizacji,

- brak zgody badaczy co do modelu i typologii kultury organizacyjnej, czyli jej wymiarów, elementów czy poziomów,
- rozwój w zarządzaniu koncepcji zbliżonych do kultury organizacyjnej, takich jak tożsamość oraz klimat organizacyjny (Sułkowski, 2008, s. 10).

Jakie podejście badawcze wybrać przy tak dużej wieloznaczności i złożoności pojęcia „kultura organizacyjna”? Jak zauważyła M. Kostera „wszystkie próby systematyzacji uczą nas przede wszystkim pokory w naszych próbach usystematyzowania świata czy nawet jego wycinka” (Kostera, 1996, s. 72). Odpowiedzią na te dylematy jest wielość paradygmatów w badaniach kultury organizacyjnej.

Klasyfikacja badań kultury organizacyjnej

Teorie w naukach o zarządzaniu bazują na różnych paradygmatach poznawczych. Jednym z bardziej znanych podejść do kultury organizacyjnej, spotykanym zarówno w socjologii, jak i w naukach o zarządzaniu, jest propozycja paradygmatów G. Burrella i G. Morgana. Uporządkowali oni paradygmaty, biorąc pod uwagę orientację społeczną (regulacja a zmiana) i założenia poznawcze (obiektywne i subiektywne) (Burrell i Morgan, 1979; za: Sułkowski i Sikorski, 2014, s. 12), co doprowadziło do wyróżnienia paradygmatów: funkcjonalistycznego, radykalnego strukturalizmu, interpretatywnego i radykalnego humanizmu.

Tabela 1. Paradygmaty kultury organizacyjnej według G. Burrella i G. Morgana

Orientacja społeczna		Założenia naukowe
Regulacja	Radykalna zmiana	
Paradygmat funkcjonalistyczny	Radykalny strukturalizm	Obiektywizm
Paradygmat interpretatywny	Radykalny humanizm	Subiektywizm

Źródło: opracowanie Szydło (2014, s. 86); za: Kostera (1996, s. 33).

Elementami, które odróżniają paradygmaty od siebie są, m.in. sposób postrzegania kultury organizacyjnej i metody badawcze. Taka

koncepcja paradygmatów napotyka też różnego rodzaju uwagi krytyczne.

Tabela 2. Paradygmaty kultury organizacyjnej – postrzeganie, metoda badań, krytyka

	Paradygmat funkcjonalistyczny	Paradygmat interpretatywny	Paradygmat radykalnego strukturalizmu	Paradygmat radykalnego humanizmu
Postrzeganie kultury organizacyjnej	Kultura jako zmienna zewnętrzna lub wewnętrzna, która podlega kontroli i zarządzaniu, zintegrowana i spójna z innymi podsystemami, np. strategią	Kultura organizacyjna jest postrzegana jako zlepek subkultur i różnych tożsamości organizacyjnych trudnych do kontroli, a opartych na różnicach, m.in. narodowych i etnicznych, języka, religii, płci, profesji	Kultura organizacyjna postrzegana przez pryzmat problemów sfery kulturowej organizacji, akcentowanie jej opresywnego charakteru związanego z władzą, dominacją	Kultura organizacyjna postrzegana metaforycznie z naciskiem na względność w jej interpretacji
Metoda badania	Badania ankietowe	Badania terenowe i analizy tekstów	Wywiady pogłębione, analiza dyskursu, analiza porównawcza, obserwacje	Pogłębiona refleksja, brak metod
Przykład badań	Badania G. Hofstede	Badania L. Smircich	Badania J. Habermasa	Badania M. Kostery
Krytyka	Dotyczy statyczności obrazu organizacji i braku autonomii podmiotów	Dotyczy braku ogólności teorii naukowej, jednostkowe opisy negują rozwój nauki	Dotyczy ideologiczności, skłonności do jednostronnego i tendencyjnego postrzegania zjawisk organizacyjnych	Dotyczy subiektywizmu, relatywizmu poznawczego, naukowej niespójności

Źródło: opracowanie własne na podstawie Szydło (2014, s. 87–88).

Nazewnictwo dotyczące paradygmatów ewoluuje w toku dyskursu w naukach o zarządzaniu. Badacze przedstawiają coraz to nowe ich koncepcje i podejścia do kultury organizacyjnej. M.J. Hatch, na podstawie

paradygmatów Burrella i Morgana oraz uwzględniając perspektywę historyczną, wyróżniła cztery paradygmaty: klasyczny, modernistyczny, interpretatywno-symboliczny oraz postmodernistyczny. Ł. Sułkowski rozszerzył nazewnictwo:

- dla paradygmatu funkcjonalistycznego – paradygmat neopozytywistyczno-funkcjonalistyczno-systemowy,
- dla radykalnego strukturalizmu – paradygmat krytyczny,
- dla paradygmatu interpretatywnego – paradygmat interpretatywno-symboliczny,
- dla radykalnego humanizmu – paradygmat postmodernistyczny (Sułkowski, 2012, s. 30).

L. Smircich dokonała przeglądu paradygmatów, które stanowią podwaliny koncepcji łączącej kulturę organizacyjną i jej rolę w organizacji. Wyróżniła początkowo pięć, a następnie dwie główne metody analizowania i klasyfikowania kultury organizacyjnej. Zaproponowała rozumienie organizacji jako zmiennej niezależnej (zewnętrznej), zmiennej wewnętrznej oraz rdzennej metafory:

- Kultura systematyzowana jako zmienna niezależna jest związana z badaniami dotyczącymi związków między kulturą (zwłaszcza kulturą narodową) a efektywnością organizacji. Międzynarodowe badania porównawcze odnoszą się w tym aspekcie m.in. do narodowych stylów zarządzania czy procesów globalizacji kultur organizacyjnych. Struktura organizacyjna i wyniki działania danej organizacji mogą być wyjaśnione poprzez specyficzne cechy traktowanej szeroko danej kultury, np. kultury narodowej.
- Kultura jako zmienna wewnętrzna opiera się na założeniu, że na kulturę organizacyjną można świadomie wpływać, sterować nią, a nawet nią manipulować. Taka kultura jest swoista dla organizacji, ponieważ jest efektem właściwego jej działania, uzależniona od istnienia innych elementów organizacji mających na celu np. kształtowanie strategii organizacji. Badania w tym paradygmacie dotyczą głównie tworzenia, rozwijania i zmieniania kultury.
- Kultura jako rdzenna metafora utożsamia kulturę z organizacją. Badania w tym podejściu dotyczą zrozumienia organizacji jako działań symbolicznych, form ludzkiej ekspresji i twórczości, przedsięwzięć poznawczych. Organizacja przestaje być przede wszystkim przedsięwzięciem ekonomicznym, a do głosu dochodzą psychologiczne, społeczne i symboliczne aspekty jej istnienia. Metodologia

badawcza skupia się na opisie kultury organizacyjnej, a nie na wyjaśnianiu zasad w niej obowiązujących. Na uwagę zasługuje fakt, iż wspólna cecha podejścia do kultury jako do zmiennej niezależnej i jako do zmiennej wewnętrznej opiera się na hipotezie, że ma ona wpływ na ekonomiczną efektywność organizacji.

Tabela 3. Klasyfikacja koncepcji kultury według L. Smircich

Kultura jako zmienna niezależna	Kultura jako zmienna wewnętrzna	Kultura jako rdzenna metafora
<p>Zarządzanie międzykulturowe</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Narodowe style zarządzania ■ Podobieństwa i różnice w sposobie zarządzania w różnych krajach ■ Związek efektywności i kultury narodowej ■ Globalizacja kultury organizacyjnej 	<p>Kultura przedsiębiorstwa</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Zarządzanie kulturą przedsiębiorstwa ■ Związek efektywności i kultury organizacyjnej ■ Zmiany i klasyfikacje kultur organizacyjnych 	<p>Podejście poznawcze</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja jako przedsięwzięcie poznawcze <p>Podejście symbolistyczne</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Organizacja – dyskurs symboliczny ■ Podejście dramaturgiczne: <ul style="list-style-type: none"> • Ludzie jako aktorzy organizacyjni • Organizacja jako teatr ■ Podejście interpretatywne • Rzeczywistość organizacyjna jako intencjonalny konstrukt świadomości ■ Podejście psychodynamiczne • Badanie organizacji jako formy ludzkiej ekspresji
Paradygmaty funkcjonalistyczne		Paradygmaty niefunkcjonalistyczne

Źródło: Kostera (1996, s. 63); za: Sułkowski (2008, s. 11).

Na uwagę zasługuje także praca badawcza J. Martina, który przyjął trzy koncepcje analizy kultur organizacyjnych, biorąc pod uwagę podejście przeszło 70 badaczy. Wyróżnił on:

- perspektywę integracyjną, przypominającą paradygmat funkcjonalistyczno-strukturalistyczny; zwrócił w tym przypadku

uwagę na jej zorientowanie na dążenie do jednorodności i stabilności kultury organizacyjnej;

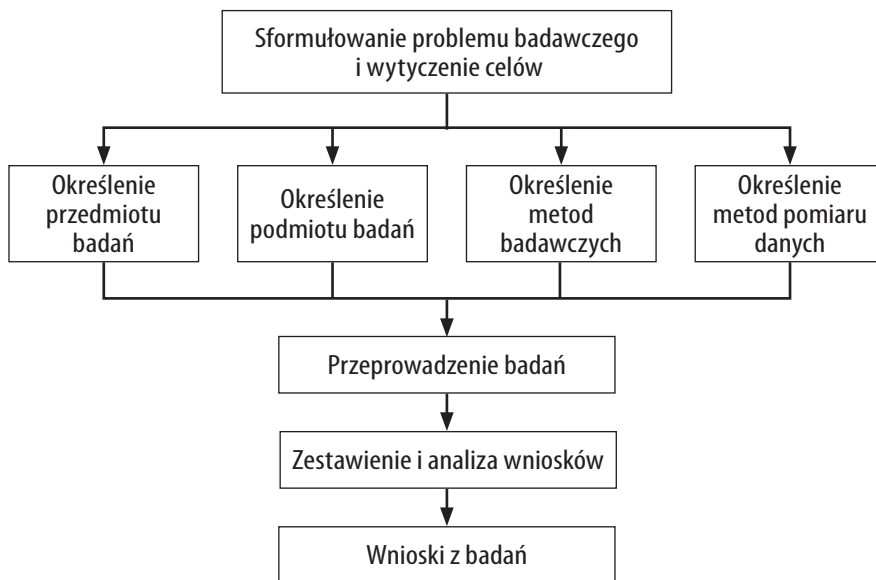
- perspektywę zróżnicowania, przypominającą paradygmat interpretatywno-symboliczny, która dopuszcza możliwość napięć, konfliktów, podziałów, separacji czy wręcz powstania subkultur;
- perspektywę fragmentacji, przypominającą paradygmat postmodernistyczny i poststrukturalistyczny, która koncentruje się na nieustannej zmianie nieuchwytej kultury (Martin, 2002, s. 45–78; za: Sułkowski, 2008, s. 12).

Definicje kultury organizacyjnej

Z wielu paradygmatów związanych z postrzeganiem kultury organizacyjnej wynika duża liczba definicji kultury organizacyjnej, a tym samym jej typologii. Jedną z pierwszych, a zarazem najczęściej przywoływanych, jest definicja stworzona przez G. Hofstede, osadzona w paradygmacie interpretatywno-symbolicznym: „Kultura jest kolektywnym zaprogramowaniem umysłu, które odróżnia członków jednej grupy lub kategorii ludzi od drugiej” (Hofstede, 2007, s. 17). Z kolei E. Schein rozumie kulturę organizacyjną jako „Wzór podzielanych, fundamentalnych założeń, które dana grupa stworzyła, rozwiązując problemy adaptacji do otoczenia i integracji wewnętrznej. Wzór można uznać za obowiązujący. Jest on wpajany nowym członkom organizacji, jako prawidłowy sposób rozwiązywania problemów” (Schein, 1992, s. 6). Ta definicja osadzona jest w paradygmacie funkcjonalistyczno-strukturalnym. Definicja L. Smircich brzmi: „Sieci znaczeń utkane przez ludzi w procesie organizowania” (Smircich, 1983, s. 39; za Sułkowski, 2008, s. 13). Należy podkreślić brak definicji, która mogłaby być osadzona w paradygmacie postmodernistycznym, ze względu na antysystemowe, radykalne stanowisko badaczy obierających w swojej pracy ten paradygmat. W przypadku definicji kultury organizacyjnej podejmowane są próby opisowego zdefiniowania jej istoty, odwołujące się w przeważającej większości przypadków do wartości, norm i postaw. Definicje obiecują nie tylko zidentyfikowanie kultury organizacyjnej, ale i jej zrozumienie.

Metody i techniki badawcze

Badanie kultury organizacyjnej stanowi wyzwanie, m.in. ze względu na wielość paradygmatów kultury organizacyjnej, co z kolei skutkuje różnorodnością definicji, interpretacji i operacjonalizacji pojęcia. Procedura badawcza powinna uwzględniać takie etapy pracy jak: określenie problemu i celu badawczego, wyznaczenie przedmiotu i podmiotu badań, określenie metod i technik pomiaru danych oraz ustalenie sposobu ich analizowania.



Rysunek 1. Procedura badawcza

Źródło: Gadomska-Lila (2011, s. 14).

W procesie badania kultury organizacyjnej badacze mają do dyspozycji różnorakie metody i narzędzia gromadzenia danych, które pomagają w jak najbardziej efektywnym pomiarze zjawiska kultury: ankiety, wywiady, obserwacje i analizę dokumentacji. Analizuje się także często dane statystyczne i ekonometryczne. Dobór metody badawczej – jakościowej lub ilościowej – jest uzależniony od obszaru badawczego. Metody ilościowe pozwalają uzyskać wyniki standaryzowane, weryfikują założone w pytaniach badawczych tezy i szacują częstotliwości występowania zjawisk. Należy zwrócić uwagę, by zastosowanie tych metod było poprzedzone diagnozą podstawowych elementów poddawanej badaniu

organizacji, jak choćby struktura grup pracowników. Kolejnym przyjętym w tych metodach postępowaniem winno być wypracowanie narzędzia badawczego, odpowiadającego przyjętym założeniom badawczym. Jeśli celem badań jest analiza konkretnego tematu z różnych perspektyw, z wykorzystaniem wielu metod i źródeł, można skorzystać z triangulacji. W pracy badacza pomocne mogą okazać się także różnego rodzaju badawcze metody ilościowe, jak np. CAWI (Computer Assisted Web Interviews – szybkie w realizacji wywiady na dużych próbach z wykorzystaniem internetu), CATI (Computer Assisted Telephone Interview – szybkie w realizacji wywiady telefoniczne na dużych próbach ze wsparciem komputerowym) czy PAPI (Paper and Pen Personal Interview – bardziej czasochłonne, realizowane w terenie przez ankietera wywiady z określoną próbą osób, przy użyciu papierowej ankiety). Wielu badaczy zwraca uwagę na to, by badanie kultury organizacyjnej przy zastosowaniu którejs z powyższych metod uzupełnić obserwacją uczestniczącą.

Podsumowanie

Rośnie zainteresowanie problematyką kultury organizacyjnej. Wzrost poziomu umiędzynarodowienia firm, potrzeby coraz większej konkurencyjności i efektywności sprawiają, że pojawiają się coraz to nowe obszary, a tym samym zależności, do zanalizowania. Badacze, mając do czynienia z trudnymi do obserwacji i zmierzenia obszarami, modyfikują metody badania kultury organizacyjnej. Wraz z upływem czasu teorie oparte na różnych paradygmatach podlegają transformacji – zyskują lub tracą uznanie w toku rozwoju badań naukowych. Ł. Sułowski zaobserwował dominację paradygmatu funkcjonalistycznego, wzrost roli paradygmatu interpretatywno-symbolicznego oraz marginalną rolę nurtu krytycznego (Sułkowski, 2012, s. 38–41; za: J. Szydło, 2014, s. 90). Badacze starają się interpretować zjawiska wiążące się z kulturą organizacyjną, dobierają wielorakie, coraz to nowe metodyki, które często ze swej natury odcinają się od wypracowanych wcześniej podejść. Rosnąca liczba interpretacji kultury organizacyjnej sprawia, że ta staje się trudna w operacjonalizacji. Badacze definiują kulturę organizacyjną tylko na potrzeby jednostkowych badań, a przeprowadzone badania kultury organizacyjnej odnoszą się do takich rozproszonych procesów jak: komunikacja, stosunki władzy, strategia organizacji. Pojawia się

zatem problem związany ze z spójnością rezultatów badawczych (Sułkowski, 2008, s. 19). W odpowiedzi na to badacze wybierają często podejście zintegrowane, które przynosi, ich zdaniem, więcej korzyści, pozwalając łączyć metody badawcze, a tym samym spojrzeć na zjawisko, jakim jest kultura organizacyjna, z różnych perspektyw. „Sposób rozumienia kultury oparty na dwóch perspektywach jednocześnie daje możliwość dostrzeżenia roli nieuświadomionych założeń i wartości oraz strukturalizowania badań, skonkretyzowania wniosków badawczych i ukształtowania takiej kultury organizacyjnej, która przyczyniłaby się do sukcesu instytucji” (Stańczyk, 2008, s. 116; za: Szydło, 2014, s. 92). W niektórych przypadkach badań kultury organizacyjnej mamy do czynienia z nadmiernymi uproszczeniami, a nawet instrumentalizacją fenomenu kultury, zamykaniem się na konieczność poszukiwania nowych metod badawczych w związku z ewoluowaniem samej kultury organizacyjnej. Być może receptą na to jest wyjście poza ograniczenia teorii kultury organizacyjnej i wsparcie się koncepcjami i metodami innych dyscyplin naukowych, jak choćby antropologii.

Bibliografia

- Aniszewska, G. (2007). *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Antczak, Z. (2009). Relacja kultura organizacyjna a funkcja personalna. Rozważania systemowe. W: M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Bratnicki, M., Krzyś, R. i Stachowicz, J. (1988). *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw*. Wrocław: Ossolineum.
- Burrell, G. i Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Gadomska-Lila, K. (2011). Metodologia badań kultury organizacyjnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(21): 11–25.
- Hofstede, G. i Hofstede, G.J. (2007). *Kultury i organizacje*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Kostera, M. (2005). *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kreft, D. (2005). Człowiek a kultura. *Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne*, 2.

- Martin, J. (2001). *Organizational Culture. Mapping the Terrain*. London: Thousand Oaks.
- Sekuła, Z. (2008). *Motywowanie do pracy. Teorie i instrumenty*. Warszawa: PWE.
- Shein, E. (1982). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Studing Organisations as Cultures. W: G. Morgan (red), *Beyond Method: Strategies for Social Research*. Beverly Hills–London–New Delhi.
- Stańczyk, S. (2008). *Nurt kulturowy w zarządzaniu*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 6.
- Sułkowski, Ł. (2012). *Kulturowe procesy zarządzania*. Warszawa: Difin.
- Sułkowski, Ł. (2014). Zmiana kultury organizacyjnej – paradygmaty, modele i metody zarządzania. W: Ł. Sułkowski i Cz. Sikorski (red.), *Metody zarządzania kulturą organizacyjną*. Warszawa: Difin.
- Szydło, J. (2014). Paradygmaty kultury organizacyjnej. *Economics and Management*, 4.

Agnieszka Nowicka¹

INNOWACYJNA GOSPODARKA A KULTURA UCZENIA SIĘ PRZEZ CAŁE ŻYCIE

Abstrakt

Innowacyjność w gospodarce niezaprzeczalnie przyczynia się do jej rozwoju. Polska gospodarka nadal potrzebuje dynamicznych zmian, które przybliżą ją do poziomu gospodarczego krajów Europy Zachodniej. Bez inwestycji w innowacje może być to niemożliwe. Inwestycje te powinny opierać się na wiedzy i umiejętnościach pracowników przedsiębiorstw. Ich poziom wykształcenia i wiedzy może determinować rozwój gospodarki. Pracownicy chcący rozwijać swoje umiejętności i poszerzać wiedzę przez całe życie mogą mieć realny wpływ na rozwój organizacji, w której pracują.

Poszukiwanie i tworzenie innowacyjnych rozwiązań powinno stać się procesem ciągłym. Aby to osiągnąć, powinniśmy wykształcić w sobie kulturę uczenia się przez całe życie. Ciągłe doskonalenie i podnoszenie kompetencji pracowników stawia nowe wyzwania również przed organizacją – stąd konieczność wdrożenia zarządzania wiedzą.

Pozyskiwanie przez przedsiębiorstwo nowej wiedzy, jej rozpowszechnianie wśród pracowników, przechowywanie oraz efektywne wykorzystanie w procesie rozwoju przedsiębiorstwa może stać się kluczem do sukcesu.

Fundusze Europejskie na lata 2014–2020 w znacznym wymiarze (8,6 mld euro) sfinansują inteligentny rozwój oraz wiedzę, edukację i rozwój i mają być siłą napędową oraz początkiem procesu rozwoju polskiej innowacyjnej gospodarki, co może zajść przy jednoczesnym kształceniu się społeczeństwa.

¹ Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Ryszard Rutka.

Wstęp

Wybitny amerykański ekonomista w jednym ze swoich dzieł napisał: „Zamożność narodów tworzy się, a nie dziedziczy” oraz „Konkurencyjność narodu zależy od zdolności jego przemysłu do innowacji i do podnoszenia swojego poziomu” (Porter 2001, s. 192).

Droga do sukcesu powinna prowadzić więc poprzez wiedzę nabywaną przez pracowników organizacji, a następnie właściwie zarządzaną przez firmę i efektywnie wykorzystaną do rozwoju przedsiębiorstwa. Zachowanie silnej pozycji na konkurencyjnym rynku lub jej zdobycie stawia przed firmami wymogi ciągłego rozwoju, m.in. poprzez wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. We współczesnej gospodarce nie ma miejsca dla przedsiębiorstw nieinwestujących w innowacyjne rozwiązania. Podstawowy motyw działania stanowi więc potrzeba wprowadzania innowacji, które pozwolą osiągnąć pewne korzyści lub też ochronią przed ryzykiem związanym z doznaniem szkody w wyniku niepodjęcia działań (Niedzielski i in., 2007, s. 33). Aby inwestować w innowacyjność, przedsiębiorstwa muszą posiadać dwa główne zasoby – wiedzę i finanse.

Nośnikiem wiedzy są głównie pracownicy, których przedsiębiorstwo może pozyskać z pożądanym zasobem wiedzy, umiejętności i kreatywności z rynku lub też wciąż kształcić swoich pracowników, wzbudzać w nich chęć ciągłego uczenia się poprzez stworzoną w firmie kulturę organizacyjną, promującą zachowania związane z doskonaleniem się i rozwojem zawodowym. Organizacja może także stosować zachęty w postaci systemów motywacyjnych, w tym premii, za zdobywanie kolejnych tytułów naukowych, certyfikatów, potwierdzonych uprawnień, kwalifikacji czy nawet nagradzania za uczestnictwo w szkoleniach. Motywatory mogą stanowić różnego rodzaju rozwiązania promujące innowacyjne pomysły zgłaszane na bazie doświadczeń w przedsiębiorstwie. Wdrożenie ich może stanowić dla pracownika gratyfikację finansową, a także pozafinansową – docenienie, poinformowanie współpracowników o autorze wdrożonej innowacji. Ta forma motywacji bywa często bardziej motywująca niż aspekt finansowy.

Drugim zasobem niezbędnym do badań nad innowacjami, a następnie ich wdrożenia, są finanse, a te można pozyskać m.in. z Funduszy

Europejskich. Program Operacyjny Inteligentny Rozwój finansuje badania, rozwój i wdrożenie innowacji. W ramach programu budżet na lata 2014–2020 wynosi 8,6 mld euro, a więc ponad 36 mld zł. Środki te pozwolą przedsiębiorcom prowadzić nowe przedsięwzięcia od tworzenia koncepcji nowych produktów, usług lub technologii, poprzez przygotowanie prototypów, linii pilotażowych, po ich komercjalizację.

Innowacyjność w gospodarce

Termin „innowacja” pochodzi od łac. *innovatio*, oznaczającego odnowienie – zmianę (Marciniak, 2010, s. 15). Słowo to znalazło zastosowanie w ekonomii, a pierwszym ekonomistą, który zajął się teorią innowacji był J.A. Schumpeter, w opublikowanej w 1912 r. (a przetłumaczonej na język polski w 1960 r.) pracy *Teoria rozwoju gospodarczego* stwierdził, że innowacja postrzegana jako rozwój zachodzi „... jeśli nowe kombinacje zachodzą w sposób nieciągły, wówczas powstaje zjawisko charakterystyczne dla rozwoju” (Schumpeter, 1960, s. 104).

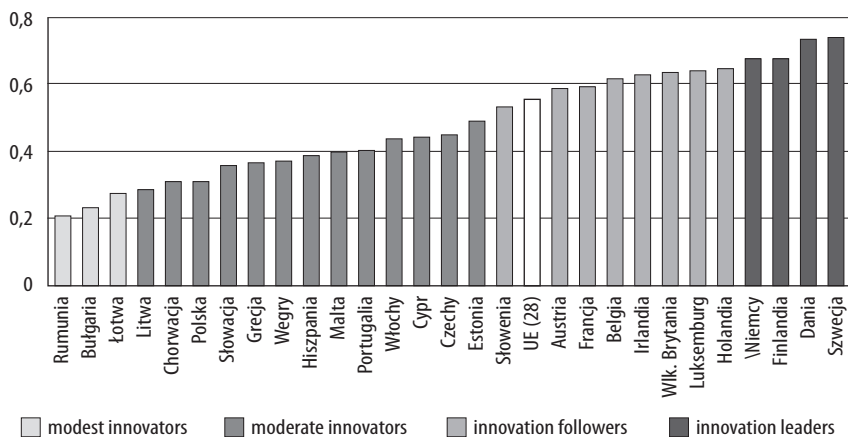
S. Marciniak definiuje innowacyjność jako skłonność i zdolność do tworzenia nowych i doskonalenia istniejących produktów i procesów technologicznych oraz nowych systemów organizacji i zarządzania, a także innych twórczych i imitacyjnych zmian, prowadzących do powstania nowych wartości w różnych podsystemach systemu przedsiębiorstw i adaptacji zagranicznych osiągnięć naukowo-technicznych (Marciniak, 2010, s. 27).

Na podstawie tej definicji można stwierdzić, że projekty innowacyjne są odmienne od stałych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie. Procesy produkcyjne, zarządcze, finansowe czy marketingowe są ciągłe, natomiast projekty innowacyjne – krótkotrwałe. Innowacja jest czymś nowym na etapie badań, testów, wdrażania i początkowej fazy wytwarzania produktu, świadczenia usługi czy systemu zarządzania. Jeśli innowacja stanie się standardem i wejdzie na stałe do procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, to jej cykl życia jako innowacji dobiega końca. Aby jednak przedsiębiorstwo czy gospodarka narodowa mogły się wciąż rozwijać, innowacje powinny być ustawicznie kreowane i wdrażane.

A jak wygląda innowacyjność w Polsce na tle innych krajów europejskich? Są różne metody mierzenia innowacyjności oraz różne źródła, z których można czerpać wiedzę. W niniejszej pracy powołałam się na publikowany systematycznie raport *European Innovation Scoreboard* (EIP).

Raport zawiera i opisuje między innymi tzw. sumaryczny wskaźnik innowacyjności. Wskaźnik ten jest obliczany na podstawie dokonań związanych z działaniami innowacyjnymi w 29 zakresach, podzielonych na siedem grup:

1. Siły sprawcze innowacji obejmujące zasoby ludzkie, w tym kapitał ludzki.
2. Finansowanie i wsparcie (m.in. udział wydatków publicznych na B+R, kredyty prywatne jako procent PKB).
3. Działalność przedsiębiorstw (m.in. wydatki przedsiębiorstw na B+R w procentach PKB, wydatki na technologie informacyjne w procentach PKB).
4. Przedsiębiorczość i powiązania MSP wprowadzających własne innowacje jako procent ogólnej liczby tej grupy firm.
5. Wskaźniki związane z ochroną własności intelektualnej (liczba wynalazków zgłaszanych do EPO na milion mieszkańców, bilans płatniczy w zakresie obrotu produktami wysokiej technologii).
6. Wyniki MSP wprowadzających innowacje produktowe lub procesowe, marketingowe, organizacyjne.
7. Efekty ekonomiczne (m.in. procent zatrudnionych w gałęziach wiodących, udział wyrobów wysokiej technologii, eksport usług wiodących).



Rysunek 1. Potencjał innowacyjny krajów Unii Europejskiej – Sumaryczny Wskaźnik Innowacyjności

Źródło: <http://badania.parp.gov.pl/polska-w-innovation-union-scoreboard-2015>.

Na rysunku 1 zaprezentowano pozycje poszczególnych państw, w tym Polski, w rankingu innowacyjności w Europie za 2014 rok. Polska, osiągając syntetyczny wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,313, znalazła się wśród krajów o umiarkowanej innowacyjności, określanych jako *moderate innovators*.

We współczesnej gospodarce mamy do czynienia z systemem gospodarki opartej na wiedzy, której kluczowym czynnikiem rozwoju jest innowacyjność. Na podstawie analizy wyników wyżej omówionych badań innowacyjności widzimy, że przed polskimi przedsiębiorstwami stoją ogromne wyzwania. W. Kasperkiewicz wyodrębnił osiem kluczowych warunków rozwoju innowacyjności w Polsce (Dworak i in., 2014, s. 89–92):

1. Zasadnicze znaczenie dla kształtowania gospodarki opartej na wiedzy i podniesienia poziomu innowacyjności ma sformułowanie długookresowej strategii rozwoju społeczno-gospodarczego. Bez takiej strategii nie może istnieć wewnętrznie spójna i konsekwentna polityka rozwoju innowacyjności, wyznaczająca preferowane przez państwo kierunki rozwoju badań naukowych i obszary techniki, w których można wykorzystać krajowy potencjał i dorobek polskich wynalazców (Dworak, 2011, s. 213–214).
2. Warunkiem rozwoju innowacyjności jest zapewnienie stabilnego otoczenia makroekonomicznego, które stanowi zaplecze dla realizacji projektów rozwojowych. Przejrzysta polityka fiskalna i monetarna, a także niska i przewidywalna inflacja tworzą bezpieczne środowisko dla działalności przedsiębiorstw. Istotne znaczenie ma stan finansów publicznych, który decyduje o możliwościach udziału rządu w przedsięwzięciach rozwojowych, w tym zwłaszcza w takich obszarach jak edukacja, działalność B+R, wspieranie innowacyjności przedsiębiorstw czy infrastruktura energetyczna i transportowa.
3. Do rozwoju innowacyjności niezbędny jest sprawnie funkcjonujący system instytucjonalny. Dostępność wykwalifikowanego kapitału ludzkiego i wysokie nakłady na B+R są istotnymi czynnikami stymulującymi procesy innowacyjne. Niezbędny jest odpowiedni nakład instytucjonalny, który wpływa na stopień wykorzystania potencjału technologicznego gospodarki i dyfuzję innowacji (Płowiec, 2010, s. 657).
4. Warunkiem powstania efektywnego systemu wspierania innowacji jest zwiększone alokowanie środków finansowych na B+R – zarówno z budżetu państwa, jak i środków przedsiębiorstw.

- Rozwój systemu partnerstwa publiczno-prywatnego może przyczynić się do zwiększenia wdrożeń innowacyjnych rozwiązań.
5. Do efektywnego rozwoju systemu innowacji przyczynić się może sposób transferu wiedzy z ośrodków badawczo-rozwojowych do przedsiębiorstw. Należy zbudować system relacji między instytucjami B+R a gospodarką.
 6. Rozwój innowacyjności polskiej gospodarki powinien opierać się na zdolności przedsiębiorstw do efektywnego zarządzania wiedzą i wprowadzania innowacji w ich organizacjach na bazie posiadanej wiedzy. W świetle globalizacji gospodarki polskie przedsiębiorstwa będą zmuszone do wdrażania własnych innowacyjnych rozwiązań bądź czerpania z doświadczeń innych firm z powodzeniem funkcjonujących na rynku, w celu zachowania pozycji konkurencyjnej.
 7. Należy dokonać zmian w systemie udzielania wsparcia finansowego przedsiębiorstwom w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Środki powinny trafiać do przedsiębiorstw, które przekształcą je w sukces komercyjny, a więc zaangażowane środki finansowe zostaną pomnożone. Wyznacznikiem sukcesu powinna być jakość efektów, a nie tempo wydatkowania środków.
 8. Jednym z podstawowych i najważniejszych filarów strategii rozwoju gospodarki opartej na wiedzy jest system edukacji kładący nacisk na rozwijanie kreatywności i umiejętności współpracy, kształcenie ustawiczne, z szeroko dostępną ofertą przyczyniającą się do poszerzania wiedzy, a nawet zmiany zawodu, kształcenie i poszerzanie wiedzy w kontekście międzynarodowym.

Rozwój i uczenie się pracowników przez całe życie

Zgodnie z definicją Komisji Europejskiej uczenie się przez całe życie (*lifelong learning* – LLL) to wszystkie działania podejmowane w ciągu życia z zamiarem doskonalenia wiedzy, umiejętności i kompetencji w ramach perspektyw osobistych, społecznych, obywatelskich oraz związanych z zatrudnieniem. LLL obejmuje pełny zakres działań formalnych, nieformalnych i pozaformalnych.

Dla pełnego zrozumienia tego terminu warto doprecyzować używane w tej definicji pojęcia edukacji formalnej, pozaformalnej i nieformalnej (Prawelska-Skrzypek i Frankowicz 2011, s. 42–43):

- Edukacją formalną lub uczeniem się formalnym (*formal learning*) określamy wszelkie „szkolne” formy edukacji, a także wymagane prawem szkolenia kwalifikacyjne, niezbędne dla wykonywania jakiegoś zawodu. Ukończenie takiej edukacji jest potwierdzone formalnym dokumentem stwierdzającym, że dana osoba posiada określone kwalifikacje.
- Edukacją pozaformalną (*non-formal learning*) określamy wszelkie instytucjonalne formy uczenia się zorganizowane poza programami kształcenia i szkolenia prowadzonymi do uzyskania kwalifikacji. Można tu wliczyć zarówno uczenie się przed podjęciem edukacji szkolnej, jak i np. studia podyplomowe – pozwalające uaktualnić wiedzę z jakiegoś obszaru kształcenia. Przykładem tego typu uczenia się są np. szkolenia, na które pracodawca wysyła pracowników. W efekcie tych szkoleń uczący się nie otrzymują jakichś konkretnych kwalifikacji ani uprawnień zawodowych, ale znacząco rozwijają swoją wiedzę, umiejętności, zrozumienie jakichś zjawisk, nastawienie do nich. Suma odbytych szkoleń może prowadzić do nabycia nowych kwalifikacji.
- Edukacją nieformalną (*informel learning*) określamy uczenie się niezorganizowane instytucjonalnie, realizowane w sposób zamierzony lub niezamierzony. W dobie społeczeństwa informacyjnego znaczne zasoby informacji i wiedzy pozostają w otwartym dostępie, umożliwiającym zainteresowanym osobom korzystanie z nich i poszerzanie swojej wiedzy. Wiedzę, a zwłaszcza umiejętności można także rozwijać poprzez doświadczenie, praktykę zawodową. Dobrze opanowanie umiejętności zawodowych powinno umożliwiać – po uzupełnieniu niezbędnej wiedzy – uzyskanie formalnego potwierdzenia posiadanych kwalifikacji.

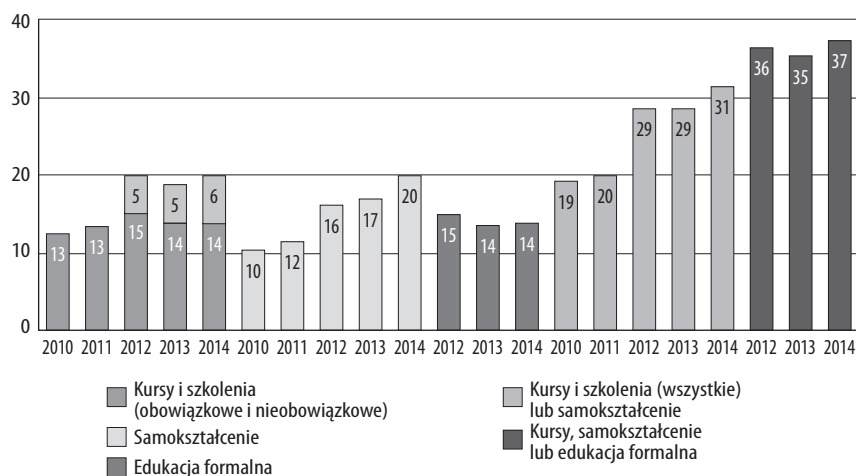
Mając na uwadze wymiar zawodowy LLL, warto zauważyć, że ciągle doskonalenie się pracowników, podnoszenie kompetencji i uzupełnianie wiedzy sprzyjają rozwojowi przedsiębiorstwa.

Proinnowacyjność w naturalny sposób potrzebuje i poszukuje różnych źródeł dla nowych idei, możliwości czy wartości (Chmielewska-Muciek, 2008, s. 111).

Zmiany w obszarze pracy, jakie towarzyszą rozwojowi gospodarki, spowodowały, że miejsce pracy przestało być miejscem zastosowań standardowej wiedzy, jaką oferują instytucje edukacyjne, a stało się miejscem jej ustawicznego i zespołowego wytwarzania.

Kompetencje i kwalifikacje jednostek stanowią kapitał, którego znaczenie rośnie w warunkach globalnej konkurencji, dlatego też powinny być doskonalone w procesie uczenia się przez całe życie, tak aby umożliwiały sprostanie wyzwaniom, jakie stwarzają zmiany technologiczne, gospodarcze i społeczne.

Rysunki 2 i 3 pokazują, jak Polacy odnajdują się w rzeczywistości wymagającej ciągłego uczenia się.



* Górne kolumny prezentują wskaźnik uczestnictwa wyłącznie w kursach i szkoleniach obowiązkowych; niższe słupki prezentują uczestnictwo w kursów nieobowiązkowych.

Rysunek 2. Podnoszenie kompetencji wśród osób w wieku 18–59/64 lata w ostatnich 12 miesiącach (rok 2013) (w %)

Źródło: Turek i Worek (2015).

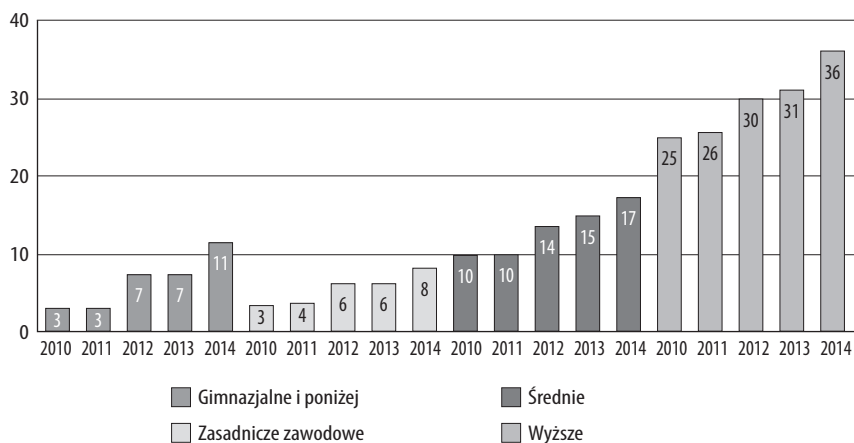
W ciągu 12 miesięcy poprzedzających piątą turę badania (a więc głównie przez niemal cały rok 2013 r.) 37% Polaków w wieku 18–59/64 lata podnosiło swoje kompetencje w jakiegokolwiek formie czyli przez kursy, szkolenia, samoksztalcenie lub edukację formalną (było to około 9,2 mln osób). W latach 2012 i 2013 było to odpowiednio 36 i 35%.

Przez ostatnie pięć lat niemal nie zmienia się poziom uczestnictwa dorosłych Polaków w nieobowiązkowych kursach, szkoleniach, warsztatach, odczytach, seminariach, konferencjach, praktykach, stażach zawodowych lub studiach podyplomowych. Kształtuje się on na poziomie 13–15% (w 2014 roku). Dodatkowo 5–6% Polaków corocznie uczestniczy tylko i wyłącznie w obowiązkowych kursach i szkoleniach (1,4 mln)

(na rysunku 2 są one przedstawione w postaci słupka dodanego do wartości słupka kursów nieobowiązkowych).

Od pięciu lat systematycznie rośnie natomiast zaangażowanie w samokształcenie – z 10% w 2010 r. do 20% w 2014 r. (5 mln).

W roku poprzedzającym edycję badań BKL 2014 r. większość Polaków (63%) nie podnosiła swoich kompetencji w żaden sposób, nawet przez samokształcenie. Z roku na rok coraz więcej osób planuje jednak w jakikolwiek sposób podnosić swoje kompetencje, uczyć się lub zdobywać doświadczenie – w 2010 r. było to 19%, w 2014 r. już 23% (Turek i Worek, 2015, s. 23).



Rysunek 3. Uczestnictwo w samokształceniu ze względu na poziom wykształcenia (w%)

Źródło: Turek i Worek (2015).

We wszystkich grupach wykształcenia od pięciu lat systematycznie rośnie zaangażowanie w samokształcenie (rysunek 3). Podobnie jak w przypadku kształcenia pozaformalnego najczęściej samodzielnie kształciły się osoby z wykształceniem wyższym. W 2014 r. było to 36% wobec 17% wśród osób z wykształceniem średnim, 8% z zasadniczym zawodowym i 11% z gimnazjalnym lub niższym (dodajmy, że w tej analizie pominięto osoby aktualnie uczące się w szkołach i na uczelniach, wśród których wskaźnik wynosił ogółem 47%) (Turek i Worek, 2015, s. 39).

Jak wynika z badań, najbardziej skłonne do podnoszenia swoich kwalifikacji są osoby z wykształceniem wyższym. To one podejmują się różnych form kształcenia i uzupełniania wiedzy zarówno z polecenia przełożonych, jak i własnej inicjatywy. Można przypuszczać, że osoby

z wyższym wykształceniem to właściciele przedsiębiorstw, a także pracownicy zatrudnieni na różnych szczeblach w hierarchii przedsiębiorstw sektora państwowego oraz prywatnego.

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie

Każde przedsiębiorstwo jest skarbnicą wiedzy posiadaną przez pracowników. Działania podejmowane w obszarze pozyskiwania, transferu czy wykorzystania informacji i wiedzy nie mogą być podejmowane w sposób incydentalny i fragmentaryczny. Należy więc zastosować kompleksowe podejście, leżące u podstaw zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie (Morawski, 2006, s. 61).

Zarządzanie wiedzą staje się współcześnie swoistego rodzaju panaceum zalecanym przedsiębiorstwom dla sprawnego dostosowania się do zmian zachodzących w otoczeniu, poprawy pozycji rynkowej, zdynamizowania rozwoju czy wzrostu poziomu innowacyjności produktów (Mikuła i Makowiec, 2009, s. 19–48).

Na zarządzanie wiedzą składa się kilka etapów cechujących ten proces. Są to (Chmielewska-Muciek, 2008, s. 111):

1. Lokalizowanie.
2. Pozyskiwanie.
3. Kreowanie.
4. Transfer.
5. Wykorzystywanie.
6. Zachowywanie.

Czynności związane z lokalizowaniem źródeł wiedzy niezbędnych dla funkcjonowania organizacji mają zidentyfikować podmiotowe i przedmiotowe, wewnętrzne i zewnętrzne jej źródła oraz umożliwić pracownikom ich znalezienie. Istotnym czynnikiem pozytywnie wpływającym na lokalizowanie wiedzy jest otwartość na kontakty z otoczeniem. Na tym etapie źródła wiedzy mogą zostać rozszerzone o informacje od klientów, dostawców, firm współpracujących, a także wiedzę z sympozjów, targów i konferencji.

Pozyskiwanie wiedzy jest konsekwencją lokalizowania źródeł wiedzy i obejmuje jego eksplorowanie. Nabywanie wiedzy następuje ze źródeł wewnętrznych i zewnętrznych. „To, gdzie pracownicy będą szukać wiedzy bądź ekspertów tę wiedzę posiadających, uzależnione jest od

postaw wobec autorytetu organizacyjnego i informacyjnego, warunkujących ocenę wartości poszczególnych źródeł” (Glińska-Noweś, 2007, s. 157–158).

Kreowanie wiedzy stanowi rozwijanie wiedzy już posiadanej; jest więc konsekwencją pozyskiwania wiedzy. Proces ten polega na opracowywaniu nowej wiedzy lub zastępowaniu istniejącej wiedzy nową treścią. Obejmuje on zdobywanie umiejętności, projektowanie nowych produktów, promowanie innowacji oraz usprawnianie procesów (Probst, Raub i Romhardt, 2002, s. 43).

Dzielenie się wiedzą i jej rozpowszechnianie, czyli transfer wiedzy, polega na wzajemnym przekazywaniu sobie wiedzy przez ludzi w procesie komunikacji i wzajemnej współpracy (Mikuła, 2007, s. 137). Transferowi wiedzy sprzyja dobra komunikacja zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, między pracownikami, jak i między pracownikami przedsiębiorstwa a otoczeniem zewnętrznym.

Kolejnym etapem w procesie zarządzania wiedzą jest jej wykorzystywanie. Następuje tu uekonomicznienie się wiedzy w postaci innowacji, która powinna przynieść rzeczywiste korzyści każdemu przedsiębiorstwu (Kowalczyk i Nogalski, 2007, s. 108). Nowa wiedza jest inspiracją i podstawą kreatywności, co przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać proinnowacyjnie.

Ostatnim etapem zarządzania wiedzą jest jej zachowanie. Pozyskana wiedza musi być zachowana, co w przedsiębiorstwie może następować poprzez selekcję, przechowywanie i aktualizowanie danych i ma to na celu zapobieżenie utracie cennych zasobów intelektualnych (Morawski, 2005, s. 80).

Zakończenie

Przedsiębiorstwa działające na podstawie ciągłego rozwoju i innowacyjności powinny dostrzec możliwości drzemące w pracownikach. Efektywne kierowanie pracownikami, zachęcanie ich i motywowanie do poszerzania wiedzy i ciągłego doskonalenia się mogą prowadzić jedynie do poszerzania wiedzy gromadzonej w organizacji, którą następnie można rozpowszechniać wśród innych pracowników i wykorzystywać do kreowania innowacyjnych rozwiązań.

Cenne jest kreowanie w przedsiębiorstwie kultury uczenia się przez całe życie, m.in. poprzez wyróżnianie i nagradzanie pracowników

uczących się, co może być skutecznym bodźcem dla innych osób pochodzących z rezerwą do samorozwoju.

Przytoczone badania pokazują, że najchętniej rozwijają się i doskonalały osoby mające wykształcenie wyższe. Przedsiębiorstwa powinny tę chęć uczenia się odpowiednio wykorzystać i zagospodarować. Już posiadanie wyższego wykształcenia daje dobrą bazę do rozwoju, implementuje nowe pomysły.

Gdy organizację charakteryzują takie cechy jak: otwartość na próby i doświadczenia, poszukiwanie niestandardowych rozwiązań, poszerzanie horyzontów w niekonwencjonalny sposób, pozostawianie pracownikom swobody w obszarze rozwoju kompetencji i twórczego działania, będzie to sprzyjało kreatywności pracowników, a ta stanie się źródłem innowacji zapewniających firmie konkurencyjną pozycję na rynku.

Bibliografia

- Chmielewska-Muciek, D. (2008). Kultura organizacyjna zorientowana na wiedzę. *Organizacja i Zarządzanie*, 4.
- Dworak, E. (2011). *Gospodarka oparta na wiedzy w Polsce. Ocena, uwarunkowania, perspektywy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Dworak, E., Grabia, T., Kasperkiewicz, W. i Kwiatkowska, W. (2014). *Gospodarka oparta na wiedzy, innowacyjność i rynek pracy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Glińska-Noweś, A. (2007). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora – TNOiK. <http://badania.parp.gov.pl/polska-w-innovation-union-scoreboard-2015>.
- Marciniak, S. (2010). *Innowacyjność i konkurencyjność gospodarki*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Mikuła, B. (2007). Zarządzanie wiedzą w organizacji. W: B. Mikuła, A. Pietruszka-Ortyl i A. Potocki (red.), *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwami w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: Difin.
- Mikuła, B. i Makowiec, M. (2009). Strategiczne zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 801.
- Morawski, M. (2006). Przedsiębiorstwo zorientowane na wiedzę. *E-mentor*, 4(16): 61–67.

- Morawski, M. (2005). Ilościowe zarządzanie wiedzą – podejście zachodnie. W: K. Perechuda (red.), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Niedzielski, P., Markiewicz, J., Rychlik, K. i Rzewuski, T. (2007). *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: PWE.
- Prawelska-Skrzypek, G. (2011). Perspektywy rozwoju w Polsce uczenia się przez całe życie. W: G. Prawelska-Skrzypek i M. Frankowicz (red.), *Od standardów do jakości szkoleń w Małopolsce*. Kraków: Wojewódzki Urząd Pracy w Krakowie.
- Probst, G., Raub, S. i Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Turek, K. i Worek, B. (2015). *Kształcenie po szkole. Na podstawie badań instytucji i firm szkoleniowych, pracodawców i ludności zrealizowanych w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego, Edukacja a rynek pracy – tom III*. Warszawa: PARP.

Anna Pfejfer-Buczek¹

ROLA DZIAŁU HR W ZARZĄDZANIU ZMIANĄ ORGANIZACYJNĄ

Abstrakt

Współczesne przedsiębiorstwa są nieustannie poddawane oddziaływaniu rozmaitych bodźców, które w konsekwencji wywołują zmiany organizacyjne. Zarówno procesy globalizacyjne, rosnąca rywalizacja firm w walce o nowych klientów, jak i konieczność optymalizacji procesów operacyjnych, są źródłem takich przeobrażeń. Do roli lidera zmian najczęściej typowani są ci, którzy bezpośrednio odpowiadają za wynik finansowy całego przedsiębiorstwa bądź podległych działów biznesowych. Jak pokazują badania i praktyka, natura oraz dynamika zmian we współczesnych organizacjach wymagają aktywnego zaangażowania działu HR. Oczekuje się od niego efektywnej współpracy z kierownictwem firmy, w celu pomyślnej realizacji strategii biznesowej w zmieniających się warunkach funkcjonowania.

W modelu wielozadaniowym działu personalnego, wprowadzonym przez D. Ulricha w latach 90. XX wieku, specjalista ds. zarządzania zasobami ludzkimi powinien aktywnie pełnić w przedsiębiorstwie cztery funkcje. Wymaga się, aby był on partnerem strategicznym, ekspertem administracyjnym, kreatorem zaangażowania oraz agentem zmiany. Jako agent zmiany lider HR ma za zadanie stworzyć takie warunki, aby w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi organizacji zmiana została przeprowadzona w sposób najbardziej skuteczny i komfortowy dla pracowników.

Celem opracowania będzie analiza zmian organizacyjnych oraz procesów zarządzania zmianą we współczesnych przedsiębiorstwach, a następnie identyfikacja zadań stojących przed działami HR w tych procesach. Autorka podejmie próbę ustalenia kluczowych kompetencji, dzięki którym liderzy HR są w stanie skutecznie realizować swoje powinności jako agenci zmian.

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Opiekun naukowy: prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt.

Wprowadzenie

Ostatnia dekada życia gospodarczego obfituje w szereg zdarzeń w skali makro i mikro, które, oddziałując na przedsiębiorstwa, powodują liczne zmiany w sposobie ich funkcjonowania. We współczesnym świecie zmiana staje się paradoksalnie najbardziej stałym bodźcem, który warunkuje losy organizacji. Jako przekształcenie elementów organizacyjnych staje się ona immanentnym elementem życia firmy, której podstawowym zadaniem jest przetrwanie, a dalej rozwój (Perechuda, 1993, s. 15). I choć, jak mówią badacze tematu, „zmiany stały się jedyną pewną rzeczą w dzisiejszym biznesie” (Carr, Hard i Trahan, 1998, s. 9), to już grecki filozof Heraklit powiedział w V w p.n.e. „Nic nie trwa, tylko zmiany” (za: Majchrzak, 2002, s. 7).

Zmiana jest postrzegana jako podstawowy i naturalny mechanizm organizacji przedsiębiorstwa (Walas-Trębacz, 2009, s. 34), które, aby konkurować, nieustannie musi dostosowywać się do warunków zewnętrznych i potrzeb konsumentów, wprowadzając innowacje technologiczne, produktowe, procesowe i strukturalne. Pojęcie zmiany niesie w sobie dynamikę przeobrażenia ze stanu początkowego do końcowego, a więc obejmuje zarówno proces, jak i treść (Majchrzak, 2002, s. 13). Determinanty zmian nie prowadzą automatycznie do przeobrażeń w organizacji. Muszą być one dostrzeżone przez kadrę kierowniczą i w sposób świadomy przekształcone w proces, który pozwoli nimi zarządzić w celu uzyskania pożądanego efektu (Majchrzak, 2002, s. 11). Tym efektem jest zbudowanie, wzmocnienie lub przedefiniowanie przewagi konkurencyjnej w dynamicznym środowisku. Zarządzanie zmianą jest więc wyrazem elastyczności organizacyjnej i umiejętności uczenia się.

Zmiana może dotyczyć każdego elementu i poziomu firmy, np. celów, struktury, strategii, zasobów materialnych i niematerialnych, stąd proces jej przeprowadzenia angażuje kadrę pracowniczą na każdym szczeblu organizacyjnej hierarchii. Jest on skomplikowanym ciągiem działań, wymagającym przygotowania do zmiany, umiejętności wprowadzenia jej w życie, a także oceny efektywności tego procesu. Dlatego zarządzanie zmianą uznaje się za jedną z kluczowych kompetencji i powinności kadry menedżerskiej.

Przyznanie działowi HR ról i znaczenia w przeprowadzeniu zmiany wydaje się oczywiste ze względu na jego zadania w kształtowaniu i rozwijaniu zasobów ludzkich jako źródła przewagi konkurencyjnej, co jest procesem dynamicznym i wymagającym elastyczności. Jakość i stopień uczestnictwa działu HR w procesie będą jednak zależęły między innymi od jego kompetencji. Aktywny udział funkcji personalnej w procesie zarządzania zmianą wypełni postulat strategicznego partnerstwa HR dla biznesu dzięki roli lidera innowacji w tworzeniu kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa. Będzie to możliwe dzięki misji działu personalnego w przeobrażaniu kluczowych kompetencji organizacyjnych, które finalnie zwiększą elastyczność przedsiębiorstwa.

Rodzaje i źródła zmian organizacyjnych

Analizując pojęcie zmiany, autorzy zwracają uwagę na różne jej aspekty. Po pierwsze, z dynamicznego punktu widzenia, zmiany są przekształceniem, „przejściem ze stanu dotychczasowego do innego” (Borowiecki, 2003; Bratnicki, 1998; Walas-Trębacz, 2000; za: Walas-Trębacz, 2009, s. 32). Taka charakterystyka pojęcia odnosi się do racjonalnego podejścia w modelu tradycyjnym, w którym przestarzały stan równowagi jest zastąpiony pożądanym, ulepszonym stanem, a zmiana jest środkiem do osiągnięcia tej równowagi (Walas-Trębacz, 2009, s. 32–33). Obserwacja ogromnego tempa zmian, które zachodzą obecnie w gospodarce, w tym szereg równoczesnych przeobrażeń, skłania jednak do wyrażenia opinii, że dużo lepszą koncepcją na ugruntowanie pojęcia zmiany organizacyjnej jest przyjęcie modelu zintegrowanego, na gruncie podejścia rozwoju organizacyjnego (*Organizational Development*). Zakłada ono, że zmiana jest zarządzaniem nierównowagą w organizacjach dynamicznych (Walas-Trębacz, 2009, s. 31–34); organizacja cały czas uczy się i doskonali, aby usprawnić swoje działania i tym samym adaptować się do zmiennych uwarunkowań rynkowych. Dlatego w wielu przypadkach uzasadnione jest użycie pojęcia zmiany jako synonimu innowacji i dynamiki organizacyjnej (Masłyk-Musiał, 2003, za: Walas-Trębacz, 2009, s. 32).

W literaturze obecne są różnorodne typologie zmian organizacyjnych. K. Perechuda wyróżnia dwa typy zmian (Perechuda, 1993, s. 9):

- samorzutne, które są spontanicznymi decyzjami i działaniami aktorów organizacyjnych. Mają one charakter rozproszony i cha-

rakteryzują się brakiem koordynacji. Autor nazywa je zmianami „atomistycznymi”, tzn. zorientowanymi na realizację indywidualnych celów członków organizacji. Te działania są często wzajemnie sprzeczne;

- racjonalne, które wynikają z organizacyjnej gry dwóch systemów: sterującego i sterowanego. Zdaniem K. Perechudy system sterujący definiuje cele i, oddziałując na podsystem sterowany, wymusza na nim pożądane zachowania i działania transformacyjne, które umożliwiają przekształcenia istotnych parametrów całego systemu w określonych interwałach czasowych.

K. Perechuda uznaje tym samym, że zmiany racjonalne związane są z transformacją organizacyjną, a więc działaniem przekrojowym. D.C. Wilson uzupełnia jednak tę kategorię, wskazując, że istnieją również zmiany bardziej podstawowe i mniejsze. Zgodnie z zastosowanym przez siebie kryterium głębokości zmiany wyróżnia on (Wilson, 1992; za: Majchrzak, 2002, s. 15):

- zmiany reprodukcyjne, które dotyczą poziomu operacyjnego. Ich celem jest dostosowanie się do bieżącej sytuacji na rynku, poprzez ulepszanie struktur, procesów, systemów;
- zmiany transformacyjne, które dotyczą poziomu strategicznego i obejmują istotne przeobrażenia, np. zmianę kierunku myślenia i działania.

Poszukując bardziej złożonych kryteriów, należy zwrócić uwagę na pracę J. Majchrzak (2002), która uzupełnia opis możliwych zmian o inne kryteria, mające głęboki sens dla teorii i praktyki zarządzania (Majchrzak, 2002, s. 15–17):

- 1) ze względu na charakter impulsu sprawczego:
 - zmiany dobrowolne – podjęte przez przedsiębiorstwo w sposób świadomy, aby np. wykorzystać możliwości, które kreuje rynek,
 - zmiany przymusowe – pod wpływem np. zaistniałych trudności czy kryzysów, zarówno wewnętrznych (w środku organizacji), jak i zewnętrznych (np. kryzys gospodarczy);
- 2) ze względu na związek zmiany organizacyjnej ze zmianami otoczenia:
 - reaktywne – jako reakcja na zmianę,
 - antycypacyjne – wyprzedzające zmianę;

- 3) ze względu na charakter zmiany:
 - adaptacyjne – uzupełniające dostępne rozwiązania o nowe elementy lub elementy modyfikujące. Mają one charakter odtwórczy,
 - innowacyjne – mające charakter twórczy; prowadzą do głębokiego przeobrażenia organizacji na skutek wprowadzenia całkowicie nowych rozwiązań;
- 4) ze względu na zakres zmiany:
 - cząstkowe – dotyczą określonych obszarów, funkcji czy procesów (np. zmiany w systemie),
 - całościowe – dotyczą przedsiębiorstwa jako całości (zmiany systemu);
- 5) ze względu na sposób przeprowadzenia:
 - ewolucyjne – wprowadzane stopniowo („małymi krokami”),
 - rewolucyjne – wprowadzone gwałtownie;
- 6) ze względu na ciągłość procesu zmian:
 - stopniowe – inkrementalne, następujące łagodnie i powoli. Ich celem jest dostosowanie do siebie poszczególnych składników organizacji i reagowanie na drobne zmiany otoczenia. Takie zmiany występują cały czas w życiu firmy,
 - skokowe – są przeważnie radykalne i rewolucyjne, zachodzące pod wpływem istotnych zmian wewnątrz lub za zewnątrz organizacji i obejmujące całą firmę. Organizacja przechodzi głębokie przeobrażenia;
- 7) ze względu na przedmiot:
 - technologiczne,
 - strukturalne,
 - skierowane na ludzi.

W literaturze przedmiotu odnajdziemy także typologię zaproponowaną przez E. Masłyk-Musiał. Ta charakterystyka wyróżnia się oryginalnością ze względu na obserwację, że organizacje w warunkach szybko tworzącej się gospodarki globalnej podlegają różnym „formom ruchu” (Masłyk, 1995, za: Majchrzak, 2002, s. 17). Ruch organizacji może wynikać ze zdarzeń toczących się na zewnątrz i wewnątrz przedsiębiorstwa, które przechodzi przez kolejne fazy cyklu rozwojowego. Firma poddana jest także działaniom jednostek, które dążą do uzyskania i utrzymania władzy w organizacji. Te działania powodują powstanie zmian różnych w swojej treści, tzn.:

- zmian związanych z identyfikacją organizacji z otoczeniem, czyli zmian granic organizacji. Są to przeobrażenia o charakterze makroorganizacyjnym, np. fuzje firm, alianse strategiczne;
- zmian związanych z wewnętrzną koordynacją działań, wynikających z naturalnego cyklu życia organizacji – np. zmiany systemów zarządzania, struktury;
- zmian w sposobach kontroli zachowań i działań – np. w sposobie dzielenia udziałów, sprawowania polityki finansowej, sprawowania nadzoru poprzez radę nadzorczą (Masłyk, 1995, za: Majchrzak, 2002, s. 17–18).

Uzupełnieniem klasyfikacji zmian są także inne kryteria, zastosowane przez S. Borkowską (Borkowska, 2006; za: Krajewski, 2013, s. 36). Autorka wskazuje na kryterium:

- skuteczności zmian, które mogą być doskonalące lub zubożające, oraz
- kierunku zmiany – zmiany realizowane z góry do dołu hierarchii oraz zmiany realizowane z dołu do góry hierarchii.

Kryterium skuteczności jest bardzo interesujące, gdyż nie zakłada z góry, że wprowadzona zmiana będzie prowadzić do udoskonalenia funkcjonowania organizacji. Zmiany mogą nie być skuteczne, a wręcz przeciwnie, mogą powodować „rozkład” procesów dotychczas sprawnych. Zastosowanie kryterium skuteczności zmian w opisie tego zjawiska we współczesnych organizacjach jest bardzo przydatne, aby kontrolować osiągnięcie dwóch zasadniczych celów zmian organizacyjnych. Są to (Musiał-Masłyk, 1995, za: Majchrzak, 2002, s. 13):

- zwiększenie adopcyjności przedsiębiorstwa do otoczenia,
- przekształcenie systemów wartości członków organizacji i wzorców zachowań w kierunku integracyjnym.

Zwrócenie przez S. Borkowską uwagi na kryterium dotyczące kierunku przeobrażenia wskazuje na istnienie potencjału na zmianę, który leży w kapitale pracowniczym niższego szczebla i może w konsekwencji sprawiać, że zmiana będzie oddolnie wzmacniać strategię firmy, ale może też osłabiać transformację.

Zarządzanie procesem zmiany w przedsiębiorstwie

Zarządzanie zmianą jest domeną zainteresowania zarówno nauki, jak i praktyki menedżerskiej. Jako subdyscyplina zarządzania wykorzystuje dorobek wielu kierunków nauki, w tym ekonomii, socjologii, psychologii. Przed zdefiniowaniem pojęcia „zarządzanie zmianą” należy więc zinterpretować samo pojęcie zarządzania. Zdaniem R. Grifina (Griffin, 2005, za: Krajewski, 2013, s. 32–33) zarządzanie to zestaw działań skierowanych na materialne i pozamaterialne zasoby organizacji. Działania te obejmują planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewożenie ludźmi oraz kontrolowanie. Podejmowane są w celu osiągnięcia zamierzonych celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny (Griffin, 2005, za: Krajewski, 2013, s. 32–33). Tę definicję uzupełnia P. Drucker (Drucker, 2008, za: Krajewski, 2013, s. 33), podając podstawowe cechy zarządzania, do których należą umiejętność komunikacji wewnątrz organizacji oraz z otoczeniem poza nią, możliwość uczenia się organizacji czy głębokie zakorzenienie zarządzania w kulturze. Z. Krajewski (2013, s. 35) łączy oba poglądy, definiując zarządzanie jako „świadomy i usystematyzowany proces składający się z powtarzalnych etapów działań i czynności zmierzających do zapewnienia bieżącego funkcjonowania organizacji oraz stabilnego rozwoju jej w przyszłości, a także odpowiedniego ukształtowania relacji z otoczeniem zewnętrznym, zgodnie z wytyczonymi celami i przyjętą strategią”.

Proces zarządzania zmianą będzie więc obejmował składowe procesy zarządzania z uzupełnieniem o pojęcie „zmiana”. A. Zarębska definiuje zarządzanie zmianą jako „proces wykorzystania strategii organizacji do zapewnienia harmonii w odniesieniu do zmieniającego się otoczenia, przy silnym powiązaniu z dostępnymi zasobami” (Zarębska, 2002, za: Krajewski, 2013, s. 37). Zdaniem J. Skalika proces zarządzania zmianami „obejmuje zespół działań, których urzeczywistnienie umożliwia osiągnięcie oczekiwanego stanu organizacji” (Skalik, 2008 w: Zimniewicz, 2008, s. 19). J. Majchrzak zwraca uwagę na logiczną kaskadę działań, wskazując, że „przez zarządzanie procesem zmiany rozumie się zespół logicznie ze sobą powiązanych czynności ukierunkowanych na realizację założonych celów” (Majchrzak, 2002, s. 34).

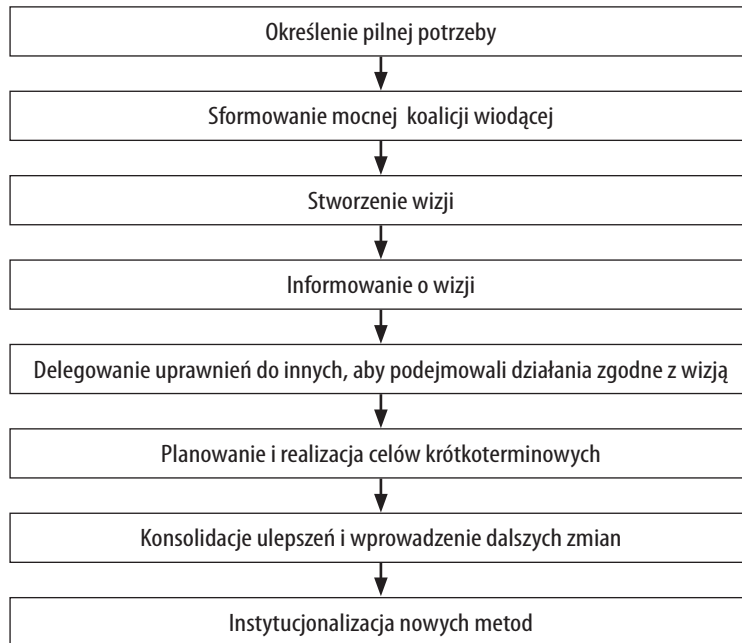
Zarządzanie zmianą obejmuje właściwie każdy aspekt przedsiębiorstwa i zachowania organizacji (Majchrzak, 2002, s. 20). Uważa się, że jest kluczowym obszarem tzw. aktywności regulacyjnej przedsiębiorstwa (Skalik, 2008, w: Zimniewicz, 2008, s. 19). Od jego jakości zależy

sukces wprowadzonych zmian. Uważa się, że to kadra kierownicza ponosi odpowiedzialność za jakość przeprowadzonego procesu zarządzania zmianami. Czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wywołujące zmiany muszą być najpierw dostrzeżone przez kierownictwo, które ma za zadanie wprowadzić, poprzez świadome decyzje, odpowiednie programy, które zmodyfikują dotychczasowe działania (Stoner i Wankel, 1992, za: Majchrzak, 2002, s. 12). Sukces zmiany wynika z dobrego zaplanowania jej wdrożenia (Świątek-Brylska, 1995; za: Majchrzak, 2002, s. 12). Powoduje to jednak dylemat, który musi być dostrzeżony w dyskusji: coraz szybsza dynamika przeobrażeń utrudnia proces planowania i zarządzania zmianą, gdyż jedna zmiana wywołuje niejednokrotnie natychmiastową kaskadę kolejnych. Często kierownictwo nie ma czasu na dobre zaplanowanie tego procesu; wymagana jest elastyczność. W odpowiedzi na tę obserwację należy więc podkreślić, że zarządzanie zmianą, które wykształca w wyniku procesu elastyczność organizacji oraz umiejętności adaptacyjne przedsiębiorstwa, samo w sobie jest procesem niełatwym i często turbulentnym. Tym samym powyższy postulat wymaga od liderów zmiany szeregu kompetencji, które połączą umiejętności projektowania ze sprawnością realizacji w określonej dynamice.

Temat zarządzania zmianą jest obecny w literaturze już od lat 40. XX wieku, ale dzięki badaniom Kurta Lewina w końcu lat 50. nastąpiło przyspieszenie prac dotyczących procesu przeprowadzania zmian. Model Kurta Lewina, jako jeden z pierwszych, opisuje sekwencję faz składających się na skuteczny proces zmiany. Są to (za: Majchrzak, 2002, s. 21):

- rozmrożenie istniejącej równowagi, w tym zmiana zachowania osób, które zmianą będą objęte. Na tym etapie ważne są motywacja i przygotowanie uczestników do zmiany, budowanie zaufania i zaangażowania do przeprowadzenia zmiany oraz pokonanie oporu (Robbins, 2003, za: Kritsonis, 2005, s. 2),
- zmiana (dochodzenie do istniejącej równowagi), przez stworzenie bezpiecznych warunków do eksperymentowania nowej perspektywy, wsparcie pracowników poprzez dostarczenie informacji na temat zmiany i zaangażowanie liderów,
- zamrożenie nowego stanu równowagi, czyli wzmocnienie zmiany. Jest to możliwe przez instytucjonalizację nowych procedur postępowania, stworzenie polityk i procedur (Robbins, 2003, za: Kritsonis, 2005, s. 2).

Zaletą tego modelu jest niewątpliwie jego jasny podział, ale niesie on ze sobą również duże uproszczenia. W koncepcji zarządzania zmianą J.P. Kottera (1995) ten proces składa się z 8 etapów (Kotter, 1995, za: Skalik, 2008 w: Zimniewicz, 2008, s. 20), w których autor przewidział intensywne działania na rzecz aktywizacji czynnika ludzkiego (rysunek 1).

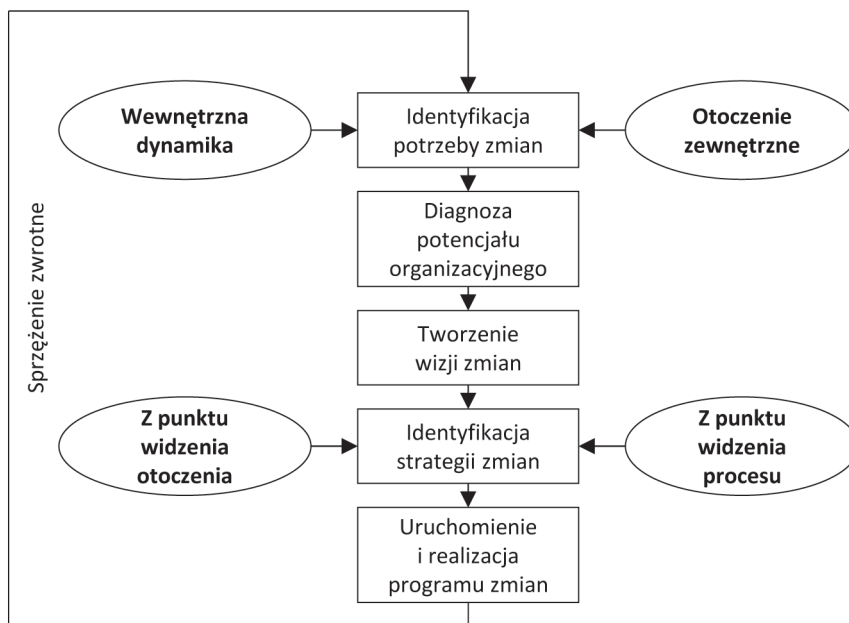


Rysunek 1. Osiem etapów procesu zarządzania zmianą według J. Kottera

Źródło: Zimniewicz (2008, s. 21).

Problem związany z tą koncepcją polega na oderwaniu od wpływu uwarunkowań wprowadzonych zmian, co jest mocno zaznaczone w modelu J. Majchrzak. Autorka zaznacza potrzebę uwzględnienia wpływu zjawisk (które powstają na zewnątrz i wewnątrz organizacji) już na etapie identyfikacji potrzeby zmian, a potem budowania strategii ich wprowadzenia. Proces zarządzania zmianami staje się tym samym bardziej kompletny, gdyż wyraża konieczność dynamicznej komunikacji organizacji z turbulentnym otoczeniem. Co równie ważne – autorka podkreśla sprzężenie zwrotne pomiędzy zmianami, które po wprowadzeniu generują kolejne przeobrażenia (rysunek 2). Taki scenariusz trafnie opisuje funkcjonowanie współczesnego przedsiębiorstwa, poddanego nieustającym bodźcom. Zarządzanie zmianą opisuje więc cykliczne

procesy, dodające się do siebie i wynikowo pozwalające na uzyskanie zmiany głębokiej, transformacyjnej. Model J. Majchrzak wskazuje również na świadome działanie menedżerów, którzy zarządzają organizacją poprzez nieustanne obserwowanie sytuacji na rynku i wewnątrz firmy. Realizują oni zmiany systemowe i strategiczne podejście oparte na nieustannym zdobywaniu nowych doświadczeń (Skalik, 2008, w: Zimniewicz, 2008, s. 23).



Rysunek 2. Proces zarządzania zmianą według J. Majchrzak

Źródło: Majchrzak (2002, s. 36).

Podobną koncepcję przedstawia Z. Mikołajczyk (2003), jednocześnie nadając etykiety poszczególnym fazom procesu zmiany (faza preparacji, faza wdrożenia, faza oceny), co uzupełnia trafnie poprzednie modele. Takie przedstawienie procesu zarządzania zmianą, tzn. w sposób zorganizowany, osadza się na założeniach metodyki rozwiązywania problemów, która klasyfikuje poszczególne czynności i analizuje pod kątem przygotowania, implementacji i oceny.

Jako uzupełnienie R. Lippit, J. Watson i B. Westley wskazują na 7 kroków w zarządzaniu zmianą, koncentrując się na zadaniach dla agenta (lidera) zmiany, a nie ewolucji samej zmiany (Lippit, Watson i Westley, 1958, za: Kritsonis, 2005, s. 3).

Kolejne kroki to (Lippit i in., 1958, za: Kritsonis, 2005, s. 3):

1. Diagnoza. Rozpoznanie problemu.
2. Ocena poziomu motywacji i potencjału organizacji na zmianę.
3. Ocena poziomu motywacji agenta zmiany, jego zaangażowania, dostępnych środków/narzędzi do realizacji zmiany.
4. Opracowanie strategii zmiany i planów działania.
5. Zdefiniowanie roli agenta zmiany w procesie zarządzania.
6. Utrzymanie zmiany. Zadania dla agenta zmiany, w tym komunikacja, informacja zwrotna.
7. Zakończenie pracy agenta zmiany. Stopniowe wycofywanie się z procesu zarządzania zmianą. Koniec pracy agenta zmiany następuje, kiedy transformacja kultury organizacyjnej jest dokonana.

Rola działu HR w procesie zarządzania zmianą

Zarządzanie zmianą uznaje się obecnie za jedną z kluczowych umiejętności przedsiębiorstw jako organizacji i ich kadry kierowniczej (Majchrzak, 2002, s. 22). H. Mintzberg (Mintzberg i Quinn, 1991, za: Majchrzak, 2002, s. 22), wymieniając trzy podstawowe role kierownicze: między-ludzkie (interpersonalne), informacyjne i decyzyjne, wskazuje, że do tej trzeciej należy rola promotora postępu i zmian.

Jak zaznacza J. Majchrzak (2002, s. 22), przyspieszenie tempa przemian powoduje, że zarządzanie zmianą staje się zadaniem niezwykle trudnym i jest niejako testem umiejętności menedżerskich. Zdaniem J. Majchrzak (2002, s. 23), oprócz posiadania wiedzy specjalistycznej, adekwatnej do obszaru biznesowego, kadra menedżerska powinna umieć budować wizję zmiany oraz plany dotyczące rozmieszczenia zasobów. Ma za zadanie motywować ludzi do wdrażania zmian, budować poparcie oraz usuwać przeszkody. Co więcej: menedżerowie zaangażowani w zmianę powinni zapewniać stabilność organizacyjną, a także wykazywać się podejściem twórczym w poszukiwaniu rozwiązań powstałych problemów. Większość powyższych umiejętności opisuje kompetencje miękkie i wskazuje na transformację roli kierownika zmian w kierunku ich lidera (Majchrzak, 2002, s. 23–24). Lider jest bowiem osobą, która proaktywnie zarządza zmianą, wyznacza kierunek, wyzwala energię w pracownikach, ich potencjał i talenty, ale także, poprzez własny przykład, pokazuje zaangażowanie i inicjatywę. Zdaniem Coveya lider ma umiejętności merytoryczne (specjalistyczne), przywódcze oraz wyka-

zuje się osobistą efektywnością (Covey, 1997, za: Majchrzak, 2002, s. 24). Szereg zadań stojących przed liderem procesu zarządzania zmianą czyni z niego „dyrygenta orkiestry” (Majchrzak, 2002, s. 23).

Jaką więc rolę w zarządzaniu zmianą odgrywają liderzy działu personalnego?

D. Ulrich (2001, s. 38–40) podkreśla, że jeśli dział personalny ma być jednym z ogniw tworzenia nowej jakości w przedsiębiorstwie oraz jeśli ma budować przewagę konkurencyjną, musi zmienić swój charakter i przejść do realizacji modelu wielozadaniowego, w którym specjaliści ds. personalnych będą pełnili nowe funkcje. Dopiero taka realizacja zadań umożliwi przedstawicielom działu personalnego odgrywanie pełnoprawnej roli partnera biznesowego. D. Ulrich postrzega działanie funkcji personalnej wzdłuż dwóch osi. Jedna wskazuje strategiczny i operacyjny horyzont, druga zaś ukierunkowuje działania HR na ludzi bądź procesy (Ulrich, 2001, s. 39) (rysunek 3).



Rysunek 3. Funkcje działu personalnego w tworzeniu konkurencyjnej firmy

Źródło: Ulrich (2001, s. 39); Armstrong (2007, s. 83).

Jak widać, kierowanie zmianami jest zadaniem wyznaczonym w perspektywie strategicznej i z działaniami nakierowanymi na ludzi. W kolejnych pracach D. Ulrich rolę agenta zmiany (zamiennie nazywanego „animatorem zmian”) wpisuje w nadrzędną kategorię „partner strategiczny”, tym samym doceniając zadania działu personalnego w zmianie i obejmując je wymiarem działań strategicznych, które końcowo realizują

wizję i misję przedsiębiorstwa (Ulrich i Brockbank, 2008, s. 219–220). Przydzielenie funkcji HR ważnego znaczenia i odpowiedzialności w procesie zmiany jest uzasadnione z kilku ważkich powodów:

1. Tworzenie przewagi konkurencyjnej współczesnego, dynamicznie zmieniającego się przedsiębiorstwa opiera się na wzmocnieniu kapitału ludzkiego, za co wydatnie odpowiada funkcja personalna.
2. Zmiana organizacyjna, szczególnie o charakterze transformacyjnym, dotyczy wszystkich poziomów, struktur i zasobów organizacji, w tym zasobów ludzkich.
3. Zmiany transformacyjne dotyczą przeobrażeń kulturowych w organizacji. Dział HR tworzy klimat do przeprowadzenia zmiany i narzędzia do tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej poprzez np. nowe modele pracy zespołowej, sposoby komunikacji, oceny pracowniczej.
4. W przedsiębiorstwach wiedzy droga do zmian prowadzi poprzez ciągły proces uczenia się jednostek oraz ich wpływ na realizację celów firmy poprzez nabyte kompetencje. Do ważnych praktyk organizacji uczącej się należą programy rozwojowe, zarządzanie przez cele, styl kierowania. Wprowadzenie innowacji w tym zakresie leży w kompetencji HR.

Dyskusja badaczy dotycząca wymiaru zaangażowania i odpowiedzialności HR za proces zmiany organizacyjnej toczy się aktywnie od lat 90. Badacze zauważają, że praktycy HR mogą wiele wnieść do procesu zarządzania zmianą (Csoka, 1995, za: Long, Ismail i Amin, 2013, s. 2020), poprzez przewidywanie zmiany i wiedzę dotyczącą jej wdrażania (Ehlich 1997, za: Long i in., 2013, s. 2020). D. Ulrich, uznawany za jednego z najważniejszych badaczy obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, zauważa (2001, s.175), że specjaliści ds. personalnych w roli animatorów zmian sami zwykle nie przeprowadzają przeobrażeń, jednak muszą zadbać o to, aby zmiany były właściwie przeprowadzone. Oznacza to ustalanie i wdrażanie procesów, które umożliwią przeobrażenia. Jak wskazują jednak inni autorzy, rola HR nie ogranicza się tylko do przeprowadzenia personelu przez zmianę. Dział personalny powinien proaktywnie proponować zarządowi firmy zmiany, które wynikają z wiedzy na temat najlepszych rynkowych praktyk (Long i in., 2013, s. 2020). Jako agent zmiany specjalista ds. personalnych powinien znać techniki zarządzania zmianą, aby przez ich zastosowanie zmniejszyć koszty przeprowadzonych zmian (Long i in., 2013, s. 2020).

Rozpatrując praktyczne aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa, widzimy, że przechodzi ono zmiany w zakresie inicjatyw, procesów i kultury (Ulrich, 2001, s. 165). W każdym przypadku dział HR powinny umieć przekształcać niechęć do przeobrażeń w determinację, obawy przed nieznanym w zainteresowanie, plan w działania przynoszące końcowe efekty (Ulrich, 2001, s. 165). Liderzy HR powinni ściśle współpracować z kierownikami liniowymi i pomagać im w zarządzaniu trudnymi sytuacjami, np. konfliktem, oporem, biernością, jawnym odrzuceniem przemian. Zadaniem HR jest pobudzenie zaangażowania pracowników. Jak widać, zadania działu HR są zbieżne z opisaną wcześniej rolą lidera zmiany.

Dział personalny realizuje także funkcję moderatora procesu zmiany, poprzez obserwację i dostrzeganie potrzeb pracowników. Rozumiejąc potrzeby jednostek, specjaliści ds. personalnych będą bowiem w stanie stworzyć warunki do zmiany, które zwiększają komfort przejścia przez nią (Gomez-Mejia, Balkin, Cardy, Dimick i Templer, 2001, za: Long i in., 2013, s. 2020).

W przypadku zmian na poziomie procesów i inicjatyw dział HR jest odpowiedzialny za stworzenie potencjału do wprowadzenia zmian. Zdaniem D. Ulricha oznacza to (2001, s. 171–180):

- określenie kluczowych czynników służących tworzeniu potencjału warunkującego zmiany, w tym ustalenie lidera kierującego zmianą, a ponadto ustalenie, jaki ma być cel zmiany i jakie narzędzia zmiany będą wykorzystane (np. sposób komunikacji, system motywacyjny),
- stworzenie narzędzi do oceny stopnia realizacji kluczowych czynników sukcesu,
- określenie działań usprawniających w przypadku opóźnień,
- kontrolę nad procesem wprowadzania zmian poprzez systematyczną ocenę wyników.

Najtrudniejszą zmianą do przeprowadzenia jest zmiana w zakresie kultury, gdyż oznacza ona transformację organizacji i często uzyskanie nowej tożsamości w oczach pracowników i klientów. W przypadku zmian transformacyjnych specjaliści ds. zarządzania zasobami ludzkimi to jednocześnie strażnicy i katalizatorzy zmian (Ulrich, 2001, s. 45). Pomagają odrzucić starą kulturę i przystosować się do nowej, poprzez rozwój niezbędnych kompetencji w organizacji.

W przypadku takich projektów rola działu personalnego jest bardziej twórcza i merytoryczna. Do zadań HR należą wtedy zdaniem D. Ulricha (2001, s. 180–197):

- określenie i wyjaśnienie koncepcji zmiany kultury organizacyjnej, co wymaga ogromnej wiedzy na temat jej architektury,
- uzasadnienie powiązania zmiany kulturowej z oczekiwanym sukcesem firmy,
- ocena koniecznego zakresu zmiany, w tym jakie są wskaźniki oczekiwanej kultury,
- określenie sposobów przeprowadzenia zmiany kultury organizacyjnej, np. poprzez ustalenie sposobów komunikacji, delegowanie uprawnień „góra-dół”,
- stworzenie planu działania z wyznaczeniem czynników sukcesu pomyślnego wdrożenia zmian, podobnie jak w przypadku wdrożenia inicjatyw.

Biorąc po uwagę różnorodność zmian, D. Ulrich (2001, s. 198–199) uważa, uogólniając, że niezależnie od rodzaju zmiany liderzy HR odpowiedzialni są za realizację czterech typów zadań:

- inicjowanie, przyspieszanie, kierowanie,
- wspieranie, ułatwianie,
- projektowanie,
- demonstrowanie.

Kompetencje liderów HR potrzebne do zarządzania zmianą

Aby pracownicy działu personalnego mogli z sukcesem realizować powyższe zadania, muszą prezentować kompetencje, które są warunkiem skutecznego oddziaływania organizacyjnego na poziomie wertykalnym i horyzontalnym. Według W. Brockbank i D. Ulricha (2003, za: Long i in., 2013, s. 2020) kompetencje są zdolnością do tworzenia wartości dodanej dla biznesu i przetwarzania warunków do jego realizacji w celu stworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej. N. Khatri (Khatri, 2006, za: Long i in., 2013, s. 2021) uzupełnia tę definicję, podkreślając, że kompetencje umożliwiają dynamiczne działanie funkcji HR, która dzięki potencjałowi organizacji przyczynia się do poprawy efektywności w zmieniających się warunkach funkcjonowania. Kompetencje (Armstrong,

2007, s. 153) mają wymiar cech behawioralnych (tzw. kompetencje miękkie), odnoszących się do zachowania oraz wymiar „zdolności stosowania posiadanej wiedzy do różnych aspektów wykonywanej pracy w celu osiągnięcia wymaganych wyników” (tzw. kompetencje twarde).

Badacze wskazują na wiele istotnych kompetencji, zarówno tych miękkich, jak i twardych, nieodzownych do realizacji działań przez agenta zmiany.

Analiza literatury wskazuje, że do kluczowych kompetencji działu HR, warunkujących jego sukces jako agenta zmian, należą:

- wiedza biznesowa – dotyczy rozumienia strategii biznesowej firmy, specyfiki sektorowej, aspektów finansowych, marketingowych czy sprzedażowych oraz umiejętności wykorzystania tej wiedzy w realizacji zmiany (Heisler, 2003, za: Long i in., 2013, s. 2021). Wiedza biznesowa wykracza poza tematykę HR i dotyczy rozumienia łańcucha wartości firmy (Long i in., 2013, s. 2029; Boselie i Paauwe, 2004 za: Long i in., 2013, s. 2021);
- kształtowanie kultury organizacyjnej, co jest uznane jako główna odpowiedzialność liderów HR (Long i in., 2013, s. 2021). Autorzy podkreślają znaczenie umiejętności kształtowania kultury organizacyjnej jako krytycznej dla funkcji HR jako agenta zmiany (Long i in., 2013, s. 2023);
- umiejętność nawiązywania relacji wewnątrz organizacji – zarówno z menedżerami liniowymi, jak i zwierzchnikami. Zwraca się uwagę, że specjaliści HR powinni prezentować bardzo dobre umiejętności komunikacyjne (Boselie i Pauuwe, 2004; Kelly i Gennard, 1996; za: Long i in., 2013, s. 2021–2022). Jest to zgodne ze stanowiskiem D. Ulricha (Ulrich, Brockbank, Johnson i Younger, 2007, s. 6–9; Ulrich, Younger, Brockbank i Ulrich, 2012, s. 2), który ponadto uważa, że umiejętności interpersonalne budują wiarygodność specjalistów HR w oczach biznesu. Umiejętności komunikacyjne uważane są także za element harmonizujący współpracę, gdyż pozwalają uniknąć konfliktów, które są częstą barierą zmiany (Long, 2013, s. 2022). J. Buchanan i D. Body (1992, za: Long i in., 2013, s. 2022) uważają, że ważne są umiejętności z zakresu komunikacji, ale także budowania zespołów, wywierania wpływu i wyznaczania celów;
- kompetencje z obszaru rozwoju zasobów ludzkich, które pozwalają za pomocą odpowiednich technik, takich jak coaching, mentoring, szkolenia, wzmocnić umiejętności pracowników i wykorzy-

stać proces rozwoju do stworzenia środowiska lepiej realizującego zmiany (Long i in., 2013, s. 2022).

Powyższe wnioski znajdują odzwierciedlenie w innych badaniach. W. Brockbank i D. Ulrich (2003, za: Long i in., 2013 s. 2023) wskazują na następujące niezbędne kompetencje specjalisty HR w roli agenta zmiany: strategiczną kontrybucję, w tym kształtowanie kultury organizacyjnej, wiedzę biznesową, wiarygodność osobistą, a także umiejętność wykorzystania rozwiązań technologicznych. J. Selmer i R. Chiu (Selmer i Chiu, 2004, za: Long i in., 2013, s. 2023) podkreślają znaczenie osobistej wiarygodności, rozumianej jako efektywność w relacjach międzyludzkich. Uznają, że ważnymi cechami są umiejętność pracy w środowisku stresu oraz kreatywność w podejściu do rozwiązywania problemów.

Badania przeprowadzone przez C.S. Long, W.K.W. Ismail i S.M. Amin (2013, s. 2028–2029) wskazują, że wśród wymienionych kompetencji to wiedza biznesowa i jej wykorzystanie w praktyce, a także kształtowanie kultury, są najbardziej istotne dla efektywności funkcji HR jako animatora zmiany. Badanie wskazuje jednocześnie, że pracownicy HR nie prezentują wystarczających kompetencji, które pozwolą im tę funkcję pełnić. Autorzy sugerują, że zbyt mało jest codziennej interakcji pracowników działu personalnego z działami biznesowymi i wskazują, że włączenie się liderów HR w operacyjne dyskusje i spotkania jest niezbędne, aby zwiększyć ich znaczenie w proaktywnym zarządzaniu zmianą organizacyjną. Dzieje się tak dlatego, że po pierwsze przedstawiciele działu HR nabywają potrzebną wiedzę, a po drugie mają szansę na prezentację własnych pomysłów (Long i in., 2013, s. 2031).

Kompetencje liderów HR są nieodzowne do prowadzenia efektywnego działania w procesach zarządzania zmianą. Nie jest to jednak wystarczające. Badacze podkreślają, że jeśli dział HR nie otrzyma wsparcia zarządu ani nie będzie obdarzony jego zaufaniem, to pomimo chęci działania jego wpływ na zarządzanie zmianą może być niewielki (Long i in., 2013, s. 2031). Oznacza to, że proaktywne działania specjalistów HR wewnątrz organizacji, służące umocowaniu strategicznej pozycji są nieodzowne, aby uzyskać status wiarygodnego animatora zmiany, zwłaszcza transformacyjnej.

Podsumowanie

Rola działu HR jako agenta zmiany jest składową misji działu personalnego jako partnera strategicznego. W dzisiejszych warunkach funkcjonowania gospodarki zmiana jest wpisana w codzienny byt organizacji. Jej sukces jest mierzony nie tylko umiejętnościami zarządzania zmianą, ale też stopniem dostosowania się do tempa kolejnych przemian.

Zaangażowanie działu HR jest nieodzowne, gdyż każda zmiana w organizacji dotyczy ludzi. Chcąc pełnić funkcję partnerską, liderzy działów HR muszą być wyposażeni w kompetencje, które pomogą im przeprowadzić organizację przez zmianę, ale też proaktywnie nią zarządzić. Jeśli efektem zmiany ma być poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, to wymagane mocne strony HR muszą obejmować kompetencje zarówno biznesowe, procesowe, jak i personalne. Kombinacja kompetencji „miękkich” i „twardych” przeniesie koncentrację działu personalnego z działań transakcyjnych na transformacyjne, kształtujące łańcuch wartości nowoczesnego przedsiębiorstwa. Tym samym dział HR, właśnie dzięki procesom zmian organizacyjnych, może ugruntować swoją pozycję partnera strategicznego i być animatorem procesu kształtowania nowych przewag konkurencyjnych. Agent zmiany ma szansę stać się agentem innowacji.

Bibliografia

- Armstrong, M. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Borkowska, S. (2006). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: teraźniejszość i przyszłość*. Warszawa: IPiSS.
- Borowiecki, R. (2003). Restrukturyzacja przedsiębiorstw w obliczu procesów transformacji, integracji i globalizacji. W: R. Borowiecki i A. Jaki (red.), *Globalizacja i integracja gospodarcza a procesy restrukturyzacji i rozwoju przedsiębiorstw*. Warszawa–Kraków: TNOiK, Europejskie Stowarzyszenie Zarządzania „Cecios”.
- Boselie, P. i Paauwe, J. (2004). Human Resource Function Competencies in European Companies. *Personnel Review*, 34(5): 550–566.
- Bratnicki, M. (1998). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Katowice: AE w Katowicach.

- Brockbank, W. i Ulrich, D. (2003). *Competencies for the New HR: Society for Human Resource Management*. Arizona: University of Michigan Business School. Global Consulting Alliance.
- Buchanan, D. i Boddy, D. (1992). *The Expertise of the Change Agent. Public Performance and Backstage Activity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Carr, D.K., Hard, K.J., i Trahan, W.I. (1998). *Zarządzanie procesem zmian*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Csoka, L.S. (1995). *Rethinking Human Resources: A Research Report*. New York: The Conference Board.
- Drucker, P.F. (2008). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: MT Biznes.
- Ehrlich, C.J. (1997). Human Resource Management: A Changing Script for a Changing World (Special Issue on the Future of Human Resource Management). *Human Resource Management*, 36(1): 85–90.
- Gomez-Mejia, L., Balkin, D., Cardy, R., Dimick, D. i Templer, A. (2001). *Managing Human Resource*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Griffin, R. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Heisler, J.W. (2003). Competency Today Required by HRM Professionals. *Link & Learn eNewsletter*. Dostępny na: <http://www.12manage.com/myview.asp?KN=3696> (03.09.2015).
- Hesselbein, F., Goldsmith, M. i Beckhars, R. (1998). *Lider Przyszłości. Nowe wizje i metody działania na nadchodzącą erę*. Warszawa: Business Press.
- Huselid, M.A., Jackson, S.E. i Schuler, R.S. (1997). Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 40(1): 177–188.
- Kelly, J. i Gennard, J. (1996). The role of Personnel Directors on the Board of Directors. *Personnel Review*, 2(51): 7–24.
- Khatri, N. (2006). Building Capability in Health Care Organizations. *Health Care Management Review*, 31(1): 45–54.
- Kotter, J. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, marzec–kwiecień, <http://www.sykehusapoteket.no/Upload/Topplederprogrammet/Litteratur/2.1%20Leading%20Change%20%20Why%20Transformation%20Efforts%20Fail%20by%20JP%20Kotter.pdf> (10.09.2015).
- Krajewski, Z. (2013). Zarządzanie zmianą gospodarczą – wybrane aspekty teoretyczne. *Humines Hominebus*, 9: 31–41, http://www.homines.wspia.pl/pdf/2013A/Homines2013A_02_Krajewski.pdf (10.09.2015).

- Kritsonis, A. (2004–2005). Comparison of Change Theories. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 8(1), <http://qiroadmap.org/download/Phase%201%20Resources/Kritsonis,%20Alia%20Comparison%20of%20Change%20Theories.pdf> (01.09.2015).
- Lippitt, R., Watson, J. i Westley, B. (1958). *The Dynamic of Planned Change*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Long, C.S., Ismal, W.K.W, i Amin, S.M. (2013). The role of change agent as mediator in the relationship between HR competencies and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(10): 2019–2033.
- Majchrzak, J. (2002). *Zarządzanie zmianami w przedsiębiorstwie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Masyk-Musiał, E. (2003). *Organizacje w ruchu, strategie zarządzania zmianami*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Mikołajczyk, Z. (2003). *Zarządzanie procesami zmian w organizacjach*. Katowice: Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. W. Korfańskiego.
- Mintzberg, H. i Quinn, J.B. (1991). *The Strategy Process. Concepts, Contexts, Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Perechuda, K. (1993). *Zarządzanie zmianami*. Wrocław: Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego.
- Robbins, S. (2003). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Selmer, J. i Chiu, R. (2004). Required Human Resources Competencies in the Future: A Framework for Developing HR Executives in Hong Kong. *Journal of World Business*, 39: 324–336.
- Skalik, J. (2008). Koncepcje procesu zmian i ich walory aplikacyjne. W: K. Zimniewicz (red.), *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Stoner, J.A.F. i Wankel, Ch. (1992). *Kierowanie*. Warszawa: PWE.
- Świątek-Barylska, I. (1995). Jak przygotować program zmian. *Przegląd Organizacji*, 4.
- Ulrich, D. (2001). *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. i Younger, J. (2007). Human Resource Competences: Responding to Increased Expectations. *Employment Relations Today*, <http://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57368/20159?sequence=1> (12.08.2015).
- Ulrich, D., i Brockbank, W. (2008). *Tworzenie wartości przez dział HR*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.

- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. i Ulrich, M. (2012). *HR Talent and the New HR competencies*, <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/HRtalent-HRcompetencies.pdf> (15.08.2015).
- Walas-Trębacz, J. (2000). *Formułowanie strategii produktu w zarządzaniu zmianą*. Niepublikowana praca doktorska. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Walas-Trębacz, J. (2009). Zmiany organizacyjne przeprowadzane w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 13(2): 31–40.
- Wilson, D.C. (1992). *A Strategy of Change. Concepts and Controversies in the Management of Change*. London–New York: Routledge.
- Zarębska, A. (2002). *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Difin.
- Zimniewicz, K. (red.) (2008). *Zmiany w organizacji – przyczyny i konsekwencje. Studia i przyczynki dla uczczenia pamięci profesor Jadwigi Majchrzak*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Rafał Tyburcy¹

DOJRZAŁOŚĆ PROCESU ZARZĄDZANIA TALENTAMI W ORGANIZACJACH MIĘDZYNARODOWYCH

Abstrakt

Zarządzanie talentami przeszło w ostatnich dwudziestu latach długą drogę i jest dziś zdecydowanie czymś więcej niż tylko zbiorem procesów. Niniejsze opracowanie o charakterze teoretycznym ma na celu przedstawienie aktualnych wyzwań stojących przed zarządzaniem talentami w organizacjach międzynarodowych, opisanie istniejących modeli dojrzałości i praktyk w tym zakresie oraz wskazanie kierunku badań nad dalszym doskonaleniem modelu dojrzałości zarządzania talentami.

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Bogdan Nogalski.

Wprowadzenie

W literaturze autorzy często powołują się na badania firmy Manpower, opisujące skalę trudności w obsadzaniu stanowisk w przedsiębiorstwach. Według Manpower w 2014 roku 36% pracodawców miało trudności ze znalezieniem pracowników i obserwuje się w tym obszarze trend rosnący od 2009 roku (Badania Manpower, 2015). Jednocześnie sugeruje się konieczność szerszego spojrzenia na wykorzystywanie talentów ze źródeł wewnętrznych oraz szukanie absolwentów nie tylko najlepszych uniwersytetów, wskazując na nieefektywność systemów identyfikujących talenty (Pfeffer i Sutton, 2002). Wyniki badań Europejskiej Komisji również pokazują postępującą różnicę między popytem a podażą talentów – czterech na dziesięciu przedsiębiorców miało w 2013 roku trudność z obsadzaniem wolnych stanowisk w procesie rekrutacji (ze względu na niskie lub za wysokie kwalifikacje kandydatów). Koszty dla gospodarki liczone są z tego powodu w wielu milionach euro. Jednocześnie badania wyraźnie wskazują na duże koszty, jakie ponoszą przedsiębiorstwa związane z utratą talentów (Center For American Progress podaje, że wynoszą one nawet do 213% rocznego wynagrodzenia dla kadry wysokiego szczebla). Według analizy Call&Nymberg jest ponad 150 artykułów, które łączą wskaźnik odejść pracowników z wynikami finansowymi organizacji (Hancock, 2013; Heavey, 2013; Shaw&Park, 2013). W ramach cyklicznych badań uzyskujemy regularnie potwierdzenie o wysokim zaniepokojeniu dyrektorów generalnych tzw. luką kompetencyjną (*skills gap*) (KPMG, 2015). Dla 81% Corporate Executives (CE) zarządzanie talentami jest kluczowe dla odniesienia sukcesu. Jednocześnie tylko 17% CE sądzi, że HR dobrze wywiązuje się z tego zadania (KPMG, 2012). Jednocześnie obserwujemy, jak wiele dzieje się w obszarze zarządzania talentami w organizacjach rozwijających i wykorzystujących nowe koncepcje, takie jak: budowanie marki pracodawcy (*employer branding*, EVP – *Employee Value Proposition*, unikalna wartość dla pracownika), zarządzanie pokoleniami, równowaga między życiem osobistym a zawodowym (*work-life balance*). Międzynarodowe organizacje częściej mają dziś do czynienia z globalnym zarządzaniem talentami (Deloitte Global Human Capital Trends,

2014) – tworzą centra kompetencyjne, definiują, w których regionach świata koncentrować działalność poszczególnych funkcji, określają tempo transformacji funkcji poprzez outsourcing lub out-tasking, czyli wnoszenie zadań poza główny obszar funkcjonowania firmy i zarządzają kompetencjami w tych lokalizacjach w sposób długoterminowy (Sparrow, Scullion i Tarique, 2014).

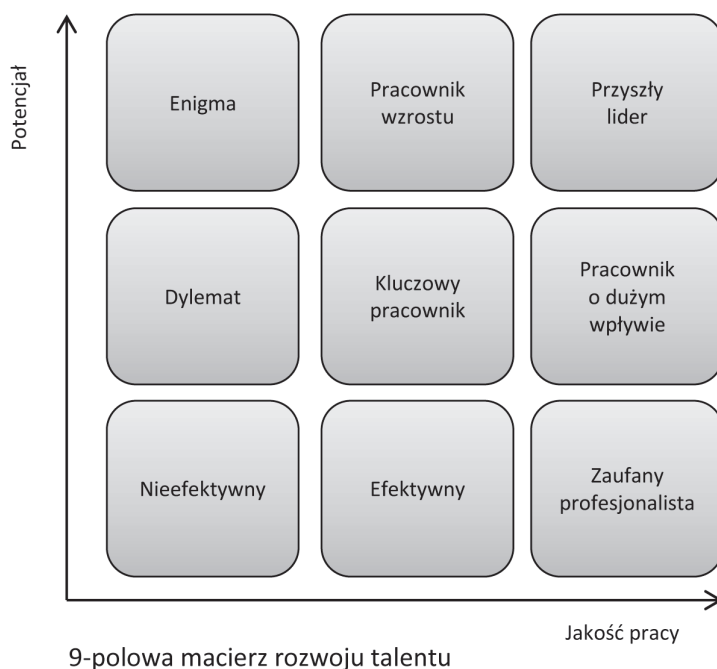
Warto przyjrzeć się, na ile programy zarządzania talentami są dojrzałe w organizacji (Tabor, 2013), na ile reprezentują spójność, jak w przypadku spójności modeli biznesu (Falencikowski, 2013) i na ile są efektywne w rozumieniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi (Fitz-Enz, 2001, s. 39) oraz zarządzania strategią przedsiębiorstwa (w ujęciu Minzberga, 2003 oraz Trompenaarsa i Hampden-Turner, 2005). Według autora przyszłość programów zarządzania talentami to: pełna spójność z wybranym modelem biznesowym, efektywność w zależności od kultury organizacyjnej i dojrzałość w zależności od priorytetów i możliwości organizacyjnych.

Zarządzanie talentami w organizacji międzynarodowej

Procesowe podejście do zarządzania talentami ma swoje początki w latach 80. XX w., kiedy to planowano zarządzanie zasobami ludzkimi w perspektywie kolejnych okresów (Sparrow, Scullion i Tarique, 2014). Warto tu wspomnieć też badaczy wykazujących też wcześniej zainteresowanie tematem talentów, w tym Karola Adamieckiego, który pisał, że „w pracy kierowniczej istotne są [...] inicjatywa i talenty osobiste kierowników”, gdyż „sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu” (Adamiecki, 1932, za: Jabłoński, 2010). Analiza popytu i podaży pracowników rozwijała się również w latach 40. XX w Stanach Zjednoczonych. Profesjonalizacja zagadnienia nastąpiła jednak właśnie pod koniec lat 80. i na tym okresie skoncentruję się w niniejszym opracowaniu. Rozwijały się takie obszary jak identyfikacja talentów na rynku pracy, ocena efektywności pracy, planowanie ścieżek rozwoju, korporacyjne uniwersytety i programy rozwoju. Na podstawie koncepcji macierzy BCG (Boston Consulting Group) rozwinęła się macierz dziewięciopolowa (rysunek 1) – dotyczyła ona analizy potencjału w odniesieniu do jakości pracy, a jej autorem jest prawdopodobnie G.S. Odiorne (Sparrow i Makram, 2015). Wykorzystywanie macierzy przez wiele lat zdomino-

wało zarządzanie talentami (Sparrow, Hird i Balain, 2011). Segmentacja pracowników o wysokim potencjale oraz wysokiej jakości pracy spowodowała rozwój koncepcji, zgodnie z którą dbano o osoby zaklasyfikowane jako „przyszłych liderów” i traktowano jako „gwiazdy”, dbano o rozwój i szkolenie osób z obszaru „pracownik wzrostu” oraz „pracownik o dużym wpływie” oraz koncentrację i poleganie na „kluczowych pracownikach”. Jednocześnie promowano pozbywanie się z organizacji osób mało produktywnych – „nieefektywnych”.

Opublikowana w 2001 roku książka autorstwa Michaela Handfield-Jones oraz Axelrod, *The war for talent (Wojna o talenty)*, zdominowała literaturę i stała się najczęściej cytowaną pozycją z tego obszaru. Autorzy rekomendowali budowę systemu zarządzania zasobami ludzkimi. Talent był określany jako umiejętności, wiedza, doświadczenie, inteligencja, podejście, charakter oraz energia. Wcześniej Steven Hankin z firmy McKinsey and Company w 1997 roku swoim artykułem dał impuls do „wojny o talenty”. W Polsce mamy szereg opracowań na temat zarządzania talentami autorstwa m.in. Listwana (2010) oraz Szmida (2007).



Rysunek 1. Macierz BCG oraz portfolio zarządzania zasobami ludzkimi

Źródło: na podstawie <http://structuredlearningsolutions.co.uk/big-problems-mckinsey-9-box-talent-matrix/>

W następstwie rozwijały się praktyki zaczerpnięte z pokrewnych dziedzin zarządzania, np. marketingu, i stąd pojawiła się idea EVP (*Employee Value Proposition* – Wartość Unikalna dla Pracownika), a następnie *employer branding* (budowanie marki pracodawcy). Miały one na celu przyciągnąć najlepszych pracowników oraz ich zatrzymać. Obok podejścia nastawionego na ludzi i kluczowe talenty funkcjonuje podejście nastawione na praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (Sparrow, Scullion i Tarique, 2014). Organizacje definiują kluczowe procesy i stale je usprawniają, koncentrując się na następujących działaniach:

- identyfikacja i zatrudnianie pracowników,
- zwiększanie atrakcyjności organizacji jako pracodawcy,
- minimalizacja poziomu dobrowolnych odejść,
- identyfikacja kluczowych talentów,
- zapewnienie przepływu talentów,
- rozwój pracowników (coaching, mentoring, szkolenia),
- zarządzanie oceną pracowników (ocena 360 *, ocena roczna, ACDC),
- identyfikacja planów sukcesji.

Kolejną koncepcją w zarządzaniu talentami jest identyfikacja kluczowych stanowisk w przeciwieństwie do identyfikacji kluczowych osób (Huselid, Beatty i Becker, 2005). Przykładowa segmentacja stanowisk wyglądała następująco:

- A – stanowiska strategiczne, wymagające dużej autonomii, podejmowania decyzji, tworzące wyjątkową wartość dla firmy;
- B – stanowiska wspierające, które mogą być strategiczne, jednak umiejętności potrzebne do ich wykonywania są popularne i łatwe do pozyskania; na danym stanowisku pracy praca wykonywana przez różne osoby nie odbiega zasadniczo od siebie;
- C – stanowiska, które mogą być łatwo wyniesione poza organizację (outsourcing) i wyeliminowane.

Collings oraz Mellahi (2009) zauważają, że przegląd stanowisk powinien być regularny i powinien opierać się na ocenie wpływu stanowiska na utrzymywaniu lub zdobywaniu przewagi kompetencyjnej (*competitive advantage*).

Rozwijając teorię opartą na stanowiskach, Boundreau i Ramstad (2005) wprowadzili pojęcie kluczowych puli talentów (*pivotal talent pools*). Chodziło o zidentyfikowanie klastrów talentów, a nie jedynie stanowisk, w których to przypadku zwrot z inwestycji oraz wpływ na

wartość firmy są największe. Zarówno teoria oczekiwań, jak i kapitału ludzkiego odcisnęły tutaj swoje piętno. Zdaniem autorów inwestycje w rozwój talentów powinny opierać się na zróżnicowaniu – właśnie na kluczowych pulach talentów. W wyniku tego podejścia rozwinęły się metody analityczne w zarządzaniu zasobami ludzkimi – strategiczne planowanie zasobów (*strategic workforce planning*). Początki tego podejścia sięgają jeszcze lat 60., kiedy na bazie doświadczeń z planowania łańcucha dostaw zaczerpnięto koncepcję do planowania zasobów ludzkich w firmach produkcyjnych. W okresie 2005–2010 ta technika zdecydowanie się rozwinęła (pokazują to raporty Conference Board 2005–2014). Kluczowe działania przy zastosowaniu tej metody opierały się na:

- analizie potrzebnych zasobów w krótkim, średnim i długim okresie,
- planowaniu scenariuszowym zasobów ludzkich,
- identyfikacji kluczowych zasobów w powiązaniu ze strategią firmy,
- identyfikacji, czy zasoby rozwijać, czy pozyskać z rynku (Boudreau, 2010, s. 8; Ingham 2007; Cappelli 2009),
- identyfikacji ryzyk w zarządzaniu talentami (Bechet, 2008).

Kolejną koncepcją było podejście polegające na tym, że wszyscy pracownicy to talent w organizacji (tzw. podejście egalitarne w przeciwieństwie do elitarnego). Sprzyjało ono większemu zaangażowaniu wszystkich pracowników w organizacji i w większym stopniu koncentrowało się na rozwijaniu potencjału na różnorodnych rolach pracowników (nie tylko kluczowych). Warto podkreślić, że tego typu podejście sprawdza się w kulturach organizacyjnych tzw. typu rynkowego oraz z dominującym pokoleniem Y (osoby, który weszły na rynek pracy na przełomie wieków), które pragnie być zauważone, docenione (Farrell i Hurt, 2014, s. 14).

Istotnym elementem dla organizacji międzynarodowych jest globalne zarządzanie talentami (Global Talent Management). Sparrow, Scullion, Tarique (2014) zidentyfikowali cztery role dla HR:

- Mistrz procesów (*Champion of processes*) – narzędzia, techniki i ich ujednolicenie w ramach firmy,
- Strażnik kultury (*Guardian of culture*) – promowanie kultury mobilności pomiędzy organizacjami, przełamywanie mentalności silosów,
- Menadżer wrażliwości (*Manager of receptivity*) – zachęcanie do przepływu talentów – koncentracja na indywidualnościach, dywersyfikacja,

- Przywództwo sieci powiązań (*Network leadership and intelligence*) – rynek pracy, powiązanie z interesariuszami.

Zarządzanie talentami w organizacjach znalazło silne powiązanie ze strategicznym zarządzaniem przedsiębiorstwem. Jednym z przykładów takiego powiązania jest koncepcja dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*) (Teece, 2007; Helfat, Filkenstein, Mitchell i Peteraf 2007; Wright, Dunford i Snell 2001), według której przedsiębiorstwa dopasowywały zasoby firmowe w zależności od sytuacji rynkowych. Zdecydowanie jednym z ciekawszych przykładów zastosowania dynamicznych zdolności jest tzw. *acqui-hiring* (przejmowanie przez duże organizacje młodych organizacji; średnio sześćosobowych), szczególnie tzw. start-upów, przed fazą komercjalizacji rozwiązań ze względu na szczególne kompetencje, rozwiązanie lub projekt produktu). Dynamiczne zdolności nie mają bezpośredniego wpływu na wynik przedsiębiorstwa, ale pośrednio wpływają na rezultaty poprzez zmianę aktualnego potencjału organizacji (Zott, 2008). *Acqui-hiring* jest wyjątkowym przykładem wyszukiwania i przejmowania talentów przez organizacje. W literaturze można znaleźć wiele ciekawych przykładów na temat przejęć przez tak znane organizacje jak: Facebook, Google, Twitter, Zynga, Yahoo i LinkedIn. Firmy przejmowane są głównie z uwagi na kompetencje techniczne. Dynamiczne zdolności przekładają się na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Chatterji i Patro, 2014; Chatterji i Patro, 2014).

Determinanty zmian w zakresie zarządzania talentami

Największy wpływ na zarządzanie talentami mają obecnie takie czynniki jak:

- demografia – starzejące się społeczeństwa, wzrost średniej długości życia, przejście na emeryturę talentów oraz osób wysoko wykwalifikowanych; praca wielu pokoleń w tym samym czasie, wchodzenie na rynek pracy pokoleń o nowych oczekiwaniach;
- nierównomierna podaż i popyt na pracę (Pocztowski, 2008, s. 24);
- postęp technologiczny, który wywołuje bardzo duże zapotrzebowanie na pracowników w obszarze nowoczesnych technologii. Niedobór wśród informatyków został zmierzony i udokumentowany w raporcie *E-skills for jobs in Europe: measuring progress and*

moving ahead; final report (2014). Przedstawione zostały trzy scenariusze (stagnacja, główny scenariusz, wzrost), które zakładały niedobór pracowników ICT (nowoczesnych technologii) w Europie w zakresie od 449 tys. do 558 tys. w 2015 roku, a w 2020 roku z zakresu 730 tys. do 1,3 miliona pracowników;

- poziom edukacji i niedopasowanie do potrzeb przedsiębiorców – „brak korelacji pomiędzy strukturą kształcenia kapitału ludzkiego a potrzebami wynikającymi z dynamicznego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy” (Pocztowski, 2008, s. 24);
- zmiana stylu życia i pracy – potrzeba równowagi między życiem zawodowym a osobistym, częste zmiany miejsca pracy. Grodzicki (2011) wskazuje ponadto – w walce o talenty – na zmiany proporcji między grupami wiekowymi, zmiany stylu życia, elastyczność kwalifikacyjną, brak specjalizacji, hiperkonkurencyjność i innowacyjność z każdej strony, mobilność i globalny rynek pracy, telepracę;
- turbulencje rynków – zmiany potrzeb klientów, rosnąca konkurencja na wielu rynkach, zmienność modeli biznesowych, konieczność elastyczności struktur (outsourcing, outtasking);
- globalizacja – tworzenie centrów kompetencyjnych, łatwość migracji talentów, łatwy dostęp do informacji.

Model dojrzałości procesu a model dojrzałości zarządzania talentami

Sprawne procesy biznesowe są jednym z głównych czynników sukcesu oraz niewykorzystanego potencjału przy rosnącej dynamice otoczenia (Gałuszka, 2011). Istnieje szereg modeli dotyczących analizy dojrzałości zarządzania talentami w organizacjach. Co odróżnia poszczególne podejścia organizacji oraz jakie działania są podejmowane, aby osiągnąć konkretny rezultat? Potencjalną odpowiedź dają modele dojrzałości procesów biznesowych (Gałuszka, 2011). W tabeli 1 przedstawiono kompilację dziewięciu koncepcji dojrzałości procesowej oraz dojrzałości zarządzania talentami. Przedstawione modele dojrzałości zarządzania pozwalają określić, na ile istnieje świadomość organizacji w zakresie zarządzania talentami, na ile zaawansowane są praktyki, na ile powiązane ze strategią jest zarządzanie talentami. Ważnym aspektem jest również elastyczność w zastosowaniu odpowiednich narzędzi ZT (zarządzania talentami) czy też w dopasowaniu do odpowiedniego modelu biznesowego oraz do turbulentnego otoczenia. Elastyczność ma

wielowymiarową konstrukcję. Elastyczność, innowacyjność i kreatywność mają znaczenie dla organizacji na wielu etapach jej istnienia i aby zrozumieć, w jaki sposób działa organizacja, należy rozumieć trendy społeczne i ekonomiczne (Nogalski i Niewiadomski, 2013, s. 47).

Tabela 1. Modele dojrzałości zarządzania talentami

L.p.	Główna cecha modelu	Opis modelu	Autor
1	<i>Strategia TM (Talent Management) jako determinanta dojrzałości</i>	Strategia lub plan zarządzania talentami determinuje najniższy poziom dojrzałości. Brak planu powoduje działania przypadkowe i intuicyjne; kolejne etapy oznaczają konkretne ukierunkowane działania do talentów. Kolejne stadium to integracja ze strategią HR oraz strategią całej organizacji. Najwyższy poziom to wzajemne uzupełnianie oraz wpływanie na siebie.	Tansley, Harris, Turner
2	<i>Procesowe podejście do talentów</i>	1. Silosowe procesy HR 2. Zestandardyzowane procesy zarządzania talentami (spójność, zwymiarowanie) 3. Zintegrowane zarządzanie talentami (łączenie systemów i procesów, odpowiedzialna osoba lub zespół) 4. Strategiczne zarządzanie talentami (w pełni zintegrowane procesy i systemy, wsparcie dla podejmowania decyzji biznesowych)	Bersin & Associates
3	<i>Świadomość</i>	1. Świadomość zagadnień związanych z zarządzaniem talentami 2. Zrozumienie strategii zarządzania talentami 3. Poziom akceptacji i świadomości wpływu na wyniki biznesowe (jak strategia TM wpływa na strategię firmy) 4. Zaadaptowanie zarządzania talentami w powiązaniu ze strategią 5. Połączenie strategii zarządzania talentami i wdrożeń działań wspierających strategię biznesową.	Human Capital Institute
4	<i>Capability maturity model integration</i>	Poziom zaawansowania na pięciu poziomach: 1. Początkowy (działania <i>ad hoc</i> – budżety i terminy są regularnie przekraczane) 2. Zarządzany – planowanie, zarządzanie i mierzenie, kontrolowanie procesów; wdrożone jest zarządzanie projektami 3. Zdefiniowany – opisane w standardach procesy i procedurach 4. Metody statystyczne do poprawy procesów 5. Analiza przyczyn zmienności i wdrażanie działań korekcyjnych w zależności od sytuacji biznesowej. Poziomy wydolności procesowej: 0) niekompletny 1) wykonywany 2) zarządzany 3) zdefiniowany 4) zarządzany ilościowo 5) optymalizujący	Model CMMI

cd. tabeli 1

L.p.	Główna cecha modelu	Opis modelu	Autor
5	<i>Standaryzacja</i>	1. Brak formalnego systemu 2. Podejście bierne 3. Stabilne, formalne (systematyczne podejście, a dane dotyczą zgodności z celami przedsiębiorstwa) 4. Nacisk na ciągłe doskonalenie 5. Najlepsze osiągnięcia	Norma ISO 9004
6	<i>Analityczność – Model Harringtona</i>	1. Status procesu nie jest określony 2. Zrozumiały (ustalona dokumentacja oraz procedura) 3. Skuteczny (systematycznie mierzone procesy) 4. Efektywny (podnosi wydajność) 5. Bezbłędny – wysoka efektywność i mała ilość błędów 6. Światowej klasy (stale udoskonalany i stanowi wzorzec dla innych - benchmark)	Harrington
7	<i>Kultura oraz zarządzanie wiedzą – Model Nowosielskiego</i>	0. Brak świadomości 1. Uświadomione potrzeby podejścia procesowego 2. Identyfikowanie i dokumentowanie procesów 3. Pomiar i ewidencja wyników procesów 4. Planowanie i kontrolowanie procesów 5. Systematyczne usprawnianie procesów 6. Zarządzanie procesem – kultura organizacyjna oraz zarządzanie wiedzą	Nowosielski
8	<i>Podejście procesowe – Model procesowej dojrzałości firmy (PDF) wg G. Gruchmana</i>	1. Faza zerowa – niewidzialność procesów 2. Faza inicjatyw procesowych 3. Zarządzanie – inwentaryzacja, znajomość zależności, właściciele procesów 4. Faza procesowej struktury organizacyjnej – istotność procesów na równi z działami	Gruchman
9	<i>Podejście projektowe – Project management maturity model</i>	1. Wspólny język – rozpoznanie istotności 2. Wspólne procesy – zapewnienie powtarzalności, oczekiwanie odpowiednich zachowań od pracowników 3. Pojedyncza metodologia – efekt synergii różnych praktyk w jedną 4. Benchmarking – świadomość poprawy procesów, aby uzyskać przewagę konkurencyjną; porównywanie się z innymi 5. Stałe udoskonalenie – organizacja świadoma niekończącej się drogi, ewaluacja danych z benchmarku i wdrażanie usprawnień	Kerzner

Źródło: opracowanie własne na podstawie Gałuszka (2011), Tabor (2014) oraz Szpitter (2013).

Analiza modeli dojrzałości zarządzania talentami wskazuje na istnienie cech wspólnych. Po pierwsze modele zakładają gradację i „wspinanie” się na kolejne szczeble dojrzałości. Skala jest z reguły pięciostop-

niowa. Na kolejnych etapach dojrzałości znajdują się elementy wspólne – np. świadomość zagadnień związanych z zarządzaniem talentami oraz istnienie procesów zarządzania talentami. Cechy powtarzalne to na przykład ciągłe doskonalenie i usprawnianie zarządzania talentami. Cechy pojedyncze to na przykład benchmark – czyli porównanie z innymi procesami lub porównanie z konkurencją, a także powiązanie strategii zarządzania talentami ze strategią zarządzania przedsiębiorstwem. Jedni autorzy dostrzegają istotę statystyki, jak np. w modelu CMMI, w innych modelach ten aspekt nie był dostrzegany.

Tabor (2013, s. 59) podkreśla, że trudno jest jednoznacznie określić, w jakim stadium wdrożenia można powiedzieć o firmie, że już zarządza talentami. Ponadto podaje, że dotychczasowe badania w Polsce były przeprowadzane na próbach losowych (Tabor, 2014, s. 63). Poziom zaawansowania praktyk zarządzania talentami w polskich przedsiębiorstwach jest oceniany jako niski, określany również jako stadium początkujące lub średnio zaawansowane (wg metodologii Putzera). Jednocześnie według badań Tabor zainteresowanie tematyką zarządzania talentami jest wysokie i będzie wzrastało.

Model spójności

Według Oblója (2009 i 2010, s. 177) wewnętrzna spójność strategii wymusza dodatkowo sprzężenie zwrotne i wzajemne uzupełnianie się podjętych wariantów strategicznych. Zewnętrzna spójność polega na analizowaniu i dopasowaniu strategii do trendów rynkowych, działań konkurencji, zachowania otoczenia i zmian w otoczeniu. Według Falencikowskiego spójność modeli biznesu zawiera szereg definicji spójności. Spójność tworzy całość, jest kompatybilna z otoczeniem i tworzy wartość dla klientów oraz pozyskuje wartość dla firmy (kompetencje, zasoby, łańcuch wartości, kanały dystrybucji, instrumenty konkurencji są współzależne od generowania wartości dla klienta) (Falencikowski, 2013, s. 94). Dries opisuje aspekt dopasowania i uzależnienia od otoczenia. Dopasowanie dotyczy natury talentu, motywacji i zależności od otoczenia (Dries, 2013, s. 272–285).

Na podstawie analizy literatury Ingram wnioskuje, że uwaga badaczy skupia się na zagadnieniach wewnętrznej spójności, czyli strategicznych aspektach zarządzania talentami. Niewiele jest opracowań o spójności praktyk zarządzania talentami ze strategią organizacji.

Jeszcze mniej – opracowań dotyczących zależności zarządzania talentami, strategią organizacji i wynikami.

Model efektywności zarządzania talentami

Fitz-Enz (2001) przy pomiarze efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi opisuje szereg metod. Począwszy od zarządzania przez cele, poprzez badanie postaw pracowników, audyt zasobów ludzkich, na wskaźnikach ZZL oraz benchmarkingach kończąc. Pochtowski (2008) wskazuje na wyraźny wpływ strategii organizacji na zarządzanie talentami. Ingram (2014) przeprowadził badania na temat zależności między zarządzaniem talentami a strategią organizacji. W wyniku badań wykazał silny związek pomiędzy programami zarządzania talentami a strategią organizacji. Postawił twierdzenie, że „organizacje, tworząc programy zarządzania talentami, dążą do zapewnienia dopasowania wewnętrznego, (...) oraz zewnętrznego”. Wielu autorów wskazuje wyraźnie na powiązanie praktyk zarządzania talentami z wynikami organizacji (Ensley i Carland, 2011, s. 81–114; Kehinde, 2012, s. 178–186; Vaiman, Scullion i Collings, 2012, s. 925–941).

Wnioski/kierunki badań

Na podstawie badań (Sparrow i in., 2014; Parker, 2003; Skuza, Scullion, i McDonnell, 2013; Horvathova i Durdova, 2011) można zidentyfikować luki badawcze, związane z następującymi kwestiami:

- W jaki sposób organizacje zapewniają właściwą podaż i popyt na talent w sytuacji niepewności?
- Jakie są strategie zapewnienia/dostarczenia kapitału ludzkiego do organizacji i kiedy dana strategia powinna być stosowana?
- W jaki sposób zarządzanie talentami współlistnieje z koncepcją employer branding oraz EVP?
- Jak organizacje konfigurują system zarządzania talentami oraz jak dostosowują tę konfigurację polityk i praktyk do strategii HR oraz strategii biznesowej?
- Jaki jest wpływ praktyk zarządzania na efektywność organizacji (*company performance*) na rynkach rozwijających się (CEE)?

- Powiązanie lokalnej polityki zarządzania talentami z globalną strategią. Czy zachodnie strategie zarządzania talentami (amerykańskie i zachodnioeuropejskie) są adekwatne na rynkach rozwijających się?
- Powiązanie pomiędzy zarządzaniem talentami a zarządzaniem strategicznym oraz dynamicznymi zdolnościami.
- Efektywność zarządzania talentami.
- W jaki sposób globalizacja, zmiany demograficzne, cykle ekonomiczne wpływają na zarządzanie talentami?

Autor uzupełnia tę listę o istotne pytania badawcze:

- Na ile przydatne są modele dojrzałości?
- W jaki sposób modele dojrzałości wnoszą wartość w praktykę zarządzania?
- W jaki sposób model zarządzania talentami wpływa na rozwój praktyk zarządzania?
- Analiza praktyk zarządzania talentami w kontekście modelu dojrzałości a ocena niezależnych ekspertów.
- Czy istnieje powiązanie wyników przedsiębiorstwa z poziomem dojrzałości procesów zarządzania talentami?
- Jaka jest opinia „talentów” o poziomie dojrzałości programów zarządzania talentami?

Niniejsza praca miała na celu wskazanie kierunku dalszych badań nad dojrzałością zarządzania talentami w organizacjach oraz większej koncentracji na spójności i dojrzałości tych procesów. W dalszych badaniach pomocne może okazać się skorzystanie z modeli dojrzałości funkcjonujących w naukach o zarządzaniu projektami lub zarządzaniu procesowym, które ma już bardzo bogatą literaturę przedmiotu. Modele spójności i efektywności występują w zarządzaniu strategicznym – czy nie wydaje się zatem stosowna większa integracja strategicznego podejścia z zarządzaniem talentami? Ingram wskazuje, że badacze koncentrują się na badaniach strategicznych aspektów zarządzania talentami w zakresie wewnętrznej spójności (Ingram, 2014). Wymienione luki badawcze wyraźnie wskazują na konieczność podejścia bardziej holistycznego w zarządzaniu talentami, z uwzględnieniem zagadnień makroekonomicznych, jako czynników zewnętrznych oraz powiązania z wewnętrznymi aspektami, w tym na przykład kultury organizacyjnej. Efektywność, spójność oraz dojrzałość procesu zarządzania

talentami będą miały istotny wpływ na uzyskanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Bechet, T.P. (2008). *Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning*. AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Boston Consulting Group, *The Future of HR in Europe*, <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf> (05.09.2015).
- Boudreau, J.W. (2010). *Strategic HR Management IBM's Global Talent Management Strategy: The Vision of the Globally Integrated Enterprise Case Study – Part C. Society for Human Resource Management*, http://www.nationalacademyhr.org/sites/default/files/BasicPage/IBM_Global_Talent_Management.pdf (1.11.2015).
- Boudreau, J.W. i Ramstad, P.M. (2005). Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science. *HR. Human Resource Planning*, 28(2): 17–26.
- Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics*, 38(1): 8–15.
- Chatterji, A. i Patro, A. (2014). Dynamic Capabilities and Managing Human Capital. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4): 395–408.
- Collings, D.G. i Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4): 304–313.
- Conference Board – raporty 2005–2014, <https://www.conference-board.org> (06.06.2014).
- Deloitte (2014), <http://dupress.com/wp-content/uploads/2014/03/Global-HumanCapitalTrends2014.pdf>.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23: 272–285.
- EU skills panorama 2014 – European Commission*, <http://euskills-panorama.cedefop.europa.eu/AnalyticalHighlights/> (5.09.2015).
- Falencikowski, T. (2013). *Spójność modelu biznesu. Koncepcja i pomiar*. Warszawa: CeDeWu.
- Farrell, L. i Hurt, A.C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *Journal of Organizational Learning & Leadership*, 12(1): 47–60.

- Fitz-Enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Grodzicki, J. (2011). *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Hancock, J.I., Allen, D.G., Bosco, F.A., McDaniel, K.R. i Pierce, C.A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 39: 573–603.
- Heavey, A.L., Holwerda, J.A. i Hausknecht, J.P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98: 412–453.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W. and Peteraf, M. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- Ingham, J. (2006). *Strategic Human Capital Management: Creating Value through People*. London: Butterworth-Heinemann.
- Ingram, T. (2014). Zależności pomiędzy zarządzaniem talentami a strategią organizacji: wyniki badań jakościowych. *Marketing i Rynek*, 5: 1010–1016.
- Jabłoński, M. (2010). Klasyczne ujęcie problematyki talentów pracowników. *Acta Universitatis Lodzianensis, Folia Oeconomica 234*, <http://dspace.uni.lodz.pl:8080/xmlui/bitstream/handle/11089/288/277-287.pdf?sequence=1> (1.11.2015).
- Kerzner, H. (2005). *Strategic Planning for Project Management*, 2ed. New Jersey: John Wiley & Sons.
- KPMG (2012). *Rethinking Human Resources in a Changing World*, <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/hr-transformations-survey/Documents/hr-transformations-survey-full-report.pdf> (5.09.2015).
- KPMG (2015). KPMG CEO Outlook, May 2015 <https://home.kpmg.com/xx/en/home/insights/2015/07/ceo-outlook.html> (5.09.2015).
- Listwan, T. (2010). Zarządzanie talentami – nowy nurt zarządzania kadrami w organizacjach. W: H. Jagoda i J. Lichtarski (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
- Manpower (2015), <http://www.manpowergroup.pl/pl/raporty-rynku-pracy/niedobor-talentow.html> (5.09.2015).
- Minzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. i Ghoshal, S. (2003). *The strategy Process. Concepts, Context, Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

- Nogalski, B. i Niewiadomski, P. (2013). The strategic dimension of product flexibility of a manufacturing plant – the concept and its application Introduction. *Organization and Management*, 154.
- Oblój, K. (2010). *Pasja i dyscyplina strategii. Jak z marzeń i decyzji zbudować sukces firmy?* Warszawa: Poltext.
- Oblój, K. (2009). Znaczenie spójności strategii. *Przegląd Organizacji*, 9.
- Pfeffer, J. i Sutton, R.J. (2002). *Wiedza a działanie*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pocztowski, A. (red.) (2008). *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Shaw, J.D., Park, T. i Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34: 572–589.
- Sparrow, P. i Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Buiding value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resources Management Review*, 25.
- Sparrow, P., Scullion, H. i Tarique, I. (2014). *Strategic talent management: Contemporary issues in international context*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Szmidt, Cz. (2007). Zarządzanie talentami we wczesnej fazie rozwoju. W: S. Borkowska (red.), *Inwestowanie w kapitał ludzki. Biblioteka Wiadomości Statystycznych*, 55.
- Tabor J.A. (2013). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie. Koncepcje, strategie, praktyka*. Warszawa: Poltext.
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Wright, P.M., Dunford, B.B. i Snell, S.A. (2001). Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management*, 27: 701–721.
- Zott, Ch. i Amit, R. (2008). The fit Between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 29.

Małgorzata Zachorowska¹

PORTRET OSÓB 50+ W POLSCE NA TLE MIĘDZYNARODOWYM: STEREOTYPY I FAKTY

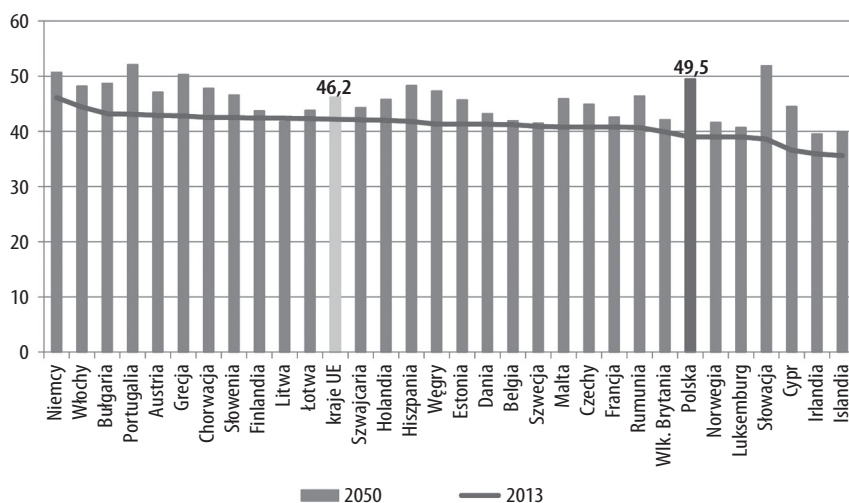
Abstrakt

Celem opracowania jest podsumowanie wybranych badań dotyczących pracowników starszych w Polsce oraz w innych krajach na świecie na podstawie przeglądu wybranej literatury angielskojęzycznej i polskiej. Przeważająca grupa pracowników starszych to osoby charakteryzujące się wysoką motywacją, zaangażowaniem oraz wynikami w pracy. Znacząca grupa osób 50+ to także osoby, które chcą się dalej kształcić i które mają cenną dla pracodawców wiedzę. Pracodawcy zatrudniający pracowników z różnych grup wiekowych, w tym osoby 50+, uzyskują znaczące korzyści (także finansowe).

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi.
Opiekun naukowy: prof. ALK dr hab. Czesław Szmidt.

Wprowadzenie

Według danych Eurostatu Polska należy obecnie do jednych z najmłodszych krajów Unii Europejskiej. Mediana wieku ludności dla całej UE wyniosła w 2012 roku 41,9 lat, podczas gdy w Polsce wartość tego wskaźnika wyniosła 39,1 lat (GUS, 2014, s. 127). Według Prognozy Ludności na lata 2014–2050 tempo starzenia się polskiego społeczeństwa znacząco przyspieszy w tym okresie. Prognoza wskazuje, że w 2050 roku mediana wieku ludności w Polsce osiągnie 49,5 lat, podczas gdy mediana wieku dla całej UE wyniesie 46,2 lat (GUS, 2014, s. 166).



Rysunek 1. Mediana wieku ludności w latach 2013 i 2050

Źródło: GUS (2014, s. 166).

Według Prognozy udział ludności w wieku 65 i więcej lat w populacji ogółem w 2050 roku wyniesie 30,2% a w całej UE 28,2% (GUS, 2014, s. 166).

Zgodnie z zasobową teorią przewagi konkurencyjnej do najważniejszych „miękkich” zasobów firmy należy m.in. kapitał społeczny: „(...) czyli ludzie z ich kwalifikacjami, aspiracjami, motywacjami i postawami, a także powiązania, relacje i stosunki między ludźmi oraz poziom

zaufania i pewności w stosunkach międzyludzkich (...)” – oraz wiedza – „czyli zasoby informacji użytecznej dla funkcjonowania firmy znajdujące się w »posiadaniu« zarówno indywidualnym, jak i zbiorowym, (...)” (Kozłowski, 2008, s. 16). Wydaje się, że według tej teorii pracodawcy powinni dążyć do jak najlepszego wykorzystania posiadanych zasobów ludzkich (w tym pracowników 50+), ich wiedzy i umiejętności. Tymczasem w Polsce występuje zjawisko „wypychania” na emeryturę pracowników starszych. W I kwartale 2015 roku liczba osób bezrobotnych w wieku 55 lat i więcej wyniosła 302 100, podczas gdy w IV kwartale 2005 roku liczba ta wynosiła 141 200 (GUS, 2015, s. 38). Czynnikiem, który ma wpływ na decyzję pracodawców o zatrudnieniu, jest m.in. wiek. Według Bilansu Kapitału Ludzkiego znakomita większość badanych pracodawców (83% respondentów) potwierdziła, że przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu wiek był dla nich istotnym elementem (BKL, 2012; za Monitor Polski, 2014, s. 78). Na decyzję pracodawców wpływają także negatywne stereotypy dotyczące osób starszych.

Stereotypy dotyczące osób 50+

Za twórcę pojęcia stereotypu uważa się W. Lippmanna, który zdefiniował je w 1922 roku. „Współcześnie, stereotypy określa się jako postawy i przekonania o charakterze skrótowym, uproszczonym, silnie zabarwionym emocjonalnie, sztywne i opornie poddające się zmianom” (Szmidt, 2012, s. 15).

Pozytywne cechy osób 50+

Według badania ALK i SMG/KRC pracodawcy najwyżej oceniają takie cechy pracowników 50+ jak: motywacja do pracy, sprawność pamięci, możliwość koncentracji oraz odporność psychiczna (Szmidt, 2012, s. 199). Nieco niżej, ale ciągle relatywnie wysoko, pracodawcy ocenili następujące cechy: możliwość uczenia się nowych rzeczy, odporność na zmęczenie oraz sprawność fizyczna. Dzielenie się wiedzą przez pracowników starszych z młodszymi oraz pracownikami w podobnym wieku także zostało ocenione wysoko przez pracodawców (Szmidt, 2012, s. 194). W tym samym badaniu pracodawcy stwierdzili, że wydajność pracy nie zależy od wieku (67% respondentów) (Szmidt, 2012, s. 198). Należy zaznaczyć, że badani pracodawcy odnosili swoje oceny do pracowników

50+ zatrudnionych w ich firmach. Podobne wyniki dotyczące pozytywnych cech pracowników 50+ uzyskiwano w badaniach prowadzonych w innych krajach. Pracodawcy wysoko oceniali następujące cechy: niezawodność, lojalność, zaangażowanie w pracę oraz wydajność (McGregor i Gray, 2002, s. 170). W innym badaniu pracodawcy docenili także doświadczenie pracowników starszych oraz ich niską fluktuację (Shacklock, http, s. 2). W badaniu przeprowadzonym w 1994 roku członkowie Institute of Personnel Management zostali poproszeni o porównanie różnych cech pracowników młodszych i starszych (w tym wypadku starsi pracownicy zostali określani jako osoby w wieku 40 i więcej lat). Okazało się, że starszym pracownikom przypisano m.in. takie pozytywne cechy jak: sumienność, niezawodność oraz lojalność. Badani stwierdzili także, że na uwagę zasługuje fakt, iż starsi pracownicy ciężko pracują, są efektywni na swoim stanowisku pracy, pracują dobrze w zespole, akceptują wdrażanie nowych technologii, szybko się uczą i adaptują do zmian (Warr, 1993, s. 240).

Negatywne stereotypy dotyczące osób 50+

Wyniki badań przeprowadzonych w Polsce w 2009 roku wykazały, że „starsi pracownicy postrzegani są jako posiadający niższe kompetencje, mniej wydajni, słabiej przygotowani do pracy, a także mający trudności w dostosowaniu się do nowych rozwiązań i nowych technologii” (Perek-Białas i Turek, 2013; za: Program „Solidarność pokoleń”, 2014, s. 94).

Pracodawcy ocenili także nisko produktywność pracowników 50+ (średnio na poziomie 1,2 przy zastosowaniu skali od 0 do 3) (Perek-Białas i Turek, 2013; za: Program „Solidarność pokoleń”, 2014, s. 94). Wskazywali także na relację stosunkowo wysokich zarobków pracowników 50+ do ich produktywności (Wiśniewski, 2009, s. 11–12). W innym badaniu uczestników zapytano o powody, dla których pracodawcy nie chcą zatrudniać starszych pracowników. Wśród najczęściej wymienionych znalazły się następujące: „nie radzą sobie z technologiami komputerowymi”, „ze względu na wiek nie są w stanie wykonywać każdej pracy”, a także „nieopłacalność inwestycji w starszych pracowników” oraz przekonanie o wyższej zachorowalności i absencji spowodowanej chorobami u osób starszych. Badani wskazywali także na obawę starszych pracowników przed nowościami oraz niechęć do uczenia się (Wiśniewski, 2009, s. 96). Analizy przeprowadzone w Nowej Zelandii również wykazały istnienie takich stereotypów dotyczących

starszych pracowników jak: brak umiejętności adaptowania się, opór przed zmianą oraz brak umiejętności korzystania z technologii. W tym samym badaniu znakomita większość pracodawców uznała pracowników starszych za mało ambitnych (McGregor i Gray, 2002, s. 163). Badania, sponsorowane przez Institute of Personnel Management, potwierdziły także istnienie negatywnych stereotypów dotyczących starszych pracowników w Wielkiej Brytanii – głównie w obszarach takich jak opór przed zmianą oraz brak umiejętności korzystania z nowych technologii (Warr i Pennington, 1993, w: McGregor i Gray, 2002, s. 174). W badaniu, w którym w 2002 roku wzięło udział 796 menedżerów, wskazywano, że starsi pracownicy nie są mniej wydajni niż ich młodszy koledzy. Niżej natomiast oceniono starszych pracowników w takich kategoriach jak: możliwość wykonywania pracy wymagającej znacznego wysiłku oraz umiejętność przystosowania się do nowych technologii (Henkens, 2005, s. 359).

Negatywny wpływ stereotypów dotyczących starszych pracowników

Badania prowadzone w różnych krajach wykazały, że ocena osób starszych nie jest jednoznaczna. Przypisywane są im cechy zarówno pozytywne, jak i negatywne. Stereotypy dotyczące pracowników 50+ mają negatywny wpływ na decyzje podejmowane w organizacjach. Wiele wskazuje na to, że w czasie rekrutacji preferowani są młodzi pracownicy. W badaniu przeprowadzonym w Australii w 1994 roku, w którym uczestniczyli głównie praktycy z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi poniżej 35. roku życia, wykazano, że osoby te były przeciwne zatrudnianiu starszych pracowników (Falconer i Rothman, 1994, za: Shacklock, [http](#), s. 5–6). Podobne wyniki uzyskano w badaniu w Wielkiej Brytanii w tym samym roku. Młodsze osoby były postrzegane jako te, które potrafią pozyskiwać nowe kompetencje oraz umiejętności i mogą awansować. Mimo że starszym pracownikom także przypisywano pozytywne cechy (np. dojrzałość, odpowiedzialność, niezawodność, opóźnienie, stabilność oraz umiejętności organizacyjne), mieli oni dużo mniejsze szanse na pozytywne przejście procesu rekrutacji (Walley, 1994, za: Shacklock, [http](#), s. 5–6). Peter Drucker podsumował tę sytuację w 2001 roku, mówiąc, że „obecnie menedżerowie ds. personalnych ciągle uważają, że najbardziej pożądanymi i najmniej kosztownymi pracownikami są pracownicy młodzi, podczas gdy pracownicy starsi

są „wypychani” na wcześniejszą emeryturę, żeby zrobić miejsce dla „młodszych osób, które, jak się uważa, kosztują mniej, a mają bardziej aktualne umiejętności” (Drucker, 2001, za Shaclock, s. 5–6).

Negatywne stereotypy mają także wpływ na decyzje menedżerów dotyczące zatrzymywania starszych pracowników w organizacji po osiągnięciu przez nich wieku emerytalnego. Badanie prawie 800 menedżerów pracujących w Holandii (przeprowadzone w 2000 roku) wykazało, że jedynie menedżerowie, którzy mają częsty kontakt ze starszymi pracownikami wspierają późniejsze przechodzenie tych pracowników na emeryturę. Z kolei menedżerom, którzy nie mieli częstego kontaktu z pracownikami starszymi, trudno było wyobrazić sobie wartość, jaką może przynieść organizacji zatrzymanie pracowników w wieku około-emerytalnym na dłużej (Henkens, 2005, s. 362–363).

Zgodnie z wynikami innych badań stereotypy dotyczące pracowników starszych były powodem podejmowania w organizacji decyzji dyskryminujących tych pracowników (Chiu i in., 2001, w: Kooij i Jansen, 2008, s. 380). Niektórzy badacze w swoich publikacjach zwracali uwagę na to, że stereotypy mogą powodować społeczne wykluczenie pracowników starszych. Ich efektem może także być samospełniająca się przepowiednia, kiedy ci, którzy są przedmiotem negatywnych stereotypów zaczynają zachowywać się zgodnie z tymi stereotypami (Hilton i Von Hippel, 1996, w: Henkens, 2008, s. 354).

Stereotypy a rzeczywistość

Istnienie negatywnych stereotypów dotyczących cech osób starszych, takich jak: niższe zdolności adaptacji oraz wolniejsze pozyskiwanie nowych umiejętności i wiedzy, nie powinno dziwić. Badania potwierdzają, że zarówno zdolności fizyczne, zdolności poznawcze, jak i zdolność do adaptacji mają tendencję do obniżania się wraz z wiekiem, chociaż między osobami starszymi występują w tych obszarach duże indywidualne różnice. Aspekty związane z generalną wydajnością pracy pozostają natomiast na tym samym poziomie, a nawet zwiększają się wraz z wiekiem (Warr, 1993, s. 240).

Wartość pracy w ocenie starszych pracowników

Badanie ALK i SMG/KRC przeprowadzone w Polsce w 2010 roku wykazało, że „praca dla 85% osób w wieku 50+ jest wartością ważną i bardzo ważną, w tym 35% przyznało pracy bardzo duże znaczenie, 50% – raczej duże” (Szmidt, 2012, s. 253). W tym samym badaniu respondenci wskazywali, że praca zaspokaja takie ich potrzeby jak: „poczucie bezpieczeństwa” (83%), „umożliwia kontakty z innymi ludźmi” (81%), „daje poczucie przydatności” (80%), „zapewnia utrzymanie mnie i mojej rodzinie” (78%), „daje mi zajęcie” (78%), „zapewnia poczucie prestiżu i społecznego szacunku” (76%), stawia przede mną interesujące zadania” (76%), „daje poczucie przynależności do grupy” (75%) oraz „praca pozwala mi się rozwijać” (74%) (Szmidt, 2012, s. 266). Podobne wyniki uzyskano także w innym badaniu przeprowadzonym w USA wśród pracowników wiedzy (*knowledge workers*) (Loord, 2004, w: Kooij i Jansen, 2008, s. 368).

Koszty pracy

Badania prowadzone na świecie potwierdzają, że niechęć pracodawców do zatrudniania osób starszych jest m.in. spowodowana przekonaniem, że koszt ich zatrudnienia znacząco przewyższa wydajność tych osób. Rzeczywiście: jeśli chodzi o zarobki, dane z badania zarobków przeprowadzone przez UE w 2006 roku jednoznacznie wskazują, iż w wielu krajach Europy przeciętne wynagrodzenie zasadnicze rośnie wraz z wiekiem pracownika. „Tempo wzrostu płac wraz z wiekiem jest szczególnie wysokie w naszym kraju – osoby w wieku 50–59 lat zarabiają średnio o 7,8% więcej niż pracownicy od 40. do 49. roku życia, a osoby sześćdziesięcioletnie i starsze aż o 22,8% więcej niż pięćdziesięciolatekowie” (Wiśniewski, 2009, s. 11–12). Pracodawcy uczestniczący w badaniu przeprowadzonym przez ALK i SMG/KRC częściej jednak uważali, że koszt młodszych pracowników jest wyższy niż starszych. (Szmidt, 2012, s. 222) (tabela 1).

Wśród menedżerów i pracodawców utrzymuje się także pogląd, że pracownicy 50+ częściej korzystają ze zwolnień lekarskich. Badani w 2013 roku pracodawcy potwierdzili jednak, że spośród grupy osób w wieku 45–50 i więcej lat, zatrudnionych na umowę o pracę, „zaledwie 30% opuściło 1 dzień pracy lub więcej w okresie 12 miesięcy”. Według ZUS absencja chorobowa osób ubezpieczonych w ZUS z tytułu choroby własnej była najwyższa wśród pracowników w wieku 50 lat i więcej

(ZUS, 2014, s. 138). Absencja chorobowa z tytułu opieki nad dzieckiem, osób ubezpieczonych w ZUS, była zaś najwyższa wśród następujących grup wiekowych: 30–39 lat, 40–49 lat oraz 20–29 lat (ZUS, 2014, s. 105). Według GUS liczba wypadków przy pracy była także najwyższa w 2013 roku w młodszych grupach wiekowych (30–39 lat, 40–49 lat oraz 20–29 lat) (GUS, 2014b, s. 40). Na podstawie analizy prezentowanych danych wyraźnie widzimy, że opinia pracodawców na temat wysokiej absencji chorobowej pracowników 50+ jest nieuprawniona.

Tabela 1. Zestawienie odpowiedzi „koszt wyższe dla starszych” z odpowiedziami „koszty wyższe dla młodszych” w poszczególnych sferach wydatków (w%)

Obszar kosztów	Koszty wyższe dla starszych	Koszty wyższe dla młodszych
Ogólna ocena kosztów	5	12
Koszty zwolnień lekarskich	16	11
Koszty zwalniania z pracy	15	8
Koszty wynagrodzeń	12	9
Koszty przystosowania stanowiska pracy	8	10
Koszty szkolenia wstępnego	7	13
Koszty szkoleń specjalistycznych	7	12
Koszty przyjęcia do pracy	7	8
Koszty motywowania do pracy inne niż wynagrodzenie	6	11

Źródło: Szmidt (2012, s. 223).

Wydajność

Różnice w zarobkach między młodszymi i starszymi pracownikami są uzasadnione. Starsi pracownicy mają większe doświadczenie zawodowe i wiedzę. W porównaniu do pracowników młodszych są z pewnością bardziej wydajni (wyjątkiem mogą być tutaj stanowiska pracy wymagające znacznej siły fizycznej, która, jak wiadomo, maleje wraz z wiekiem). „Zatem zgodnie z teorią kapitału ludzkiego w okresie całego życia zawodowego krzywa płac nie pokrywa się z krzywą krańcowej produktywności. W początkowym okresie kariery zawodowej pracodawcy,

inwestując w szkolenia, ponoszą koszty zatrudniania wyższe niż wydajność osiągnięta przez młodego pracownika. W szybkim okresie kariery jest odwrotnie: płaca poniżej wydajności rekompensuje wcześniej poniesione nakłady” (Wiśniewski, 2009, s. 14–15).

Dla utrzymania efektywności w grupie starszych pracowników kluczowe jest upewnienie się, że zajmują oni stanowiska zgodnie z ich kompetencjami i doświadczeniem zawodowym (Liwiński i Sztanderska, 2010, s. 13). Dlatego też firmy w Europie Zachodniej i na świecie, które wdrożyły proces zarządzania wiekiem, stosują różne metody w celu wykorzystania wiedzy pracowników starszych (np. angażowanie tych pracowników w program typu „mentoring” lub wprowadzanie do firmy pracowników młodszych przez starszych).

W niektórych badaniach firmy, które zatrudniły osoby starsze, potwierdziły, że pracownicy ci byli w stanie szybko osiągnąć wysoką wydajność pracy dzięki swojej motywacji do pracy, a także wsparciu, które zapewnił im pracodawca (Naegele i Walker, 2006, w: Liwiński i Sztanderska, 2010, s. 15). Inne badania, których celem było prześledzenie relacji wieku do innych zmiennych związanych z pracą, jasno wskazują, że nie ma potwierdzenia tego, że wraz z wiekiem obniża się produktywność oraz wyniki pracy osób starszych (Giniger, Dispenzieri i Eisenberg, 1983; McEvoy i Cascio, 1989; Rhodes, 1983; Waldman i Avolio, 1986 w: Kubeck i in., 1996, s. 92). Okazuje się, że na stanowiskach wymagających jedynie utrzymania tych samych wyników pracy (*maintenance-type performance*) pracownicy starsi osiągają stabilne wyniki pracy. Można to wytłumaczyć faktem, że na tych stanowiskach osoby starsze mogą polegać na swojej wiedzy i doświadczeniu zawodowym (Charness i Bosnian, 1990; Salthouse, 1990 w: Kubeck i in., 1996, s. 92).

Najwyższe możliwości fizyczne mają osoby dwudziestokilkuletnie. Tempo spadku rozpoczyna się już po 30. roku życia, ale jest ono bardzo zróżnicowane. Należy zaznaczyć, że możliwości fizyczne nie są jedynym czynnikiem, który ma wpływ na wyniki pracy, „ponieważ wykonywanie pracy zawodowej najczęściej nie wymaga angażowania maksimum zdolności. Nie można także pomijać zdobywanego wraz z wiekiem doświadczenia zawodowego, które wpływa na podniesienie wydajności dzięki np. lepszej znajomości rynku, posiadaniu sieci klientów oraz wypracowaniu strategii działania” (Wiśniewski, 2009, s. 15). Prace badawcze, których celem było zbadanie relacji pomiędzy wiekiem a wynikami pracy, nie wykazały takiej bezpośredniej zależności (McGregor i Gray, 2002, s. 165). Niektórzy z badaczy sugerują, iż taki stan rzeczy może

być spowodowany faktem, że starsi pracownicy kompensują utratę zdolności poznawczych przez większą wiedzę zawodową oraz wyższe umiejętności, co przekłada się na pozytywne wyniki pracy (McGregor i Gray, 2002, s. 166).

Wiek a zdolność przyswajania nowych umiejętności

Badania wykazały, że oprócz tego, iż istnieją negatywne stereotypy, starsi pracownicy mają zdolność przyswojenia sobie nowych umiejętności, nawet jeśli proces uczenia zabiera im więcej czasu niż pracownikom młodszym (Warr, 1993, s. 247). Badacze sugerują, że dla różnych grup wiekowych pracowników powinny zostać zastosowane różne metody szkolenia (Patrickson i Ranzijn, 2014, s. 735). Niestety pracodawcy nie widzą potrzeby inwestowania w pracowników starszych, uważając, że ta inwestycja im się nie zwróci (Cully i in., 2000; Wrenn i Maurer 2004; Ranzijn 2004, w: Patrickson i Ranzijn, 2014, s. 735). Takie podejście wykazali też polscy pracodawcy (MPiPS, 2008, s. 48). Niektórzy badacze podkreślają, że pracodawcy są w stanie uzyskać większy zwrot inwestycyjny ze szkolenia starszych pracowników z uwagi na fakt, że przedstawiciele młodszych grup wiekowych kilka razy w ciągu swojej kariery zawodowej zmieniają pracodawców (Warr, 1993, s. 3). Niestety, jak wykazują badania, pracownicy starsi rzadko podejmują próbę uzupełnienia swoich umiejętności i wiedzy z własnej inicjatywy. Dlatego też „pracodawcy i eksperci zgodnie mówią, że jedną z podstawowych wad starszych pracowników jest to właśnie, że się nie uczą, że nie nadążają za nowymi technologiami” (MPiPS, 2008, s. 48). Należy tu zaznaczyć, że starsi pracownicy często traktują konieczność uczestniczenia w szkoleniach jak konkurowanie z młodszymi (Kanfer i Ackerman, 2004, s. 441; MPiPS, 2008, s. 48). Niektórzy badacze tłumaczą stosunkowo niższą, niż młodsze osoby, gotowość pracowników starszych do podejmowania dalszej edukacji tym, że wielu z nich osiągnęło już liczne cele w czasie swojego życia zawodowego (Bos i in., 2009, s. 1256). Mimo że zgodnie z wynikami badań gotowość do uczestniczenia w szkoleniach zanotowana wśród starszych pracowników jest niższa niż w przypadku młodszych grup wiekowych, ciągle znajduje się ona na poziomie dobrym (powyżej 60% średniego wyniku dla najstarszych pracowników) (Bos i in., 2009, s. 1254).

Korzyści z zatrudnienia starszych pracowników

Na świecie jest niewiele publikacji dotyczących wpływu różnorodności na wyniki finansowe firm. Uzyskane w różnych krajach wyniki badań niestety są ze sobą sprzeczne. Wśród firm zbadanych w 1999 roku w USA wykazano pozytywny wpływ między różnorodnością wiekową zatrudnionych pracowników a wynikami osiąganymi przez zespół. Oceny wyników dokonywał w tym wypadku sam menedżer zarządzający zespołem (Pelled i in. w: Grund, Westergard-Nielsen, 2008, s. 412). Inne wyniki uzyskano, badając relacje pomiędzy różnorodnością wiekową pracowników a wzrostem sprzedaży w wybranych firmach produkcyjnych. W tym wypadku relacja ta była negatywna (Simons i in. 1999 w: Grund i Westergard-Nielsen, 2008, s. 414). Wielu badaczy podkreśla jednak, że firmy zatrudniające zarówno starszych, jak i młodszych pracowników uzyskują lepsze rezultaty z uwagi na to, że umiejętności, wiedza i doświadczenie zawodowe pracowników należących do różnych grup wiekowych wzajemnie się uzupełniają (Lazear 1999, s. 169, w: Grund i Westergard-Nielsen, 2008, s. 416). Grund wskazuje, że młodzi pracownicy mają pomysły i potrafią korzystać z nowych technologii. Starsi natomiast wnoszą swoją wiedzę na temat funkcjonowania w strukturze firmy, wiedzę rynkową, a także niezbędne relacje (Grund i Westergard-Nielsen, 2008, s. 416). Okazuje się, że najlepsze wyniki, dotyczące wartości dodanej liczonej na jednego pracownika, uzyskują firmy, w których średni wiek zatrudnionych pracowników jest na poziomie nieco poniżej 40. roku życia oraz w firmach, w których standardowe odchylenie wieku pracowników jest na poziomie 10 lat (Grund i Westergard-Nielsen, 2008, s. 421). Firmy, które zatrudniają bardzo homogeniczne lub niezwykle zróżnicowane grupy pracowników, pod względem wieku, uzyskują niższy poziom wartości dodanej (Grund i Westergard-Nielsen, 2008, s. 421).

Pracodawcy, którzy zatrudniają starszych pracowników nie tylko są w stanie „zatrzymać” wiedzę w organizacji, osiągnąć wysoki poziom zwrotu z inwestycji w szkolenia, w których uczestniczyli w ciągu całego swojego życia zawodowego pracownicy starsi, ale także osiągnąć wysoką wydajność pracy. Zatrudniając lub utrzymując w pracy osoby powyżej 50. roku życia, pracodawcy zyskują pracowników o wysokiej satysfakcji ogólnej, satysfakcji związanej z płacą i wykonywaną pracą. Ten fakt potwierdzają badania przeprowadzone w Wielkiej Brytanii w 1999 roku (Clark, Oswald i Warr, 1996, s. 63).

Tabela 2. Wiek i trzy formy satysfakcji z pracy: procent pracowników, którzy są „wysoko-usatysfakcjonowani” (odpowiedzi 6 lub 7) (tłumaczenie własne)

Grupy wiekowe	Satysfakcja ogólna z pracy	Satysfakcja z płacy	Satysfakcja z pracy
16–19 lat	59,06	28,77	54,79
20–29 lat	53,88	29,26	55,71
30–39 lat	55,94	33,36	60,90
40–49 lat	58,59	35,38	66,44
50–59 lat	65,94	41,20	73,98
60+ lat	75,52	58,28	85,05
Wszystkie grupy wiekowe	58,55	34,61	63,32
N	5 182	5 183	5 193

Źródło: Clark, Oswald i Warr (1996, s. 63).

Podsumowanie

W opinii wielu badaczy negatywne stereotypy dotyczące starszych pracowników nie znajdują potwierdzenia w rzeczywistości. Dodatkowo pracodawcy uzyskują wysokie wyniki, zatrudniając różnorodne grupy wiekowe. „Pokazują to liczne przykłady przedsiębiorstw, w których zespoły składające się z pracowników w różnym wieku były bardzo wydajne dzięki umiejętnemu połączeniu kompetencji i cech pracowników w różnym wieku. Jednocześnie tworzenie takich zespołów stwarza możliwość międzypokoleniowego przekazywania wiedzy” (Liwiński i Sztanderska, 2010, s. 13). Uprawnione wydaje się w takim razie pytanie o powody preferowania przez pracodawców młodszych pracowników. Wydaje się, że może być ich co najmniej kilka: wysoka podaż młodszych pracowników na rynku pracy w Polsce, niska świadomość kadry zarządzającej dotyczącej prognozy ludności dla Polski, brak wdrożonych narzędzi do zarządzania wiekiem w organizacjach oraz brak odpowiednich kompetencji wśród kadry menedżerskiej związanych z zarządzaniem wiekiem. Z uwagi na znaczące zmiany demograficzne zachodzące od kilka lat w Polsce pracodawcy będą zmuszeni do wykorzystania potencjału pracowników starszych.

Bibliografia

- Bos, J., Donders, N., Bouwman-Brouwer, K. i Van der Gulden, J. (2009). Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *International Archives of Occupational Environmental Health*, 82(10): 1249–1259.
- Clark, A., Oswald, A. i Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational Psychology*, 69: 57–81.
- Grund, Ch. i Westergard-Nielsen, N. (2008). Age Structure of the Workforce and Firm Performance. *International Journal of Manpower*, 29(5): 410–422.
- GUS (2014a). *Prognoza ludności na lata 2014–2050*. Warszawa: GUS.
- GUS (2014b). *Wypadki przy pracy w 2013 r.* Warszawa: GUS.
- GUS (2015). *Bezrobocie rejestrowane. I kwartał 2015 r.* Warszawa: GUS.
- Henkens, K. (2005). Stereotyping Older Workers and Retirement: The Managers' Point of View. *Canadian Journal of Ageing*, 24(4): 353–366.
- Kanfer, R. i Ackerman, Ph. (2004). Ageing, Adult Development, and Work Motivation. *Academy of Management Review*, 29(3): 440–458.
- Kooij, D. and Jansen, P. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23(4): 364–394.
- Koźmiński, A.K. (2008). *Koniec świata menedżerów?* Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Kryńska, E., Krzyszkowski, J., Urbaniak, B. i Wiktorowicz, J. (red.) (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji Kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki, http://zielonalinia.gov.pl/upload/50plus/CD_raport-diagnoza.pdf (10.09.2014).
- Kubeck, J., Delp, N., Haslett, T. i McDaniel, M. (1996). Does Job-Related Training Performance Decline With Age? *Psychology and Ageing*, 11(1): 92–107.
- Liwiński, J. i Sztanderska, U. (2010). *Przegląd badań i publikacji dotyczących zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. Warszawa: PARP, <http://www.parp.gov.pl/files/74/517/18990.pdf> (10.09.2014).
- McGregor, J. i Gray, L. (2002). Stereotypes and older workers: The New Zealand Experience. *Social Policy Journal of New Zealand*, 18.
- MPiPS (2008). *Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym. Raport z badań*. Warszawa: MPiPS Departament Analiz Ekonomicznych i Prognoz.

- Patrickson, M. i Ranzijn, R. (2014). *Workforce Ageing: The Challenges for 21st Century Management. International Journal of Organisational Behaviour*, 10(4): 729–739.
- Perek-Białas, J. i Turek, K. (2013). *Aktywizacja potencjału osób starszych. Projekt ASPA*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński – Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Shacklock, K., *The Credibility Gap: Age Does Matter*, http://www.researchgate.net/publication/29452916_The_credibility_gap_Age_does_matter.
- Szmidt, Cz. (red.). (2012). *Kompleksowy program aktywizacji osób starszych 50+. Raport końcowy*. Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Uchwała Nr 239 Rady Ministrów z dnia 24 grudnia 2013 w sprawie ustanowienia Programu Solidarność pokoleń. Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, Dz.U. z dnia 4 lutego 2014, poz. 115.
- Warr, P. (1993). In What Circumstances Does Job Performance Vary With Age? *European Work and Organizational Psychologist*, 3: 237–249.
- Wiśniewski, Z. (red.). (2009). *Zarządzanie wiekiem w organizacjach wobec procesów starzenia się ludności*. Toruń: Wydawnictwo Dom Organizatora, <http://www.als.umk.pl/userfiles/file/Zarz%C4%85dzanie%20wiekiem%20w%20organizacjach%20wobec%20proces%C3%B3w%20starzenia%20sie%20ludno%C5%9Bci.pdf> (10.09.2014).
- ZUS (2014). *Absencja chorobowa w 2013 roku*. Warszawa: Departament Statystyki i Prognoz Aktuarialnych ZUS.

Aneta Żbik¹

PROGRAM OPERACYJNY KAPITAŁ LUDZKI JAKO NARZĘDZIE ROZWOJU KOMPETENCJI IT OSÓB W WIEKU 50+

Abstrakt

Autorka prezentuje projekt *FiftyPlus – szkolenia z zakresu obsługi komputera i internetu* zrealizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013 jako przykład interwencji funduszy strukturalnych mający na celu wsparcie rozwoju kompetencji IT osób powyżej 50. roku życia. Przedstawia poszczególne etapy wdrażania projektu oraz osiągnięte rezultaty. Zaprezentowane studium przypadku zostało oparte na wywiadach przeprowadzonych zarówno z kadrą zarządzającą projektem, jak i uczestnikami szkoleń IT.

¹ Uniwersytet Łódzki, Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej, Wydział Zarządzania. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Edward Stawasz.

Wprowadzenie

Dostosowanie posiadanych kompetencji do potrzeb zmieniającego się rynku pracy jest jednym z kluczowych czynników decydujących o możliwości zdobycia i utrzymania zatrudnienia. Postępująca od lat 60. informatyzacja i wynikający z niej rozwój społeczeństwa informacyjnego przyczyniły się do wzrostu znaczenia technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) w sferze gospodarczej, społecznej i kulturowej. Z dnia na dzień coraz więcej działań i aktywności przenosi się do internetu. Za pośrednictwem sieci możemy dziś świadczyć pracę, kupować czy regulować płatności. Internet jest również coraz istotniejszym źródłem informacji. Umożliwia zdobywanie wiedzy i podnoszenie kwalifikacji zawodowych, np. za pośrednictwem kursów e-learningowych. W XXI wieku technologie ICT stwarzają szansę na zdobycie wykształcenia w ramach studiów realizowanych „na odległość”, m.in. przez Polski Uniwersytet Wirtualny, opierając się na platformie zdalnego nauczania². Internet jest również swoistym „oknem na świat” dla coraz szerszego katalogu aktywności społeczno-kulturalnych, których najbardziej oczywistym przykładem jest Nasza Klasa czy Facebook. Znajomość technologii informacyjno-komunikacyjnych i aktywne ich wykorzystywanie w coraz większym stopniu stają się warunkiem pełnego uczestnictwa w życiu społecznym, zawodowym i kulturalnym (Malecka, Batorski i Zadrozny, http://www.mazowia.org.pl/files/wykluczenie_cyfrowe__definicja_przyklady_przeciwdzialanie_uchz.ppt).

Rozkwit społeczeństwa informacyjnego i wykorzystywanie ICT we wszystkich sferach życia niesie ze sobą jednak negatywne skutki społeczne, w tym przede wszystkim zjawisko wykluczenia cyfrowego. Osoby niemające umiejętności IT i niekorzystające z dostępu do Internetu mogą zostać zepchnięte na margines społeczeństwa informacyjnego, co grozi wykluczeniem społecznym i zawodowym.

Według definicji OECD wykluczenie cyfrowe (ang. *digital divide*) to zjawisko nierówności społecznych między osobami, gospodarstwami

² <http://www.puw.pl/> (dostęp 09.09.2015).

domowymi, przedsiębiorstwami oraz regionami w poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego związanego z dostępem i wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych we wszystkich sferach aktywności gospodarczej (Jastrzębska i Jastrzębska, 2011, s. 2.; Popiołek, 2013, s. 311). Problem wykluczenia cyfrowego w największym stopniu dotyka osoby starsze oraz niepełnosprawne. Jak pokazują wyniki badań przeprowadzonych przez Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji w 2013 roku (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2014, s. 26–27), zaledwie 35% osób urodzonych przed 1958 rokiem oraz 42% osób niepełnosprawnych posiadało umiejętności komputerowe „na poziomie średniej krajowej”. W grupie wiekowej 55–74 lata umiejętność wykonywania podstawowych czynności związanych z obsługą komputera i internetu posiada kilkakrotnie mniej osób niż w przedziale wiekowym 25–54 lat, w tym:

- umiejętność kopiowania, przenoszenia pliku lub folderu – 18% badanych (w stosunku do 64% ankietowanych w grupie 24–54 lata);
- umiejętność instalowania nowych urządzeń – 9% badanych (w stosunku do 42% ankietowanych w grupie 24–54 lata);
- umiejętność korzystania z podstawowych funkcji matematycznych w arkuszu kalkulacyjnym – 10% badanych (w stosunku do 40% ankietowanych w grupie 24–54 lata);
- umiejętność używania wyszukiwarki internetowej – 30% badanych (w stosunku do 78% ankietowanych w grupie 24–54 lata);
- umiejętność wysłania e-maila z załącznikami – 19% badanych (w stosunku do 60% ankietowanych w grupie 24–54 lata).

Wśród przyczyn, dla których osoby w wieku 55–74 lata nie korzystają z internetu, respondenci wskazali (Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji, 2014, s. 36):

- brak odpowiednich umiejętności (81%),
- zbyt wysokie koszty (13%),
- obawy związane z korzystaniem z internetu oraz niepełnosprawność (po 3%),
- inne (19%).

Duże ryzyko wykluczenia cyfrowego osób w wieku 50+ potwierdzają wyniki badania opublikowanego w 2015 r. przez Koalicję „Dojrzałość w sieci”. Wynika z nich, że spośród blisko 10 mln Polaków w wieku 13–74 lata niekorzystających z internetu aż 89% (tj. 8,9 mln) stanowią

osoby w wieku 45–74 lata. Z raportu *Kompetencje cyfrowe Polaków a rynek pracy* wynika również, iż wśród osób w wieku 55–64 lata z internetu korzysta 42% badanych, natomiast w grupie wiekowej 65–74 lata już tylko 21% ankietowanych. Autorzy badań podkreślają, że kluczową barierą w aktywnym dostępie do internetu nie są ograniczenia finansowe ani brak sprzętu komputerowego, ale niska motywacja, mała wiedza w obszarze jego zastosowań oraz niewystarczające umiejętności. Ograniczenie stopnia wykluczenia cyfrowego osób dojrzałych powinno być w tym świetle jednym z kluczowych zadań społecznych, tym bardziej, że z szacunków Komisji Europejskiej wynika, iż w 2020 roku 90% zawodów będzie wymagało przynajmniej podstawowych kompetencji cyfrowych.

Fundusze unijne w walce z wykluczeniem cyfrowym

Dużą rolę w ograniczaniu problemu wykluczenia cyfrowego odgrywają fundusze strukturalne. Członkostwo Polski w Unii Europejskiej umożliwia korzystanie ze wsparcia finansowego oferowanego w ramach Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) oraz Europejskiego Funduszu Społecznego (EFS). Programy Operacyjne wdrażane w perspektywie finansowej 2007–2013 przewidywały realizację komplementarnych działań mających na celu minimalizację liczby osób nieposiadających umiejętności korzystania z osiągnięć ICT. Operacje finansowane z EFRR za pośrednictwem Regionalnych Programów Operacyjnych (RPO), Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG) oraz Programu Operacyjnego Rozwój Polski Wschodniej (PO RPW) miały na celu wsparcie finansowe projektów przyczyniających się do zapewnienia obywatelom dostępu do szerokopasmowego internetu, a więc eliminację tzw. bariery twardej wykluczenia cyfrowego. Wśród kluczowych działań współfinansowanych ze środków programów krajowych należy wskazać:

- Działanie 8.3 PO IG – Przeciwdziałanie wykluczeniu cyfrowemu – inclusion,
- Działanie 8.4 PO IG – Zapewnienie dostępu do internetu na etapie „ostatniej mili”,
- Działanie 2.1 PO RPW – Powszechny dostęp do szybkiego internetu.

Problem braku kompetencji IT – tzw. bariera miękka wykluczenia cyfrowego – miał zminimalizować przede wszystkim EFS, jako główny instrument wspierający działania podejmowane w ramach Europejskiej Strategii Zatrudnienia, opracowanej na szczycie w Luksemburgu w 1997 roku. Kluczowym zadaniem funduszu jest udzielanie wsparcia finansowego na rzecz rozwoju sfery zatrudnienia poprzez promowanie zachowań przyczyniających się do zwiększenia szans na rynku pracy, poprawę warunków dla rozwoju przedsiębiorczości, wyrównanie szans oraz inwestowanie w zasoby ludzkie (Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi, 2008, s. 7–9). EFS pomaga rozwijać kwalifikacje osób, które mają szczególne trudności ze znalezieniem pracy, utrzymaniem dotychczasowego zatrudnienia czy z powrotem do pracy po dłuższej przerwie.

Wsparcie finansowe kursów i szkoleń umożliwiających zdobycie, uzupełnienie lub podwyższenie umiejętności i kompetencji IT, w minionym okresie programowania, było realizowane za pośrednictwem Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Wśród kluczowych działań i poddziałań umożliwiających współfinansowanie podnoszenia kompetencji z obszaru piśmiennictwa cyfrowego należy wskazać (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2011):

- Poddziałanie 7.2.1 – Aktywizacja zawodowa i społeczna osób zagrożonych wykluczeniem społecznym,
- Działanie 7.4 – Niepełnosprawni na rynku pracy,
- Poddziałanie 8.1.1 – Wspieranie rozwoju kwalifikacji zawodowych i doradztwo dla przedsiębiorstw,
- Poddziałanie 9.6.2 – Podnoszenie kompetencji osób dorosłych w zakresie ICT i znajomości języków obcych.

W związku z tym, że podstawowe bariery w aktywnym korzystaniu z komputera i internetu mają charakter „miękki” i wynikają przede wszystkim z niskiej motywacji oraz braku umiejętności korzystania z osiągnięć technologicznych w niniejszym opracowaniu zaprezentowano studium przypadku projektu współfinansowanego ze środków PO KL pn.: *FiftyPlus – szkolenia z zakresu obsługi komputera i internetu*. Opracowanie jest rezultatem doświadczeń autorki zdobytych podczas pełnienia funkcji menedżera ds. formalnych ww. przedsięwzięcia, wywiadów przeprowadzonych z pozostałymi członkami zespołu zarządzającego, tj. menedżerem ds. finansowych i specjalistą ds. organizacji szkoleń, a także z uczestnikami projektu (I–III edycja szkoleniowa).

Założenia projektu FiftyPlus

Projekt pn. *FiftyPlus – szkolenia z zakresu obsługi komputera i internetu* (FiftyPlus) został wyłoniony do dofinansowania, w ramach konkursu nr POKL/I/9.6.2/13, Uchwałą Zarządu Województwa Łódzkiego, w sierpniu 2014 roku, w ramach Poddziałania 9.6.2 – Podwyższenie kompetencji osób dorosłych w zakresie ICT i znajomości języków obcych, Działania 9.6 – Upowszechnianie uczenia się dorosłych, Priorytetu IX. – Rozwój wykształcenia i kompetencji w regionach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki. Projekt zrealizowany został w okresie 1 stycznia 2014–30 czerwca 2015 roku na terenie województwa łódzkiego przez HRP Group Sp. z o.o. W skład zespołu zarządzającego współfinansowanym przedsięwzięciem weszły 3 osoby zajmujące stanowiska: menedżera ds. formalnych (1/4 etatu), menedżera ds. finansowych (1/4 etatu) oraz specjalisty ds. organizacji szkoleń (1/2 etatu). Całkowita wartość projektu wyniosła 279 885,84 PLN, w tym dofinansowanie 272 833,44 PLN. Wkład własny realizatora, w wysokości 7 052,40 PLN, był wnoszony w dwóch formach: niepieniężnej (udostępnienie sal egzaminacyjnych) oraz prywatnej (wynagrodzenie menedżera projektu). Koszt przypadający na jednego uczestnika projektu wyniósł 2332,38 PLN.

Celem projektu FiftyPlus było rozwinięcie kompetencji cyfrowych u 96 osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo w wieku 50+ zamieszkających w Łodzi, na podstawie kursu komputerowego zakończonego egzaminem ECDL Start³. Uczestnikami projektu mogły być osoby w wieku 50–64 lata. Zgodnie z zapisami Szczegółowego Opisu Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki do wsparcia kwalifikowały się również osoby pozostające bez zatrudnienia w wieku powyżej 64 lat, o ile zadeklarowały gotowość podjęcia zatrudnienia po zakończeniu udziału w projekcie (Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, 2013, s. 314). W ramach przedsięwzięcia założono organizację szkoleń dla 120 uczestników i osiągnięcie wskaźnika 80% zdawalności egzaminu międzynarodowego.

W ramach projektu zdefiniowano dwa cele szczegółowe:

- Nabycie do czerwca 2015 roku kompetencji w zakresie obsługi komputera przez 96 osób w wieku 50+ bezrobotnych i nieaktyw-

³ Europejski Certyfikat Umiejętności Komputerowych rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Informatyczne.

nych zawodowo zamieszkałych w Łodzi (tj.: zdanie egzaminów z zakresu modułów 1–3 ECDL Start: użytkowanie komputerów, przetwarzanie tekstów, arkusze kalkulacyjne);

- Nabycie do czerwca 2015 roku kompetencji w zakresie korzystania z internetu przez 96 osób w wieku 50+ bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo zamieszkałych w Łodzi (tj.: zdanie modułu IV ECDL Start: przeglądanie stron internetowych i komunikacja).

W ramach produktów projektu zaplanowano: realizację 1200 godzin zajęć dydaktycznych, wydanie 120 pakietów materiałów dydaktycznych, organizację 480 egzaminów ECDL Start, wydanie minimum 96 certyfikatów ECDL Start oraz 120 zaświadczeń potwierdzających ukończenie szkolenia.

Rekrutacja uczestników projektu

Rekrutację uczestników projektu, którzy z własnej inicjatywy zainteresowani byli nabyciem, uzupełnieniem lub podwyższeniem umiejętności i kompetencji w obszarze ICT, przeprowadzono przy wykorzystaniu szerokiego wachlarza bezkosztowych narzędzi informacyjno-promocyjnych. Zespół projektowy nawiązał kontakt z lokalnym radiem, portalami społecznościowymi oraz instytucjami wspierającymi osoby starsze celem dotarcia do jak najszerszego kręgu osób potencjalnie zainteresowanych uczestnictwem w projekcie. Wśród działań informacyjnych zrealizowanych w ramach przedsięwzięcia należy wskazać:

- współpracę realizatora projektu z Powiatowymi Urzędami Pracy, które w siedzibach udostępniały ulotki projektowe oraz formularze rekrutacyjne;
- udostępnienie ulotek informacyjnych w Centrum Fifty-Fifty, łódzkich domach pomocy społecznej, aptekach i ZOZ-ach;
- publikowanie informacji o rekrutacji na portalu Tablica.pl, Gumtree, Inwestycja w Kadry oraz Centrum Aktywnego Seniora w Łodzi;
- wywieszenie plakatów informacyjnych w Uniwersytecie Trzeciego Wieku w Łodzi;
- promocję oferty szkoleniowej podczas łódzkich Senioraliów 2014;
- organizację spotkań informacyjnych w siedzibie realizatora projektu.

Rekrutacja na każdą edycję szkoleniową trwała dwa miesiące. Do uczestnictwa w kursie IT przystępowały osoby, które w postępowaniu rekrutacyjnym spełniły kryteria formalne oraz zdobyły najwyższą liczbę punktów w ramach kryteriów szczegółowych. W trakcie oceny formalnej formularza rekrutacyjnego weryfikacji podlegały: wiek (50+), status na rynku pracy (osoba bezrobotna lub nieaktywna zawodowo), miejsce zamieszkania (Łódź) oraz poziom umiejętności obsługi komputera (brak lub niski). Weryfikacja szczegółowa polegała na ocenie punktowej dwóch kryteriów: niezbędność kompetencji ICT w kontekście poszukiwanego stanowiska pracy (0–20 punktów) oraz płeć kandydata (5 pkt – kobieta, 0 pkt – mężczyzna). Na podstawie przyznanej punktacji opracowywano listy rankingowe, które stanowiły podstawę zakwalifikowania kandydata do uczestnictwa w szkoleniu z zakresu ECDL Start. Dodatkowo tworzone listy rezerwowe, na bazie których rekrutowano osoby w wieku powyżej 50 lat w sytuacji rezygnacji pierwotnie zakwalifikowanego uczestnika ze szkolenia. Umowa uczestnictwa w projekcie nakładała na każdego z kursantów obowiązek złożenia pisemnego oświadczenia o rezygnacji z udziału w szkoleniu wraz z uzasadnieniem oraz dokumentacją, potwierdzającą wystąpienie nadzwyczajnych i niezależnych od kursanta ważnych względów życiowych lub losowych uniemożliwiających dalszy udział w projekcie (podjęcie zatrudnienia, długotrwała choroba lub inny wypadek losowy). W przypadku niezłożenia oświadczenia lub niepotwierdzenia wystąpienia nadzwyczajnych i niezależnych okoliczności koszt uczestnictwa w szkoleniu podlegał zwrotowi.

Kursy komputerowe dedykowane osobom w wieku 50+

Współfinansowane ze środków PO KL kursy komputerowe realizowane w wymiarze 80 godzin dydaktycznych składały się z 4 modułów: użytkowanie komputerów, przetwarzanie tekstów, arkusz kalkulacyjny oraz przeglądanie stron internetowych i komunikacja. Każdy z ww. modułów był realizowany w wymiarze 20 godzin dydaktycznych. W ramach projektu zorganizowano 5 edycji szkoleń (po 3 grupy szkoleniowe w ramach każdej edycji). Po zrealizowaniu każdego z modułów uczestnicy kursu przystępowali do egzaminu wewnętrznego, składającego się z części praktycznej i teoretycznej. Warunkiem zaliczenia egzaminu było uzyskanie minimum 60% ogólnej liczby punktów. Pozy-

tywny wynik egzaminu wewnętrznego umożliwił przystąpienie do zewnętrznego egzaminu realizowanego przez certyfikowany ośrodek ECDL. W ramach projektu każdy uczestnik miał zagwarantowane sfinansowanie kosztu uczestnictwa w 4 egzaminach zewnętrznym objętych programem szkolenia. Dodatkowo, w ramach wygospodarowanych oszczędności w projekcie, realizator przedsięwzięcia podjął decyzję o możliwości sfinansowania dodatkowych egzaminów poprawkowych, dla uczestników, którzy uzyskali pozytywną rekomendację trenera IT. Egzamin, współfinansowane ze środków unijnych, były realizowane w dwóch centrach szkoleniowych: NT Group Systemy Informatyczne (PL-CE0085) oraz Edukey S.C. Beata Matuszewska, Łukasz Matuszewski (PL-CE0133). W pierwszym ośrodku zrealizowano egzamin dla dwóch edycji szkoleniowych. W drugim centrum zweryfikowano wiedzę i umiejętności uczestników trzech edycji kursów IT. HRP Group Sp. z o.o. osiągnęła osiągnięcie 80% zdawalności egzaminów ECDL Start, tj. uzyskanie międzynarodowego certyfikatu przez 96 uczestników szkoleń⁴. Zgodnie z zapisami wniosku o dofinansowanie zespół projektowy zapewnił wszystkim uczestnikom możliwość uczestnictwa w dodatkowych zajęciach, tzw. konsultacjach, realizowanych po szkoleniu. Konsultacje prowadzone były przez trenerów IT oraz Specjalistę ds. organizacji. Ponadprogramowe zajęcia umożliwiły kursantom uzupełnienie i powtórzenie teoretycznych oraz praktycznych zagadnień objętych programem ECDL Start. Konsultacje przeprowadzono w grupach 2–3-osobowych w wymiarze 2 godzin dydaktycznych na grupę. Potrzeba uczestnictwa w dodatkowych zajęciach doszkalających była zgłaszana indywidualnie przez uczestników kursu. Wykraczając poza ramy projektowe, realizator dał również wszystkim uczestnikom szkoleń możliwość korzystania z sali komputerowej po godzinach realizacji zajęć. Udostępnienie komputerów z dostępem do Internetu stanowiło odpowiedź na zgłaszane potrzeby uczestników nieposiadających w domu zaplecza ICT. Jak pokazały wyniki egzaminów, zwiększenie liczby godzin konsultacji, połączone z udostępnieniem sprzętu komputerowego, nie tylko przełożyło się na poprawę zdawalności egzaminów wewnętrznych i zewnętrznych, lecz także miało wymiar społeczny. Umożliwiło bowiem zacieśnienie relacji pomiędzy uczestnikami szkoleń a personelem projektu i trenerami oraz integrację kursantów. Wpłynęło to na

⁴ Warunkiem uzyskania Certyfikatu ECDL Start jest uzyskanie min. 80% maksymalnej liczby punktów z każdego z czterech egzaminów objętych kursem.

poprawę atmosfery prowadzenia zajęć, większą swobodę w zgłaszaniu pytań/wątpliwości ze strony kursantów. Zajęcia komputerowe realizowano w formule 4-godzinnych spotkań dwa lub trzy razy w tygodniu, w dni powszednie. W zależności od preferencji zrekrutowanych osób zajęcia odbywały się w godzinach porannych (8.30–12.30) lub popołudniowych (13.00–17.00). Każdy kurs komputerowy trwał ok. 2,5 miesiąca. W ramach zajęć odbywały się ok. trzy przerwy szkoleniowe, w trakcie których uczestnicy mieli okazję skorzystać z poczęstunku (kawa, herbata, ciastka). Liczbę i długość trwania przerw dostosowywano do potrzeb kursantów. Uczestnik szkolenia ECDL otrzymywał również komplet materiałów edukacyjnych odpowiadających tematyce i wymaganiom egzaminów ECDL Start.

Założenia metodyczne kursu IT jako odpowiedź na potrzeby grupy 50+

Program szkoleniowy zrealizowany w ramach projektu FiftyPlus został opracowany na podstawie wytycznych ECDL. Spotkania IT realizowane w oparciu o cykl Kolba (Urbanowicz, 2012, s. 4) zakładały nabycie nowej wiedzy przez doświadczenie dzięki realizacji procesu edukacyjnego w 4 fazach: konkretne doświadczenie (samodzielne wykonanie ćwiczenia oparte na instrukcji trenera), analiza/refleksja, teorie/wnioski oraz zastosowanie/sprawdzenie. W ramach zajęć komputerowych stosowano ponadto podejście *tell-me, show-me, let-me*, zakładając dla każdego z wybranych tematów prezentację, wspólne ćwiczenia a następnie pracę indywidualną lub grupową uczestników. W ramach spotkań IT wykorzystywano również metody aktywizujące prace uczestników, w tym – w miarę możliwości – studia przypadków. Materiały szkoleniowe otrzymywane przez każdego kursanta były dostosowane do potrzeb i oczekiwań grupy 50+. Składały się bowiem nie tylko z podręcznika IT (odbiorcy wsparcia otrzymali podręcznik autorstwa M. Sławik oraz A. Bremer *ECDL – 7 modułów. Kompletny kurs*), ale również ze skryptu szkoleniowego opracowanego przez trenera grupy szkoleniowej i materiałów ćwiczeniowych. Skrypt i dodatkowe materiały zostały opracowane przy zastosowaniu dużej i czytelnej czcionki oraz wysokiego kontrastu. W celu zapewnienia wysokiej jakości i efektywności zajęć zespół projektowy położył duży nacisk na wybór szkoleniowców. Funkcję trenera w ramach projektu FiftyPlus pełniły osoby

legitymujące się nie tylko wiedzą z obszaru IT oraz doświadczeniem trenerskim. W trakcie procesu rekrutacji wysoko premiowano kandydatów mających doświadczenie w pracy z grupą 50+ lub osobami niepełnosprawnymi, a także wiedzę z obszaru andragogiki.

Efekty realizacji szkoleń IT dla osób powyżej 50. roku życia – dobre praktyki

W wyniku realizacji projektu FiftyPlus w okresie od 1 stycznia 2014 do 30 czerwca 2015 roku, współfinansowanego ze środków EFS za pośrednictwem POKL, osiągnięto wszystkie cele zdefiniowane we wniosku o dofinansowanie, tj.:

- rozwinięto kompetencje cyfrowe osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo w wieku 50+ zamieszkałych w Łodzi – 96 osób zdało egzaminy ECDL Start (cel główny projektu);
- rozwinięto kompetencje w zakresie obsługi komputera osób w wieku 50+ bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo zamieszkałych w Łodzi – 96 osób zdało moduły 1–3 egzaminu ECDL Start, tj.: użytkowanie komputerów, przetwarzanie tekstów, arkusze kalkulacyjne (cel szczegółowy projektu);
- rozwinięto kompetencje w zakresie korzystania z internetu osób w wieku 50+ bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo zamieszkałych w Łodzi – 96 osób zdało moduł IV egzaminu ECDL Start, tj.: przeglądanie stron internetowych i komunikacja (cel szczegółowy projektu).

Realizacja przedsięwzięcia była również cennym źródłem doświadczeń w obszarze rekrutacji przedstawicieli grupy 50+, organizacji i prowadzenia szkoleń informatycznych. Obserwacje i wnioski wyciągnięte przez zespół zarządzający przedsięwzięciem mogą stanowić cenne źródło wiedzy dla przyszłych realizatorów projektów adresowanych do osób w wieku 50+ z obszaru technologii informatycznych. Wśród kluczowych wniosków należy wskazać:

- **niska skuteczność tradycyjnych kanałów informacyjno-promocyjnych wykorzystywanych w procesie rekrutacji** – na etapie tworzenia projektu założono, że w związku z koniecznością realizacji bezkosztowych naborów kursantów rekrutacja będzie prowadzona za pośrednictwem lokalnych mediów oraz

instytucji wspierających osoby starsze (uniwersytet trzeciego wieku, domy pomocy społecznej, PUP-y). Realizacja działań informacyjno-promocyjnych za pośrednictwem ww. kanałów okazała się mało skuteczna⁵ i nie zapewniła pełnej obsady grup szkoleniowych w ramach I edycji kursu. W związku z powyższym na etapie kolejnego naboru zespół zarządzający zdecydował o poszerzeniu kanałów/metod dotarcia do grupy docelowej. Najskuteczniejszymi działaniami promocyjnymi okazały się: akcja informacyjna (wywieszanie plakatów, przekazywanie ulotek) w Zakładach Opieki Zdrowotnej i aptekach, prezentacja oferty szkoleniowej w trakcie spotkań i konferencji dedykowanych osobom w wieku 50+ oraz „poczta pantoflowa”, tj. przekazywanie informacji o szkoleniach za pośrednictwem kursantów znajomym i rodzinie (tj. potencjalnym zainteresowanych). Realizacja powyższych działań zapewniła pełną obsadę szkoleń do końca okresu realizacji projektu;

- **czasową niedyspozycyjnosc osób powyżej 50. roku życia** – osoby dojrzałe, mimo braku zatrudnienia, podejmują się realizacji wielu zadań, które skutkują ich ograniczoną dyspozycyjnoscia. Jest to szczególnie zauważalne w okresie wakacyjnym (lipiec–sierpień), kiedy poświęcają swój wolny czas opiece nad wnukami i prawnukami, „pracom działkowym” czy wyjazdom sanatoryjnym, oraz w okresie zimowym bezpośrednio poprzedzającym święta Bożego Narodzenia. Frekwencja na zajęciach w ww. okresach spadała z ok. 95% do 40–50%. W związku z powyższym realizator projektu zdecydował się zintensyfikować zajęcia tak, aby w okresach najniższej dyspozycyjności nie prowadzić szkoleń IT;
- **niedostosowanie materiałów szkoleniowych dostępnych na rynku wydawniczym do potrzeby grupy 50+** – książki przygotowujące do egzaminów ECDL Start powszechnie dostępne w księgarniach nie są dostosowane do potrzeb osób rozpoczynających „przygodę z komputerem”, przede wszystkim w zakresie stosowanej terminologii. Przedstawiciele grupy docelowej projektu zgłaszali zapotrzebowanie na materiały szkoleniowe napisane dużą czcionką (przy zachowaniu odpowiedniego kontrastu), przy-

⁵ Ze względu na brak środków finansowania działań promocyjnych kampania medialna była bardzo ograniczona. Realizatorowi udało się przekazać informację o realizowanych szkoleniach w jednej z audycji lokalnej rozgłośni radiowej oraz umieścić informacje o naborze uczestników na kilku portalach internetowych.

stępnym językiem, z dużą liczbą przykładów praktycznych. W odpowiedzi na powyższe uczestnicy otrzymali zarówno książki ECDL Start, jak i opracowane przez trenerów materiały dydaktyczne dostosowane do poziomu znajomości terminologii ICT przez osoby nieposiadające umiejętności obsługi komputera i internetu;

- **empatię, integrację uczestników z trenerami i zespołem projektowym, dobrą atmosferą pracy i indywidualne podejście do słuchacza** – kluczową rolę w zdobywaniu wiedzy i umiejętności z obszaru ICT odgrywa przełamanie oporów przed korzystaniem z nowinek technologicznych. Sprzyja temu przede wszystkim dobra atmosfera panująca podczas zajęć oraz zacieśnianie relacji między wszystkimi „ogniwami procesu edukacyjnego”, a zatem kursantami, trenerami i organizatorami szkoleń. Umożliwia ona skuteczną komunikację, wymianę doświadczeń pomiędzy uczestnikami oraz przekazywanie oczekiwanego wsparcia⁶. W ramach projektu FiftyPlus organizowano dodatkowo spotkania z zakresu nowoczesnych technologii⁷, które z jednej strony umożliwiły oswojenie się z nowinkami technologicznymi, z drugiej zaś sprzyjały nawiązywaniu relacji pomiędzy uczestnikami szkoleń. Integracja przełożyła się m.in. na tworzenie grup wsparcia, w ramach których uczestnicy spotykali się, aby wspólnie poćwiczyć zagadnienia IT poruszane w trakcie zajęć. Przełożyło się to na lepsze wyniki egzaminacyjne kursantów, zapewniając realizatorowi projektu realizację wszystkich wskaźników objętych wnioskiem o dofinansowanie.

Zakończenie

Program Operacyjny Kapitał Ludzki realizowany w latach 2007–2013, dzięki wsparciu finansowemu Unii Europejskiej, umożliwił realizację szerokiego spektrum inicjatyw poprawiających sytuację społeczną i zawodową odbiorców wsparcia. Wśród grup społecznych znajdujących

⁶ Na przykład w postaci organizacji indywidualnych zajęć wyrównawczych z określonego obszaru wiedzy.

⁷ Poruszane były na nich m.in. tematy tworzenia i prowadzenia blogów, korzystanie z Wikipedii i Facebooka, obsługi aparatów cyfrowych i tabletów, obróbka fotografii.

się w najmniej korzystnym położeniu są osoby w wieku 50+, które za sprawą postępu technologicznego oraz zmian społecznych, ekonomicznych i kulturowych często nie mogą sprostać zmieniającym się warunkom na rynku pracy i rosnącym oczekiwaniom pracodawców. W XXI wieku wiedza szybko się dezaktualizuje, a warunkiem znalezienia i utrzymania posady jest ciągle poszerzanie kwalifikacji. Problem niedostosowania kompetencji do potrzeb gospodarki dostrzegany jest przez realizatorów projektów unijnych, którzy, opierając się na pozyskanych dotacjach, posiadanym doświadczeniu i zasobach, podejmują się realizacji przedsięwzięć mających na celu poprawę sytuacji grup zagrożonych wykluczeniem. Jak pokazują doświadczenia zdobyte w trakcie realizacji projektu *FiftyPlus – szkolenia z zakresu obsługi komputera i internetu*, przezwycięzenie wykluczenia cyfrowego osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo w wieku powyżej 50 lat nie jest procesem ani szybkim, ani łatwym. Wymaga bowiem kompleksowych działań zapewniających zarówno przełamanie barier przed kontaktem z nowoczesnymi technologiami, nabycia umiejętności aktywnego użytkownika komputera i internetu, jak i ciągłej motywacji do korzystania z nowych technologii. Należy pamiętać również, że nie da się rozwiązać problemu wykluczenia cyfrowego, pomijając takie działania jak: przezwycięzenie ograniczeń budżetowych potencjalnych użytkowników ICT oraz zapewnienie dostępu do infrastruktury IT.

Wsparcie finansowe szkoleń umożliwiających osobom bezrobotnym i nieaktywnym zawodowo powyżej 50. roku życia nabycie umiejętności obsługi komputera i internetu to zatem dopiero pierwszy krok na drodze do rozwiązania problemu wykluczenia cyfrowego i reaktywacji w życiu zawodowym. Pozostaje mieć nadzieję, że pierwsze rezultaty minimalizacji stopnia wykluczenia cyfrowego osiągnięte w okresie programowania 2007–2013, dzięki wsparciu finansowemu POKL, nie zostaną zaprzepaszczone, a programy operacyjne uruchamiane w ramach perspektywy finansowej 2014–2020 umożliwią finansowanie inicjatyw, które w trwalszy i bardziej kompleksowy sposób przyczynią się do minimalizacji wykluczenia z aktywnego życia społecznego, zawodowego i kulturalnego osób dojrzałych.

Bibliografia

- HRP Group Spółka z o.o. (2013). *Wniosek o dofinansowanie projektu „Fifty-Plus – szkolenia z zakresu obsługi komputera i internetu*.
- Jastrzębska, A. i Jastrzębska, W. (2011). *Wykluczenie cyfrowe – przyczyny, zagrożenia i bariery jego pokonania. Studium przypadku*, <https://www.ur.edu.pl/file/20797/09.pdf> (09.09.2015).
- Koalicja Dojrzałość w Sieci (2015). *Kompetencje cyfrowe Polaków a rynek Pracy*, <http://dojrzaloscwsieci.pl/raporty.html>, <https://www.youtube.com/watch?v=Q8VJ-3jf6hw&feature=youtu.be> (02.09.2015).
- Malecka, K., Batorski, D. i Zadrozny, J., *Wykluczenie cyfrowe – definicja, przykłady, przeciwdziałanie. Mazowia – Federacja Organizacji Służebnych*, http://www.mazowia.org.pl/files/wykluczenie_cyfrowe__definicja_przyklady_przeciwdzialanie_uchw.ppt (09.09.2015).
- Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji (2014). *Spółeczeństwo informacyjne w liczbach 2014*, https://mac.gov.pl/files/spoleczenstwo_informacyjne_w_liczbach_2014_srodek_lekki.pdf (10.09.2015).
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2011). *Program Operacyjny Kapitał Ludzki*, http://www.pokl.lodzkie.pl/wps/wcm/connect/pokl/pokl/dokumenty/dokumenty_programowe/ (05.09.2015).
- Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (2013). *Szczegółowy Opis Priorytetów Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki*, wersja z 24 kwietnia 2013 r., <http://www.kapitalludzki.gov.pl/dokumenty/dokumenty-programowe/szczegolowy-opis-priorytetow/> (05.09.2015).
- Popiołek, M. (2013). *Wykluczenie cyfrowe w Polsce*, <https://www.ur.edu.pl/file/50181/24.pdf> (10.09.2015).
- Urbanowicz, K. (2012). *Jak uczą się dorośli. Wskazówki dla osób prowadzących zajęcia komputerowe w bibliotekach*. Warszawa: Fundacja Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.
- Wojewódzki Urząd Pracy w Łodzi (2008). *Program Operacyjny Kapitał Ludzki w 10 lekcjach: Zatrudnienie, Przedsiębiorczość, Integracja Społeczna*. Łódź: Wojewódzki Urząd Pracy, http://www.pokl.wup.lodz.pl/stara_strona/dokumenty/ksiazeczka_wup/ksiazeczka_wup.zip (09.09.2015).



III.

Ekonomia
i finanse

Sylvia Twarowska¹

EKONOMIA WOBEC PRZEMIAN SPOŁECZNO-GOSPODARCZYCH

Abstrakt

Artykuł ma charakter teoretyczny i stanowi głos w dyskusji nad obecnym stanem teorii ekonomicznej oraz kierunkiem jej rozwoju w kontekście przemian społeczno-gospodarczych. Immanentną cechą współczesnego mechanizmu rynkowego jest jego zmienność. Zacieranie się granic między gospodarkami narodowymi wymaga działań o charakterze globalnym. Współcześnie kluczowe stają się obserwacja i zrozumienie rzeczywistości. Transformacji ulega nie tylko postrzeganie teorii ekonomii jako nauki; rosną również oczekiwania wobec jej praktycznej roli w stabilizacji zróżnicowanej gospodarki światowej. Nasuwa się bardzo ważne pytanie, zarówno teoretyczne, jak i praktyczne: co ekonomia ma do powiedzenia w kontekście nasilających się problemów, z którymi nie może poradzić sobie mechanizm rynkowy? Jaki powinien być kierunek rozwoju myśli ekonomicznej przyszłości?

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Ekonomii. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Grzegorz W. Kołodko.

Wprowadzenie

W niniejszym opracowaniu chciałabym podjąć problematykę kondycji współczesnej teorii ekonomii oraz kierunku jej rozwoju w kontekście przemian społeczno-gospodarczych. Żyjemy w czasach rosnącej dominacji globalnych procesów, które wymagają nowych ram we współzależnej gospodarce światowej. Współcześnie stabilność oraz ład gospodarczy w coraz większym stopniu determinują takie czynniki jak: demografia, kultura czy religia. Oznacza to, że makroekonomiczne wyzwania wymagają zsynchronizowanych działań na płaszczyźnie ponadnarodowej. Powstaje zatem pytanie: czy nauka ekonomii również wymaga poszerzenia swoich granic? Czy niezbędne jest podejście interdyscyplinarne?

O kondycji współczesnej myśli ekonomicznej

Tradycyjna ekonomia zakłada, że organizacje gospodarcze oraz motywacje działających w nich ludzi zmieniają się powoli. Podobnie jak w fizyce lub botanice, raz ustalone prawdy są więc w zasadzie niezmiennie. Wygodny to pogląd, ale fałszywy.

Galbraith (1979, s. 30–31)

Chociaż od wybuchu ostatniego kryzysu gospodarczego minęło blisko osiem lat, to jego skutki odczuwamy do dnia dzisiejszego. Mamy bowiem do czynienia z najpoważniejszym od lat 30. krachem, który nastąpił po prawie półwieczu wzrostu standardu życia w większości krajów Ameryki Północnej, Europy Zachodniej czy Azji Wschodniej (Samuelson i Nordhaus, 2012, s. XVIII). Czy był do przewidzenia? Roubini i Mihm konstatują, że wbrew powszechnie panującej opinii kryzysy nie są trudne do zidentyfikowania w gospodarce wolnorynkowej. Większość z nich ma swój początek w bańce spekulacyjnej (Roubini i Mihm, 2011, s. 35–38). Te same czynniki, tzn. poddany deregulacji rynek, niskie stopy procentowe „karmiące” bańkę spekulacyjną i nierównowaga globalna, doprowadziły do ostatniego kryzysu gospodarczego, a najbardziej niezwykłym jego przejawem było to, że jego nadejście zaskoczyło

tak wielu (Stiglitz, 2010, s. 1–20). Alarmujące sygnały nadchodziły nie tylko z rynku nieruchomości, gdzie ceny rosły szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Widoczne były również silne znaki ostrzegawcze dotyczące zadłużających się gospodarstw domowych, a także rozprzestrzeniającego się deficytu na rachunku obrotów bieżących (Dembinski, 2011, s. 218–221). Nasuwa się pytanie, dlaczego tak niewielu ekonomistów spodziewało się nadejścia tego krachu. Zdaniem Stiglitz’a tylko ekonomiści ze szkoły Keynesa (Nouriel Roubini, Paul Krugman, George Soros, Stephen Roach, Robert Shiller, Robert Wescott), podzielający pogląd, że rynki nie mają zdolności do samoregulacji, publicznie ostrzegali przed zbliżającym się kryzysem (Stiglitz, 2010, s. 22). James Galbraith uważa, że „tylko dziesięciu lub dwunastu ekonomistów przewidziało ostatni kryzys. To ogromna skaza na reputacji zawodu. Mamy tysiące ekonomistów, większość z nich wyklada teorię ekonomii, która okazała się całkowicie bezużyteczna” (Galbraith, 2008). Rozczarowanie ekonomią i krytyka opinii publicznej wynikają z uzasadnionego przeświadczenia, że prawdziwym testem każdej dyscypliny naukowej jest jej zdolność do opisu realnych procesów oraz na tym gruncie – zdolności do formułowania rekomendacji oraz prognoz (Gorynia i Kowalski, 2009, s. 224). Kryzys nie tylko obnażył słabości współczesnej myśli ekonomicznej, lecz także ożywił dyskusję na temat jej kondycji.

Colander i in. twierdzą, że ekonomia okazała się niezdolna do przewidzenia ostatniego krachu, ale też ponosi częściową odpowiedzialność za jego powstanie. Ich zdaniem współczesna myśl ekonomiczna znalazła się w stanie nieoptymalnej równowagi. Modele makroekonomiczne, nie tylko w niewielkim stopniu opisują rzeczywistą sytuację na rynku, lecz również opierają się na nierealistycznych założeniach. Wykorzystywana w nich koncepcja „racjonalnych oczekiwań” zakłada, że wszyscy uczestnicy rynku mają pełną wiedzę o mechanizmach ekonomicznych. W praktyce takie uproszczenie ma niewielki związek z funkcjonowaniem rynku (Colander i in., 2009, s. 2–15). Akerlof i Shiller dowodzą, że przez ostatnie trzydzieści lat makroekonomia podążała w niewłaściwym kierunku. Nie uwzględniała „instynktów zwierzęcych”. Zakładała, że ludzie są w pełni racjonalni i kierują nimi motywy ekonomiczne (Akerlof i Shiller, 2009, s. 168). Hodgson konstatuje, że teoria ekonomiczna powinna pójść w kierunku nauki bardziej zorientowanej na wyjaśnianie rzeczywistości. Jej przedstawiciele powinni oceniać modele pod względem ich przydatności w zrozumieniu otaczającego świata (Hodgson, 2009, s. 1217–1218). Krugman twierdzi, że

„ekonomia zblądziła, ponieważ ekonomiści wzięli piękno, zakute w wyglądających imponująco modelach matematycznych, za prawdę”. Jak podkreśla, konieczne jest zaakceptowanie niedoskonałości rynków i uwzględnienie nieracjonalnych zachowań oraz finansów w makroekonomii (Krugman, 2009). Zdaniem Hardta „sama metodologia nie wystarczy, aby zrozumieć naukę uprawianą przez Smitha, Marshalla, Keynesa czy też Samuelsona – konieczne jest wejście w głąb i dostrzeżenie fundamentalnych charakterystyk tej rzeczywistości, którą ekonomiści czynią przedmiotem swojej analizy” (Hardt, 2013, s. 8). Mączyńska stwierdza wprost, że niespójność teorii z opisywanym życiem gospodarczym może stać się źródłem nieładu gospodarczego, czego spektakularnym dowodem jest ostatni kryzys globalny. Konkludując, podkreśla, że w ostatnich dekadach silnie zaniedbywany był społeczny kontekst ekonomii; w metodologicznym ujęciu próbowano upodobnić ją do matematyki, zamykając w modelach i marginalizując znaczenie analizy jakościowej (Mączyńska, 2011, s. 43; 61). Według Andrzeja Hermana „zmatematyzowane modele teoretyczne i wysoce sformalizowane analizy mikroekonomiczne coraz bardziej wypierają interdyscyplinarne rozważania socjoekonomiczne. Braków niedostatecznego stosowania interdyscyplinarnego podejścia w ekonomii nie zastąpi także jej rozwój multidyscyplinarny, a jej funkcje poznawczych narzędziowy (użyteczny) i najczęściej replikatywny poziom inżynierii ekonomicznej. Z tych też właśnie powodów warto podejmować próby nowych sposobów rozumienia natury wartości ekonomicznej za pomocą wprowadzania do rozważań na temat języka metafizycznego i ujęć, które będą mieć charakter nie tylko interdyscyplinarny, ale również problemowy” (Herman, 2015, s. 19). Nie ulega wątpliwości, że zrozumienie i wyjaśnianie dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości wymaga podejścia interdyscyplinarnego. Ekonomia to coś więcej niż wzory i modele, to przede wszystkim nauka społeczna, która musi wrócić do swoich korzeni. Powinna nie tylko podążać za zmianami zachodzącymi w gospodarce globalnej, lecz również uwzględniać kontekst społeczny i kulturowy. Dziś coraz bardziej uwidacznia się potrzeba urealnienia założeń w ekonomii głównego nurtu. Obecnie mamy dobry czas na zmianę podejścia. W tym miejscu warto odwołać się do profesora Dembińskiego, który uważa, że kryzys to podwójna okazja: do lepszego zrozumienia świata i opracowania bardziej odpowiednich kierunków działania na przyszłość (Dembinski i Beretta, 2014, s. 13).

Nowe granice ekonomii?

Ekonomia interdyscyplinarna powinna obserwować to, co się dzieje na styku działalności gospodarczej człowieka i środowiska naturalnego, na styku technologii i kultury, na styku polityki i gospodarki. Najciekawsze są właśnie styki, a ekonomia głównego nurtu, neoklasyczna, neoliberalna, a także – choć w mniejszym stopniu – keynesowska oraz behawioralna obserwują te zjawiska i procesy ze swojego punktu widzenia, przykładając szkiełko swego wyizolowanego z kontekstu wielowątkowości uczonego.

(Kołodko, 2014, s. 13)

Proces narodzin ekonomii jako dyscypliny naukowej sięga XVIII wieku. Zapoczątkowana przez Adama Smitha ekonomia klasyczna wraz z wyodrębnioną na przełomie XIX i XX wieku ekonomią neoklasyczną stały się dominującymi nurtami do połowy XX wieku. Kryzys lat 30., który poważnie dotknął gospodarkę rynkową, obnażył słabości teorii ekonomicznej opartej na prawie Saya. Nowy paradygmat myślenia o polityce gospodarczej rozwinął John Maynard Keynes. Ekonomia keynesowska, oderwana od prawa Saya, odnosiła się do gospodarki, w której rynek może być zawodny. Dostarczała wskazówek, w jaki sposób rządy mogą hamować głębokie wahania cykli koniunkturalnych oraz stymulować długookresowy wzrost. Stagflacja w latach 70. stała się punktem zwrotnym w teorii ekonomii. Nastąpiło odejście od interwencjonizmu państwowego i powrót do fundamentalizmu rynkowego. Ekonomia neoklasyczna oraz dominująca w ostatnich latach doktryna neoliberalna nie radzą sobie ze zjawiskami zachodzącymi w globalnym społeczeństwie. Zawiodła wiara w samoregulujący się rynek. W ostatnich latach rośnie rzesza krytyków systemu neoliberalnego, co stwarza przestrzeń do zbudowania nowych ram dla ekonomii jako nauki społecznej.

Dyskusja na temat współczesnego zbioru założeń, na których powinna być oparta nauka ekonomii, nie jest łatwa. Różnorodność i złożoność procesów gospodarczych wymagają zmian również na płaszczyźnie nauki. Tak jak globalizacja przekracza granice narodowe, również myśl ekonomiczna musi opuścić swoje granice, aby zrozumieć gospodarkę w skali panmakro. Konieczna jest zatem zmiana podejścia badawczego. Według Kołodki „tylko i wyłącznie kompleksowe podejście daje szansę, by pojąć, co i dlaczego dzieje się we współczesnej gospo-

darce światowej i co współdecyduje o zastoju lub rozwoju”. Autor *Wędrującego świata* dodaje, że „ekonomiści, którzy nie potrafią patrzeć na rzeczy poprzez pryzmat różnych nauk, niedowidzą” (Kołodko, 2008, s. 54). Do zwolenników takiego podejścia na gruncie polskim należą również tacy wybitni ekonomiści jak E. Mączyńska, A. Herman czy W. Szymański. Według nich, przy obecnej zmienności, tylko podejście interdyscyplinarne pozwala na sformułowanie prawidłowych odpowiedzi (Herman i in., 2008, s. 4–8). Andrzej K. Koźmiński podkreśla, że wyjaśnianie realnych procesów wymaga większej ilości „zapożyczeń” z takich nauk społecznych jak: psychologia, socjologia, prawo, historia czy nauki polityczne. Apeluje o „śmielsze wkraczanie z badaniami empirycznymi na obszary badawcze innych nauk społecznych, o eksperymentowanie z nowymi metodami badań, o międzynarodową i międzydyscyplinarną współpracę badawczą empiryków” (Koźmiński, 2008, s. 75–79). Hodgson konstatuje, że potrzebny jest lepszy dialog między ekonomią i innymi naukami społecznymi (Hodgson, 2009, s. 1217–1218). Przedstawiciele ekonomii behawioralnej, Akerlof i Shiller, w swojej książce *Animal Spirits*, zdecydowanie wykraczają poza granice tradycyjnej ekonomii. Łączą ją m.in. z socjologią, psychologią oraz antropologią. Bartkowiak podkreśla, że „obecnie wystarczająco precyzyjny opis w postaci jednej teorii nie jest możliwy” (Bartkowiak, 2010, s. 17). Galbraith twierdzi, że celem ekonomii nie jest stworzenie doskonałego, ostatecznego i niezmiennego systemu, lecz podążanie za zmianami. Niedostrzeżenie tego to recepta na nawarstwianie się błędów i zacyfowanie (Galbraith, 2011, s. 274). Fukuyama konstatuje, że podstawowy problem polega na tym, iż ekonomiści uwierzyli, iż są w stanie odkryć ponadczasowe prawa (Fukuyama, 2010). Kołodko dodaje, że „warto odchodzić od wszystkoizmu oraz uniwersalizmu teorii wzrostu gospodarczego i wyżyć się intelektualnej tęsknoty do napisania w końcu jednego wzoru, który ujmie wszystko” (Kołodko, 2008, s. 316). O interdyscyplinarne podejście apeluje również Tomas Sedlacek. Jego zdaniem „wiele głównych nurtów ekonomii pozbawia tę dziedzinę wielobarwności. Sami sobie zasłoniliśmy oczy i nie widzimy najważniejszych sił napędzających ludzkie działania”. Sedlacek dodaje, że przedstawiciele tej nauki mogą czerpać z mitów, religii, od poetów oraz filozofów nie mniej mądrości niż od matematycznych modeli (Sedlacek, 2012, s. 21).

Bez wątpienia nie można przecenić roli, jaką odegrała ekonomia w życiu gospodarczym od czasu jej narodzin. Dokonał się w niej ogromny postęp. Niestety, obecny kształt myśli ekonomicznej nie odpowiada

w pełni wyzwaniom, jakie stawia przed nią gwałtownie zmieniająca się rzeczywistość. Obecne problemy nie są niczym innym jak rezultatem chaotycznych działań na płaszczyźnie narodowej oraz ponadnarodowej. Brak koordynacji na poziomie supramakro, wzrost nierówności, konsumeryzm, nadmierne zadłużenie, bieda, demografia, migracje, bezrobocie, oderwanie finansów od sfery realnej oraz zagrożenia ekologiczne są konsekwencją nieefektywności mechanizmu rynkowego. Nadszedł czas, aby ekonomia zmieniła kurs.

Co dalej?

Jeżeli wzrost jest najbardziej podstawowym celem społecznym, to zupełnie oczywiste jest, że nie można pozwolić na to, by cokolwiek mu przeszkadzało. Dotyczy to także wpływu, w tym również negatywnego, jaki wzrost wywiera na środowisko – na atmosferę, wodę, na spokój życia w mieście czy na piękno krajobrazu.

(Galbraith, 1979, s. 431)

Dzisiaj nauka ekonomii stoi wobec zadania wyjaśniania w nowy sposób, jak funkcjonują współczesne formy gospodarki rynkowej w skali panmakro. Nie ma wątpliwości, że powinna zająć się realnymi problemami – naturą ludzką, czynnikami kulturowymi, demografią, migracją, ekologią, które coraz silniej będą determinować ewolucję społeczno-gospodarczą. Lekceważenie tych zjawisk może doprowadzić do jeszcze większych napięć, których obecnie i tak nie brakuje. Rodzi się zatem wiele pytań dotyczących kierunku, w jakim powinna podążać współczesna myśl ekonomiczna w gospodarce światowej. Według Sadowskiego głównym kierunkiem działania powinna być „idea trwałego rozwoju”, która dąży do rozumnego sterowania gospodarką światową, pokonania zacofania, nędzy i ubóstwa oraz zahamowania szybko postępującego zanieczyszczenia środowiska naturalnego (Sadowski, 2008, s. 28). Szymański dodaje, że „kumulacja różnorodnych zmian stwarza problemy ekonomiczne i społeczne, które można rozwiązać tylko w skali globalnej (...). Globalnym problemem jest przede wszystkim dostosowanie światowego rozwoju do ograniczonych zasobów naturalnych i uniknięcie dramatycznych zakłóceń klimatycznych” (Szymański, 2015, s. 14–20). W ten postulat wpisuje się ekonomia umiaru Kołodki. Zgodnie z tą koncepcją ekonomia „ma być przede wszystkim racjonalna i praktyczna,

co oznacza, że ma służyć dobrze pojętemu rozwojowi i postępowi. Trajektorja, którą wędrujemy, to przechodzenie od wzrostu produkcji, poprzez rozwój społeczno-gospodarczy, do postępu cywilizacyjnego (Kołodko, 2013, s. 13). Zdaniem autora najważniejszy jest potrójnie zrównoważony długofalowy rozwój społeczno-gospodarczy: ekonomicznie, społecznie oraz ekologicznie. Mączyńska podkreśla natomiast znaczenie modelu społecznej gospodarki rynkowej. Zauważa, że kraje skandynawskie, wzorujące się na tym modelu, nie ucierpiały tak bardzo jak kraje oparte na doktrynie neoliberalnej. Niemniej jednak i ten model wymaga adaptacji do współczesnych warunków gospodarki globalnej. Ordoliberalizm narodził się na początku ubiegłego wieku w otoczeniu gospodarek narodowych (Mączyńska, 2011, s. 64–66). Na płaszczyźnie międzynarodowej na szczególną uwagę zasługują również teorie Northa, Sena czy Samuelsona. Ekonomia instytucjonalna D.C. Northa (Nowi Instytucjonalisci) zakłada, że system gospodarczy musi uwzględniać czynniki kulturowe, historyczne, polityczne, a także psychologiczne. Z kolei ekonomia dobrobytu Sena zajmuje się problemem sprawiedliwego podziałem dochodu narodowego. Teoria dóbr publicznych Samuelsona, rozwijana później przez jego studenta J.E. Stiglitzą oraz M. Olsona, zakłada, że istotnym składnikiem dobrobytu społecznego jest dostęp wszystkich obywateli do określonych dóbr publicznych. W tym miejscu warto również podkreślić znaczenie silnie rozwijającej się w ostatnich dekadach ekonomii behawioralnej, opierającej się na przekonaniu, że ekonomia potrzebuje bardziej realistycznych założeń. Niewątpliwie duży wkład do tej dziedziny nauki wnieśli D. Kahneman oraz A. Tversky.

Wydarzenia widziane z perspektywy ostatnich lat napawają optymizmem. Krytycyzm ekonomii oraz ekonomistów w ostatniej dekadzie na nowo tchnął życie w myśl ekonomiczną. Silny wstrząs podmył fundamenty utrzymującego się dotychczas porządku i zachęcił ekonomistów do poszukiwania nowego paradygmatu. Istotny wkład do ekonomii w coraz większym stopniu mają socjologowie, futuryści czy psychologowie. W tym miejscu warto wspomnieć Zygmunta Baumana, Alvina Tofflera czy Daniela Kahnemana.

Podsumowanie

Podsumowując tę część rozważań, można stwierdzić, że wyzwania wobec obecnej myśli ekonomicznej wynikają zarówno z ostatniego kryzysu, jak i zachodzących zmian w globalnej gospodarce. Zachodzące obecnie przemiany społeczno-gospodarcze wymagają ujęcia w teoretycznych koncepcjach ekonomicznych. Pozytywnym przejawem toczącej obecnie dyskusji na temat kondycji i kierunku rozwoju ekonomii jest to, że skłania ona do poszukiwań zamkniętą przez ostatnie dekady myśl ekonomiczną. Zachęca ją do odkrywania, opisywania i wyjaśniania otaczającej rzeczywistości – ewolucji. Dziś wiadomo, że skalą makro jest gospodarka światowa, a skalą mikro – pojedyncze gospodarki narodowe. W światowej gospodarce coraz większe znaczenie mają czynniki kulturowe, demograficzne i religijne i one będą determinować kierunek rozwoju gospodarki światowej. W tym kontekście ekonomia musi nie tylko precyzyjnie opisywać złożoną rzeczywistość na płaszczyźnie globalnej, lecz również ją objaśniać. Na tym polu potrzebny będzie dialog z innymi naukami społecznymi. Niewątpliwie kluczowe będzie przenikanie się ekonomii z filozofią, socjologią, religią, naukami politycznymi, ekonomią polityczną czy antropologią.

Bibliografia

- Akerlof, G.A. i Shiller, R.J. (2009). *Animal Spirits*. New Jersey: Princeton University Press.
- Bartkowiak, R. (2010). Współczesne teorie ekonomiczne. *Rocznik Nauk Rolniczych*, 97(2): 16.
- Colander, D., Föllmer, H., Haas, A., Goldberg, M., Juselius, K., Kirman, A. i Sloth, B. (2009,). The Financial Crisis and the Systemic Failure of Academic Economics Profession. *Critical Review* (1489), https://www.ifw-members.ifw-kiel.de/publications/the-financial-crisis-and-the-systemic-failure-of-academic-economics/KWP_1489_ColanderetalFinancial%20Crisis.pdf (09.03.2015).
- Dembinski, P.H. (2011). *Finanse po zawale*. Warszawa: Studio Emka.
- Dembinski, P.H. i Beretta, S. (2014). *Kryzys ekonomiczny i kryzys wartości*. Kraków: Wydawnictwo M.

- Fukuyama, F. (2010). Koniec pewnej historii. *Polityka*, <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/101/1509374,1,z-francisem-fukuyama-amerykanskim-ekonomista-i-politologiem.read> (09.06.2015).
- Galbraith, J.K. (1979). *Ekonomia a cele społeczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Galbraith, J.K. (2008). The Populist. *New York Times*, http://www.nytimes.com/2008/11/02/magazine/02wwln-Q4-t.html?_r=0 (09.06.2015)
- Galbraith, J.K. (2011). *Ekonomia w perspektywie*. Warszawa: PTE.
- Gorynia, M. i Kowalski, T. (2009). Nauki ekonomiczne a kryzys gospodarczy. *Studia Ekonomiczne*, 3–4.
- Hardt, Ł. (2012). Problemy realistyczności założeń w ekonomii. *Ekonomista*, 1.
- Hardt, Ł. (2013). *Studia z realistycznej filozofii ekonomii*. Warszawa: C.H. Beck.
- Herman, A. (2015). Aksjologiczne aspekty teorii i praktyki zarządzania wartością. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2.
- Herman, A., Mączyńska, E., Kubicki, L., Kula, M., Szymański, W. i Jarosz, M. (2008). Dokąd zmierza ekonomia. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, 2.
- Hodgson, G.M. (2009). The great Cash of 2008 and the reform of economics. *Cambridge Journal of Economics*, 33.
- Kołodko, G.W. (2008). *Wędrujący świat*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kołodko, G.W. (2013). *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*. Warszawa: Prószyński i S-ka.
- Kołodko, G.W. (2014). Jest jeszcze przyszłość. *Biuletyn PTE*, 4.
- Koźmiński, A.K. (2008). Ekonomia a inne nauki społeczne. *Master of Business Administration*, 1.
- Krugman, P. (2009). How Did Economists Get It So Wrong. *The New York Times*, <http://www.nytimes.com/2009/09/06/magazine/06Economic-t.html> (09.02.2009).
- Mączyńska, E. (2010). Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości. W: E. Mączyńska i J. Wilkin (red.), *Ekonomia i ekonomiści w czasach przełomu*. Warszawa: PTE.
- Mączyńska, E. (2011). Dysfunkcje gospodarki w kontekście ekonomii kryzysu. *Zeszyty Naukowe PTE*.
- North, D.C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge, N.Y.: Cambridge University Press.
- Roubini, N. i Mihm, S. (2011). *Ekonomia kryzysu*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska.
- Sadowski, Z. (2008). *O kształtowaniu ładu gospodarczego*. Warszawa: PTE.

- Samuelson, P.A. i Nordhaus, W.D. (2012). *Ekonomia*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Sedlaćek, T. (2012). *Ekonomia dobra i zła*. Warszawa: Studio Emka.
- Sen, A. (2002). *Rozwój i wolność*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Stiglitz, J.E. (2010). *Freefall. Jazda bez trzymanki*. Warszawa: PTE.
- Szymański, W. (2009). *Kryzys globalny. Pierwsze przybliżenie*. Warszawa: Difin.
- Szymański, W. (2015). *Świat i Polska wobec wyzwań*. Warszawa: Difin.

Jerzy Toborowicz¹

RACJONALNOŚĆ W EKONOMII – DIAGNOZA STANU OBECNEGO

Abstrakt

Racjonalność jest jedną z fundamentalnych koncepcji ekonomii, jej centralnym założeniem. Na jej podstawie przewiduje się zachowania podmiotów w gospodarce i szacuje się ich skutki. W niniejszej pracy autor postuluje potrzebę powrotu do dyskusji o racjonalności jako o centralnym założeniu ekonomii.

Celem opracowania jest wskazanie największych nieścisłości definicji racjonalności w świetle istniejących badań empirycznych. Dodatkową wartością opracowania jest szeroki przegląd literatury, sklasyfikowanie założeń składających się na pojęcie racjonalności oraz zestawienie ich z badaniami empirycznymi.

Wyzwaniem dla ekonomii – w świetle tego opracowania – jest dążenie do konstrukcji takiego modelu zachowania człowieka, który będzie bliższy rzeczywistości.

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Ekonomii. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Grzegorz W. Kołodko.

Racjonalność – rola w ekonomii

Temat racjonalności jest niezwykle istotny, ponieważ pozwala wskazać główną różnicę między założeniami ekonomii głównego nurtu a założeniem, na którym opiera się ekonomia behawioralna. Porównanie założeń pozwala na ocenę ich przystosowania do rzeczywistości, co przekłada się na inne możliwości predykcji przy wykorzystaniu danego podejścia. Ekonomia behawioralna postrzega człowieka jako istotę niedoskonałą, popełniającą błędy poznawcze i kalkulacyjne, a także podejmującą złe decyzje. Ten sposób postrzegania człowieka jest zasadniczo różny od modelu człowieka w ekonomii głównego nurtu i stanowi najistotniejsze założenie ekonomii behawioralnej. U podstaw rozumowania ekonomii głównego nurtu leży założenie istnienia *homo oeconomicus*, czyli człowieka racjonalnego. Innymi słowy, każdy człowiek w każdej sprawie podejmuje racjonalne decyzje. Thaler i in. piszą (Thaler i in., 2012, s. 17):

„Jeśli zajrzycie do podręczników ekonomii, dowiecie się, że *homo oeconomicus* potrafi myśleć jak Albert Einstein, ma pamięć jak Big Blue IBM i silną wolę jak Mahatma Gandhi. Ludzie, których znamy, tacy jednak nie są. Prawdziwi ludzie nie potrafią dzielić bez kalkulatora, czasami zapominają o urodzinach współmałżonka i mają kaca w Nowy Rok. Nie są *homo oeconomicus*, lecz *homo sapiens*.”

Powyższa opinia, choć kolokwialna i pozbawiona naukowych dowodów, zarysowuje zasadniczą różnicę w postrzeganiu człowieka przez naukę ekonomii i ekonomii behawioralnej. Różnica polega zatem na tym, że *homo oeconomicus* jest racjonalny i podejmuje idealne decyzje, mając duże zdolności przetwarzania informacji. Definicja racjonalności jest więc kluczem do zrozumienia różnicy pomiędzy ekonomią głównego nurtu a ekonomią behawioralną.

Racjonalność – próba zdefiniowania pojęcia

Zdaniem Ireneusza Bitnera, powołującego się na Horkheimera, każda epoka ma swoją definicję człowieka – w średniowieczu człowiek był niewykształcony, oświecenie przyniosło człowieka myślącego (*homo sapiens*), a rozwój ekonomii stworzył ideę *homo oeconomicus*, który w założeniach miał być racjonalny (Bittner, 2009).

Racjonalność definiowana jest też jako „podejmowanie przez człowieka dobrych decyzji w każdym momencie prowadzących do jego szczęścia” (Amir i in., 2005). Innymi słowy: racjonalność to zachowanie człowieka, który zawsze robi to, co chce zrobić. Takie definiowanie racjonalności niesie ze sobą dwa problemy. Po pierwsze, jak pisze Tomasz Sedlaćek, próba tłumaczenia zachowań człowieka przez tautologię ma zerową wartość poznawczą (Sedlaćek, 2012). Warto zaznaczyć, że budowanie przez ekonomię głównego nurtu nauki na tautologii jest znaczną wadą, ponieważ trudno przeprowadzić rzetelną ewaluację polityki społecznej.

Istnieje również drugi problem związany z racjonalnością pojmowaną tautologicznie – takie spojrzenie na człowieka jest wygodne w teorii, jednak zupełnie nie przystaje do rzeczywistości. Przykłady nieracjonalności na rynkach są ciągle odkrywane i negują założenie o racjonalności człowieka, kierując dyskusję o racjonalności na coraz wyższe poziomy złożoności.

Ireneusz Bitner w swojej książce prowadzi rozważania nad naturą człowieka a jego modelem w koncepcji *homo oeconomicus*. Przechodzi przez historię powstania idei *homo oeconomicus*, przez historię poglądów ekonomistów, kolejno pokazując, jakie zmiany następowały w postrzeganiu tego pojęcia. Można powiedzieć, że jest to swego rodzaju historyczne spojrzenie na racjonalność, jednak książka Ireneusza Bittnera ma inny wydźwięk. Autor, rozpatrując koncepcję *homo oeconomicus*, wiąże ją głównie z ujęciem społecznym i ideowym, a nie z zastosowaniem jej w ekonomii lub psychologii. O ile takie podejście do tematu racjonalności nie niesie ze sobą dużej wartości, ponieważ nie definiuje jej wprost, o tyle może być ciekawe dla rozwinięcia teorii w kontekście ekonomii behawioralnej.

Jak pisze Peter Hammond, definicja racjonalności jest przez ekonomistów mylona i czasem niepoprawnie ją stosują. Autor pisze, że zachowanie człowieka może być racjonalne lub nieracjonalne, ale zauważa też, że w tych samych kategoriach można postrzegać decyzje, preferencje,

poglądy, oczekiwania, procesy decyzyjne i wiedzę. Istnieje również ograniczona racjonalność. Ponadto osiągnięcia na polu teorii gier dowiodły, że strategie i wierzenia lub oczekiwania są możliwe do zracjonalizowania. Autor zaznacza różnice między racjonalnością występującą w teorii podejmowania decyzji w odniesieniu do jednej osoby, a podejmowaniem decyzji w grupach wieloosobowych. Zaznacza, że w normatywnej teorii podejmowania decyzji racjonalność stała się czymś więcej niż tylko kryterium istniejącym po to, by gwarantować spójność teorii. Według autora warunek osiągnięcia konsystencji wymaga uzupełnienia racjonalności o inne kryteria występujące w rzeczywistości. Poza tym, mimo że nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy o racjonalności jako kryterium normatywnym tylko dlatego, że ludzie nie zachowują się racjonalnie, nawet racjonalność jako spójność wydaje się tak wymagająca, że mogłaby nie być funkcjonalna w praktycznych modelach normatywnych (Hammond, 1997).

Autor uważa, że teoria racjonalnych zachowań poczyniła duże postępy w okresie od lat 40. XX w., kiedy von Neumann i Morgenstern opublikowali swoją książkę *Teoria gier i zachowania ekonomiczne*. Początkowo aksjomaty teorii były mocno krytykowane, nawet jako podstawa teorii normatywnej. Wyzwanie stanowiło zatem zbadanie podstaw zachowań bardziej szczegółowo przez zrozumienie, co kryje się za tymi aksjomatami oraz znalezienie takich aksjomatów, które zaaplikowane do zachowania pojedynczego człowieka wydają się zapewniać lepszą podstawę dla standardowej teorii podejmowania decyzji. Okazało się to skuteczne dla teorii subiektywnej oczekiwanej użyteczności w formie zaproponowanej przez Anscombe'a i Aumanna w 1963 roku (Anscombe i in., 1963).

Według Petera Hammonda poszukiwania teorii podejmowania decyzji w zastosowaniu dla jednej osoby są już niemal skończone, a przyszłością jest szukanie rozwiązań decyzyjnych w grupach ludzi, czyli rozwiązania wskazywane przez teorię gier. W ramach przykładu autor wskazuje pracę Asheim i Dufwenberga, piszących, że gracze mogą mieć więcej niż jeden zestaw racjonalnych strategii. Hammond uwypukla również potrzebę określenia lepszych propozycji definicji racjonalności niż warunki spójności strukturalnej, która pod koniec XX w. niemal całkowicie zdominowała literaturę. Autor twierdzi, że istnieje znaczne zapotrzebowanie na modele normatywne pozwalające na określenie, które wierzenia i preferencje są racjonalne. Tak samo potrzebne są za-

równy normatywne modele, które mają słabsze założenia w stosunku do człowieka, jak i poznanie psychologicznej rzeczywistości lepiej niż przez aktualnie stosowane modele (Hammond, 1997).

Warto odwołać się jeszcze do definicji racjonalności ujętej przez Vernona Smitha w jego książce *Racjonalność w ekonomii* (Smith, 2013). Autor opisuje dwa powiązane ze sobą rodzaje racjonalności – konstruktywistyczną i ekologiczną. Racjonalność konstruktywistyczna jest związana z bezpośrednimi działaniami jednostki i projektowaniem systemów społecznych, a ekologiczna wyraża się w decyzjach adaptacyjnych ludzi oraz z procesami odkryć w naturalnych grupach społecznych. Vernon Smith nakreśla różne scenariusze, ale nie określa jasno praktycznych zalet stosowania wskazanych definicji racjonalności.

W ostatniej definicji racjonalności odwołajmy się do pracy Lawrence’a Blume’a i Davida Easleya, którzy, opisując w słowniku pojęć ekonomicznych racjonalność, przytaczają historię tego pojęcia (Durlauf, 2008).

Badanie racjonalności rozpoczął Adam Smith, który opisuje rozważania nad podziałem pracy oraz nad własnym interesem człowieka (egoizmem). To właśnie skupienie się na własnym interesie człowieka wywołało później wiele dyskusji i niejasności. Smith nie badał jednak użyteczności, pisał tylko o satysfakcji i jej źródłach. Przełomem w tym myśleniu jest koncepcja racjonalności autorstwa Jamesa Milla, oparta na maksymalizacji użyteczności, która wyłania się z teorii utylitarystycznej Jeremy’ego Benthama. Według Benthama w emocjach człowieka prym wiodą dwie główne – ból i satysfakcja. Efekt wyboru między nimi determinuje zachowania człowieka. Wielu badaczy wykorzystywało podejście utylitarystyczne, jednak dopiero w latach 70. XIX Jevons, Menger i Walras, wykazali, że maksymalizacja użyteczności odegrała istotną rolę w tłumaczeniu zachowań człowieka. Pokazali oni użyteczność jako niemierzalną wartość, dlatego też nie zwracali uwagi na kwestie pomiaru użyteczności i możliwości porównywania użyteczności między pojedynczymi ludźmi. Dla Benthama użyteczność była fizyczną miarą bólu i satysfakcji. Chociaż użyteczność wyłącznie jako hedonistyczna miara została odrzucona przez Milla, już w latach 30. XX w. rozpoznano, że właściwości popytu wynikają z kształtu krzywych obojętności, więc użyteczność mogła przybrać zupełnie dowolną interpretację (Camerer i Loewenstein, 2004).

Oczekiwana użyteczność w teorii podejmowania decyzji w warunkach niepewności jest starsza niż użyteczność w rozumieniu Benthamow-

skim. Zakład Pascala², zawierający argument zarówno o oczekiwaniu, jak i o porównaniu użyteczności, dotyka wielu elementów obecnego myślenia o teorii podejmowania decyzji, m.in. poruszając zasadę niewystarczającego powodu, nieskończonych zysków z użyteczności i niekompletnych preferencji. Były to jednak tylko koncepcje, które zostały sformalizowane później, za sprawą Abrahama Walda, który w 1939 roku opisał funkcję straty, dystrybucję *a priori*, oraz zasady podejmowania decyzji według Bayesa, dopuszczalności oraz zasadę *minimax* (Wald, 1939). Szybko wzrosło też zainteresowanie modelami oczekiwanej użyteczności, opisanymi przez Von Neumanna i Morgenssterna (1956) oraz przez Savage'a (1947). Oczekiwana użyteczność szybko została dominującym paradygmatem dla teorii wyborów w warunkach niepewności, do tego stopnia, że porzucono badania nad alternatywnymi teoriami. Niemniej krytyka modeli oczekiwanej użyteczności pojawiła się niedługo po ujawnieniu dwóch teorii oczekiwanej użyteczności. Do krytyków należeli Allais (1953), Cyert, Simon i Trow (1956).

Psychologiczny utylitaryzm i teoria podejmowania decyzji są dwiema tradycjami, które dostarczają informacji ekonomistom o tym, jak można rozwinąć teorię racjonalności. Cała historia tworzenia się racjonalności pokazuje brak spójnej teorii podsumowującej wszystkie osiągnięcia (Durlauf, 2008). Poniżej przedstawiono pokrótce definicje trzech najistotniejszych teorii racjonalności, do których odnosi się najczęściej ekonomia głównego nurtu.

Ogólna teoria wyboru

Teoria ogólnego wyboru zakłada, że każdy decydent ma jasno określony swój zestaw preferencji, zbiór możliwych działań oraz że istnieje funkcja C , która przyporządkowuje odpowiednim preferencjom pewne działanie ze zbioru możliwych działań. Zestawy preferencji charak-

² Zakład Pascala to rozumowanie przedstawione w *Myślach* przez Blaise'a Pascala, mające dowodzić, że warto wierzyć w Boga. Pascal rozpatrzył dwa przypadki dotyczące istnienia Boga: człowiek może wierzyć lub nie w jego istnienie. Jeśli wierzy, to traci czas życia doczesnego (na np. modlitwy) i może otrzymać życie wieczne. Jeśli nie wierzy, to zatrzymuje życie doczesne, ale traci życie wieczne. Pascal wnioskował, że wiara bardziej się opłaca, bo ryzykujemy tylko czas swojego doczesnego życia, które jest zazwyczaj krótkie w porównaniu z nagrodą: życiem wiecznym.

teryzują się relacjami wzajemnymi, do których należą: przechodność, kompletność oraz porównywalność. Preferencje są prymitywnym wyrażeniem racjonalności, rolą użyteczności jest reprezentacja preferencji, a funkcja użyteczności jest funkcją rzeczywistych wartości. Podczas gdy teoria podejmowania decyzji jest wykorzystywana przez większość ekonomistów, szereg przykładów z cytowanej literatury nie wymaga tak złożonego poziomu racjonalności. W szczególności spełnienie warunków kompletności i przechodności założeń gwarantuje wykorzystanie teorii równowagi ogólnej, a teoria użyteczności może być rozwijana z pominięciem spełnienia warunku kompletności bez strat wartości poznawczej teorii.

Teoria oczekiwanej użyteczności

Oczekiwana użyteczność jest pewną formą ogólnej teorii wyboru, gdzie zestaw preferencji ma specyficzną strukturę. W teorii oczekiwanej użyteczności pewna wartość X jest skończonym zestawem nagród i wyników, a alternatywny zestaw A jest zestawem wszystkich prawdopodobnych rozkładów na X . Preferencje mają następującą reprezentację: funkcja wypłaty jest funkcją rzeczywistych wartości na X , a jakiegokolwiek dwa prawdopodobne zdarzenia p i q są porównywane przez pryzmat prawdopodobieństwa wystąpienia i wartości ich wyników. W geometrii wygląda to tak, że krzywe obojętności są malejącymi, nieprzecinającymi się liniami w układzie kartograficznym. Jako pierwsi scharakteryzowali oczekiwaną użyteczność von Neumann i Morgenstern w 1947 roku.

Teoria subiektywnej oczekiwanej użyteczności

Subiektywna oczekiwana użyteczność oznacza, że decydent wybiera między zdarzeniami z określonymi rozkładami prawdopodobieństw wystąpienia, ale jeśli dokonuje pewnego wyboru, to wybiera realizację pewnego niepewnego wyniku, a nie obiektów, do których prawdopodobieństwo jest przypisane. Innymi słowy: człowiek wybiera pewne zdarzenia charakteryzujące się pewnymi prawdopodobieństwami, ale może nie zauważać, że wybiera prawdopodobieństwa wystąpienia tych zdarzeń, a nie same zdarzenia. Jako pierwszy opisał to zjawisko Savage w roku 1955 roku, kiedy to użył sformułowania „osobiste prawdopodobieństwo” jako specyficzny przypadek teorii ogólnego wyboru, a który

interpretował jako poziom wiary decydenta w zajście jakiegoś zdarzenia. Savage scharakteryzował te relacje preferencji, które mogły być reprezentowane przez oczekiwania jakichś wyników w odniesieniu do osobistego postrzegania prawdopodobieństwa przez decydenta (Savage 1955).

Różnicę między teorią oczekiwaną użyteczności a teorią subiektywnej oczekiwaną użyteczności stanowi zatem subiektywne postrzeganie rozkładu prawdopodobieństwa wystąpienia różnych zdarzeń przez różne osoby. Mogą wynikać z tego heurystyki takie jak nadmierna pewność siebie lub efekt pewności wstecznej (Camerer i Loewenstein, 2004).

Herbert Simon również zaprezentował dwa poglądy na racjonalność i wyróżnił racjonalność rzeczywistą i racjonalność proceduralną. Racjonalność rzeczywista odnosi się do efektu podjętej decyzji gospodarczej. Simon określał decyzję racjonalną, gdy prowadziła ona do maksymalnych efektów i kryterium to miało charakter bezwzględny. Drugi typ racjonalności dotyczył sposobu podejmowania decyzji przez podmioty gospodarcze. Decyzja jest zatem racjonalna, jeśli w danych warunkach gospodarczych przybliży podmiot gospodarczy do najlepszego wyniku bardziej niż jakiegokolwiek inne decyzje. To kryterium racjonalności charakteryzuje się względnością (Simon, 1955).

Jeżeli chodzi o prezentację głównego założenia ekonomii behawioralnej, to jest z tym pewna trudność, ponieważ ekonomia behawioralna nie sformułowała żadnego konkretnego założenia leżącego u podstaw swojej nauki z wyjątkiem jednego: ekonomia behawioralna jest swoistą antytezą ekonomii głównego nurtu. Założenie o pełnej racjonalności nie jest prawdziwe, ale trudno jest z satysfakcjonującą precyzją określić, od czego zależy udział rozumu lub uczuć w podejmowaniu decyzji (Camerer i in., 1995). Najprawdopodobniej człowiek jest racjonalny jedynie w pewnym stopniu, charakteryzując się odchyleniami od pełnej racjonalności w specyficznych przypadkach. Możemy określić jedynie cel ekonomii behawioralnej, który polega na stworzeniu paradygmatu ekonomii, który jest bliższy rzeczywistości niż założenia głównego nurtu ekonomii. Ten cel można osiągnąć poprzez szukanie przykładów na nieracjonalność człowieka, próbując w ten sposób zbudować jeden model człowieka w ekonomii.

Na podstawie wskazanych definicji racjonalności można stwierdzić, że nie istnieje obecnie jedna definicja racjonalności. Najbardziej popularna jest teoria oczekiwaną użyteczności, która znajduje praktyczne zastosowania w modelowaniu. Każda teoria racjonalności skupia się

na jakiejś istotnej kwestii. Wydaje się jednak też, że każda teoria może być lepiej przystosowana do rzeczywistości.

Argumenty za racjonalnością jako optymalnym stanem rynku

Jak piszą Mullainathan i Thaler, wielu ekonomistów przekonywało, że kombinacja konkurencji i arbitrażu, wsparta o ewolucję, powinna doprowadzić do tego samego efektu, który zakłada ekonomia głównego nurtu – z czasem przeżyją wyłącznie jednostki najbardziej racjonalne (Mullainathan i Thaler, 2000). Powodem takiego twierdzenia jest założenie, że nieracjonalnie zachowujące się jednostki będą podejmowały złe decyzje i z czasem zabraknie dla nich miejsca na rynku. Ponadto – jeśli jednostka zachowuje się nieracjonalnie, rynek może wymusić na niej optymalizację zachowania. Poniżej opiszę kilka przykładów, dlaczego racjonalność jest optymalnym stanem rynku.

Pierwszym przykładem jest formowanie się kapitału ludzkiego. Mullainathan i Thaler podają przykład człowieka – Sama – który chce zostać ekonomistą behawioralnym, ponieważ sądzi, że będzie bogaty, sławny lub że będzie studiował „prawdziwą” ekonomię. Niezależnie od przyczyny jego wyboru, autorzy zakładają, że jest to wybór racjonalny i zastanawiają się, jak rynek wpłynie na jego decyzję. Zakładają, że Sam po pewnym czasie zrozumie, że zarabia mniej niż jego koledzy w korporacjach finansowych, ale do niego będzie należał wybór, co zrobić z taką informacją. Innymi słowy – rynki mogą dostarczyć inicjatywy do zmiany poprzez istniejące warunki zewnętrzne (zauważenie, że w innych sektorach zarobki są wyższe), ale nie spowodują, że człowiek podejmie decyzję o zmianie. Niewidzialna ręka rynku nie sprawi, że Sam sam zmieni branżę (Mullainathan i Thaler, 2000).

Drugi argument dotyczy arbitrażu. Mullainathan i Thaler twierdzą, że istnienie możliwości arbitrażu jest kwestionowane na każdym rynku. Jako przykład podają rozsądnego arbitrażystę, który obserwuje nierozsądnego konsumenta, ale i tak nie może wykorzystać możliwości arbitrażu. Nietrafione decyzje konsumenta mogą dotyczyć oszczędzania na emeryturę, wyboru domu czy partnera życiowego. Żaden wybór nie generuje możliwości przeprowadzenia arbitrażu (Mullainathan i Thaler, 2000).

Z kolei jeżeli chodzi o arbitraż na rynkach finansowych, istnieje dla niego znaczne ograniczenie. Po pierwsze, z punktu widzenia nieracjo-

nalnych graczy, arbitrażysta mógłby prywatnie skorzystać bardziej na inwestowaniu pieniędzy, pomagając w kształtowaniu się trendu (Russell i in., 1985). De Long i in. podają przykład sprytnego arbitrażysty, który na początku boomu na tulipany może bardziej skorzystać z kupna tulipanów w długim okresie niż z działania wbrew trendowi. Po drugie, nieodłączną częścią arbitrażu jest ryzyko, co oznacza, że możliwości dokonania arbitrażu są z założenia ograniczone (De Long i in., 1990). Arbitrażyści, którzy decydują się na sprzedaż tulipanów, prawdopodobnie szybciej zrezygnują i wyjdą z rynku, zanim nadejdzie moment, gdy ich przewidywania staną się realne. Ponadto w praktyce część arbitrażystów rozporządza cudzymi pieniędzmi, przez co są oceniani okresowo. Można zobaczyć krótkie horyzonty ich działania, które będą starali się wykorzystać (Shleifer i in., 1997).

Według Mullainathana i Thaler'a rynki nie mogą zatem kształtować racjonalnych agentów za pomocą arbitrażu i konkurencji, jednak neoklasycczni ekonomiści formułują argumenty, w świetle których ewolucja jest sposobem na powstanie racjonalnych postaw. Zgodnie z argumentem o ewolucji ludzie, którzy nie potrafią maksymalizować swoich zysków na rynku, są z niego wypychani, ponieważ nie działają ekonomicznie. Za przykład służy tutaj fakt, że w dawnych czasach myśliwi, którzy byli zbyt pewni siebie, najprawdopodobniej łowili mniej zwierzyny, jedli mniej i szybciej umierali. Takie rozumowanie okazało się jednak nieprawidłowe. Argumenty ewolucyjne równie dobrze tłumaczyły zachowanie ludzi nadmiernie pewnych siebie, jak i tych nieco mniej pewnych siebie. Przykładem może być tutaj para graczy grających w wojnę na wytrzymałość (gra polegająca na decyzji, kiedy się wycofać). W tym przypadku nadmierna pewność siebie powinna być zaletą – widząc nadmiernie pewnego siebie przeciwnika, racjonalny gracz wybierze szybsze wycofanie się. W zależności od początkowych warunków zewnętrznych ewolucja może tak samo skutecznie wykorzeniać zachowania zarówno racjonalne, jak i nieracjonalne. Trudność z szerokim dopasowaniem modeli ewolucyjnych oznacza, że równie dobrze mogą być wykorzystane do uzasadnienia innych przykładów, np. ograniczonej racjonalności (Mullainathan i in., 2000).

Ostatnim argumentem dotyczącym racjonalności, który pada w pracy Mullainathana i Thaler'a na temat ujęcia ewolucyjnego jest ten, że jeśli ludzie popełniają systematycznie te same błędy, w końcu nauczą się, jak poprawić swoje zachowanie. Ten argument również się nie sprawdza. Po pierwsze, analiza literatury dotyczącej badań eksperymentalnych

pokazuje, że ludzie mogą się wcale nie uczyć się na błędach, nawet, gdyby horyzont czasowy był nieskończony. Argument na rzecz nieuczenia się jest następujący: tak długo, jak długo istnieje pewien poziom kosztu potrzebnego do uczenia się, tak długo nawet racjonalny eksperymentator nie będzie miał bodźców do wyboru nauki na błędach. Gracz utknie zatem w suboptymalnym rozwiązaniu równowagi, ponieważ koszt spróbowania nowego rozwiązania jest zbyt duży. Pracę nad nauką na błędach w grach losowych pokazał już Keynes w swojej obserwacji nad długim okresem. Czas potrzebny do tego, by dopełniła się konwergencja do stanu równowagi może być zbyt długi. Ponadto zmienne warunki zewnętrzne mogą doprowadzić do spowolnienia tego tempa. W praktyce, w wielu decyzjach, które podejmujemy, oba argumenty działają z tą samą siłą. Liczba prób na naukę na błędach, które otrzymujemy w przypadku oszczędzania na emeryturę, jest niska, bo oszczędzamy na emeryturę tylko raz w życiu. Koszt eksperymentowania (*ergo* nauki na błędach) może być zatem wysoki (Mullainathan i in., 2000).

Podsumowanie

W literaturze występuje różnorodność podejść do zagadnienia racjonalności. Nie tylko nie ma jednego podejścia, jak racjonalność definiować, ale także nie ma jednego stanowiska dotyczące tego, jaki zakres pojęć i koncepcji jest potrzebny do precyzyjnego określenia tego zagadnienia. Nawet jeśli naukowcy potrafią zanegować istnienie definicji racjonalności wyłączającej zupełnie emocje z procesu decyzyjnego człowieka, ekonomiści nie potrafią znaleźć odpowiedniego usprawnienia dla samej racjonalności. Za przykład niech posłuży to, że na przestrzeni czasu jednymi z niewielu emocji, które przedostały się do ekonomii głównego nurtu są np. strach (awersja do ryzyka) lub satysfakcja – choćby w formie użyteczności. Między ekonomistami nie ma też dyskusji na poziomie założeń racjonalności, jakie przyjmują w swoich osądach, co przy występowaniu różnic może wpływać na różnice w ocenach. Racjonalność wymaga jednak jasnej definicji lub przynajmniej wskazania drogi do jej źródeł, bo jest kluczowym założeniem w ekonomii, a dotychczasowe próby jej zdefiniowania prowadzą jedynie do skomplikowania założeń i oddalają od ujednoczenia definicji. Nie służy to rozwojowi nauki i poprawy możliwości predykcji.

Bibliografia

- Akerlof, G.A. (1970). The market for 'lemons': quality uncertainty and the market mechanism. *The Quarterly Journal of Economics*, 84(3): 488–500.
- Akerlof, G.A. i Yellen, J.L. (1985). A near-rational model of the business cycle, with wage and price inertia. *The Quarterly Journal of Economics*, 100 (Supplement): 823–838.
- Allais, M. (1953). Le comportement de l'homme rationnel devant le risque: critique des postulats et axiomes de l'école américaine. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 21(4): 503–546.
- Anscombe, F.J. i Aumann, R.J. (1963). A definition of subjective probability. *Annals of Mathematical Statistics*, 34(1): 199–205.
- Arrow, K.J. (1982). Risk perception in psychology and economics. *Economic Inquiry*, 20(1): 1–9.
- Bittner, I. (2009). *Homo oeconomicus*. Warszawa: Społeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania.
- Camerer, C.F. (1987). Do biases in probability judgment matter in markets? Experimental evidence. *The American Economic Review*, 77(5): 981–997.
- Camerer, C.F. i Loewenstein, G. (2004). *Behavioral economics: Past, present, future*. Princeton: Princeton University Press.
- Camerer, C.F., Loewenstein, G. i Rabin, M. (red.) (2011). *Advances in behavioral economics*. Princeton: Princeton University Press.
- Cooper, J.C. i Kovacic, W.E. (2012). Behavioral economics: implications for regulatory behavior. *Journal of Regulatory Economics*, 41(1): 41–58.
- Camerer, C. i Thaler, R.H. (1995). Anomalies: Ultimatums, dictators and manners. *The Journal of Economic Perspectives*, 9(2): 209–219.
- De Long, J.B., Shleifer, A., Summers, L.H. i Waldmann, R.J. (1990). Positive feedback investment strategies and destabilizing rational speculation. *Journal of Finance*, 45(2), 379–395.
- Durlauf, S. (2008). *The new Palgrave dictionary of economics*. Palgrave Macmillan.
- Ellsberg, D. (1990). 4. Risk, ambiguity, and the Savage axioms. *Rationality in Action: Contemporary Approaches*, 89.
- Hammond, P.J. (1989). Consistent plans, consequentialism and expected utility. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 57(6): 1445–1449.
- Hammond, P.J. (1997). Rationality in economics. *Rivista internazionale di scienze sociali*, 105(3): 247–288.

- Hertwig, R. i Ortmann, A. (2001). Experimental practices in economics: A methodological challenge for psychologists? *Behavioral and Brain Sciences*, 24(03): 383–403.
- Hoffman, E., McCabe, K., Shachat, K. i Smith, V. (1994). Preferences, property rights, and anonymity in bargaining games. *Games and Economic Behavior*, 7(3): 346–380.
- Kahneman, D. (2003a). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5): 1449–1475.
- Kahneman, D. (2003b). A perspective on judgment and choice: mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9): 697–720.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 47(2): 263–291.
- Kahneman, D. i Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4): 341–350.
- Loewenstein, G. (2000). Emotions in economic theory and economic behavior. *American Economic Review*, 90(2): 426–432.
- Loewenstein, G. (2001). The creative destruction of decision research. *Journal of Consumer Research*, 28(3): 499–505.
- Loewenstein, G. i Prelec, D. (1992). Anomalies in intertemporal choice: Evidence and an interpretation. *The Quarterly Journal of Economics*, 107(2): 573–597.
- Markowitz, H. (1952). The utility of wealth. *The Journal of Political Economy*, 60: 151–158.
- McCaffery, E.J. (1994). The Uneasy Case for Wealth Transfer Taxation, *Yale Law Journal*, 104(2): 283–365.
- Mullainathan, S. i Thaler, R.H. (2000). *Behavioral economics* (No. 7948). National Bureau of Economic Research.
- Russell, T. i Thaler, R. (1985). The relevance of quasi rationality in competitive markets. *The American Economic Review*, 75(5): 1071–1082.
- Savage, L. (1955). The foundation of statistics. *Bull. Am. Math. Soc*, 61: 236–239.
- Sedlacek, T. (2012). *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*. Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka.
- Sen, A.K. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & Public Affairs*, 6(4): 317–344.
- Shleifer, A. (2000). *Inefficient markets: An introduction to behavioral finance*. Oxford: Oxford University Press.

- Shleifer, A. i Vishny, R.W. (1997). The limits of arbitrage. *The Journal of Finance*, 52(1): 35–55.
- Simon, H.A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1): 99–118.
- Smith, A. (1759). *The theory of moral sentiments*. New York: Garland.
- Smith, A. i Garnier, M. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. NelsonSmith.
- Strotz, R.H. (1955). Myopia and inconsistency in dynamic utility maximization. *The Review of Economic Studies*, 23(3): 165–180.
- Thaler, R.H. (1981). Some empirical evidence on dynamic inconsistency. *Economics Letters*, 8(3): 201–207.
- Thaler, R.H., Sunstein, C.R. i Grzegorzczak, J. (2012). *Impuls: jak podejmować właściwe decyzje dotyczące zdrowia, dobrobytu i szczęścia*. Poznań: Zysk i S-ka.
- Tversky, A. i Kahneman, D. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *Journal of Business*, 59(4): S251–S278.
- Wald, A. (1939). Contributions to the theory of statistical estimation and testing hypotheses. *The Annals of Mathematical Statistics*, 10(4): 299–326.

Anna Katarzyna Wieczór¹

NEUROEKONOMIA JAKO NOWA INTERDYSCYPLINARNA DZIEDZINA WIEDZY

Abstrakt

Neuroekonomia jest dziedziną wiedzy wywodzącą się z trzech innych nauk – ekonomii, psychologii i neurologii. To stosunkowo nowy nurt badawczy, którego początki datuje się na lata 90. XX wieku. Na wstępie artykułu przedstawiono historię neuroekonomii, poczynając od rozwoju podejścia tradycyjnego, bazującego na założeniu o pełnej racjonalności jednostek, poprzez przegląd osiągnięć ekonomii behawioralnej. Następnie zaprezentowano narzędzia i metody wykorzystywane przez neuroekonomię. W ostatniej części pokazano przykładowe obszary badań neuroekonomicznych. Autorka podjęła się analizy i oceny istotności dziedziny nauki, jaką jest neuroekonomia w badaniu zachowań ekonomicznych jednostek, co stanowi główny cel niniejszego artykułu. Postawiono hipotezę badawczą, że ta interdyscyplinarna dziedzina nauki jest istotna i powinna być wykorzystywana we współcześnie prowadzonych badaniach ekonomicznych, szczególnie w obszarach związanych z zachowaniem i wyborami ekonomicznymi człowieka.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych, Katedra Mikroekonomii. Opiekun naukowy: prof. dr hab. Krystyna Przybylska, opiekun pomocniczy: dr Adrian Solek.

Wprowadzenie

Na pierwszy rzut oka ekonomia i neurologia wydają się zupełnie różnymi i w żaden sposób niespokrewnionymi naukami. W rzeczywistości naukowcy na przestrzeni ostatnich lat udowodnili, że mają one ze sobą wiele wspólnego, a ich połączenie ma szczególne znaczenie dla ekonomistów. Pomaga bowiem wyjaśnić i zrozumieć, dlaczego człowiek postępuje w danej sytuacji ekonomicznej w określony sposób, i jakie procesy zachodzą w jego mózgu w tym czasie.

Głównym przedmiotem zainteresowania ekonomii są wybory ludzi dotyczące m.in. dóbr konsumpcyjnych czy podejmowanych inwestycji. Tak zwany główny nurt ekonomii tłumaczy to w uproszczony sposób, zakładając, że człowiek – *homo oeconomicus* – myśli racjonalnie i opiera swoje decyzje na rachunku ekonomicznym. Według założeń przedstawianych przez ekonomię klasyczną celem gospodarstw domowych jest maksymalizacja użyteczności. Przedsiębiorstwa zakładane są natomiast w celu maksymalizacji własnych zysków z produkcji oraz sprzedaży dóbr i usług.

Z czasem nastąpiło jednak odejście od koncepcji głoszonej przez ekonomię głównego nurtu. W badaniach dotyczących zachowań i wyborów podmiotów ekonomicznych zaczęto posługiwać się także metodami i narzędziami wywodzącymi się z psychologii i socjologii, co doprowadziło do powstania nurtu ekonomii behawioralnej i eksperymentalnej.

W kolejnych latach, w miarę rozwoju ekonomii behawioralnej, zaczęto również zastanawiać się nad sposobem działania mózgu człowieka i przydatności wiedzy o centralnym układzie nerwowym do analizy decyzji ekonomicznych. Tak narodziła się nowa dziedzina nauki nazywana neuroekonomią.

Celem niniejszego artykułu jest analiza i ocena znaczenia neuroekonomii w badaniu zachowań ekonomicznych jednostek gospodarczych. Postawiono hipotezę badawczą, że ta interdyscyplinarna dziedzina nauki jest istotna i powinna być wykorzystywana we współcześnie prowadzonych badaniach ekonomicznych, szczególnie tych związanych z zachowaniami ekonomicznymi i wyborami człowieka.

Podejście tradycyjne i założenie o pełnej racjonalności podmiotów gospodarczych

Termin *homo oeconomicus* pochodzi z języka łacińskiego. Pojęciem tym określa się człowieka ekonomicznego, czyli jednostkę, która swoje decyzje opiera na rachunku ekonomicznym (Blaug, 1995, s. 127). Model, o którym mowa, pojawił się wraz z rozwojem ekonomii klasycznej i neoklasycznej, nazywanej głównym nurtem ekonomii. Elementy teorii, traktującej jednostkę jako w pełni racjonalną (*homo oeconomicus*) wystąpiły już w badaniach i dziełach Adama Smitha (Szarzec, 2014, s. 195). Za głównego twórcę tej koncepcji uznaje się jednak J.S. Millę (Jurek i Rybacki, 2014, s. 67).

Podejście tradycyjne i traktowanie podmiotów ekonomicznych jako w pełni racjonalnych jest bardzo uproszczonym założeniem. Zakłada się w nim między innymi: przewidywalność zachowań rynkowych oraz możliwość kierowania i wpływania na decyzje jednostek gospodarczych. Założenie o pełnej racjonalności prowadzi natomiast do uznawania, że gospodarstwa domowe zawsze dążą do maksymalizacji użyteczności, a firmy do maksymalizacji swoich zysków – zarówno z produkcji, jak i sprzedaży dóbr i usług (Goodwin i in., 2014, s. 146).

O tym, że ludzie nie zawsze postępują racjonalnie i nie opierają swoich decyzji na rachunku ekonomicznym, a więc nie można ich uznawać za *homo oeconomicus* świadczą chociażby takie wydarzenia jak: bańka internetowa w latach 1995–2001, ostatni globalny kryzys gospodarczy z 2007 roku czy problemy klientów banków w Polsce, którzy zaciągnęli kredyty we frankach szwajcarskich. Analizy i eksperymenty weryfikujące predykcje modeli wywodzących się z podejścia tradycyjnego przeprowadzono już jednak znacznie wcześniej. Doprowadziło to do powstania nowego nurtu w ekonomii, który nazwano ekonomią behawioralną. Zostanie on bardziej szczegółowo umówiony w kolejnej części artykułu.

Ekonomia behawioralnej jako nowe spojrzenie na naukę ekonomii

Ekonomia behawioralna jest pierwszym nurtem, w którym zauważono interdyscyplinarność nauki ekonomii. Krytycy zaczęto poddawać koncepcje tradycyjne, przedstawiane przez ekonomię głównego nurtu. Zarzucano im m.in.: nieuwzględnianie czynnika społecznego, nierealność

założeń, brak zdolności zarówno do przewidywania, jak i wyjaśniania zjawisk ekonomicznych oraz decyzji ekonomicznych podejmowanych przez ludzi (Camerer i Loewenstein, 2004, s. 3). Przez zwolenników ekonomii behawioralnej *homo oeconomicus* nazwany został „cyborgiem” oraz „człowiekiem kalkulatorem”, który każdorazowo podejmując decyzje, dokonuje kalkulacji kosztów i korzyści (Hockuba, 2008).

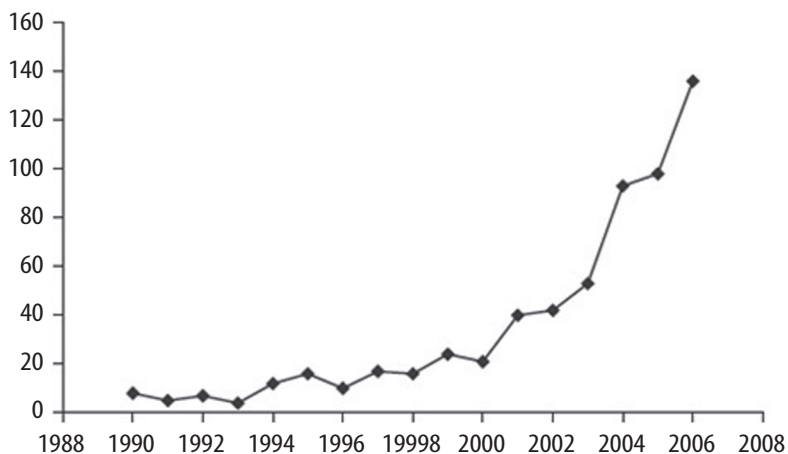
Główną metodą badawczą stosowaną przez ekonomię behawioralną są eksperymenty, stąd też nurt ten często określa się mianem „ekonomii behawioralnej i eksperymentalnej”. Za twórców ekonomii behawioralnej uznaje się A. Tverskiego i D. Kahnemana, których wkład w jej rozwój był niewątpliwie największy. Już przed badaniami tych naukowców pojawiły się jednak teorie zawierające elementy sprzeczne z głównym nurtem ekonomii, a bliskie nurtowi ekonomii behawioralnej. Na przykład H. Simon przedstawił dowody na to, że ludzie nie są zdolni do racjonalnych zachowań (Frank, 2007, s. 291), a H. Leibeistein, że przedsiębiorstwa nie osiągają stanu pełnej efektywności.

Najważniejsze dla rozwoju ekonomii behawioralnej eksperymenty Tverskiego i Kahnemana pokazały m.in., że człowiek bardziej boi się strat, niż cieszy z osiągniętych zysków, co pozwoliło na wysnucie wniosku, że w sytuacji niepewności i ryzyka na podejmowane przez jednostki decyzje wpływ ma perspektywa zysku i straty, czyli sposób sformułowania problemu decyzyjnego (Bąk, 2013, s. 11–12). Kahneman i Tversky wykazali również, że człowiek, podejmując decyzje ekonomiczne, nie doszacowuje wysokich prawdopodobieństw wystąpienia określonych zdarzeń, a jednocześnie przeszacowuje małe prawdopodobieństwa (Bąk, 2013, s. 11–12). Innym wynikiem badań, które przeprowadzili ci naukowcy, było zwrócenie uwagi na fakt, że jednostka nie analizuje wszystkich informacji, które są dostępne, lecz kieruje się przesłankami, które wynikają z jej doświadczenia (Bąk, 2013, s. 11–12).

Wraz z rozwojem nurtu ekonomii behawioralnej nastąpiło wyraźne odejście od koncepcji przedstawianych przez ekonomię głównego nurtu. Zauważono, że człowiek, dokonując ekonomicznych wyborów, kieruje się także pozaekonomicznymi przesłankami (Dopfer, 2004, s. 179). Do czynników kluczowych, wpływających na podejmowane decyzje, zaliczono: sposób postrzegania otaczającej rzeczywistości, czynniki psychologiczne oraz czynniki społeczne (Słysz, 2007, s. 13–33).

Rozwój neuroekonomii oraz jej narzędzia i metody

Powstanie neuroekonomii wydaje się naturalnym procesem rozwoju nurtu ekonomii behawioralnej. Naukowcy zauważyli, że analiza czynników psychospołecznych nie jest wystarczająca i wyczerpująca dla nauki ekonomii. Ich zainteresowania podążyły w kierunku neurobiologii. Badaniami objęto mózg człowieka i sposób jego funkcjonowania w sytuacji, w której człowiek staje przed ekonomicznymi problemami decyzyjnymi. Rozwój neuroekonomii, której początki datuje się na lata 90. XX wieku, umożliwiło powstanie i stosowanie na szeroką skalę technik obrazowania mózgu. O tym, że neuroekonomia jest bardzo młodą i wciąż słabo zbadaną dziedziną wiedzy, świadczy chociażby niewielka liczba publikacji, która powstała dotychczas na jej temat. Rysunek 1 pokazuje liczbę artykułów dotyczących neuroekonomii, które opublikowano w najbardziej prestiżowych czasopismach w latach 1990–2008.

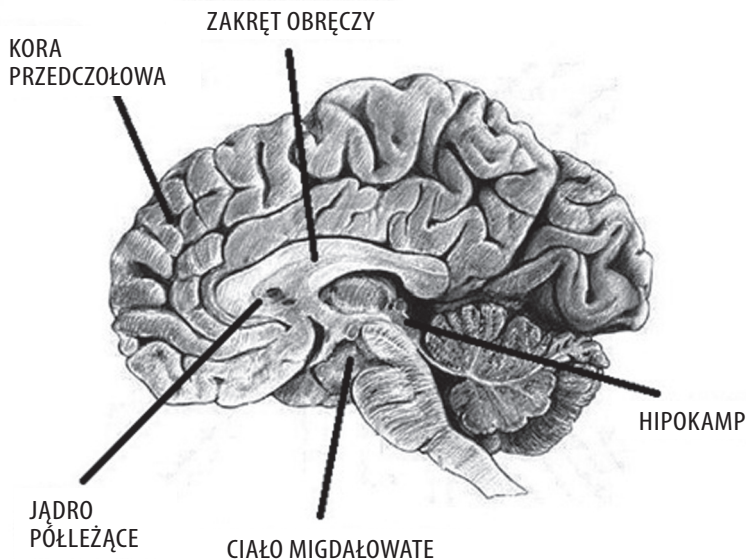


Rysunek 1. Liczba publikacji dotyczących neuroekonomii w najbardziej prestiżowych czasopismach w latach 1990–2008

Źródło: Glimcher i in. (2009, s. 10).

Na rysunku 1 pod uwagę wzięto jedynie te publikacje, w których występowały jednocześnie dwa słowa kluczowe: „mózg” i „podejmowanie decyzji”. W latach 1990–2000 średniorocznie powstawało od 10 do 20 takich publikacji. Dopiero po roku 2000 nastąpiło zwiększenie zainteresowania neuroekonomią wśród badaczy, które rośnie sukcesywnie z roku na rok do chwili obecnej.

Przeprowadzone dotychczas badania neukroekonomiczne pozwoliły na wyodrębnienie tych części mózgu, które aktywują się najsilniej podczas podejmowania różnych decyzji ekonomicznych. Są to: kora przedczołowa, zakręt obręczy, jądro półleżące, ciało migdałowate oraz hipokamp (rysunek 2). To właśnie one oraz ich analiza (porównywanie zmian zachodzących u grupy kontrolnej oraz grupy eksperymentalnej) są szczególnie ważne dla ekonomistów w prowadzonych przez nich badaniach.



Rysunek 2. Ekonomiczna mapa mózgu

Źródło: Zaleśkiewicz (2008, s. 37; za: Camerer, 2005).

Mimo że neuroekonomia jest tak młodą nauką, ma już na swoim koncie istotne osiągnięcia, które pozwalają lepiej zrozumieć zależności zachodzące między podejmowanymi przez człowieka decyzjami a funkcjonowaniem mózgu. Do najważniejszych odkryć należałoby zaliczyć:

- dostrzeżenie, że zysk oraz strata pieniędzy nie są tylko skutkiem procesów finansowych i psychologicznych, ale także zmianą o charakterze biologicznym, oddziałującą w sposób fizyczny na mózg i ciało;
- mózg osoby dokonującej inwestycji, które przynoszą zyski, wykazuje aktywności takie jak mózg człowieka znajdującego się pod wpływem narkotyków – kokainy oraz morfiny;

- człowiek dwukrotnie wystawiony na działanie tego samego bodźca będzie oczekiwał pojawienia się tego samego bodźca po raz trzeci; dzieje się tak za sprawą ludzkiego mózgu, który działa w takim momencie w sposób automatyczny, nieświadomy i niedający się w jakikolwiek sposób kontrolować;
- jeśli jednostka jest przekonana, że jej decyzja związana z inwestycją jest przewidywalna, w momencie wystąpienia nieoczekiwanych wydarzeń, mózg natychmiastowo będzie w takim przypadku „wszczynał alarm”;
- docierające do człowieka informacje o stracie finansowej przetwarzane są przez ten sam obszar mózgu, który wykazuje reakcje w sytuacjach śmiertelnego niebezpieczeństwa;
- wyjaśniono również, dlaczego tak prawdziwe jest powiedzenie, że „pieniądze szczęścia nie dają”, mózg ludzki dwa zjawiska – oczekiwania zysków i ich rzeczywistego osiągnięcia – przetwarza w zupełnie inny sposób; oczekiwanie na zyski wywołuje silniejszą aktywność mózgu, w momencie ich osiągnięcia ta aktywność spada, co sprawia, że człowiek nie odczuwa takiego szczęścia, jakiego można by było się w takiej sytuacji spodziewać;
- bardziej intensywnym uczuciem dla człowieka jest oczekiwanie czegoś niż doświadczenie tego; dotyczy to zarówno tego, co dobre, jak i tego, co złe (Zweig, 2008, s. 19).

Metody badawcze stosowane przez neuroekonomię są w pewnym sensie zbliżone do metod wykorzystywanych przez ekonomię behawioralną i eksperymentalną, ponieważ także w tym obszarze korzysta się głównie z eksperymentów naukowych. Jednostki poddawane badaniu dzielone są na dwie grupy – grupę kontrolną i grupę eksperymentalną. Celem badań jest analiza, jak zmienia się aktywność określonych części mózgu ludzkiego podczas podejmowania przez człowieka określonych decyzji ekonomicznych. Grupa kontrolna nie dokonuje żadnych wyborów, decyzje podejmuje jedynie grupa eksperymentalna, co pozwala na dokonanie porównania i dostrzeżenie zmian w funkcjonowaniu mózgu w określonych sytuacjach decyzyjnych.

Najbardziej popularnymi metodami stosowanymi przez neuroekonomię są: badanie pojedynczych komórek mózgowych, metoda psychofizjologiczna oraz metoda neuropsychologiczna. Pierwsza z wymienionych metod, ze względu na swoją inwazyjność i możliwość wystąpienia zagrożenia dla życia ludzkiego, nie jest wykorzystywana przy badaniu

zachowań ekonomicznych i wyborów człowieka. Obecnie przeprowadzana jest ona jedynie na zwierzętach (Zaleśkiewicz, 2008, s. 34).

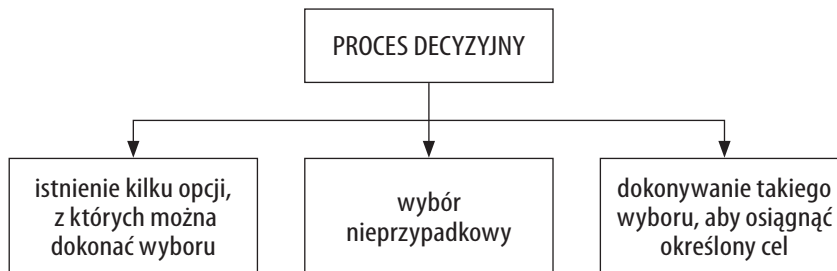
Metoda wymieniona jako druga, czyli metoda psychofizjologiczna, wiąże się z porównywaniem funkcji umysłowych z reakcjami fizjologicznymi jednostek. W organizmie człowieka w momencie odczuwania pozytywnych bądź negatywnych emocji występują takie reakcje jak wzrost ciśnienia krwi, szybkie bicie serca, potliwość, która prowadzi do wzrostu przewodnictwa skórniego. Analiza zjawisk elektrycznych występujących na powierzchni skóry wskutek potliwości pozwala na przykład na badanie decyzji ekonomicznych wiążących się z ryzykiem i towarzyszącym człowiekowi przy ich podejmowaniu lękiem (Zaleśkiewicz, 2008, s. 34).

Metoda neuropsychologiczna jest badaniem, w którym biorą udział pacjenci z problemami neurologicznymi, u których mózg funkcjonuje inaczej niż u pacjentów zdrowych. W zależności od części mózgu, która jest uszkodzona, przydziela się poszczególnym pacjentom podjęcie wyboru zdeterminowanego przez aktywność tego obszaru. Następnie dokonuje się porównania decyzji ekonomicznych podejmowanych przez osoby z uszkodzeniami mózgu i przez pacjentów zdrowych (Zaleśkiewicz, 2008, s. 34–35).

Narzędzia wykorzystywane w badaniach neuroekonomicznych, tak jak i sam mózg człowieka należą do skomplikowanych. Wiedza ekonomiczna jest niewątpliwie niewystarczająca do ich stosowania. Od badaczy wymaga się również znajomości podstaw medycyny i biologii. Pierwszym historycznie i jednocześnie najprostszym narzędziem zaczerpniętym przez neuroekonomię z neurologii był elektroencefalograf, zwany w skrócie EEG. Badanie to charakteryzuje się łatwością wykonania i nie jest kosztowne. Ma jednak podstawową ogromną wadę – nie jest narzędziem precyzyjnym; pozwala jedynie na badanie aktywności wierzchniej części kory mózgowej. Dokładniejszymi narzędziami wykorzystywanymi w neuroekonomii są PET (pozytonowa tomografia emisyjna) oraz fMRI (funkcjonalny rezonans magnetyczny). PET charakteryzuje się stosunkowo słabą rozdzielczością czasową, stąd też w badaniach neuroekonomicznych najczęściej korzysta się z narzędzia, jakim jest fMRI (Krawczyk, 2011, s. 46).

Obszary badań neuroekonomicznych

Neuroekonomia, jak wykazano to powyżej, zajmuje się wyjaśnianiem procesów podejmowania decyzji, może więc być wykorzystywana w wielu obszarach badań ekonomicznych. Wszystko, co dotyczy nauki ekonomii wiąże się bowiem w sposób bezpośredni bądź pośredni z działalnością człowieka, jego decyzjami oraz wyborami. Kryteria, jakie musi spełniać proces decyzyjny, aby można go było badać za pomocą metod i narzędzi neuroekonomicznych, przedstawiono na rysunku 3.



Rysunek 3. Proces podejmowania decyzji

Źródło: opracowanie własne na podstawie Urbaniak-Papp (2014, s. 164).

Podejmowane decyzje, które bada neuroekonomia, mogą mieć rozmaity charakter. W literaturze przedmiotu wyróżnia się cztery główne obszary badawcze (Urbaniak-Papp, 2014, s. 164–165) w ekonomii, dla których neuroekonomia ma szczególne znaczenie:

- decyzje podejmowane w warunkach niepewności i ryzyka (np. decyzje dotyczące inwestycji, które mogą wiązać się zarówno z zyskami, jak i stratami, a jednostka, podejmując je, często nie dysponuje pełną informacją);
- decyzje odnoszące się do aspektów moralnych (np. decyzje altruistyczne, oceny moralne podejmowane pod wpływem silnych emocji);
- decyzje odnoszące się do skutków długoterminowych, odroczonej (np. decyzje związane z porównywaniem możliwych opcji i dokonywaniem wyboru pomiędzy inwestycjami w nieruchomości, inwestycjami w wartości niematerialne i prawne a inwestycjami w udziały oraz akcje);
- decyzje odnoszące się do kontekstu społecznego (np. decyzje związane z dzieleniem się pieniędzmi z innymi).

Zakończenie

Na podstawie przedstawionych rozważań można z całą pewnością potwierdzić przyjętą hipotezę badawczą, a więc uznać, że znaczenie neuroekonomii w badaniu zachowań ekonomicznych jednostek jest bardzo istotne.

Ekonomiczne eksperymenty naukowe, wykorzystujące narzędzia zapożyczone z neurologii oraz stosujące neuroekonomiczne metody badawcze, pozwalają na bardziej precyzyjną i głębszą analizę wyborów ludzkich, niż stosowanie samych narzędzi zaczerpniętych z nauki psychologii i nauki socjologii przez ekonomię behawioralną. Neuroekonomia umożliwiła odkrycie nowych zależności oraz lepsze zrozumienie ekonomicznych zachowań ludzkich niż wcześniejsze nurty ekonomii. Zwiększyły się także możliwości przewidywania zachowań człowieka w różnych sytuacjach ekonomicznych. Należy podkreślić, że rozwój neuroekonomii nie byłby możliwy, gdyby nie powstanie i upowszechnienie technik obrazowania mózgu, takich jak: elektroencefalograf (EEG), pozytonowa tomografia emisyjna (PET) i funkcjonalny rezonans magnetyczny (fMRI).

Nie cały mózg człowieka jest jednak obszarem zainteresowania ekonomii. W analizie ekonomicznych procesów decyzyjnych szczególną rolę odgrywa jedynie pięć części mózgu (kora przedczołowa, zakręt obręczy, jądro półleżące, ciało migdałowe i hipokamp). Pozostałe części nie wykazują istotnych aktywności w momencie podejmowania przez jednostkę decyzji ekonomicznych.

Mimo że neuroekonomia jest nowym nurtem nauki ekonomii, dokonano już kilku znaczących odkryć w tej dziedzinie. Wciąż jednak wiele pozostało do zbadania. Jak widać z przeprowadzonej w artykule analizy, zainteresowanie tą dziedziną wśród ekonomistów stale rośnie i pojawia się coraz więcej artykułów na temat neuroekonomii. Należy więc spodziewać się nowych, istotnych odkryć w przyszłości. Tym bardziej, że istniejące współcześnie teorie ekonomiczne nie są w stanie w pełni wytłumaczyć zachowań podmiotów ekonomicznych w obszarze podejmowania przez nich decyzji.

Bibliografia

- Bąk, A. (2013). *Mikroekonometryczne metody badania preferencji konsumentów z wykorzystaniem programu R*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Blaug, M. (1995). *Metodologia ekonomii*. Warszawa: PWN.
- Camerer, C.F. (2005). *Neuroeconomics of Games and Decisions*. Nemmerz Prizetalk.
- Camerer, C.F. i Loewenstein, G. (2004). Behavioral Economics: Past, Present, Future. W: C. Camerer (red.), *Advances in Behavioral Economics*. New Jersey: Princeton University Press.
- Dopfer, K. (2004). The Economic Agent as Rule Maker and Rule User: Homo Sapiens Oeconomicus. *Journal of Evolutionary Economics*, 14(2).
- Frank, R.H. (2007). *Mikroekonomia, jakiej jeszcze nie było*. Gdańsk: GWP.
- Glimcher, P.W., Camerer, C.F., Fehr, E. i Poldrack, R.A. (2009). Introduction: A Brief History of Neuroeconomics. W: P.W. Glimcher, C.F. Camerer, E. Fehr i R.A. Poldrack (red.), *Neuroeconomics, Decision Making and the Brain*. London: Academic Press.
- Goodwin, N., Harris, J., Nelson, J., Roach, B. i Torras, M. (2014). Economic behavior and rationality. W: *Microeconomics in Context, Third Edition*. New York: Routledge.
- Hockuba, Z. (2008). Pożegnanie z homo economicus. *Rzeczpospolita*, <http://archiwum.rp.pl/artukul/832516-Pozegnanie-z-homo-economicus.html> (31.08.2015).
- Jurek, M. i Rybacki, R. (2014). Model homo oeconomicus i jego dostosowanie do współczesnych uwarunkowań. *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność, efektywność, etyka. Problemy teoretyczne, część 1*, 180.
- Krawczyk, M. (2011). Pożytek z neuroekonomii. *Decyzje*, 15.
- Słysz, A. (2007). Typ umysłu a częstość stosowania reguł heurystycznych. W: A. Słysz, Ł. i Kaczmarek (red.), *Blżej umysłu. Preferencje poznawcze, percepcja*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Szarzec, K. (2014). Model homo oeconomicus w teorii makroekonomii głównego nurtu. *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej: racjonalność, efektywność, etyka. Problemy teoretyczne, część 1*, 180.
- Urbaniak-Papp, G. (2014). Neuroekonomia jako interdyscyplinarne podejście do badania decyzji ekonomicznych. *Kultura i Polityka*, 15.

Zaleśkiewicz, T. (2008). Neuroekonomia. *Decyzje*, 9.

Zweig, J. (2008). *Twój mózg, Twoje pieniądze. Zarabiaj, wykluczając błędy percepcji. Najnowsze odkrycia neuroekonomii i psychologii finansowej*. Warszawa: Wydawnictwo Laurum.

Svetlana Trunova-Nowacka¹

MONEY LAUNDERING AND ITS IMPACT ON THE ECONOMY

Abstract

The goal of the article is to provide a theoretical introduction of what money laundering is. To understand nature of this phenomenon, few definitions and essential characteristics shall be presented in the beginning. Money laundering is a multi-dimensional issue (economical, criminal, social, cultural) and cannot be described in one article, and for this reason the author shall focus on the economic side, omitting also technical details of the process. In presenting what impact laundered money can have on the economy, qualitative effects are described first. As for numbers – the scale of this activity cannot be estimated precisely. Data provided by international organizations give us only a rough insight into the matter, nevertheless allow for evaluating the size of that impact. At the end of the article the author briefly mentions combats with money laundering.

¹ Akademia Leona Koźmińskiego, Katedra Finansów. Opiekun naukowy: dr Karol Klimczak.

Nowadays the “money laundering” phrase frequently appears in international and local media, although it is rarely explained. However, money laundering is a global issue and actually a great deal of efforts is put into it. Interest in this phenomenon in the society and among scholars has increased recently. While there are various definitions of money laundering, this article shall present only a limited number of them. The scale of the money laundering in different countries and its effect on the world economy shall be described. Finally, I shall mention briefly methods of combating money laundering and present a short conclusion.

The concept of “money laundering” or “money cleaning” originates from the United States, where it appeared after the Great Depression in the beginning of 1930s. Criminals started to use laundries (or other cash-intensive washing services) to declare profit as gained from provided laundry services, while illicit activities had been the real sources of money.

Definitions of money laundering

The explanation of the idea of modern ML is impossible without mentioning one of the most well-known and influential regulators in this area – The Financial Action Task Force (FATF) also known by its French name Groupe d’action financière (GAFI). It is an inter-governmental policymaking body launched in 1989 with an aim to establish international standards and to develop and promote policies, both at national and international levels, to combat ML and the financing of terrorism. FATF has also eight regional bodies (*The Financial...*, [http](#)). FATF defined ML short yet precisely as the processing of profits from criminal proceeds to disguise their illegal origin (*What is Money...*, [http](#)).

Another significant regulator, part of the US Department of Treasury, is The Financial Crimes Enforcement Network (FinCEN) formed to safeguard the financial system from illicit use, combat ML and to promote national security. According to FinCEN money laundering

is defined as the process of making illegally-gained proceeds (i.e. “dirty money”) appear legal (i.e. “clean”).²

The current definition applied by the European Union can be found in article 1 of the recently adopted document: Directive (EU) 2015/849 of the European Parliament and of the Council of 20 May 2015³. ML has to be committed intentionally, moreover also counts knowledge that property is derived from criminal activity. It may include the conversion or transfer of such property for the purpose of concealing or disguising its illicit origin; the concealment or disguise of the true nature, source, location, disposition, movement, rights with respect to, or ownership of, property; the acquisition, possession or use of such property. The 4th sub-clause added that participation in, association, attempts to commit and aiding, abetting, facilitating and counselling the commission of any of the actions referred above also is regarded as ML. There is a two-year period during which member states shall be required to implement this Directive into national legislation.

INTERPOL’s definition of money laundering is “any act or attempted act to conceal or disguise the identity of illegally obtained proceeds so that they appear to have originated from legitimate sources” (*Money laundering*, [http](http://www.interpol.int/what-we-do/our-work/anti-money-laundering)).

From the academic side already in the first volume of the *Journal of Money Laundering Control Hinterseer* (1997 publisher: Emerald Insight, ISSN: 1368-5201) stated there are many definitions of ML in the literature and defined it using stages of the process. So, nowadays, international organizations mentioned above and other (like IMF, World Bank, OECD, etc.), and national legislations define ML differently, however the core meaning and main aspects remain similar. Moreover, differences could be explained with disparate interpretations of ML phenomena by economists and by lawyers, and sometimes mixing ML with other financial crimes or terrorist financing. That issue and the technical side of the process (stages, typologies, techniques, etc.) are beyond the scope of this article. Briefly reviewing academic definitions, I shall use the frequently quoted definition of Masciandaro

² FinCEN web-page <http://www.fincen.gov/>

³ The Directive was published on the 5th of June 2015 in *Official Journal of the European Union* <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32015L0849&from=EN>

(1999), who stated that there are two main aspects of money laundering (general and specific):

- 1) Illegality – ML includes any financial gains from illegal activity,
- 2) Concealment – the purpose of ML is to hide the criminal source of the revenues.

Masciandaro underlines that ML is a separated activity, which does not automatically relate to crimes that produced illegal gains. Gaidelys and Buciunas (2008) defined ML as “the process, which is performed by deliberate energetic actions, which aim to change the juridical status of the capital” (p. 27). Nevertheless, because of limited space I shall not pursue a perfect definition but move to the potential impacts thereof on the economy.

Impact of money laundering on the economy

Money laundering is a multifaceted phenomenon and in this article I would like to focus only on its influence on the economy. Apart from “official” markets also “black” markets exist, which should not be mixed with grey/shadow market. Illegal goods and services are traded on the “black” market. Income from such activities is typically the object of ML processes.

ML impacts macro-economic performance in different forms and alters financial behavior on the market. As FATF describes, especially vulnerable are economies with expanding financial centers where control methods are not as sound and comprehensive as in established financial centers (*What is Money...*, [http](http://www.fatf-gafi.org)). They also mentioned an argument that being too selective might harm developing economy and the amount of attracted capital would decrease. However, if financial sectors due to laundering would be perceived by investors and the society in general as being criminally controlled, it could cause significant treat and potential bigger failure. Therefore, fighting ML helps to create a comfort business environment, which is essential for economic development. Not strictly economical but closely related risk posed by ML is reputational. Perception of the whole economy or particular financial institution in terms of legal and professional integrity then will be damaged and may lead to disadvantages. FATF added that damaging

effect will occur also for attitudes of other financial intermediaries and of regulatory authorities, as well as ordinary customers.

Illegal money within the economy has negative influence on many layers. Gaidelys and Buciunas (2008) suggest that the investors' and citizens' trust towards financial institutions would be lower, economic policies might become ineffective. Moreover, dissatisfaction might occur due to unbalanced prices, development of corruption and inflation increase. The main problem does not involve the public sector anymore but the private sector as it might attract criminals pretending to conduct business activity. Information provided by FATF names among potential negative macroeconomics effects changes in money demand, volatility of international capital flows and exchange rates because of unexpected cross-border transactions (*What is Money...*, [http](http://www.fatf-gafi.org)). Moreover, due to ML government tax revenues will be lower and would obstruct delivering services to the society. Potential most harmful effect on ML could be even political instability, in case when substantial funds are involved in the process.

On a micro-level some examples of activities causing some of abovementioned effects were given by Aluko and Bagheri (2012): "proceeds from one economic venture to another without sound economic reasons" (p. 445). For example, using fake purchases and creating invoices without factual goods/services delivery. Laundered funds from illegal sources could be mixed with legal income. If invested into legal business activity (generally those with high cash turnover, like restaurant, car wash, even taxi) could cause unreasonable competitive advantage over companies competing fairly and seeking funds on financial markets.

Furthermore, there is a connection between ML and corruption. As Mo (2001) explains in his article, there is no agreement between scholars about the effect of corruption upon the economic growth. One side argues that corruption could help bypass ineffective regulations and smooth operations, while others claim that it harms innovative activities and attractiveness for investments.

In a study conducted by Aluko and Bagheri (2012), based on literature, two views are presented regarding the relation between ML and corruption. The first arguing that there is no connection as one would exist without another. The second that they are closely linked and corruption is an underlying issue for ML and vice versa. The second argument is more convincing for the author due to its logical structure

and practical evidence, which can be easily found. Aluko and Bagheri (2012) further added that ML not only has effect on the integrity of domestic economies, but also on global financial systems. Chaikin (2008) likewise states that ML and corruption reinforce one another because billions of dollars generated by corruption need to be disguised using ML process. Another aspect of corruption's contribution to ML activities is bribes for individuals from law enforcement and anti-money laundering services bestowed to avoid being caught.

Measurements of laundered money

How much money is laundered is a question constantly asked. There are various opinions and estimations regarding the figures, typically as a percentage of GDP. Some of them are introduced and analyzed below.

Obviously, the nature of ML as an illegal activity carried out in a way as to conceal it, impede efforts to calculate figures. Laundered amounts are completely beyond reach of traditional economical and financial statistics. IMF and other international organizations provided some rough estimates to express the scale of the problem. The United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) while presenting an official position of the United Nations in 2011 published a report with data for 2009, where it is stated that approximately \$1.6 trillion or 2.7 percent of global GDP might be laundered by criminals. A note was added that final monetary estimates in the report were to be treated with caution.

The figure most commonly cited was the one referred to in 1998 by Michel Camdessus, Managing Director of the IMF in his speech: "the present scale of money laundering transactions is almost beyond imagination — 2 to 5 percent of global GDP". He also noted that ML could cause significant macroeconomic risks and lead to corruption and market destabilization. Additionally, if Gresham's law had operated lasting damage to the whole economy could be done.

There is little information with estimations in particular countries as ML activities are primarily cross-border. Brennan and Vaillancourt speculate that in Canada between \$5 billion and \$15 billion (Canadian dollars)⁴ are estimated to be laundered annually; the worldwide figure

⁴ In USD it would be from 3.9 to 7.7 billion. Based on http://www.oanda.com/currency_converter.

ranges between \$500 billion and \$1 trillion (as cited in Simser, 2013). Stamp and Walker (2007) using a comparatively simple crime-economic model provide their estimates of the sums laundered in Australia: in 1995 c.a. \$3.5b and in 2004 roughly \$4.5b. They made an interesting comment: “the nature of Australia’s borders and stability has contributed to a lower than global average extent of laundering”. Ardizzi, Petraglia, Piacenza, Schneider and Turati (2012), by proposing a new method focused on the measurement of the flows of illicit cash and using a panel of observations in 2005–2008 in Italy found that money laundering accounted for approx. 7% of Italian GDP.

Agarwal and Agarwal (2006, 2004) estimate – with the help of forecasts from regression analyses (taken from economic intelligence units) – that global ML ranges from 2.0 to 2.5 trillion US\$ annually or accounts for about 5–6% of World GDP in 2006 (as cited in Schneider, 2010). As cited in the same study of Schneider (2010) the International Development Bank (IDB) in their 2004 report reached the conclusion that for Latin America a rough estimate appears to be somewhere between 2.5 and 6.3% of annual GDP of Latin American countries. Schneider and Windischbauer (2008) for example stated that approx. 100 billion Euros⁵ per year are laundered in Germany.

As is noticeable, all quantitative estimations are vague and afflicted by large uncertainties. Reuter and Truman (2004) argue that the figure estimating how much money passes through the financial system is unlikely to be ever produced as financial institutions lack tools and incentives to do that. However, researchers fairly add that changes on technology might improve this situation. Nevertheless, as is apparent ten years after the book was published, financial firms or even financial authorities still cannot provide accurate data. FATF said: “impossible to produce a definitive estimate of the amount of money that is globally laundered every year” and due to that FATF do not publish any figures in this regard (*What is Money...*, [http](http://www.fatf-gafi.org)).

Qualitative methods are an alternative way to estimate amounts of illicit funds being laundered. Chong and Lopez-De-Silanes (2015) describe several *subjective methods* to estimate the scale of money laundering. I would like to present some of them below. Three are based on the Global Competitiveness Reports (World Economic Forum, 2003,

⁵ In USD it would be around 159 billion. Based on <http://www.oanda.com/> currency converter.

2004 and 2005) where a survey of managers was conducted, wherein among others 2 questions were asked:

- “Money laundering through the banking system in your country is...”
- “Money laundering through non-bank channels in your country is...”

Then it was valued with discrete values from 1 to 7, where 1=pervasive and 7=extremely rare. Average among 2003 and 2005 was calculated. Additionally, the value variable combining those two could be calculated.

In the same article they presented, *inter alia*, a method called “*Tax compliance*”, which the author personally found very appealing, also because of its connection with corruption. It is based on the World Bank’s Doing Business⁶ data on the time required every year for a business to prepare, file and pay taxes on corporate income, value added or sales taxes and taxes on labor. The formula used to calculate was: $(V_{max} - V_i) / (V_{max} - V_{min})$ multiplied by 10. V_i represents the time cost (measured in hours) of tax compliance. The values for V_{max} and V_{min} were set at 892 hours (1.5 standard deviations above average) and 0 hours, respectively. Countries with values outside the V_{max} and V_{min} range received ratings of either zero or 10, accordingly. In their study based on a 2005 report there is no information for particular counties, only average data grouped by regions.

Therefore, based on the most recent data (2014) retrieved from World Bank’s web-page⁷ using the aforesaid method, Tax Compliance Index for G20 countries was calculated. The index varies from 0 to 10, where 0 is the longest period (above V_{max}) and 10 is the fastest.

Graph 1 presents results of those calculations. Having applied the formula, data for Brazil proved negative, whereupon 0 was adapted. Moreover, among all countries presented in the World Bank’s report Brazil has the longest time to prepare and pay taxes – 2600 hours (three and a half months).

⁶ Data available at: <http://www.doingbusiness.org/>.

⁷ Time to prepare and pay taxes (hours) <http://data.worldbank.org/indicator/IC.TAX.DURS/countries>.

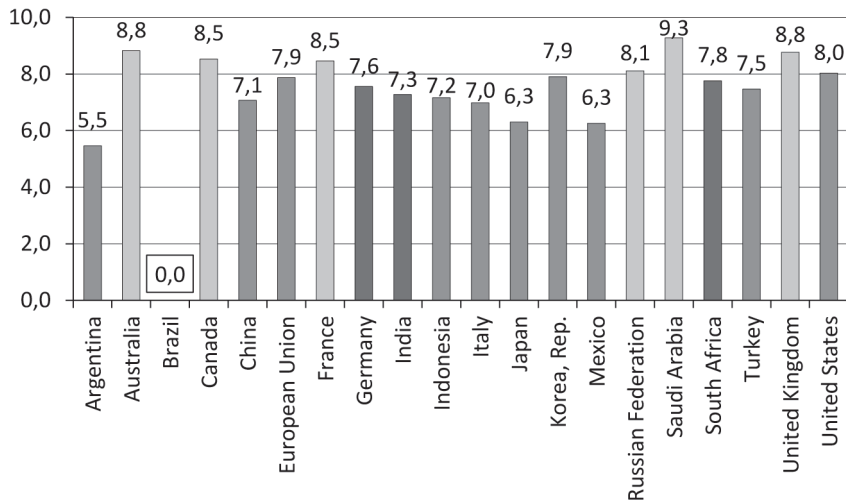


Figure 1. Tax Compliance Index (2014) for G20 Countries

Source: own elaboration.

Combating money laundering

Levi and Reuter (2006) explained there are two pillars in most anti-money laundering or AML systems: prevention and enforcement. Enforcement includes forfeitures (criminal and civil), prosecutions, investigations and predicates criminal cases (substantive offences other than money laundering like drugs or fraud). Prevention includes customer due diligence (CDD), reporting, regulation/supervision and sanctions. AML prevention relies on gatekeepers in the system, particularly financial institutions, to assess and disclose risks to the authorities, often through the financial investigation unit (FIU) in the relevant jurisdiction. Sometimes risk assessment is largely an automated matter: a cash deposit of 10,000 USD in the US or 15 000 EUR in the EU may require an institution to file a currency transaction report (CTR). Combat measures necessary to fight ML, however increase the price of legal activities as well as interfere with them on the capital markets. Levi and Reuter (2006) also add that ML controls “impose costly obligations on businesses and society: they merit better analysis of their effects, both good and bad” (p. 42).

Increasing awareness of the phenomena will be also fruitful to avoid for average citizen to be unknowingly used in the ML schemes.

FATF supports a way of combating defined non-cooperative countries with the help of a “name and shame” policy by publishing a “black list”. Moreover, it seeks to combat money laundering internationally by means of typologies and 40 recommendations (international standards). Additionally, they stated that of significant importance is targeting the money laundering aspect of criminal activity and depriving the criminal of their ill-gotten gains means by hitting them where the criminal is vulnerable. Without a usable profit, the criminal activity shall not continue.

Nevertheless, an adversary opinion is also present. Opponents argue that combating ML is like treating the symptoms of a disease rather than treating the disease itself. Those people believe that AML efforts are worthless, waste banking profits that should be rightly passed to stockholders and should be stopped immediately.

To sum up, the phenomenon of money laundering should be observed and studied from a multidisciplinary point of view. As for academic (not legal) definition and characteristics, the author thinks that a broader and profounder discussion shall be required soon as because of its own nature money laundering is rapidly changing. Moreover, theoretical models for ML measurements should be complemented with empirical studies. There are many estimations and a very few calculations, some scholars even argue that the exact figure cannot be estimated. Nevertheless, potential effects on micro and macro level could put in danger economies both in developed and developing countries. If it rewards corruption and crime, successful money laundering damages the integrity of the entire society and undermines democracy and the rule of the law.

References

- Aluko, A. and Bagheri, M. (2012). The impact of money laundering on economic and financial stability and on political development in developing countries. *Journal of Money Laundering Control*, 15(4): 442–457, <http://dx.doi.org/10.1108/13685201211266024>.
- Ardizzi, G., Petraglia, C., Piacenza, M., Schneider, F. and Turati, G. (2012). *Estimating Money Laundering through a “Cash Deposit Demand” Approach*. In: XXIV Conferenza Società italiana di economia pubblica: Economia informale, evasione fiscale e corruzione. Pavia, IT.

- Camdessus, M. (1998, February). Money laundering: the importance of international countermeasures. In: *Address delivered at the Plenary Meeting of the Financial Action Task Force on Money Laundering*, <http://www.imf.org/external/np/speeches/1998/021098.htm>.
- Chong, A. and Lopez-De-Silanes, F. (2015). Money Laundering and Its Regulation. *Economics & Politics*, 27(1): 78–123.
- Gaidelys, V. and Bučiūnas, G. (2008). Money laundering and its economic impacts in the context of the fight against terrorism. *Engineering Economics*, 58(3).
- Levi, M. and Reuter, P. (2006). Money laundering. *Crime and Justice*, 34(1): 289–375.
- Masciandaro, D. (1999). Money laundering: the economics of regulation. *European Journal of Law and Economics*, 7(3): 225–240.
- Money laundering*, <http://www.interpol.int/Crime-areas/Financial-crime/Money-laundering>
- Reuter, P. and Truman, E.M. (2004). *Chasing dirty money: The fight against money laundering*. Washington, D. C.: Institute for International Economics.
- Schneider, F. (2010). Turnover of organized crime and money laundering: some preliminary empirical findings. *Public Choice*, 144(3–4): 473–486.
- Schneider, F. and Windischbauer, U. (2008). Money laundering: some facts. *European Journal of Law and Economics*, 26(3): 387–404.
- Simser, J. (2012). Money laundering: emerging threats and trends. *Journal of Money Laundering Control*, 16(1): 41–54, <http://dx.doi.org/10.1108/13685201311286841>.
- Stamp, J. and Walker, J. (2007). *Money laundering in and through Australia, 2004*. Canberra: Australian Institute of Criminology.
- The Financial Action Task Force*, <http://www.fincen.gov/international/fatf/>
- UNODC report (2011). *Estimating illicit financial flows resulting from drug trafficking and other transnational organized crimes*, http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/Studies/Illicit_financial_flows_2011_web.pdf.
- What is Money Laundering?*, <http://www.fatf-gafi.org/pages/faq/money-laundering/>.

Szymon Filipczak¹

ROLA DORADCY TRANSAKCYJNEGO W PROCESIE PIERWSZEJ OFERTY PUBLICZNEJ AKCJI (IPO) FIRMY RODZINNEJ

Abstrakt

Firmy rodzinne stanowią kluczowy element gospodarek większości krajów. Mimo że najstarsze z nich mają ponad kilkaset lat, badanie tej grupy przedsiębiorstw jako osobnej populacji rozpoczęło się stosunkowo niedawno. W niniejszym opracowaniu skupiono się na funkcjonowaniu firm rodzinnych w kontekście przeprowadzania pierwszych ofert publicznych akcji (IPO). Analiza, mająca charakter teoretyczny, obejmuje przegląd motywów transakcyjnych, omówienie struktury procesu IPO oraz jego specyfiki w przypadku firm rodzinnych. Wśród charakterystycznych obszarów dla firm rodzinnych w ramach IPO wskazano zdolność do raportowania i stopień sformalizowania procesów w obszarze zarządzania i strategii, kwestie transparentności i ładu korporacyjnego, długoterminową perspektywę zarządzania w kontekście horyzontu inwestycyjnego inwestorów giełdowych, kulturę organizacyjną, elementy związane z wyceną przedsiębiorstwa czy kwestie sukcesji. W kontekście opisanego procesu IPO oraz poszczególnych obszarów wskazano specyfikę i rolę doradcy transakcyjnego.

¹ Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Katedra Inwestycji i Rynków Kapitałowych. Opiekun naukowy: dr hab. Maciej Stradomski, prof. UEP.

Wstęp

Firmy rodzinne stanowią kluczowy element gospodarek większości krajów. Problematyka związana z tą grupą przedsiębiorstw nie była jednak do niedawna istotnie eksplorowana przez badaczy. W ostatnich latach, również w Polsce, rośnie zainteresowanie firmami klasyfikowanymi jako rodzinne. W niniejszym opracowaniu skupiono się na funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw w kontekście przeprowadzania pierwszych ofert publicznych akcji (IPO), a jego celem jest wskazanie odmienności takich procesów od IPO innych firm oraz wynikającego z tego specyficznego zaangażowania doradcy transakcyjnego. Można oczekiwać, że istotność tego zagadnienia będzie rosła wraz z dalszym rozwojem firm rodzinnych w Polsce (z których większość została założona kilkanaście–kilkadziesiąt lat temu) oraz spodziewaną falą sukcesji. Analiza, mająca charakter teoretyczny, obejmuje przegląd motywów transakcyjnych, omówienie struktury procesu IPO oraz jego specyfiki w kontekście firm rodzinnych i roli doradcy transakcyjnego. Rodzinna specyfika, np. w obszarze mniejszej formalizacji i biurokratyzacji czy oczekiwań wycenowych związanych z tzw. socjoemocjonalną wartością firmy, wymusza na doradcach transakcyjnych specyficzne podejście do IPO firm rodzinnych. Nawet sam katalog motywów transakcyjnych różni się w przypadku tej grupy przedsiębiorstw. Przesłankami IPO mogą być np. planowana sukcesja bądź osobiste ambicje przedsiębiorcy. Już na tym etapie pojawia się zaangażowanie doradcy transakcyjnego, który wspólnie z rodziną powinien przeanalizować przesłanki i racjonalność debiutu giełdowego. W ramach IPO doradca transakcyjny odpowiada za strukturyzację i sprawne przeprowadzenie całego procesu. Pełni funkcję pośrednika między rodziną a rynkiem kapitałowym. W tym kontekście przygotowuje m.in. tzw. przekaz inwestycyjny (ang. *equity story*), który może być wzmacniany lub osłabiany przez specyficzne cechy firmy rodzinnej, które zostały omówione w tym opracowaniu.

Definicje i znaczenie firm rodzinnych

Firmy rodzinne są jednym z fundamentów gospodarek na całym świecie. Zgodnie z wynikami wybranych badań (Shanker i Astrachan, 1996; Westhead i Cowling, 1998; Anderson i Reeb, 2003; European Commission, 2009) ich udział w gospodarce w zależności od kryteriów (udział w PKB, udział w ogóle wszystkich firm, liczba pracowników) waha się od 40% do nawet 98%. Oczywiście, jak wskazują La Porta i in. (1999), skala kontrybucji różni się w zależności od kraju, jednak są one znaczącym elementem poszczególnych gospodarek. W Polsce brakuje kompleksowych badań firm rodzinnych, ale dotychczasowe publikacje wskazują na udział tych firm w ogóle przedsiębiorstw na poziomie 70–80% (EEDRI, 2008). Jak wskazuje Kowalewska (2009), jest to w dużej mierze determinowane przyjętą definicją firmy rodzinnej. Niestety, na świecie nie wypracowano dotychczas jednolitego podejścia do zdefiniowania przedsiębiorstw rodzinnych, a niektórzy badacze zidentyfikowali nawet ponad 90 różnych definicji (European Commission, 2009). W zdefiniowaniu firm rodzinnych szeroko wykorzystywane jest kryterium zaangażowania, obejmujące udział rodziny w akcjonariacie oraz organach spółki. Na potrzeby niniejszych rozważań przyjęto, iż firma rodzinna charakteryzuje się kontrolującym udziałem rodziny w akcjonariacie oraz posiadaniem przez nią wpływu na zarządzanie. IPO jest rozumiane jako oferowanie swoich akcji przez spółki zamierzające ubiegać się o dopuszczenie akcji do obrotu na giełdzie papierów wartościowych.

Motywy IPO firm rodzinnych

Punktem wyjścia w rozważaniach nad IPO firm rodzinnych jest analiza motywów transakcyjnych. Specyfika każdej firmy jest inna (m.in. z uwagi na branżę, etap rozwoju itp.), podobnie jak potencjalne przesłanki stojące za decyzją o upublicznieniu. Niemniej można wyodrębnić kilka kluczowych motywów, które są modyfikowane w zależności od konkretnego przypadku.

Pierwszym motywem jest pozyskanie dla firmy nowego kapitału. Odbywa się to poprzez zaoferowanie inwestorom akcji w ramach nowej emisji, a pozyskane środki trafiają bezpośrednio do spółki. W konsekwencji akcjonariusze wywodzący się z rodziny nie zmniejszają swojego

zaangażowania i utrzymują posiadaną liczbę akcji, ale z uwagi na wyemitowanie nowych ich udział w ogóle spada. Upraszczając, można wskazać dwie główne przesłanki emisji nowych akcji: finansowanie dalszego rozwoju lub poprawienie płynności finansowej. W praktyce inwestorzy na rynku publicznym są bardziej zainteresowani pierwszą ze wskazanych sytuacji. Pozyskany kapitał może zostać wykorzystany na dalszy wzrost organiczny (np. na zwiększenie mocy produkcyjnych) lub na finansowanie wzrostu poprzez akwizycję innych podmiotów. W konsekwencji wykorzystania pozyskanych środków firma powinna w przyszłości generować wyższe zyski i przepływy pieniężne, co umożliwi np. wypłatę dywidendy. Ma to swoje znaczenie także w kontekście mniejszej skłonności firm rodzinnych do zadłużania się (Gallo, Tapies i Cappuyns, 2004), które dzięki emisji akcji mogą utrzymać relatywnie niższy poziom zadłużenia, a jednocześnie sfinansować np. akwizycję. Druga ze wskazanych sytuacji, a więc emisja w celu poprawy sytuacji płynnościowej firmy, występuje relatywnie rzadko, a większość inwestorów na rynku publicznym podchodzi do takich ofert akcji bardzo sceptycznie.

Drugim motywem IPO może być chęć sprzedaży istniejących akcji. Pozyskane środki trafiają wówczas do akcjonariuszy sprzedających. Dzieje się tak np. z uwagi na dążenie rodziny do dywersyfikacji posiadanych aktywów bądź chęć przeznaczenia pozyskanych środków na konsumpcję. W kontekście firm rodzinnych oznacza to spadek zaangażowania rodziny w akcjonariacie. Niemniej niekoniecznie oznacza to pozabawianie kontroli nad firmą. W praktyce posiadanie nawet tylko kilkudziesięciu procent wszystkich akcji, z uwagi na duże rozproszenie pozostałego akcjonariatu, pozwala przedsiębiorstwo kontrolować. Często stosowaną strukturą transakcji jest także jednoczesna emisja nowych akcji oraz sprzedaż części posiadanych akcji przez dotychczasowych akcjonariuszy, a więc połączenie motywu pierwszego i drugiego.

Trzeci motyw obecności na rynku kapitałowym wiąże się z planem sukcesji. Z jednej strony proces IPO wymusza sformalizowanie niektórych obszarów działalności firmy (np. jasne określenie strategii rozwoju), co ułatwia przejście sterów w firmie przez kolejne pokolenie. Z drugiej strony, w przypadku gdy zarządzający firmą przedstawiciel rodziny nie chce pozbywać się kontroli nad firmą (z czym wiązałyby się np. sprzedaż akcji inwestorowi strategicznemu), a przedstawiciele kolejnego pokolenia nie chcą aktywnie uczestniczyć w zarządzaniu, IPO może być pewnego rodzaju kompromisem. Pozwoli na uzyskanie rynkowej wyceny firmy oraz niejako ułatwi nadzór nad nią przez przyszłych

spadkobierców (w sytuacji, gdy firma będzie już kierowana przez zewnętrznych zarządzających). Działalność spółek publicznych jest nieustannie analizowana i komentowana przez analityków giełdowych, co ułatwia ich nadzorowanie. W dalszej perspektywie może także ułatwić sprzedaż mniejszych pakietów akcji.

Czwarta przesłanka wiąże się z budową wizerunku firmy jako podmiotu wiarygodnego i transparentnego. Z uwagi na obowiązujące na rynku publicznym wymogi informacyjne spółki notowane na giełdzie są zobligowane do ujawniania informacji o swojej strukturze, działalności, danych finansowych i istotnych wydarzeń w życiu spółki. Ma to na celu umożliwienie właściwej oceny sytuacji i perspektyw przedsiębiorstwa przez inwestorów giełdowych. Taka transparentność i przejrzystość buduje wiarygodność w oczach dostawców, klientów i innych interesariuszy związanych z firmą. Dodatkowo może to także ułatwić dostęp do uzyskania np. finansowania dłużnego bądź obniżyć jego koszt.

Piątym motywem bywa osobista ambicja członków rodziny. Dotyczy to przede wszystkim założycieli, którzy pełnią jednocześnie funkcję głowy rodziny i prezesa zarządu. Debiut giełdowy traktują jako ukoronowanie sukcesu, jakim było zbudowanie dużej organizacji odnoszącej sukcesy. Należy zauważyć, że taka motywacja może być bardzo krótkowzroczna, ponieważ po uroczystym debiucie przychodzi czas na konsekwentne realizowanie strategii, szczegółowe informowanie o ważnych aspektach działalności firmy i wypełnianie obietnic składanych inwestorom, a obciążenie z tym związane jest często przez członków rodziny niedoceniane na etapie przygotowań do IPO.

Należy pamiętać, że z uwagi na wymogi dotyczące liczby akcji w wolnym obrocie (w celu zapewnienia płynności takich akcji na giełdzie (Regulamin Giełdy, 2015)) niezależnie od przesłanek IPO, określona liczba akcji powinna zostać zaoferowana nowym inwestorom, co w praktyce oznacza, że motywy trzeci, czwarty i piąty powinny wiązać się z pozyskaniem nowego kapitału lub sprzedażą istniejących akcji (motywy pierwszy i drugi).

W każdym przypadku motywy upublicznienia firmy rodzinnej powinny zostać poddane krytycznej analizie w kontekście tego, co rynek kapitałowy może zaoferować oraz jakie ma oczekiwania. Jest to pierwszy obszar, w którym wskazane jest wykorzystanie doświadczenia i wiedzy doradców, którzy na tym rynku funkcjonują i są niejako pośrednikami między przedsiębiorstwami a inwestorami. W przypadku transakcji IPO takimi doradcami są przede wszystkim banki inwestycyjne/domy

maklerskie. Należy zaznaczyć, że w przypadku firm rodzinnych, z uwagi na wzajemne powiązanie rodziny i przedsiębiorstwa obszar analizy powinien obejmować szerszy kontekst i brać pod uwagę także specyfikę firmy rodzinnej, rodziny i ich wzajemne związki. Do katalogu zadań takiego doradcy może należeć m.in. przeanalizowanie wszystkich dostępnych źródeł finansowania i odpowiedź na pytanie, czy firma faktycznie potrzebuje nowego kapitału akcyjnego (w kontekście pierwszego motywu IPO). W praktyce sprowadza się to do analizy planów finansowych i budżetów i ich weryfikacji pod kątem strategii i oczekiwań (np. odpowiedzi na pytanie, czy potencjalny emitent jest w stanie sfinansować inwestycje z własnych środków, finansowania dłużnego, czy potrzebuje środków z emisji akcji). W zależności od motywów kierujących rodziną zasadna jest także analiza wszystkich opcji strategicznych, jakie ma firma, w tym IPO, a także np. pozyskanie inwestora strategicznego czy funduszu typu *private equity* (wszystkie trzy ścieżki mają odmienną charakterystykę) lub utrzymanie *status quo*.

Ostateczna decyzja o upublicznieniu firmy należy do rodziny, ale powinna być bardzo dobrze przemyślana, ponieważ jej konsekwencje będą dla firmy znaczące. Co więcej, paradoksalnie może to być ostatnia kluczowa decyzja podjęta przez rodzinę bez jakiegokolwiek konsultacji i komunikacji z innymi (po IPO strategiczne decyzje powinny być odpowiednio komunikowane pozostałym inwestorom, a niektóre z nich wymagają np. zgody Rady Nadzorczej, w której inwestorzy finansowi mogą mieć swoich przedstawicieli).

Struktura procesu IPO

Proces przygotowania i przeprowadzenia pierwszej oferty publicznej jest złożony, wielomiesięczny (średnio 6–9 miesięcy) i absorbujący. Strukturę procesu można podzielić na dwa główne etapy, które obejmują najpierw wielomiesięczne przygotowania, a następnie trwającą relatywnie krótko samą fazę transakcyjną. W proces IPO zaangażowanych jest co najmniej kilka podmiotów, w tym m.in. biegli rewidenci, doradca ds. relacji inwestorskich i public relations, kancelarie prawne i doradcy transakcyjni, którzy cały proces planują, koordynują i odpowiadają za zrealizowanie znacznej części prac związanych z ofertą akcji.

Faza przygotowań rozpoczyna się od przeprowadzenia szczegółowego badania spółki (ang. *due diligence*). Doradca transakcyjny ana-

lizuje w tym czasie wszystkie aspekty prowadzonej przez firmę działalności, w tym jej model biznesowy, strategię, przewagi konkurencyjne, sytuację finansową, ryzyka związane z działalnością itd. Pozwala to na identyfikację jej mocnych i słabych stron. W konsekwencji powstaje tzw. przesłanie inwestycyjne (ang. *equity story*). Wyniki przeprowadzanego badania znajdują swoje odzwierciedlenie także w przygotowywanej dokumentacji transakcyjnej. Podstawowym dokumentem sporządzanym przy okazji IPO jest prospekt emisyjny. Musi on spełniać wymogi prawne, ale także w sposób kompleksowy i atrakcyjny opisywać emitenta, ponieważ to na jego podstawie przyszli inwestorzy podejmują decyzję inwestycyjną. Równoległe powstają dokumenty o bardziej marketingowym charakterze, w tym prezentacje spółki dla analityków oraz inwestorów, a także raporty analityczne (przygotowywanych przez doradcę transakcyjnego).

Faza transakcyjna rozpoczyna się wraz z ujawnieniem informacji o planowanym IPO. Dotychczasowe działania miały charakter prywatny, a pierwsza szerzej dostępna informacja o niej ukazuje się wraz z rozpoczęciem tzw. edukacji inwestorów (ang. *investor education*). Wspomniana edukacja zakłada spotkania analityków doradcy transakcyjnego, którzy sporządzili raporty analityczne z potencjalnymi inwestorami. W kolejnym kroku doradca transakcyjny organizuje spotkania z inwestorami także dla spółki (tzw. *roadshow*). Podczas nich zarząd prezentuje firmę, jej mocne strony, perspektywy rozwoju. W konsekwencji inwestorzy składają deklarację zapisów na akcję, które przyjmuje doradca transakcyjny (tzw. *bookbuilding*), a ostatecznie spółka/sprzedający po konsultacji z doradcą podejmuje decyzję o cenie i przydziale akcji w ramach IPO.

Mimo że sam proces przeprowadzenia IPO pozostaje standardowy, w praktyce sposób przygotowania i poszczególne kroki mogą różnić się w zależności od specyfiki poszczególnych emitentów, w tym charakterystyki firmy rodzinnej. W kontekście realizacji transakcji wszystkie specyficzne aspekty powinny być wzięte pod uwagę właśnie przez doradcę transakcyjnego. Umiejętna diagnoza (w wyniku tzw. *due diligence*), a następnie odpowiednie przygotowanie struktury kapitałowej i organizacyjnej, weryfikacja planów i strategii, a w dalszym kroku trafne sformułowanie przesłania inwestycyjnego (ang. *equity story*) pozwala – ją przejść do fazy transakcyjnej i zakończyć IPO z sukcesem.

Specyfika firmy rodzinnej w kontekście IPO

Jak wskazano, specyfika firmy rodzinnej ma istotne znaczenie dla procesu przygotowania i przeprowadzenia IPO. Niektóre cechy mogą wspierać przekaz inwestycyjny, a niektóre utrudniać bądź uniemożliwiać przeprowadzenie tego procesu.

Jak pokazują badania (Whisler, 1988; Stradomski, 2010), firmy rodzinne przykładają mniejszą wagę do planowania i zarządzania strategicznego, są mniej zbiurokratyzowane. Kanały informacyjne mają w większym stopniu charakter nieformalny, a poziom raportowania i standaryzacji jest niski. Niezależnie od ostatecznej efektywności takiego stylu zarządzania same przygotowania do przeprowadzenia oferty publicznej wymagają wysokiego poziomu zdolności do raportowania, procedur, rozwiniętej rachunkowości zarządczej oraz pewnego stopnia formalizacji. Dla powodzenia IPO niezbędne jest zatem np. sformalizowanie i uzasadnienie strategii rozwoju, która następnie może zostać przekazana potencjalnym inwestorom. Konieczność przygotowywania danych operacyjnych i finansowych jest również niezbędna dla sprawnego wypełniania obowiązków informacyjnych oraz prowadzenia jakościowej komunikacji z rynkiem kapitałowym po debiucie na giełdzie.

Kolejnym istotnym obszarem są kwestie transparentności oraz ładu korporacyjnego (ang. *corporate governance*). Firmy prywatne, często z uwagi na brak takiej potrzeby, mają tendencję do dużej ostrożności, a wręcz awersji w zakresie przekazywanych informacji dotyczącej swojej działalności zewnętrznym instytucjom i osobom niezwiązanym z firmą. Status spółki publicznej obliguje jednak firmy notowane na giełdzie do wypełniania rygorystycznych obowiązków informacyjnych. Co więcej, uzupełnienie dla nich stanowi zbiór dobrych praktyk wspierających zasady ładu korporacyjnych. Mają one na celu umacnianie transparentności, poprawy jakości komunikacji spółek z inwestorami i wzmocnienie ochrony akcjonariuszy mniejszościowych. Skłonności firm rodzinnych do otwartości w komunikacji z otoczeniem oraz otwartość na dialog z „nowymi” akcjonariuszami są zatem bardzo istotnymi elementami z perspektywy decyzji oraz sukcesu IPO.

Jedną z najważniejszych cech firmy rodzinnych jest ich długoterminowa perspektywa zarządzania (Stein, 1988; Magnussen i Sundelius, 2011), będąca wynikiem zależności między przyszłością rodziny a przedsiębiorstwem i dążeniem do przekazania własności kolejnym pokoleniom. Horyzont inwestycyjny inwestorów na rynku publicznym

jest różny, ale często relatywnie krótkookresowy. W kontekście transakcji IPO niezbędne jest zatem odpowiednie komunikowanie przez rodzinę jej oczekiwań co do rozwoju działalności w najbliższych okresach po debiucie giełdowym. Jeżeli elementem strategii rozwoju jest np. wolniejszy, ale stabilniejszy wzrost, powinno być to jasno komunikowane, aby uniknąć rozminięcia się oczekiwań. Wówczas zadaniem potencjalnych inwestorów jest ocena wpływu takiej strategii na wycenę i decyzję inwestycyjną. Rodzina musi być jednak świadoma, iż inwestorzy i analitycy będą monitorować realizację założeń w relatywnie krótkoterminowych interwałach (np. wraz z publikacją kolejnych danych finansowych, więc co kwartał).

Firmy rodzinne często przejmują cechy i wartości swojego założyciela i rodziny. W taki sposób formułują swoją kulturę organizacyjną, która stanowi fundament sposobu działalności oraz koncepcji rozwoju. Oczywiście, spektrum charakterologii jest prawie nieograniczone, niemniej można wskazać firmy rodzinne, które np. za jeden z celów swojej działalności postawiły dobrobyt zarówno samej firmy, rodziny i jej pracowników, jak i społeczności lokalnej, dostawców czy innych interesariuszy. Na drugim biegunie będą firmy, których celem nadrzędnym jest maksymalizacja wartości dla swoich akcjonariuszy, a interes podmiotów z nią współpracujących będzie drugorzędny. Oczywiście niewykluczone, że pierwszy przypadek w dłuższym horyzoncie również sprzyja budowie wartości dla akcjonariuszy. Niemniej większości inwestorów na rynku publicznym bliżej jest do drugiej specyfiki (w której celem jest maksymalizacja wartości spółki), a horyzont inwestycyjny może być krótszy od wielopokoleniowego spojrzenia na firmę przez rodzinę.

Istotnym elementem, który wymaga rozpatrzenia w kontekście pojawienia się inwestorów finansowych w spółce, jest kwestia sukcesji. Po pierwsze, w kontekście samej transakcji IPO znaczenie ma jasne zdefiniowanie planów co do zarządzania spółką w najbliższej przyszłości, a więc czy członkowie rodziny zasiadający z zarządzie nadal planują to kontynuować, czy planowane są zamiany. W przypadku tego drugiego scenariusza powołanie nowych zarządzających będzie odbywać się przez głosowanie wszystkich akcjonariuszy, a więc sukcesorzy powinni zyskać także aprobatę inwestorów giełdowych. Oczywiście w przypadku utrzymania przez rodzinę znacznego zaangażowania w spółce, a więc też kontroli, powołanie sukcesora do zarządu jest formalnie możliwe bez aprobaty pozostałych inwestorów, ale w praktyce może oznaczać powstanie konfliktu w firmie bądź sprzedaż akcji przez instytucje finansowe

(a w konsekwencji np. spadek kursu akcji). Kwestie planowanej sukcesji powinny być zatem jasno i odpowiednio wcześniej komunikowane, a zasadność powołania do zarządu konkretnych sukcesorów będzie szczegółowo monitorowana i analizowana.

Kluczowym elementem dla transakcji kapitałowych jest wycena firmy. Rynek kapitałowy od dawna podchodzi do wyceny przedsiębiorstw, wykorzystując określone metody (np. metody porównawcze czy dochodowe), które charakteryzują się określonymi zaletami, ale mają także wady. Jedną z nich może być niedoszacowanie wpływu rodzinności. Z drugiej strony, jak pokazują badania (Zellweger i in. 2012), członkowie rodziny dostrzegają socjoemocjonalną wartość firmy, która może prowadzić do wyższych oczekiwań w zakresie wyceny. W konsekwencji może to wiązać się z brakiem spójnego rozumienia wartości firmy przez rodzinę (sprzedających) oraz inwestorów finansowych (kupujących) i brakiem transakcji. Jest to jeden z istotnych obszarów pracy doradcy transakcyjnego, który na etapie przygotowania IPO powinien uświadomić rodzinę, jak do kwestii wyceny podchodzi rynek kapitałowy. Badania – np. Andersona i Reeb (2003) – wskazywały jednak, że firmy rodzinne osiągały wyższe wyceny (mierzone wskaźnikiem Q-Tobina) niż pozostałe firmy, a więc można konkludować, iż po IPO, gdy inwestorzy lepiej poznają firmę, jej rodzinny charakter zaczyna być uwzględniany również w kontekście wyceny.

Niezależnie od specyfiki firmy rodzinnej inwestorzy na publicznym rynku kapitałowym będą analizować firmę rodzinną nie tylko z perspektywy jej rodzinności, ale także pod kątem kryteriów, które wykorzystują dla wszystkich potencjalnych inwestycji. Można do nich zaliczyć m.in. charakterystykę rynku, na którym działa spółka, pozycji konkurencyjnej, barier wejścia, potencjału wzrostu czy sytuacji finansowej. Te wszystkie obszary powinny zostać zaadresowane na etapie przygotowywania wraz z doradcą transakcyjnym przesłania inwestycyjnego.

Podsumowanie

Opracowanie stanowi teoretyczną analizę charakterystyki procesu przeprowadzenia IPO przez firmy rodzinne oraz wynikającego z tego specyficznego zaangażowania doradcy transakcyjnego. Wśród motywów IPO firm rodzinnych można wskazać dążenie do pozyskania nowego kapitału, chęć sprzedaży akcji przez obecnych akcjonariuszy, budowanie

wizerunku firmy wiarygodnej i transparentnej, sukcesję czy realizację osobistych ambicji członków rodziny. Proces IPO trwa kilka miesięcy i można go podzielić na fazę przygotowawczą oraz etap przeprowadzenia samej transakcji. Specyfika firmy rodzinnej ma istotne znaczenie dla procesu przygotowania i przeprowadzenia IPO. Niektóre cechy mogą wspierać przekaz inwestycyjny, a niektóre utrudniać bądź uniemożliwiać przeprowadzenie tego procesu. Jak pokazują badania, firmy rodzinne charakteryzuje często niski stopień formalizacji, raportowania i standaryzacji, co może być pewnego rodzaju trudnością. Firmy rodzinne charakteryzuje awersja do przekazywania informacji dotyczącej ich działalności zewnętrznym podmiotom. Status firmy publicznej wymaga jednak odpowiedniej transparentności i realizacji zasad ładu korporacyjnego. Założycieli i zarządzających firmami rodzinnymi często charakteryzuje brak skłonności do dzielenia się władzą i konsultowania istotnych decyzji z innymi, co do pewnego stopnia powinno zachodzić w przypadku spółek publicznych. Również horyzont inwestycyjny inwestorów finansowych może być krótszy od wieloletniego horyzontu członków rodziny. Fundamentalnymi zagadnieniami związanymi z firmami rodzinnymi są także sukcesja i jej odpowiednie, transparentne przeprowadzenie oraz kwestie wyceny. Wartość firmy w opinii rodziny mogą być zawyżona w porównaniu do percepcji inwestorów giełdowych, np. z uwagi na tzw. socjoemocjonalną wartość firmy. Wszystkie wskazane elementy powinny zostać odpowiednio zaadresowane już w ramach etapu przygotowywania do transakcji i implikują konkretne zadania stojące przed doradcą transakcyjnym w IPO firmy rodzinnej.

Bibliografia

- Anderson, R.C. i Reeb, D.M. (2003). Founding-Family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3): 1301–1327.
- Final Report of The Expert Group, Overview of Family-Business-Relevant Issues: Research, Networks, Policy Measures and Existing Studies* (2009). European Commission.
- Gallo, M., Tapiés, J. i Cappuyns, K. (2004). Comparison of family and nonfamily business: Financial logic and personal preferences. *Family Business Review*, 17: 303–318.

- Kowalewska, A. (red.) (2009). *Firmy rodzinne w polskiej gospodarce – szanse i wyzwania*. Warszawa: PARP.
- LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F. i Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around The World. *Journal of Finance*, 54(2): 471–517.
- Magnussen, T. i Sundelius, M.B. (2011). *Do family firms grow differently than non-family firms?*, BI Norwegian School of Management, http://www.bi.edu/OsloFiles/ccgr/Student_papers/MSc/CCGR_MSc_022.pdf (29.01.2015).
- Overview of Family Business Relevant Issues – Country Fiche Poland* (2008). Instytut Badań nad Przedsiębiorczością i Rozwojem Ekonomicznym (EEDRI) Rafał Żuromski.
- Regulamin Giełdy w brzmieniu przyjętym Uchwałą Nr 1/1110/2006 Rady Giełdy z dnia 4 stycznia 2006 r., z późniejszymi zmianami.
- Shanker, M.C. i Astrachan, J.H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy— A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2): 107–123.
- Stein, J.C. (1988). Takeover threats and managerial myopia, *Journal of Political Economy*, 96(1): 61–80.
- Stradomski, M. (2010). *Finansowanie obce firm rodzinnych na rynku niedoskonałym*. Warszawa: PWE.
- Westhead, P., Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 31–56.
- Whisler, T.L. (1988). The role of the board of directors in the threshold firms, *Family Business Review*, 1(3): 309–321.
- Zellweger, T.M., Kellermanns, F.W., Chrisman, J.J. i Chua, J.H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, 23(3): 851–868.



IV.

Abstracts

Cezary Białkowski

THE THEORETICAL INTERPRETATIONS OF INNOVATION AND THEIR PERSPECTIVES FOR A STRATEGY CREATION

The aim of this study is to present some interpretations of the term 'innovation'. The author describes also main topics of the theory of organizational strategy. He presents the process of its building. The text includes a connection of the second subject and perspectives of its implementation. The paper has a theoretical character.

Using some types of studies, the author came to the conclusion that a different interpretation of 'innovation' can determine the strategy building. However, some types of interpretation can be used only in operational parts of strategy and a wide interpretation can be used for example in strategic goals. Obviously, it should determine also a correct functioning of the organization and competitiveness.

Agata Wieczorek

DIRECTIONS OF CHANGES IN STRATEGIC MANAGEMENT AREA IN SMALL, MEDIUM AND BIG ENTERPRISES LOCATED IN WIELKOPOLSKA REGION

The subject matter of this article encompasses the issue of strategic management in companies of various sizes. The main purpose of this elaboration is to identify changes concerning strategic management in small, medium and big enterprises. The author pointed to main areas of differences related with changes in the firms' size and formulated consequent premises of practical use and specificity of strategic management. The author's considerations are based on empirical analysis of aggregated research scores, conducted among managers representing 60 companies located in Wielkopolska region. The article's summary includes a list of internal and external premises of strategic management in the examined groups of companies.

Marta Rutowicz

NETWORK ORGANIZATION AS A RESPONSE TO A TURBULENT ENVIRONMENT

The pace of change of the modern world, visible in almost every sphere of human activity causes many problems of adaptation. A major problem to the continuous growth of environment turbulence and the need to act in a "global village" is to find new ways of organizing business and management. Currently, the classic ways of understanding the competitiveness and managing organization, looking at it from the perspective of internal order and balance of systems, functions and traditional resources such as human, financial and physical are insufficient. Therefore, companies redefine their structures in order to achieve a high level of flexibility. Most organizations want to increase the scope of their activities, to create a network of international connections, to move assets out of the country and thus increase their ability to add value by all members of the network. The aim of research is to support the thesis that network organizations became a valued solution to the mismatch between organization and environment.

Klaudia Migasiewicz

THE PROCESS OF CREATING AND PHASES OF CLUSTERS DEVELOPMENT

The article raises the subject of construction and development of inter-organizational networks. The main objective of the article is to present the process of network creating and its development phases with particular attention paid to clusters. Moreover, the characteristics of specific phases and factors that determine the achievement of the next stage in the development of the network will be discussed. The article is theory-based.

Agnieszka Maciejczyk

OPERATIONS CONTROL AND MONITORING TOOLS IN FINANCE AND ACCOUNTING SERVICE CENTERS

With the accession of Poland to the European Union, the business services sector has been growing rapidly, becoming more and more important branch of the Polish economy. Since 2012, the 50% increase in employment in enterprises with foreign capital has been observed. The development of modern business services in Poland has undoubtedly a positive impact on other aspects of economy: the labor market, the real estate market, attractiveness of Polish cities. As the international business services are still relatively new and the phenomenon in Poland remains not fully explored, the literature and research related to this type of operational restructuring are not extensive. The control of such an organization is one of the key issues interesting primarily for investors and managers. It is also one of the factors determining the success of the investment.

Jan Grzegorz Kołowski

THE CONCEPT OF INTEGRATED MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM IN A MILITARY UNIT

The article aims to present the concept of an integrated information system that would support the management of the military at various levels of command. The concept would be reaching innovative approach towards developing and connecting existing information systems available in the Polish Army. The aim of integration and the development of an information system would be raising the efficiency of the military unit and increasing efficiency in managing it. Moreover, the concept of the system should allow for continuous development and system modules ought to satisfy information needs of soldiers existing at a given time.

Justyna Olszewska

COGNITIVE CHALLENGES ASSOCIATED WITH THE ORGANIZATIONAL CULTURE

The main subject of the article is an analysis of the challenges related to the research of the organizational culture with a particular focus on the essence of the organizational cultures phenomenon, epistemological challenges, popular classification of its research and methods and research techniques. Cognitive problems of the organizational culture research in management have been highlighted, including the lack of one paradigm of organizational culture and the consequences of this state – the organizational culture as a concept extremely broad, capacious and difficult in terms of operationalization.

Agnieszka Nowicka

INNOVATIVE ECONOMY AND A HABIT OF LEARNING THROUGHOUT THE LIFE

Innovation in economy undeniably contributes to its development. Polish economy after the change of the political system is still in need of dynamic changes which will bring it to the economic level of the countries of Western Europe. Without investments in innovation this may be impossible. Those investments should be based on knowledge and skills of companies' employees.

The level of their education and knowledge may determinate economy development. Employees wanting to develop their skills and broaden their knowledge throughout their life may have a real influence on development of the company they work for.

Searching for and creating innovative solutions should become a continuous process, to achieve it we should develop in ourselves a habit of learning throughout our lives. Continuous improvement and raising the qualifications of employees challenges also the company – the necessity of implementation of knowledge management.

Acquiring new knowledge by the company, popularizing such knowledge among employees, keeping and effective usage of it in the process of the company development may become a key to the success.

The European funds for 2014–2020 in the considerable amount (8.6 billion euro) are to finance Intelligent Development and Knowledge, Education and Development and to become the driving force and the beginning of the development process of the Polish innovative economy, which is possible with simultaneous self-education of the society.

Anna Pfejfer-Buczek

THE ROLE OF A HR DEPARTMENT IN MANAGING ORGANISATIONAL CHANGE

Modern companies are constantly subject to the actions of numerous stimuli which result in organisational changes. Globalisation processes, growing competition amongst businesses to win new customers as well as the need to optimise operational processes, are the sources of such transformations. The functions which are directly responsible for the financial results of the entire company or lead business departments are most often singled out for the change leader's role. However, as demonstrated by research and practice, nature and the dynamics of change in modern organisations require an active involvement of the HR department. It is expected that HR cooperates effectively with the company management in order to successfully pursue a given business strategy in changing operating conditions.

In a multitasking personnel department model introduced by Dave Ulrich in the 1990s, human resource specialists should actively perform four functions in a company. They are required to be a strategic partner, administration expert, commitment creator and change animator. As a change animator, the HR leader's task is to establish such conditions for changes to be enacted in the most effective manner from the point of view of human resource management.

The purpose of this theoretical article is to identify, on the basis of available literature, various tasks faced by HR departments in the process of managing organisational change and also to determine key skills through which HR leaders are able to effectively perform their duties as change animators.

Rafał Tyburcy

MATURITY OF TALENT MANAGEMENT PROCESS IN INTERNATIONAL ORGANIZATIONS

Research done by Boston Consulting Group (within the Future of HR in Europe programme) with 1,355 executives from 27 countries showed that the top priority, and at the same time the greatest weakness, was the talent management process. A survey for CEOs carried out by KPMG (2015 KPMG CEO Outlook, May 2015) identified a significant competence gap between the current needs of an organisation and the market supply of labour. Talent management has gone a long way in the past two decades and today it is definitely much more than just a set of processes; instead, it focuses on creating a culture of prospects and opportunities. According to Joanna Tabor, analysing talent management maturity models reveals similarities which involve a transition from unorganised processes to consistency with the strategy of an organisation. This article is theoretical and it aims to present current talent management challenges that multinationals are facing, to describe the existing maturity models of practices in this respect, and to identify the directions for studies on further improvement of the talent management maturity model.

Małgorzata Zachorowska

THE PORTRAIT OF 50+ POPULATION IN POLAND AND OTHER SELECTED COUNTRIES: STEREOTYPES AND FACTS

This paper summarises the results of selected studies relating to the situation of 50+ employees conducted in Poland and in other countries worldwide. The paper is based on the review of selected literature available in English and in Polish language. The majority of older employees can be characterized by high motivation and engagement as well as high performance. Apart from that, a significant proportion of 50+ employees confirm willingness to continue their education. Owing to their tenure they also possess valuable knowledge for employers. Employers who employ staff diverse in terms of age obtain significant benefits resulting from such diversity (incl. financial benefits).

Aneta Żbik

HUMAN CAPITAL OPERATIONAL PROGRAMME AS AN INSTRUMENT OF IMPROVING THE LEVEL OF COMPUTER AND INTERNET SKILLS OF 50+ PEOPLE

The article presents the project „FiftyPlus – szkolenia z zakresu obsługi komputera i internetu” executed within the scope of the Human Capital Operational Programme 2007–2013 as an example of structural funds intervention which helps to increase the level of IT qualifications among people aged 50+.

The author focuses mainly on the presentation of following stages of implementation project and its results. The presented case study is based on personal interviews with representatives of the project team and project recipients.

Sylwia Twarowska

ECONOMICS IN THE LIGHT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATION

This article is theoretical and is a voice in the discussion on the current state of economic theory and direction of its development in the context of socio-economic transformation. Variability is a permanent feature of modern market mechanism. Blurring the boundaries between national economies requires global action. Today the observation and understanding of reality has become crucial. The transformation is not only a perception theory of economics as a science, but also the growing expectations of its practical role in stabilization of the diverse global economy. This raises the question of what economics has to say to worsening problems that cannot handle the market mechanism? What should be the direction of the development of the economy of the future?

Jerzy Toborowicz

RATIONALITY IN ECONOMICS – CURRENT STATE

Rationality is the key idea in economics, its central assumption. Using rationality assumption one can predict actions of a consumer in the economy and quantify the results. In this article the author postulates the need to discuss this idea further as it is the most important part of science and it defines its quality.

This article was written to point out the greatest inaccuracies in the definition of rationality in the light of existing empirical research. The added value of the article is the literature review, classification of the criteria that sum up to the rationality assumption and their juxtaposition against empirical research.

The conclusion of this article is simple – a precise definition of rationality is one of the challenges for economics and we should look for a model of consumer behaviour that will be more similar to the reality.

Anna Katarzyna Wieczór

NEUROECONOMICS AS A NEW INTERDISCIPLINARY BRANCH OF SCIENCE

Neuroeconomics is a field of knowledge which derives from three other sciences – economics, psychology and neuroscience. It is a relatively new science, whose origins date back to the 90s of the twentieth century. At the outset is presented the history of neuroeconomics, ranging from the development of the traditional approach (based on the assumption of full rationality of individuals) to reviewing the achievements of behavioural economics. Thereafter, the tools and methods used by neuroeconomics are presented. The last part of the article provides examples of neuroeconomic research. The author conducted an analysis and evaluation of the relevance of science, which is neuroeconomics in the study of economic behaviour of people – this is the main aim of this article. It was hypothesized that an interdisciplinary field of science – neuroeconomics is important and should be used in economic research realised currently, particularly in areas related to behaviours and economic choices of people.

Szymon Filipczak

THE ROLE OF FINANCIAL ADVISER IN THE INITIAL PUBLIC OFFERING (IPO) OF FAMILY FIRM

Family firms are significant contributors to economies worldwide. Despite the fact that some of them are a few hundred years old, researchers have started to investigate them as a separate group of companies relatively recently. The present paper focuses on family businesses in an IPO (Initial Public Offering) context. It discusses IPO motives of family firms, the IPO process itself and its specifics in the case of family businesses. Furthermore, some of the specific areas for family firms going public are discussed; for example internal reporting ability, level of formalization inside the company (including planning processes), transparency and corporate governance, long-term approach to business, valuation issues as well as succession. In addition, the specific role of a financial adviser in the IPO of family businesses is discussed.