Redakcja naukowa:
Aleksandra Szejniuk
Małgorzata Kaniewska

ZARZĄDZANIE w XXI wieku

– koncepcje organizacji przyszłości

Józefów 2016

Zarządzanie w XXI wieku
– koncepcje organizacji przyszłości

Redakcja naukowa:
Aleksandra Szejniuk
Małgorzata Kaniewska

Zarządzanie w XXI wieku
– koncepcje organizacji przyszłości

Józefów 2016

Zarządzanie w XXI wieku
– koncepcje organizacji przyszłości

Redakcja naukowa:
Aleksandra Szejniuk
Małgorzata Kaniewska

Recenzja naukowa:
prof. dr hab. inż. Jerzy Zawisza
prof. dr hab. Halina Czubasiewicz

Wydawca: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki
Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie
05-410 Józefów, ul. Sienkiewicza 4
tel./faks: 48 22 789 19 03, www.wsge.edu.pl
e-mail: wydawnictwo@wsge.edu.pl
Nakład: 100 egz., objętość: 12,1 ark. wyd.

ISBN 978-83-62753-72-7

Copyright by Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej
im. Alcide De Gasperi
Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie
i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji
bez zgody wydawcy zabronione.

Projekt okładki, skład, łamanie:
Jadwiga Popowska

Korekta:
Dariusz Saracyn

Druk i oprawa:
INTER-BOOK
Paulina i Grzegorz Indrzejczyk s.c.
Wiejca 51
05-085 Kampinos

Spis treści

Wstęp 7

Ilona Modrzejewska
Budowanie marki osobistej przez pracownika 9

Małgorzata Martynoga, Marzena Jankowska
Wdrażanie i partycypacja w innowacjach – ocena działalności małych firm z Wałbrzycha i okolic 21

Dorota Jegorow
Postępująca dywergencja wewnętrzna Polski – ułuda racjonalnego rozwoju 39

Irena Narożnowska-Sudoł
Metodyka badań wpływu przywództwa na sukces małej organizacji szybkiego wzrostu 53

Bożenna Barbachowska
Rachunkowość jako źródło informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami 71

Marek Kalinowski
Modelowanie pracowników w szkoleniowych grach decyzyjnych 93

Elżbieta Bieniek
Menedżerskie kompetencje przyszłości. Jak kierować Millenialsami 105

Krystyna Korneta
Zarządzanie w oświacie – studium przypadku 121

Grzegorz Pietrek
Systemy informatyczne przeznaczone do nadzoru nad przepływem ludności w Unii Europejskiej 143

Paweł Korneta
Wykorzystanie zarządzania wiedzą w działaniach marketingowych mikroprzedsiębiorców 157

Paweł Romaniuk
Efektywne zarządzanie wiedzą i kompetencjami wsparciem dla rozwoju pracowników organów administracji publicznej 175

Marek Rutka
Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji na przykładzie katastrofy kolejowej w Amagasaki 191

Ewa Stawicka
Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach rodzinnych 203

Justyna Berdzik
Efektywność szkoleń wśród pracowników banku 217

Marzena Dymek-Maciejewska
Podejście oparte na ryzyku jako skuteczne narzędzie zarządzania procesami w organizacji 237

Szanowni Państwo!

Zarządzanie jest interesującym zagadnieniem nie tylko dla funkcjonowania organizacji, ale przede wszystkim dla ludzi w nich zatrudnionych. Jest warunkiem, który nakłada odpowiedzialność za powierzone zadania. Wymaga kreowania i promowania człowieka jako najwyższej wartości. A zatem pozyskiwanie właściwych pracowników, wykorzystanie ich wiedzy oraz umiejętności jest priorytetem na konkurencyjnym rynku. Sprzyja osiąganiu celów organizacji. Jej efektywność uwarunkowana jest czynnikami technicznymi, technologicznymi, organizacyjnymi oraz etyczno-moralnymi. W przedsiębiorstwie tendencje rozwojowe są decydujące dla takich parametrów, jak: panowanie na rynku, przewaga konkurencyjna, a także wizerunek zewnętrzny. Powinny one być nieustannie kontrolowane, aby przeciwdziałać niepożądanym zjawiskom.

Czynniki determinujące efektywność organizacji dotyczą przede wszystkim jakości wykorzystywania kapitału ludzkiego. Ponadto odpowiednio przygotowany i zmotywowany personel jest gwarantem sukcesu organizacji. Szczególne znaczenie dla realizacji zadań w przedsiębiorstwie mają zasoby ludzkie, które powołane są do wypełniania celów i efektywnej realizacji wytyczonej strategii. Dlatego niezwykle istotne jest zatrudnienie właściwych ludzi o określonej wiedzy, uzdolnieniach i postawach.

W organizacji ważne jest należyte zarządzanie zasobami ludzkimi, które powinno być traktowane jako źródło przewagi konkurencyjnej nie tylko przedsiębiorstw, ale również krajów. Istotne zatem jest inwestowanie w kapitał ludzki, będący najważniejszym zasobem organizacji. Formą wsparcia w tym działaniu jest szeroko rozumiana edukacja, jak również szkolenia zawodowe.

Sprawność i efektywność organizacji zależy od dopasowania do aktualnego zapotrzebowania gospodarki. Jej wyznacznikami są informatyzacja i wiedza, traktowane jako jeden ze sposobów dostosowania przedsiębiorstwa do działania w warunkach globalizacji.

W zaprezentowanej publikacji przedstawiono zagadnienia z dziedziny zarządzania we współczesnym świecie.

Redaktorzy pragną podziękować Recenzentom – Prof. dr hab. Halinie Czubasiewicz, Dyrektor Instytutu Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w Sopocie, i Prof. dr. hab. inż. Jerzemu Zawiszy z Akademii Nauk Społecznych w Warszawie za cenne uwagi, dzięki którym publikowane treści nabrały ostatecznego kształtu w podanej publikacji.

Słowa podziękowania należą się Autorom tekstów za wniesiony trud w przygotowanie artykułów w opublikowanym zbiorze.

Szczególne podziękowania składamy Władzom Wyższej Szkoły Gospodarki Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie oraz pracownikom i studentom, którzy przyczynili się do organizacji konferencji „Zarządzanie w XXI wieku – w poszukiwaniu koncepcji nowoczesnego zarządzania organizacją".

Mamy nadzieję, że zaprezentowany materiał wzbogaci wiedzę z dziedziny zarządzania i zostanie życzliwie przyjęty przez czytelnika.

Dr Aleksandra Szejniuk
Dr Małgorzata Kaniewska

Ilona Modrzejewska

Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania
Niestacjonarne Studia Doktoranckie

ilona.modrzejewska@wp.pl

Budowanie marki osobistej przez pracownika

Building a personal brand by an employee

Abstract

The late twentieth and early twenty-first century is the time when the Internet and other media have become an integral part of every employee therefore it assumed a particular importance to consciously create a personal brand by an employee in the labor market. In a society filled with a lot of information, which are transmitted through different news channels and to create a strong, distinctive personal brand allows an employee to conscious shaping of his relationship with the external environment – meaning here current and future employers. Every year books and articles are published and article concerning this issue, indicating that it is in the interest of both theoreticians and practitioners of human resources management and marketing. They consider that the appropriate building a personal brand in the labor market is the element that allows the employee to acquire well-paid jobs, while employers finding an employee with a good brand of personal guarantee that the employee will perform challenging tasks and will generate added value for the organization. The interest on the part of employees of companies with a strong personal brand, so it seems reasonable, since this group may have a significant impact on the organization, taking into account both current and future its organizational objectives. The aim of this article is to identify the causes of the growing interest in the problems of a personal brand, presenting a definitional diversity concepts a personal brand, presentation tools for conscious building a personal brand, as well as the indication of the

organizational benefits resulting from the employment of a strong personal brand. At the same time the article points out issues that require further exploration and further theoretical research.

Keywords: personal branding, personal marketing, human resource management, knowledge-based economy, competitive advantage, social media

Streszczenie

Koniec XX i początek XXI wieku to czas, kiedy Internet i inne media stały się nieodłączną częścią życia każdego pracownika – z tego względu szczególnego znaczenia nabrało świadome kształtowanie marki osobistej przez pracownika na rynku pracy. W społeczeństwie zalewanym wieloma informacjami przekazywanymi różnymi kanałami stworzenie silnej i wyrazistej marki osobistej pozwala pracownikowi na świadome kształtowanie jego relacji z otoczeniem zewnętrznym, tj. z obecnym i przyszłym pracodawcą. Każdego roku ukazują się różnorodne publikacje poruszające to zagadnienie, co wskazuje, że temat ten znajduje się w kręgu zainteresowania nie tylko teoretyków, ale też praktyków zarządzania zasobami ludzkimi oraz specjalistów od marketingu. Uważają oni, że odpowiednie budowanie marki osobistej na ryku pracy jest elementem pozwalającym pracownikowi na otrzymanie dobrze płatnej pracy, z kolei pozyskanie pracownika o silnej marce osobistej gwarantuje pracodawcy, że pracownik ten wykona ambitne zadania i będzie generował wartość dodaną dla organizacji. Zainteresowanie ze strony przedsiębiorstw pracownikami o silnej marce osobistej wydaje się więc uzasadnione, gdyż ta grupa pracowników może w znaczący sposób wpłynąć na organizację, biorąc pod uwagę zarówno jej bieżące, jak i przyszłe cele organizacyjne. Zadaniem artykułu jest wskazanie przyczyn wzrastającego zainteresowania problematyką marki osobistej, przedstawienie definicyjnego zróżnicowania pojęcia marki osobistej oraz narzędzi pozwalających na jej świadome budowanie, jak również określenie korzyści dla organizacji wynikających z zatrudnienia pracowników o silnej marce osobistej. Jednocześnie artykuł prezentuje kwestie, które wymagają dalszej eksploracji teoretycznej oraz kontynuowania badań naukowych.

Słowa kluczowe: marka osobista, marketing personalny, zarządzanie zasobami ludzkimi, gospodarka oparta na wiedzy, przewaga konkurencyjna, media społeczne

Wprowadzenie

„Wyróżnij się bądź zgiń" – to niezmienna, podstawowa zasada marketingu, która jest szczególnie ważna teraz, kiedy społeczeństwo jest zalewane różnymi informacjami. Obecnie Internet i inne media stały się nieodłączną

częścią życia każdego pracownika. Z tego bowiem względu istotnego znaczenia nabrało kształtowanie marki osobistej pracownika, które w literaturze przedmiotu określane jest jako marka osobista (personal branding, personal brand).

Budowanie marki osobistej polega na zarządzaniu jej wizerunkiem i powiązanymi z nim działaniami. Pojęcie marki osobistej pojawia się najczęściej w kontekście jednostek działających w branży rozrywkowej i politycznej. Jest ono jednak niezbędnym elementem promocji osób działających w każdej branży. Zarządzanie marką osobistą powinno być świadome i przemyślane, pracownik przekazuje bowiem określony komunikat, działając za pomocą starannie dobranych narzędzi w celu uzyskania pożądanej reakcji zwrotnej ze strony pracodawcy i rynku pracy. Każda osoba dążąca do poziomu eksperckiego w swojej dziedzinie musi podejmować pewne działania z zakresu personal brandingu, tak aby jej osobista marka była rozpoznawana, a za nią szły odpowiednie konotacje, takie jak pasja, wiedza, profesjonalizm i doświadczenie. Tak ukształtowana marka osobista prowadzi do wzmocnienia pozycji pracownika na rynku pracy i zainteresowania ze strony pracodawcy.

Geneza pojęcia *marka osobista*

W Polsce marka osobista jest pojęciem, które w świadomości publicznej pojawiło się dopiero w ciągu kilku ostatnich lat i wciąż brakuje zarówno odpowiedniej wiedzy na temat tego zjawiska, jak i wykwalifikowanych doradców w tym zakresie. Panuje przeświadczenie, że marka osobista zarezerwowana jest tylko dla przywódców, polityków, celebrytów – tymczasem dotyczy ona każdego, w tym też pracownika, który chce istnieć na ryku pracy. Szukając korzeni tego zjawiska, należy spojrzeć na Zachód – szczególnie w stronę Stanów Zjednoczonych, które mają wysoce indywidualistyczną kulturę (Hofstede, 2000). Aktywne kształtowanie marki osobistej jest tam podstawą funkcjonowania na rynku pracy i pozwala pracownikowi na uzyskanie pracy zgodnej z jego preferencjami zawodowymi.

U podstaw marki osobistej należy upatrywać zmianę ery przemysłowej na informacyjną, za której początek przyjmuje się lata 60. XX wieku, kiedy to pojawiła się ogólnoświatowa sieć komunikacji – Internet. Lata 90. XX wieku przyniosły masowy dostęp do Internetu za pomocą modemu, co spowodowało wytworzenie się społeczeństwa informacyjnego, które szyb-

ko wymienia informacje bez względu na odległość i strefę czasową oraz powoduje, iż pracownicy mogą w sposób aktywny i nieograniczony kształtować swój profesjonalny wizerunek w różnych mediach. Media społecznościowe oraz komunikacja internetowa dla dzisiejszych pracowników są czymś zupełnie naturalnym. Oprócz dysponowania niezbędną, profesjonalną wiedzą pracownicy mają świadomość, iż muszą posiadać również sieć kontaktów, która pomoże im w zbudowaniu rozpoznawalnej i pożądanej na rynku pracodawców marki osobistej. Coraz mniejsze znaczenie ma fakt, jakie oceny otrzymuje pracownik w pracy, ważniejsze staje się to, kto o nim wie i jakie jego cechy oraz umiejętności zauważa się w wirtualnym świecie. Z tego powodu temat ten jest istotny, biorąc pod uwagę rozwój kariery zawodowej.

Jednocześnie w gospodarce opartej na wiedzy sukces osiągną ci, którzy potrafią szybciej, lepiej i efektywniej pozyskać, przetworzyć i wykorzystać wiedzę w taki sposób, aby wytworzone produkty i usługi cieszyły się popytem u klientów (Kopeć, 2012, s. 29). Patrząc na to z tej perspektywy, jednym z wytworzonych produktów jest również marka osobista pracownika. Silna marka osobista będzie się cieszyła popytem na rynku pracy i gwarantowała pracownikowi pozyskanie pracodawcy, który będzie chciał zapłacić mu wysokie wynagrodzenie za wyróżniające go na rynku pracy kompetencje zawodowe oraz doświadczenie. Światem kariery zawodowej i otoczeniem biznesowym rządzą bowiem te same zasady rynkowe – jest popyt i jest podaż, jest pracodawca i jest pracownik.

Czynnikiem powodującym, iż kreowanie marki osobistej na rynku pracy ma znaczenie, może być również turbulentne, dynamiczne otoczenie, z panującą w nim twardą konkurencją, które generuje permanentne zmiany w otoczeniu. W rezultacie wśród firm następuje wzrost zainteresowania pozyskiwaniem i utrzymywaniem pracowników utalentowanych, o wysokim potencjale zawodowym, którzy mogą stanowić dźwignię wzrostu wartości firm i sprostać nieustannym wyzwaniom ze strony otoczenia biznesowego – do takiej grupy niewątpliwe należą pracownicy o silnej marce osobistej.

Istota i definicja pojęcia *marka osobista*

Ponieważ marka osobista znajduje zastosowanie w takich dziedzinach, jak public relations, marketing, przedsiębiorczość, media społecznościowe i inne, z czasem pojawiło się wiele różnych interpretacji tego terminu.

Opisując pojęcie marki osobistej, wychodziny od pojęcia marki i marketingu. J. Szczepański (2015, s. 9–12) określa markę jako koncept znaczeniowy, czyli „zestaw znaczeń i wrażeń, które wykształcają się w umyśle pod wpływem doświadczenia w obcowaniu z produktem czy usługą". Podkreśla również, że marka jest swego rodzaju stereotypem, czyli skrótem myślowym, który ułatwia podejmowanie decyzji zakupowych. Jednocześnie marka jest zjawiskiem psychologicznym, bo stanowi zestaw trwałych skojarzeń, które w umyśle ludzkim powstają wokół produktu czy też usługi. Te skojarzenia pozwalają dokonywać trafnych wyborów na rynku. Odbiorca marki zaczyna podejmować decyzje zakupowe, biorąc pod uwagę wewnętrzne przekonania na temat marki, a nie realną rzeczywistość.

Pojęcie brandingu sformułowane przez M. Florek i A. Augustyn (2011) zakłada, że „branding to proces projektowania, planowania i komunikacji (produktu, usługi czy instytucji) w celu zbudowania wizerunku i zarządzania nim". D. Schawbel (2012, s. 58) wyróżnia trzy rodzaje marek: firmowa, produktu lub usługi i marka osobista.

Pojęcie marki osobistej zostało po raz pierwszy użyte i opisane przez Toma Petersa, jednego z najbardziej innowacyjnych i wpływowych znawców zarządzania na świecie. W 1997 roku napisał on książkę „The Brand Called You", w której odpowiada na pytanie, jak dobrze budować swoją markę i osobistą reputację (Peters, 1997).

D. Schawbel (2014, s. 18) podaje najprostszą definicję dotyczącą marki osobistej i przedstawia ją jako sposób, w jaki promujemy samych siebie wśród innych. Mianem brandingu osobistego określa on „proces polegający na tym, że jednostki i przedsiębiorcy indywidualizują się oraz wyróżniają z tłumu i przedstawiają wartość – w sferze profesjonalnej, jak i osobistej – zasobów i kompetencji, do których jako jedyni mają dostęp. Proces ten realizują różnymi kanałami, prezentując spójny komunikat i wizerunek, aby osiągnąć wyznaczony cel. W ten sposób jednostka może ugruntować swoją wartość jako specjalista w danej dziedzinie i zapracować na swoją wiarygodność, rozwinąć karierę oraz nabrać pewności osobistej".

J. Malinowska-Parzydło (2015, s. 77–78) definiuje markę osobistą jako „kombinacja wrażeń, skojarzeń, odczuć, opinii i wartości, które pojawiają się w umysłach ludzi na widok lub wspomnienie konkretnego człowieka. To suma funkcjonujących opinii, które odróżniają go od podobnych mu ludzi oraz skutecznie wskazują na oczekiwane korzyści płynące z kontaktu. Mó-

wiąc o człowieku, bierzemy pod uwagę jego ciało, emocje, umysłowość i duchowość, nazwisko (logo), wizerunek (wygląd zewnętrzny, jego elementy) oraz jakość komunikacji z kluczowymi grupami odbiorców". Jednocześnie autorka określa strategię marki osobistej jako podejście, które pozwala zarządzać tą sumą skojarzeń, wyobrażeń, opinii i odczuć w sposób świadomy i długotrwały.

S. Trzeciak (2015, s. 24–25) z kolei definiuje markę osobistą na dwóch poziomach. Pierwszy poziom odnosi się do tego, w jaki sposób jest postrzegana dana osoba przez otoczenie, drugi zaś określa sposób, w jaki można daną osobę odróżnić od innej. Tym, co czyni jakąś osobę wyjątkową, są jej osobowość, wykształcenie, ale coraz częściej również jej powierzchowność i posiadane przez nią przymioty.

Proces budowania marki osobistej

Tworzenie marki osobistej jest strategią marketingową polegającą na inwestowaniu w budowanie reputacji i zwiększanie swojej wartości na rynku pracy. Może być ono prowadzone przy udziale specjalistów do spraw wizerunku. Strategia ta może być wykorzystywana nie tylko przez pracowników, ale poprzez wszystkie osoby publiczne – polityków, dziennikarzy, aktorów, sportowców, ludzi nauki, menedżerów itd. W Stanach Zjednocznych są konsultanci, którzy budują reputację osób publicznych, w Polsce zadania te są realizowane przez wyspecjalizowane w tych działaniach agencje public relations.

Klient, podejmując decyzję o zakupie tego czy innego produktu, kieruje się zaufaniem do jego marki i jest gotów wydać więcej, jeżeli czuje się bezpieczniej z danym produktem lub marką. Stąd też tak istotne wydaje się budowanie pozytywnej reputacji na rynku. Podobna zależność zachodzi w przypadku pracodawcy szukającego pracownika, któremu będzie w stanie zaufać, że zrealizuje on swoje zadania z zaangażowaniem, dostarczając najwyższe standardy wykonania.

Jednocześnie warte podkreślenia jest to, że tworzenie marki osobistej nie jest przeznaczone dla każdego pracownika, lecz dla osoby pracowitej, ambitnej i zdeterminowanej, czyli takiej, która w sposób świadomy i przemyślany pragnie poświęcić swój czas i swoją energię na konsekwentne budowanie własnego, profesjonalnego wizerunku na rynku pracy. Takiemu pracownikowi nie chodzi bowiem tylko o zwrócenie na siebie uwagi, ale również o przyciągnięcie uwagi potencjalnego pracodawcy po to, aby chciał on poznać naj-

ważniejsze kompetencje zawodowe pracownika i zechciał z nim nawiązać długofalową współpracę. Kształtowanie atrybutów marki osobistej powinno być więc świadome. Chodzi o to, aby grupa docelowa, jaką może być potencjalny pracodawca lub usługodawca, wiedziała, z jakimi atrybutami marki dany pracownik może się kojarzyć. Jeżeli ktoś chce osiągnąć status eksperta w danej dziedzinie, to nie tylko musi pracować nad wizerunkiem i promocją swojej osobistej marki, ale powinien również pracować nad doskonaleniem produktu, czyli w tym przypadku nad swoimi kompetencjami zawodowymi, tak aby wizerunek był spójny z treścią.

Pracownik, który chce zbudować silną markę na rynku pracy, powinien zdefiniować siebie, myśląc w kategoriach produktu, określić wartości swojej marki i przy użyciu tzw. marketingu treści (content marketing) zbudować swoją osobistą markę. Marketing treści jest ważnym elementem strategii komunikacji marki i polega na zbudowaniu relacji oraz zaangażowaniu wokół marki przez publikowanie atrakcyjnych i przydatnych treści, które mogą zainteresować określoną grupę odbiorców. Tradycyjne formy marketingu koncentrowały się na jednoczesnym przekazie reklamowym, marketing treści bazuje zaś na budowaniu długotrwałych relacji z odbiorcami, dzięki interakcjom i zaangażowaniu obu stron (Malinowska-Parzydło, 2015, s. 279).

Proces budowania marki osobistej jest zbliżony do procesu budowania marki komercyjnej. R. Stępowski (2014, s. 160–161) pisze, że ten proces powinien się zacząć od odpowiedzi pracownika na kilka zasadniczych pytań:

- Do czego jest potrzebna danemu pracownikowi marka osobista?
- Jak jest postrzegany dany pracownik dziś, a jak chciałby być postrzegany za kilka lat?
- Jakie emocje budzi dany pracownik aktualnie, a jakie chciałby budzić w przyszłości i z jakimi wartościami może być utożsamiany?
- Do jakiej grupy docelowej dany pracownik chce dotrzeć? Jaką grupę osób i jakie środowisko chce do siebie przekonać oraz sprawić, aby te osoby uwierzyły i zaufały jego osobistej marce?
- Czy ten pracownik jest zdeterminowany do podjęcia wyzwań i zmian, które będzie musiał wprowadzić w swoim życiu, konsekwentnie dążąc do realizacji wyznaczonych celów?
- Czy ten pracownik jest świadomy, iż marka to nie hasło, logo, blog itd., ale że zbudowanie autentycznej, osobistej, budzącej emocje marki może potrwać nawet kilka lat?

W przypadku, gdy pracownik udzieli pozytywnych odpowiedzi na powyższe pytania, istnieje duża szansa, iż zbuduje w sposób świadomy swoją osobistą markę na rynku pracy, która będzie silna i wyrazista. W tym celu jednak będzie musiał wykorzystać pewne narzędzia, które mu w tym pomogą.

S. Trzeciak (2015, s. 32) wymienia trzy kroki do zbudowania marki osobistej, tj. budowanie rozpoznawalności, budowanie reputacji oraz zdobycie klienta. Pojęcie klienta jest w tym procesie dość umowne i może się odnosić do pracodawcy, zleceniodawcy, nabywcy, wyborcy, fana itd.

R. Stępowski (2014, s. 176) podkreśla również, że marka osobista podlega tym samym prawom, co marka komercyjna, ma swój początek, ma swój okres rozkwitu, a następnie zaczyna przygasać. W praktyce oznacza to, że należy maksymalnie wydłużyć cykl środkowy i dbać o to, aby marka miała charakter wielowymiarowy, nieograniczający się tylko do jednej dziedziny. Powinna ona pokrywać inne podobne obszary, co pozwoli na to, aby stała się tzw. *marką parasolową*, skupiającą szereg submarek, pokrywającą różne obszary i odpowiadającą na aktualne zapotrzebowanie klienta, którym w tym przypadku jest potencjalny pracodawca lub usługodawca.

Narzędzia budowania marki osobistej

Marketing to jedna z podstawowych funkcji działalności przedsiębiorstwa i z założenia ma prowadzić do transakcji między nabywcą a sprzedawcą za pośrednictwem promocji, reklamy, public relations, marketingu bezpośredniego i innych metod służących do komunikacji z rynkiem bezpośrednim.

Pracownik musi przekonać do siebie potencjalnego pracodawcę i pokazać, że za jego silną marką osobistą stoją wiedza i kompetencje oraz że w tym celu wykorzystuje różne narzędzia komunikacyjne, wśród których wymienić należy:

- Networking – pozwala na poszerzenie strefy wpływów osobistych i budowanie sieci kontaktów. Im więcej ludzi znajduje się w strefie osobistej, tym większa szansa, że pracownik znajdzie odpowiednią pracę. Ponadto celem networkingu powinno być włączenie wpływowych pracowników, którzy sami mają odpowiednie strefy wpływów. Utrzymywanie z nimi dobrych relacji pozwala pracownikowi na wykorzystanie zasięgu strefy tych osób. Praca projektowa w organizacji może być doskonałym miejscem na networking, pozwala ona bowiem na budowanie sieci kontaktów. Udana realizacja ugruntowuje reputację pracownika i jest szczególnie waż-

na, jeżeli chce on zbudować silną markę wewnątrz organizacji. Podstawą osobistej marki są takie kompetencje, jak: zdolności przywódcze, pasja, umiejetności pracy w zespole i pewność siebie (Stępowski, 2015).

- Własna strona internetowa oraz osobisty blog – pozwalają na budowanie własnej marki, której celem jest zostanie ekspertem w swojej dziedzinie. Blog musi być użyteczny i wskazywać na osobistą wiedzę i umiejętności blogującego. Ponadto pisanie on-line ma służyć do prezentacji osobistych spostrzeżeń na jakiś temat, a także ukazywać doświadczenia zawodowe piszącego (Dutko, 2014).
- Media społecznościowe – prezentowanie treści na kanale YouTube, jak również na profilach Facebook, Twitter, Instagram, Goldenline, LinkedIn daje możliwość przedstawienia własnych poglądów i opinii. Media społecznościowe mogą być wykorzystane w celu nawiązania, odświeżenia bądź podtrzymania znajomości, w tym też znajomości profesjonalnych (Trzeciak, 2015, s. 239–240). J. Kotarbiński (2012) w artykule „Mieć czy być?" podkreśla, że aby dziś zaistnieć w sieci, trzeba zyskać zainteresowanie internetowe społeczności, w związku z tym pracownik powinien mieć dokładnie wyznaczony cel i konsekwentnie dążyć do jego osiągnięcia.
- Telewizja, radio – pracownik może zbudować dobre relacje z dziennikarzami zajmującymi się daną dziedziną. W tym celu kontaktuje się z wybranymi osobami, dzięki czemu może on stworzyć profesjonalny wizerunek w przestrzeni publicznej (Stępowski, 2015, s. 38–43).
- Prasa tradycyjna – ludzie cały czas bardziej wierzą słowu pisanemu i tradycyjnym mediom, dlatego też pojawianie się w mediach tradycyjnych powoduje, iż dużo szybciej można zbudować wizerunek eksperta. Wizerunek ten zyskuje się również wtedy, gdy wypowiedzi, komentarze, opinie i wywiady pojawiają się w druku w profesjonalnych gazetach branżowych oraz portalach internetowych, poświeconych danej dziedzinie wiedzy (Stępowski, 2015, s. 31–37).
- Pisanie książek – jest dodatkową metodą na zbudowanie solidnej marki osobistej. Jeżeli pracownik napisze choćby jedną książkę, to jest postrzegany zupełnie inaczej niż pracownicy, którzy nie posiadają żadnej publikacji. Świadczy to również o tym, że ma on zdolności analityczne oraz zdolności przetwarzania i systematyzowania pewnej treści. Fakt, że książka została opublikowana, powoduje, iż wartość pracownika na rynku pracy wzrasta, jak również wzrasta ona w oczach dziennikarzy,

którzy chętniej będą zapraszali tego pracownika jako eksperta w danej dziedzinie (Stępowski, 2015, s. 198–202).

- Marka pracodawcy – jeżeli pracownik pracował już wcześniej dla tak znanej firmy, jak General Electric, to prawdopodobnie zostanie potraktowany poważniej przez rozmówcę, gdyż ten skojarzy imię pracownika z nazwą wielkiej korporacji, której sukces przypisze temu pracownikowi. Im więcej bowiem jest silnych marek w CV pracownika, tym mocniejsza i bardziej wyrazista będzie jego profesjonalna marka (Schawbel, 2012).
- Profesjonalny wygląd adekwatny do roli – w biznesie obowiązuje tzw. dress code, który definiuje sposób ubierania się w zależności od sytuacji zawodowej: od *business attire* w sytuacjach formalnych do *business casual* w sytuacjach mniej formalnych. Pracownik jest bowiem postrzegany jako ekspert tylko wtedy, gdy jego ubiór jest dostosowany do sytaucji zawodowej (Trzeciak, s. 213–218).

Marka osobista a marka firmy – wnioski dla organizacji

Znany amerykański ekspert zajmujący się marką osobistą H. Rampersad w książce „Ty – marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego" wskazał, iż brak skorelowania ambicji marki osobistej z ambicjami marki firmy, w której pracuje pracownik, prowadzi do ogromnych strat w gospodarce. Z przeprowadzonych przez niego analiz wynika, że pracownicy, którzy nie utożsamiali się z wartościami firmy, w której pracują, wykonywali swoje zadania bardzo nieefektywnie i potrafili w ciągu dnia tracić 20–25% na niewykonywaniu obowiązków lub też na wykonywaniu zadań zupełnie niezwiązanych ze swoimi obowiązkami zawodowymi. Fakt, iż istnieją rozbieżności pomiędzy wartościami marki osobistej pracownika a wartościami marki firmy, które są jednocześnie powodem stresu i napięcia, w konsekwencji wywołuje jeszcze większą niechęć pracownika do angażowania się w zadania związane z obowiązkami zawodowymi. Autor ten wskazuje, że pracodawca powinien dążyć do tego, aby wartości pracownika były jak najbardziej zbliżone do wartości firmowych, bowiem tylko takie podejście gwarantuje, że pracownik wykona swoje zadania zgodnie z oczekiwaniem pracodawcy. W przypadku braku zbieżności pomiędzy wartościami pracownika a pracodawcy rozsądnym rozwiązaniem wydaje się niekontynuowanie współpracy z pracownikiem i zakończenie z nim stosunku pracy (Rampersad, 2010).

Pracownicy budujący silną markę osobistą w organizacji

Często pracownicy, którzy budują silną markę osobistą w organizacji, należą do grupy pracowników utalentowanych, określanych w organizacjach jako high potential (pracownicy o wysokim potencjale). A. Pocztowski (2008, s. 45) charakteryzuje takich pracowników jako osoby, które po wyznaczeniu sobie celu dążą do jego osiągnięcia w sposób konsekwentny i są zdeterminowane, aby ten cel osiągnąć. Realizowany przez tych pracowników cel jest celem zewnętrznym, ale jednocześnie jest przez nich zinternalizowany, czyli uwewnętrzniony. Charakterystyczne dla tych pracowników jest to, że osiągnięcie jednego celu powoduje, że w jego miejsce pracownik wytwarza nowy cel lub też cel ten jest stawiany pracownikowi przez organizację. Źródłem celów realizowanych przez pracownika staje się organizacja, ale ich realizacja jest pochodną wartości tego pracownika, jego wiedzy i zaangażowania. Jednocześnie autor określa takiego pracownika jako pracownika utalentowanego, który jest wolny od wzmocnień zewnętrznych i znajduje energię i źródło kreatywności w sobie. W systemie wartości takiego pracownika kluczowe znaczenie ma pasja i jej realizacja, co powoduje, że praca staje się wartością niezmiernie ważną oraz środkiem w dążeniu do celu i realizacji zamiłowań.

Podsumowanie

Tematyka budowania osobistej marki wydaje się interesująca i w miarę pionierska, brakuje bowiem naukowych opracowań z dziedziny organizacji i zarządzania oraz marketingu, które opisywałyby to zjawisko w sposób bardziej szczegółowy. Kwestie, które wymagają dalszej eksploracji teoretycznej oraz badań naukowych, to określenie:

- czym jest pojęcie marki osobistej oraz w jaki sposób należy definiować to pojęcie,
- w jaki sposób określać siłę marki osobistej oraz jakie są jej determinanty,
- jakie strategie powinny stosować organizacje, aby przyciągać pracowników o silnej marce osobistej, tak aby ich wiedza i umiejętności były źródłem przewagi konkurencyjnej organizacji,
- jak kształtować długofalowe relacje z pracownikiem o silnej marce osobistej, tak aby zechciał on pozostawać w organizacji,
- jakie narzędzia motywacyjne stosować w przypadku pracowników o silnej marce osobistej,

- w jaki sposób kształtować kulturę organizacyjną, aby wspierała rozwój marki osobistej pracownika.

Ten i szereg innych zagadnień mogą w sposób istotny przyczynić się do zrozumienia istoty marki osobistej, która w przyszłości będzie odgrywała coraz większą rolę jako element odróżniający pracowników od siebie i pozwalający pracodawcy i pracownikowi na wzajemne dopasowanie, biorąc pod uwagę kluczowe wartości zawodowe.

Bibliografia

Dutko M. (2014). *Efekt Tygrysa – puść swoją osobistą markę w ruch!* AkademiaInternetu.pl.

Florek M., Augustyn A. (2011). *Strategia promocji jednostek samorządu terytorialnego – zasady i procedury.* Warszawa, Fundacja Best Place – Europejski Instytut Marketingu Miejsc.

Hofstede G. (2000). *Kultury i organizacje*. Warszawa, PWN.

Kopeć J. (2012). *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie*. Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.

Kotarbiński J. (2012). *Mieć czy być?* „Marketing w Praktyce", nr 6.

Malinowska-Parzydło J. (2015). *Jesteś marką. Jak odnieść sukces i zostać sobą*. Katowice, Wydawnictwo Helion.

Pocztowski A. (red.) (2008). *Zarządzanie talentami w organizacjach.* Kraków, Wolters Kluwer.

Rampersad H.K. (2010). *Ty – marka inna niż wszystkie. Sztuka autentycznego brandingu osobistego.* Gliwice, Wydawnictwo Helion.

Schawbel D. (2012). *Personal Branding 20. Cztery kroki do zbudowania osobistej marki.* Gliwice, Wydawnictwo Helion.

Stępowski R. (2014). *Promocja marki. Poradnik dobrych praktyk.* Lublin, Wydawnictwo Słowa i Myśli.

Szczepański J. (2015). *Strategiczny Brand Marketing. Praktyczny przewodnik skutecznego marketingu dla menedżerów i nie tylko.* Gliwice, Wydawnictwo Helion.

Trzeciak S. (2015). *Coaching marki osobistej, czyli kariera lidera.* Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Źródła internetowe

Peters T. (1997). *The Brand Called You*. „Fast Company", *http://www.fastcompany.com/28905/brand-called-you* (dostęp: 04.06.2016).

Małgorzata Martynoga
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
malgorzata.martynoga@gmail.com

Marzena Jankowska
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
marzena-2015@o2.pl

Wdrażanie i partycypacja w innowacjach – ocena działalności małych firm z Wałbrzycha i okolic

Implementation and participation in innovation – grading small businesses from Wałbrzych and surrounding areas

Abstract

The purpose of this article, is to evaluate the activities of small companies in Wałbrzych and surrounding areas, in the context of the implementation and participation in innovation. Small businesses were explored in the field of innovation in their own enterprise. Attention was paid to the dilemmas of entrepreneurs, both for existing or possible innovation potential, and the environment, including their tendency in participation in joint ventures. An attempt was made, to identify development opportunities, depending on the terms of the capital, an indication of the benefits of innovation, as well as barriers. Carried out surveys helped assess the capabilities and the tendency of traders to make changes through the implementation of new solutions. A summary of the research have provided an indication of the constraints and examples of inventories in the current industry innovative actions that have already started or in additional industry, different from currently existing. The results of the tests, will help evaluate the approach to innovation in each stage of business. The main study concentrates on small businesses with up to 49 employees from Wałbrzych and surrounding areas.

Keywords: innovation, innovation actions, Wałbrzych, entrepreneur, participation in the innovation

Streszczenie

Cel artykułu stanowi ocena działalności firm z Wałbrzycha i okolic w kontekście wdrażania i partycypacji w innowacjach. Zbadane zostały małe organizacje w zakresie działań innowacyjnych we własnym przedsiębiorstwie. Uwaga została zwrócona na dylematy przedsiębiorców zarówno pod kątem posiadanego lub możliwego potencjału innowacyjnego, jak i otoczenia oraz skłonności przedsiębiorców w partycypowaniu we wspólnych przedsięwzięciach innowacyjnych. Podjęta została próba identyfikacji zależności kapitału względem możliwości rozwoju, wskazania korzyści z innowacji, jak i barier. Przeprowadzone badania ankietowe pomogły ocenić możliwości i skłonność przedsiębiorców do wprowadzania zmian poprzez wdrażanie nowych rozwiązań. Podsumowanie badań stanowi wskazanie ograniczeń oraz inwentaryzację przykładów rozpoczętych działań innowacyjnych realizowanych w branży obecnej lub branży dodatkowej, odmiennej od dotychczasowej. Wyniki badań pozwalają ocenić podejście przedsiębiorców do innowacji w każdym etapie prowadzenia działalności. Głównym podmiotem badań są przedsiębiorstwa małe zatrudniające do 49 osób z Wałbrzycha i okolic.

Słowa kluczowe: innowacja, działania innowacyjne, Wałbrzych, przedsiębiorcy, partycypacja w innowacji

Wprowadzenie

Pojęcie innowacji nie ma ostatecznej definicji i nie ma pełnej zgody co do rozumienia tego terminu (Wronka-Pośpiech, 2015). Wiele definicji polega na sprowadzeniu działań innowacyjnych do przedmiotu i dziedziny, w której została wprowadzona. Innowacje dotyczyły tylko produktów i procesów, obecnie jakość usług, modeli biznesu czy innych tworów jest określana mianem innowacyjności. Dlatego każda dziedzina nauki, każdy proces czy nowe odmienne działania odbiegające od standardów określa się mianem innowacyjnych. Ze zróżnicowaniem pojęć innowacji łączy się również funkcjonowanie wielu rodzajów innowacji. Są one związane ze sferami działania. W literaturze ekonomicznej wyróżnia się główne rodzaje: techniczne, technologiczne, organizacyjne i społeczne.

- Innowacje techniczne rozumiane są jako wszelkie zmiany w parametrach technicznych maszyn i urządzeń, ulepszające je poprzez wprowadzenie do nich nowych elementów bądź też w drodze całkowitego znowelizowania rozwiązań (Olejniczuk-Merta, 2013).

- Innowacje technologiczne to zmiany w technologii procesu produkcji poprzez wprowadzenie nowych elementów lub nowej niż dotychczas stosowanej technologii (Olejniczuk-Merta, 2013).
- Innowacje organizacyjne wyrażają zmiany w organizacji podmiotu gospodarczego, nowe programy lub systemy zarządzające, na skutek czego powstają nowe schematy organizacyjne.
- Innowacje społeczne odnoszą się do zmian zachodzących w strukturze społecznej ludności, we wspólnych działaniach, postawach i zachowaniach ludzkich (Olejniczuk-Merta, 2013).

We wstępie do „Przewodnika po innowacjach społecznych", opublikowanego przez Komisję Europejską, innowacje społeczne określane są jako „(...) innowacje, które są zarówno społeczne w ich celach, jak i w środkach, pozostając otwartymi na zróżnicowanie terytorialne, kulturalne itp. Społeczne w sensie zarówno procesu, jak i celów społecznych i socjalnych, które każdy chciałby osiągnąć" (European Commision, 2013; Wronko-Pośpiech, 2015). Natomiast według OECD innowacje społeczne „(...) nie odnoszą się do wprowadzenia nowych rodzajów produkcji lub wykorzystywania nowych rynków ze względu na ich wykorzystanie [dla zysku], ale ich głównym celem jest zaspokojenie nowych potrzeb, niedostarczonych przez rynek lub tworzenie nowych, bardziej satysfakcjonujących sposobów aktywizacji, dając ludziom miejsca pracy i zmieniając ich role w procesie produkcji" (OECD, 2011). Innowacje wdrażane w przedsiębiorstwach to innowacje informatyczne, procesu zarządzania, technologiczne bądź marketingowe. Każde wprowadzane nowe rozwiązanie przyczynia się nie tylko do rozwoju przedsiębiorstwa, ale także przynosi korzyści społeczne. Podsumowując „Innowacje społeczne jest to coś, co wykracza poza tradycyjną filantropię i odpowiada na potrzeby społeczne, to nowy zestaw modeli biznesowych, procedur, produktów i usług, który tworzy nową społeczną współpracę. Sam biznes nie rozwiąże wszystkich problemów świata ani żaden inny sektor nie zrobi tego samodzielnie. Współpraca biznesu z rządem i społeczeństwem obywatelskim może przyczynić się do innowacji i rozwoju społecznego. Takie podejście jest po prostu dobre dla biznesu. Liczą się nie tylko krótkoterminowe efekty, ale także rezultaty w dłuższej perspektywie. Żeby biznes przetrwał, musi postępować w sposób zrównoważony" (Panek-Owsiańska, 2013). Mając na uwadze cel artykułu, ocenę działalności wałbrzyskich i okolicznych przedsiębior-

ców z sektora MŚP w partycypacji i wdrażaniu innowacji, sprawdzimy, czy przedsiębiorcy chcą uczestniczyć i wprowadzać nowe rozwiązania w swoich firmach. Jakie bariery występują w przedsiębiorstwach oraz jakich rezultatów oczekują przedsiębiorcy.

Miasto Wałbrzych i przedsiębiorcy

W Polsce największy problem we wdrażaniu innowacji mają małe i średnie przedsiębiorstwa (Gierańczyk, Sadoch, 2015). Zarówno kapitał finansowy, jak i ludzki sprawiają najwięcej trudności w rozwoju firm zatrudniających do 50 osób. Ograniczenia czasowe, brak wiedzy oraz funduszy na kształcenie, brak działalności badawczo-rozwojowej zmniejsza zdolność na rozwój. Brak ekspansji szczególnie niekorzystnie wpływa na całą gospodarkę nie tylko krajową. Globalny rozwój, jaki towarzyszy niektórym innowacjom, często korzystnie wpływa nie tylko na przedsiębiorców, ale również na innych uczestników rynku. Według komisarza ds. badań, innowacji i nauki Máire Geoghegan-Quinn oraz wiceprzewodniczącego Komisji Antonia Tajani, który odpowiada za przemysł i przedsiębiorczość, Europa „(...) wychodząc z kryzysu w warunkach ostrej konkurencji światowej, znalazła się w nadzwyczajnej sytuacji, jeśli chodzi o innowacje. Jeżeli nie przekształcimy Europy w Unię innowacji, nasze gospodarki zaczną poważnie podupadać, a pomysły i talenty zostaną zmarnowane. Innowacje stanowią klucz do zrównoważonego wzrostu oraz sprawiedliwszego i bardziej ekologicznego społeczeństwa. Radykalna poprawa wyników Europy w zakresie innowacji to jedyny sposób na utworzenie stałych i dobrze płatnych miejsc pracy, które wytrzymają presję globalizacji" (www.pi.gov.pl, 2016). Rozwój powiązań małych i wielkich biznesów przyniesie korzyści finansowe. Informacje zwrotne od przedsiębiorców przemawiają za wprowadzeniem i realizacją innowacji na poziomie firmy, miasta, województwa. Wałbrzych to miasto na prawach powiatu, położone na południowym zachodzie Polski, w województwie dolnośląskim. Po Wrocławiu jest drugim miastem pod względem liczby mieszkańców. Dawniej był to bardzo ważny i potężny ośrodek górniczy Dolnego Śląska, obecnie jest ośrodkiem przemysłowym, akademickim i naukowym z rozwijającymi się obiektami turystycznymi zarówno w Wałbrzychu, jak i okolicach. W skład powiatu wchodzą gminy miejskie (Boguszów-Gorce, Jedlina-Zdrój, Szczawno-Zdrój), gminy miejsko-wiejskie (Głuszyca, Mieroszów), gminy wiejskie (Czarny Bór, Stare Bogaczowice, Walim) oraz miasta (Boguszów-Gorce, Je-

dlina-Zdrój, Szczawno-Zdrój, Głuszyca, Mieroszów). Wałbrzych w ostatnim czasie zmienia infrastrukturę drogową oraz komunalną. Liczne remonty i budowy obiektów sportowo-rekreacyjnych, przeobrażenia starej kopalni powodują, że staje się on miastem bardziej atrakcyjnym. Wiele wiodących firm na rynku krajowym i zagranicznym ma swoje zakłady produkcyjne w Wałbrzyskiej Specjalnej Strefie Ekonomicznej „Invest-Park", która powstała w 1997 roku. Wiodącym elementem w gospodarce kraju oraz Wałbrzycha są małe i średnie przedsiębiorstwa. Liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych prowadzonych przez osoby fizyczne na koniec marca 2016 roku to 7921 działalności gospodarczych, natomiast zarejestrowanych w systemie REGON na koniec marca 2016 roku to 13 961 firm (według sekcji PKD 2007). Miasto ukierunkowane jest na tworzenie odpowiednich warunków i klimatu do prowadzenia działalności gospodarczej, dlatego inwestorzy, którzy decydują się na funkcjonowanie w Wałbrzychu, korzystają z pomocy WSSE „Invest-Park" oraz instytucji wspierania przedsiębiorczości.

Badania ankietowe

Badania ankietowe przeprowadzono wśród wałbrzyskich przedsiębiorców. Ankieta składała się z pytań dotyczących m.in. ogólnej wiedzy o działaniach innowacyjnych, udziału w szkoleniach dotyczących wdrażania innowacji oraz uczestnictwa w innowacjach społecznych. Ankietowani odpowiadali również na pytania związane z barierami we wdrożeniu nowych działań oraz możliwościami wprowadzenia innowacji a sytuacją finansową firmy. W badaniu udział wzięło 110 organizacji, z czego 61 z Wałbrzycha, a pozostałe z Głuszycy, Jedliny-Zdroju, Walimia, Mieroszowa, Świdnicy oraz innych miast i wsi. Badania ankietowe zorganizowano w dwóch wałbrzyskich biurach rachunkowych prowadzonych przez Ewę King oraz Irenę Wielowską. Ankietowanie rozpoczęto w lutym 2016 roku, a zakończono w maju 2016 roku. Wybierano przedsiębiorców, którzy zatrudniają do 49 pracowników, a rejestracja podmiotu gospodarczego jest na terenie Wałbrzycha lub powiatu wałbrzyskiego. Ze wszystkich respondentów zaledwie 18% (20 firm) zrealizowało innowacje w ostatnich 5 latach. Przedsiębiorcy i naukowcy odmiennie interpretują wiele zachowań i procesów zachodzących w firmie. Dla dokładnego określenia, jakie innowacje zostały zrealizowane lub są realizowane u respondentów, przy wypełnianiu ankiet pytano przedsiębiorców o charakter wdrożonych innowacji. W jednostkach ba-

danych najczęściej występujące branże to: budowlana (31), informatyczna (13), spożywcza (10), hotelarska, elektryczna i odzieżowa (9) oraz różnego rodzaju usługi, m.in. księgowe, doradztwa podatkowego, prawnego czy motoryzacyjne. Przeważająca forma prowadzenia firmy to osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą (81), następnie spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (15) oraz spółka cywilna (14). Cel badania stanowiło także poznanie potrzeb oraz planów przedsiębiorców, ich nastawienia na wyobrażenie zmiany oraz poznanie przeszkód w prowadzonej firmie we wdrażaniu innowacji czy realizacji nowych, postawionych zadań sprzyjających wzrostowi przychodów. Badania, które przeprowadzone zostały od lutego do maja 2016 roku, ukazały brak chęci współpracy w tworzeniu innowacji, a nawet uczestnictwa w przeprowadzaniu badania ankietowego. Wielu przedsiębiorców niechętnie rozmawiało o swojej działalności i nie wypełniało ankiety, tłumacząc się brakiem czasu lub niezainteresowaniem tematem. Z dostępnych ponad 300 respondentów zaledwie 110 zgodziło się do udziału w badaniu, co jest potwierdzeniem braku teoretycznej wiedzy o korzyściach płynących ze współpracy w grupie i kreowaniu nowych przedsięwzięć.

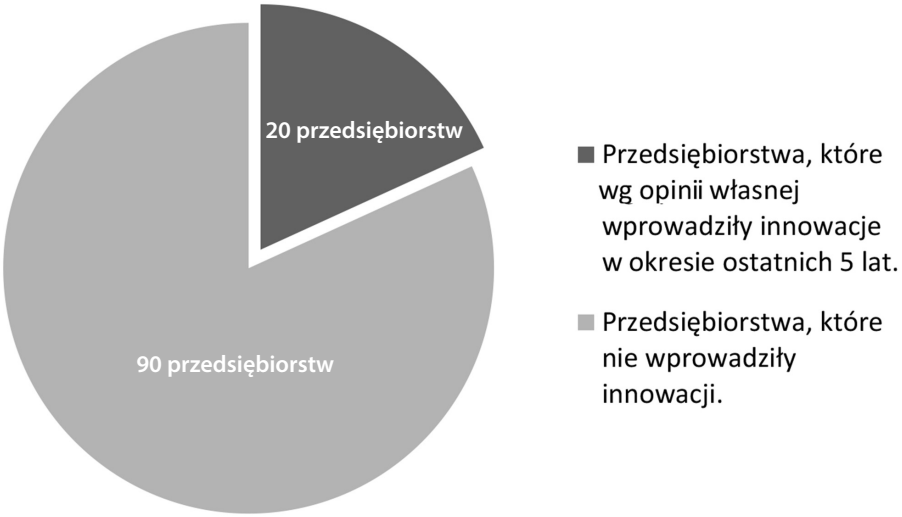
Wdrażane innowacje w wałbrzyskich przedsiębiorstwach

W badanych przedsiębiorstwach wprowadzane innowacje to głównie innowacje z zakresu technologicznego oraz organizacyjnego.

Z wywiadu, który był przeprowadzany przy ankietach, wynika, że innowacją informatyczną badani określają wprowadzenie nowego programu do obsługi konsumentów, nowych instalowanych aplikacji czy przynależność do nowych portali społecznościowych, nie tylko pod kątem biznesu i współpracy. Portale takie traktowane są jako narzędzie reklamy i marketingu, co w opinii przedsiębiorcy jest innowacyjnym podejściem do pozyskania konsumenta. Kilku z nich – ponieważ innowacje informatyczno-informacyjne według badań wprowadziło 7 przedsiębiorców – sądzi, że zmiany w sklepie internetowym to również innowacje informacyjne. Kolejni przedstawiciele małych i średnich biznesów, potwierdzając wprowadzenie innowacji organizacyjnych, brali pod uwagę zmiany obiegu dokumentów, organizacji pracy, zatrudnienie nowego pracownika do marketingu, reklamy i kierownictwa, a także rozwój biura i usług księgowych.

Rozszerzenie działalności i rejestracja nowego PKD również zostało określone jako innowacja organizacyjna. Usługi administracyjne, w ramach rozumianych przez przedsiębiorców zrealizowanych innowacji, wprowadziło 6 podmiotów gospodarczych. Tyle samo określiło wprowadzenie innowacji technologicznych, które polegały na zakupie nowych urządzeń (w branży budowlanej to sprzęt do nakładania tynków maszynowych, inne urządzenia i rusztowania). Innowacje technologiczne w rozumieniu wałbrzyszan w branży gastronomicznej to nowe dania i produkowanie ich na miejscu, a nie nabywanie od innych producentów wyrobów mrożonych. Wspomniano także, że nowość technologiczna to również zakup nowych sprzętów oraz wyposażenie kuchni w hotelarstwie i gastronomii. Innowacje według badanych to również otworzenie nowego punktu gastronomicznego przez przedsiębiorcę działającego w branży budowlanej, który nazywa obecne plany i realizację mianem nowej linii produkcyjnej wyrobów mącznych. Ze wszystkich ankietowanych podmiotów zaledwie 18% wprowadziło innowacje w ostatnich 5 latach, natomiast pozostała grupa nie dokonała zmian na poziomie przedsiębiorstwa, co przedstawia wykres 1.

Wykres 1. Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje i które nie wprowadziły innowacji w okresie: 2010–2015



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wprowadzane zmiany a bariery

Na każdym etapie rozwoju działalności przedsiębiorca powinien rozwijać się i realizować cel zarobkowy. „Jeśli się nie zmienisz, to giniesz" (Johnson, 2000) – tak przedsiębiorca powinien podchodzić do swojej firmy, ponieważ brak zmian to działanie tylko na chwilę obecną, prowadzące często do destrukcji. Zmiany na poziomie firmy i społecznym powinny wskazywać i doprowadzać do pożądanych rezultatów. Zmiana jako wynik działalności innej niż dotychczasowa nie zawsze jest odbierana pozytywnie. Nie każda zmiana prowadzi do zamierzonego celu, a nawet może spowodować skutek odwrotny (Praszkier, Nowak, 2005). Nie wystarczy sama chęć wprowadzenia zmian; bezpośrednie i niezrozumiałe wprowadzenie czegoś nowego może powodować opór, gdzie fundamentem jest obawa i niepewność. Przebadani przedsiębiorcy dążą do zmian w obszarze przedsiębiorstwa, nie wychodzą naprzeciw zmieniającej się gospodarce, kulturze społecznej czy rozwojowi społecznemu. Najwięcej planowanych zmian w 110 podmiotach dotyczy wymiany starego lub zakupu nowego środka trwałego, samochodu, maszyny (59 odpowiedzi), następnie wymiany obecnego sprzętu komputerowego (49 odpowiedzi), a na końcu ważną zmianą w firmie jest podwyższenie kwalifikacji pracowniczych (43 odpowiedzi). Czwarte miejsce w wielokrotnym wyborze najważniejszych zmian zajmuje rozszerzenie marketingu i reklamy (42 odpowiedzi). Firmy wałbrzyskie zatrudniające do 49 osób nie wykorzystują swoich możliwości i korzyści rozwojowych, ponieważ zaledwie 16 przedsiębiorców wybrało rozszerzenie działalności na rynki zagraniczne, a 14 chce zbudować, poszerzać rynki usług lub otworzyć nowy oddział. Wszystkie wyżej wymienione plany firm są działaniami obliczonymi na pozyskanie większej liczby konsumentów oraz osiągnięcie zysku. Firmy rodzinne czy przedsiębiorstwa zatrudniające kilka osób nie chcą zastępować lub zmieniać obecnej formy prowadzenia firmy, gospodarowania czasem czy kapitałem ludzkim. Ze wszystkich ankietowanych tylko 17 firm wykazało chęci do zmiany obecnego systemu zarządzania. Pytani o inne możliwości rozwojowe nie wykazali zainteresowania zmianami w obrębie prowadzonej działalności gospodarczej i nie opisali ich, a wynik w badaniach jest równy zeru.

Brak specjalistycznej wiedzy (Szostak, 2012) jest negatywnym czynnikiem wpływającym na skłonność przedsiębiorców do wprowadzenia innowacji. Barierą jest również brak informacji o możliwości współpracy ze sferą B+R w małych i średnich przedsiębiorstwach (Szostak, 2012). Współpraca

B+R inaczej przedstawia się w zaawansowanych technologicznie firmach, które często prowadzą badania we własnych jednostkach badawczych za granicą, a w Polsce posiadają zaledwie fabryki produkcyjne. Jednym z powodów niepodejmowania współpracy przez małych przedsiębiorców ze szkołami i instytucjami naukowymi jest brak instytucji pomagającej w nawiązywaniu kontaktów ze szkołami wyższymi (Szostak, 2012). Wspomina się również brak kierunków kształcenia adekwatnych do potrzeb przedsiębiorców, brak kooperacji jednostek samorządowych między szkołą, uczelnią a osobami prowadzącymi działalność gospodarczą. Kolejnym powodem braku współpracy może być malejąca liczba kadry naukowej niezbędnej w badaniach (Szostak, 2012), która podejmuje pracę za granicą z uwagi na lepsze warunki finansowe i warunki pracy. Z przeprowadzonych ankiet wynika, że 44% przedsiębiorców nie ma wiedzy na temat innowacyjności. Na pytanie o uczestnictwo w szkoleniach z zakresu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw 37% odpowiedziało, że nie wie o możliwości pozyskania takiej wiedzy, 45% nie korzystało z takich szkoleń, a zaledwie 22% było na szkoleniu z zakresu wdrażania innowacyjności. Mimo to brak jest przełożenia na działania. Świadomość i wiedza znacznie zwiększyłyby możliwości rozwoju płynące ze współpracy z nauką i z wprowadzenia innowacji. Pomysł i wdrożenie innowacji wpływa również na wartość przedsiębiorstwa (Gondek, 2015). Rodzące się w firmie idee, a następnie innowacje są potencjałem organizacji, dużym argumentem i znaczącym zjawiskiem w konkurencyjności podmiotu. Biznes innowacyjny lub z procesem innowacyjnym jest bardziej ekspansywny od firmy, której zadaniem jest przetrwanie lub naśladownictwo. Z przebadanych 110 małych i średnich przedsiębiorstw tylko 35% zna instytucje wspomagające działanie i rozwój, a mimo to, porównując wyniki z firm, które wprowadziły innowacyjność, nie zapoczątkowały one nowoczesnych rozwiązań, procesów, technologii lub innych działań rozwijających biznes. Pozostała grupa 65% nie wie o istnieniu jednostek wspomagających biznes. Brak informacji negatywnie wpływa na wprowadzanie nowości, projektu czy realizacji własnego pomysłu. Konieczne jest zwiększenie marketingu na dotarcie do przedsiębiorstw, ich właścicieli oraz zapoznanie ich z funkcjonowaniem jednostek otoczenia biznesu.

Niedoinformowanie o możliwościach rozwoju, finansowania, pomocy merytorycznej czy wsparcia w innych aspektach blokuje możliwość ekspansji na rynek krajowy i zagraniczny.

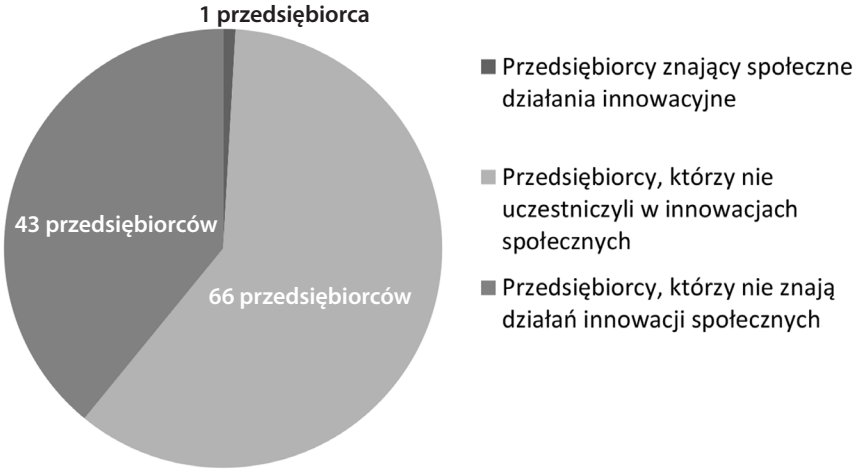
Z analizy literatury i danych statystycznych wynika (Szostak, 2012), że w Polsce od lat występują te same bariery, a zmienny jest tylko ich poziom. Ogólnie bariery można podzielić na: finansowe, strukturalne, prawno-regulacyjne, edukacyjne, inne. Obawa przed zmianami blokuje korzyści, jakie może wnieść przeistoczenie starego w nowe. Nie wszyscy przedsiębiorcy patrzą na firmę jak na jednostkę rozwojową. Przeszkody w tworzeniu innowacji występujące u wałbrzyskich przedsiębiorców to bariery finansowe, ale także kadrowe i czasowe. Małe przedsiębiorstwa borykają się z nieodpowiednią kadrą pracowniczą i ograniczeniem czasowym. Dlatego 24% firm nie przystępuje do nowych działań z uwagi na brak odpowiedniej kadry, odpowiedzialnej za wdrożenie i realizację projektu. Prawie połowa respondentów (47%) nie wprowadza zmian ze względu na brak własnych środków finansowych, nie wiedząc o możliwości pozyskania dodatkowego dofinansowania. Przykładem tu mogą być środki finansowe z Funduszu Regionu Wałbrzyskiego, urzędu pracy czy dotacje unijne. W wywiadzie pojawia się element finansowy z odpowiedzią, że dostęp do specjalistycznej wiedzy i specjalistów jest ponad budżet, jakim zarządzają jednostki z MŚP. 18% twierdzi, że na niechęć do zmian wpływa również brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników. Wynika z tego, że najpierw musiałaby być dostosowana kadra pracownicza, dopiero mogłyby zostać wdrożone i kontynuowane innowacje. Pracodawcy, określając przeszkody podjęcia działań innowacyjnych, informowali również o braku zdolności kredytowej do pozyskania pożyczki czy kredytu (26%). A przecież w rzeczywistości nie jest to konieczne. Świadomość i wiedza osób prowadzących działalność gospodarczą nie zawsze jest zgodna z faktycznymi zasadami we wdrażaniu innowacji, ponieważ nie zawsze wiąże się to z nakładami finansowymi. Zaledwie 8% pracodawców nie zauważa żadnych przeszkód we wprowadzaniu innowacji w swojej działalności.

W stronę innowacji społecznych

Utrzymująca się stabilizacja, tendencja do tego, by małe i średnie firmy przetrwały – nie jest motorem do działania i dążenia do wprowadzania innowacji społecznych. W przygotowanej na potrzeby badania ankiecie zapytano przedsiębiorców o chęć i udział w innowacjach społecznych. Znaczna grupa respondentów, bo aż 60%, nie brała udziału w żadnych innowacjach społecznych, a 39% nie wie, jakie to działania i jakie korzyści mogą być

z tym związane. Ze wszystkich 110 podmiotów gospodarczych, które brały udział w badaniu ankietowym, zaledwie 1% wie, co to są innowacje społeczne (wykres 2).

Wykres 2. Wiedza o działaniach innowacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Aż 87% badanych właścicieli małych i średnich wałbrzyskich przedsiębiorstw jest zainteresowanych rozwojem, wyrażają oni chęć udziału w szkoleniach i spotkaniach dotyczących wiedzy na temat innowacji. Mimo negatywnego podejścia i obaw w podjęciu nowych firmowych ewolucji większość zaoferowała pozytywne spojrzenie na naukę i uczestnictwo w ww. spotkaniach. Ważnym elementem w procesie ożywiania i szkolenia przedsiębiorców jest fakt, że 67% badanych nie podjęło żadnych nowych działań w firmie. Pomoże to nauczyć oraz wskazać odpowiednie narzędzia i etapy do osiągnięcia zamierzonych celów, a tym samym zrealizować każdy projekt, układ współpracy partnerskiej czy nawiązywać nowe kontakty. Wyeliminuje to również błędy popełniane przez niedoświadczonych pracodawców związane z wdrożeniem nowych pomysłów, a niejednokrotnie spotęguje wzrost przychodów. W procesie doskonalenia pracodawców i pracowników dużą rolę odgrywa świadomość i potrzeba kształcenia się przez całe życie. Jako społeczeństwo wiedzy, przedsiębiorcy powinni elastycznie podchodzić do nowych sfer rozwoju. Inwestycja w kapitał ludzki jest nieodzownym czynnikiem wpływają-

cym na rozwój przedsiębiorstwa, na skuteczność działania i wartość przedsiębiorstwa kształtowanego przez wykwalifikowaną kadrę.

Przedsiębiorcy, którzy brali udział w badaniach, mówiąc o innowacjach, nie kierowali się tylko korzyścią finansową. 64% ankietowanych wyraziło chęć udziału w innowacjach społecznych, które nie przyniosą dochodu finansowego. Nastawienie na współdziałanie społeczne wspomaga twórczy rozwój przedsiębiorcy oraz kształci pozytywne cechy współpracy. Grupa 41% ocenia takie modyfikacje pod kątem korzyści finansowych, dlatego nie chce uczestniczyć w innowacjach społecznych. Doświadczenie uczy, że efekty wszystkich rodzajów innowacji społecznych przyczyniają się do podniesienia jakości życia (Olejniczuk-Merta, 2013). Nie tylko innowacje z efektem mikro, dla małej grupy osób, ale innowacje z efektem mezzo czy makro osiągają cel zamierzony bądź niezamierzony. Osiągnięcie stawianych celów w realizacji działań innowacyjnych czy realizacja długoterminowego projektu jest dla badanej grupy przedsiębiorców bardzo ważnym czynnikiem. 84% ankietowanych potwierdziło zainteresowanie uczestnictwem w innowacjach społecznych, w działaniach, które przyniosą korzyści np. po 4 latach. Zaledwie 15% badanych nie chce uczestniczyć w żadnych działaniach innowacyjnych, nawet gdyby przynosiły one korzyści finansowe rozłożone w czasie. Potwierdza to niechęć do zmian i uczestnictwa w większej grupie społecznej. Gdyby innowacja społeczna, lokalna (mikro) polegała na wspólnym zrzeszeniu przedsiębiorców do wspólnych działań marketingowych, firmy nieprzystępujące do idei wspólnego działania mogłyby ponieść stratę i nie uzyskałyby możliwych przychodów finansowych. W dłuższym okresie nowy pomysł na marketing osiągnąłby sukces potwierdzony zwiększoną liczbą konsumentów, a tym samym zwiększyłyby się dochody i podwyższyła wartość firmy. W trakcie przygotowań i realizacji pomysłów powstają nowe idee, które często stają się podstawą do start-upów. Niechęć pracodawców i spojrzenie na innowacje społeczne tylko przez pryzmat przychodu finansowego jest skutkiem braku działań rozwojowych, B+R, uświadamiania korzyści płynących ze współpracy oraz wąskiego kręgu działalności gospodarczej. Wyniki badań wskazują, że niezbędne jest zwiększenie wiedzy oraz świadomości przedsiębiorców na temat podejmowania zmian. Ważne jest, aby kształtować chęć współpracy niezależnie od korzyści ekonomicznych. „(...) Mimo wielu osiągnięć polskiej nauki wyniki badań rzadko znajdują praktyczne zastosowanie w biznesie. Konieczne staje się wypracowanie optymalnego modelu współpracy

nauki z biznesem. Niemniej jednak, aby było możliwe opracowanie takiego modelu, należy zidentyfikować podstawowe bariery występujące na rynku, np. w edukacji". Jak wspomniano wyżej, z jednej strony obserwuje się niedostosowanie systemów edukacyjnych do potrzeb rynku, z drugiej zaś poziom wiedzy przedsiębiorców o potrzebie podejmowania działań innowacyjnych jest niski (Szostak, 2012).

Podsumowując opinie i działania 110 przedsiębiorców, podkreślić należy, że nie wprowadzają oni innowacji na poziomie firmy oraz otoczenia. Brak informacji i ograniczenia czasowe sprawiają, że wielu z nich nie korzysta ze szkoleń oraz niewiele wie o pozytywnych aspektach zbiorowych aspiracji i współpracy. Zmiany innowacyjne mają charakter ciągły lub skokowy (Olejniczuk-Merta, 2013), dlatego kluczowym elementem jest uświadamianie pracodawcom, zarządzającym biznesem, że efekty z wprowadzonych i kontynuowanych innowacji nie zawsze będą widoczne od razu. W zależności od tego, czy wdrażane nowości zostaną zaimplementowane jako innowacje miękkie na poziomie miejsca pracy, czy innowacje makro na skalę rejonu, województwa bądź regionu – efekty mogą pojawić się później. Pracodawcy nie mogą nastawiać się na szybki zwrot z inwestycji, ponieważ może to spowodować niechęć do współpracy i tworzenia ważnych grup społecznych.

Plan rozwoju

Małe i średnie przedsiębiorstwa to największa grupa podmiotów w Polsce. Koniecznym i szczególnie ważnym celem jest współpraca jednostek samorządowych i naukowych z przedsiębiorcami. Nawiązując do współpracy nauki i biznesu, należy rozwijać, kształtować oraz wspierać zasięg działalności przedsiębiorców. Dla innowacji społecznych należy rozwijać modele biznesowe oraz powoływać grupy wsparcia współpracy nauki i biznesu. Elementami wspierającymi powinny być jednostki samorządowe, inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne, strefy ekonomiczne, ośrodki naukowe, uczelnie wyższe oraz zrzeszenia, które we wspólnych działaniach odnajdą idee i wykreują innowację. Nieznana jest efektywność działania wymienionych elementów wspierających biznes (Bukowski, Rudnicki, Strycharz, 2012), dlatego potrzebny jest samorządowy nacisk na efektywność i wyniki nowych pomysłów w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Dla wałbrzyskich i okolicznych firm z aglomeracji wałbrzyskiej powinien powstać projekt rozwoju i zarządzania. Przed przygotowaniem i realizowa-

niem projektu należy nadal przeprowadzać badania wśród przedsiębiorców, aby dokładnie określić ich potrzeby, zakres wiedzy i nakłonić do uczestniczenia niezależnie od sytuacji ekonomicznej. Dla stworzenia rozwoju innowacji potrzebny jest cykl rozwoju. W praktyce zarządzania projektami skuteczny jest cykl Deminga (Kapusta, 2013). Bardzo prosty w założeniach, opisujący zasadę działania, wywierający duży nacisk na stałe doskonalenie i naukę przy jednoczesnym realizowaniu projektu. Miejsce i otoczenie wprowadzania innowacji ma duże znaczenie w uzyskaniu pozytywnego odbioru przez społeczeństwo. Wałbrzych ma zaplecze zarówno kulturowe, sportowo-rekreacyjne, jak i przemysłowe, dlatego zmierzając do zainicjowania działalności innowacyjnej, warto wykorzystać obecną infrastrukturę, rozbudowaną, przystosowaną i dostępną do stworzenia nowego rozwoju innowacji, np. społecznych. Zbudowane otoczenie biznesu jest przejawem innowacyjnej gospodarki dla miasta Wałbrzycha, dlatego powinno to skłaniać zarządzających do zwiększenia działalności z przedsiębiorcami i jednostkami naukowymi. Pomoc specjalistów zewnętrznych oraz doświadczonych innowatorów znacznie podniosłaby poziom dążenia do realizacji projektu, a następnie pozyskiwania korzyści. Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna posiada wiele zakładów i kadrę kierowniczą na wysokim poziomie, dlatego warto skorzystać z ich wiedzy i doświadczenia dla wspierania mniejszych przedsiębiorców. W żaden sposób nie powinno być to traktowane jako konkurencja, tylko współdziałanie i przewodnictwo do zbudowania nowej ery innowacji w Wałbrzychu.

Plan rozwoju dla wałbrzyskich przedsiębiorców powinien obejmować etapy:

- skutecznego informowania przedsiębiorców na temat zbierania koncepcji i idei potrzebnych na obszarze powiatu wałbrzyskiego celem tworzenia innowacji,
- określenia celów i priorytetów w osiąganiu wiedzy niezbędnej do realizacji innowacji, kształtowania nawyku zarządzania czasem i skutecznego uczestniczenia w kreowaniu innowacji,
- powołania osób zarządzających i monitorujących zlecenia przekazane do przedsiębiorców celem wstępnego etapu realizacji procesu innowacyjnego,
- ustalenia zadań, misji, terytorium dla wprowadzanego pomysłu i rozliczania z realizacji przydzielonych zadań, a także monitoringu pozyskanej wiedzy przez przedsiębiorców,

- wprowadzania kontrolingu i doskonalenia innowacji na wstępnym etapie przystąpienia do wdrażania,
- etapowego otwierania całego procesu z obserwacją ruchów na rynku zarówno w odbiorze pozytywnym, jak i negatywnym,
- określenia zasad finansowania oraz zasad czerpania korzyści w okresie trwania innowacji,
- ostatecznego wdrożenia innowacji ze szczególną uwagą na udziałowców w innowacji oraz ich odbiorców, konsumentów, obserwatorów,
- obserwacji zachodzących procesów, zmian i reakcji wszystkich uczestników rynku,
- ukazania mechanizmu działania i zachęcenia do partycypacji w innowacji inne podmioty, niebiorące w niej udziału,
- kontroli, monitoringu, wniosków i ewentualnych ewaluacji wynikających z potrzeb i zachodzących zmian w całym procesie budowy, funkcjonowania i trwania innowacji.

Osobami działającymi na rzecz rozwoju innowacji na terenie Wałbrzycha i okolic powinni być przedsiębiorcy lub ich przedstawiciele, władze samorządowe, specjaliści oraz naukowcy i studenci. Działając w różnych sektorach z różną wiedzą i doświadczeniem, należy kreować i rozpoczynać projekty o zróżnicowanym charakterze innowacji. Konfrontacja i współpraca pokoleń może przyczynić się do lepszych efektów.

Zatem aby współpraca wytworzyła twórczą innowację społeczną, trzeba dołożyć starań o pozyskanie przedsiębiorców z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Rozpoczynać współpracę z sektorem badawczo-rozwojowym oraz nakłaniać naukowców i specjalistów do dzielenia się doświadczeniem. Wałbrzych z uwagi na swoje położenie, posiadający liczne gminy i miasta sąsiadujące, jest odbierany jako ośrodek rozwojowy i ma duże znaczenie w kontekście bliskości dla rozwoju obszaru miejskiego (Cook, 2006). Dlatego też jako, drugie po Wrocławiu, centrum Dolnego Śląska Wałbrzych powinien tworzyć innowacje w każdej gałęzi rozwoju. Wprowadzając liczne zmiany w administracji, kulturze i infrastrukturze komunalnej na terenie Wałbrzycha, znaczącym elementem jest rozpoczęcie cyklicznych badań przyczyniających się do rozwoju i pozyskania danych z działalności przedsiębiorców.

Podsumowanie

Firmy z sektora małych i średnich przedsiębiorstw cechuje niski poziom innowacyjności. Główne przyczyny to niedostatek kompetencji wśród pracodawców i pracowników, obawy przed zmianą i niedostateczna wiedza o korzyściach płynących z kreowania i realizacji innowacji. Na podstawie literatury przedmiotu oraz przeprowadzanych badań, miasto Wałbrzych i jego przedsiębiorcy potrzebują wsparcia w tworzeniu działań innowacyjnym na poziomie własnego przedsiębiorstwa oraz na poziomie społecznym, jako innowacje społeczne. Ważne jest, aby właściciele podmiotów gospodarczych, menedżerowie, kadra kierownicza, jednostki samorządowe i naukowe starali się tworzyć i wprowadzać innowacje społeczne. Podsumowując wiedzę dotyczącą innowacji oraz informacje o ośrodkach wspierających biznes, konieczne jest rozszerzenie reklamy i marketingu, aby dotrzeć do jak największej liczby przedsiębiorców. Wprowadzony ogólny plan rozwoju innowacji powinien zachęcić i budować zdolność przedsiębiorców do współpracy i wprowadzania nowych rozwiązań, procesów, działań i dobrych praktyk w zakresie B+R. Propozycja planu rozwoju innowacji dla wałbrzyskich przedsiębiorców i biznesów z aglomeracji wałbrzyskiej jest tylko wstępnym modelem do zarządzania i zintegrowania przedsiębiorców.

Bibliografia

Bukowski A., Rudnicki S., Strycharz J. (2012). *Społeczny wymiar innowacji.* „Zarządzanie Publiczne", nr 2 (20).

Cook P. (2006). *Bliskość, wiedza i powstawanie innowacji*. Warszawa, „Studia Regionalne i Lokalne", nr 2 (24).

European Commission, (2013). Guide To Social Innovation, Brussels.

Gierańczyk W., Sadoch A. (2015). *Współdziałanie aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce według województw w latach 2010–2012.* Bydgoszcz, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego.

Gondek A. (2015). *Innowacje jako czynnik zwiększający wartość przedsiębiorstwa*. Wałbrzych, Prace naukowe WWSZiP.

Johnson S. (2014). *Kto zabrał mój ser*. Warszawa.

Kapusta M. (2013). *Zarządzanie projektami.*Warszawa, Samo Sedno.

Olejniczuk-Merta A. (2013). *Innowacje społeczne*. Warszawa, IBRKK, „Konsumpcja i Rozwój", nr 1.

Panek-Owsiańska M. (2013). *Innowacje społeczne. Wspólna odpowiedzialność, rola innowacji*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Praca zbiorowa.

Praszkier R., Nowak A. (2005). *Zmiany społeczne powstałe pod wpływem działalności przedsiębiorców społecznych.* „Trzeci Sektor", Wyd. Fundacja Instytut Spraw Społecznych, nr 2 / wiosna 2005, s. 140–157.

Szostak E. (2012). *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z powiatu i miasta Wałbrzych*. Szczecin, Uniwersytet Szczeciński.

Wronko-Pośpiech M. (2015). *Innowacje społeczne – pojęcie i znaczenie.* Katowice, Zeszyty naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 212.

Źródła internetowe

http://www.um.walbrzych.pl/pl/page/wa%C5%82brzych-w-statystyce (dostęp: 16.05.2016).

http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=D5E096AA3AC541-FB98E78989245043A5 (dostęp: 20.04.2016).

OECD (2011). *Fostering innovation to address social challenges.* Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP), Paris, http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf (dostęp: 10.05.2016).

Dorota Jegorow
Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II
dorotajegorow@kul.pl

Postępująca dywergencja wewnętrzna Polski – ułuda racjonalnego rozwoju

The growing divergence internal Polish – delusion rational development

Abstract

Socio-economic changes in Poland during the last decade are interpreted in a way far different. On success story show mainly their authors. On the other hand, opponents of this thesis show many defeats. These are the appearance and brevity of successes and significantly uneven development of the country in the regional. The voice of negation, which is the result of empirical research papers, rarely reaches into the mainstream of information. The condition for support policy development on sound intellectual knowledge of the facts determining of development processes and their consequences. Verbalism inscribed in EU development policy focused on the creation of a "European land of prosperity" rarely is covered by tangible benefits for the whole community of the European community, and simultaneously sharpen the socio-economic inequalities, including in Poland. Progressive divergence inside the country confirmed by the analysis of relational indicator being the main background presented theoretical considerations.

Keywords: the European funds, cohesion policy, regional development, the European Union, regional differentiation

Streszczenie

Zmiany w wymiarze społeczno-gospodarczym dokonujące się w Polsce na przestrzeni minionej dekady wpisane są w pasmo sukcesów, o czym wieszczą jednak

w przeważającej większości ich promotorzy. Równolegle wskazywane są liczne porażki, do których należy zaliczyć zarówno pozorność i krótkotrwałość sukcesów, jak i istotnie nierównomierny rozwój kraju w układzie regionalnym. Ten przeciwny głos będący wynikiem empirycznych prac naukowych nader rzadko przebija się do głównego nurtu informacyjnego. By polityki rozwoju mogły być oparte na przesłankach intelektualnych, warunkiem koniecznym jest znajomość faktów determinujących procesy rozwojowe oraz ich konsekwencje. Werbalizm wpisany w politykę rozwoju UE zorientowany na kreowanie „europejskiej krainy dobrobytu" nader rzadko ma pokrycie w wymiernych korzyściach dla całej społeczności europejskiej Wspólnoty, a równolegle wyostrzają się nierówności społeczno-gospodarcze, w tym dotykające Polski. Postępującą dywergencję wewnętrzną kraju potwierdza analiza relacyjno-wskaźnikowa będąca głównym tłem zaprezentowanych rozważań teoretycznych.

Słowa kluczowe: fundusze europejskie, polityka spójności, rozwój regionalny, Unia Europejska, zróżnicowanie regionalne

Wprowadzenie

Programowanie rozwoju Polski odbywa się aktualnie w ramach wyznaczonych przez politykę spójności, zwaną zamiennie polityką regionalną. Regionalizm należy rozumieć w tym układzie jako podział kraju na województwa. W tym również kontekście trzeba dokonywać oceny rozwoju. Tak z reguły jednak się nie dzieje. Pomimo złożoności polskiej gospodarki wskaźniki ją opisujące zazwyczaj prezentowane są w wymiarze zagregowanym, pomijającym odmienności regionalne. A generalizacja wskaźnikowa pomijająca kontekst regionalny nie sprzyja rzetelnemu rozpoznaniu zjawisk i zachodzących procesów.

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza ilościowo-jakościowa wpisana w studia literaturowe i dane statystyki publicznej odnoszące się do problematyki dywergencji rozwoju Polski w układzie regionalnym, trendów w tym zakresie oraz ich uwarunkowań. W wymiar ilościowy badania wpisana została analiza oparta na produkcie krajowym brutto w układzie przestrzennym – wyznaczonym przez województwa, rzeczowym – wpisanym w wybrane dane statystyki publicznej, czasowym – wyznaczonym retrospekcją sięgającą 2000 roku. Z kolei kontekst jakościowy analizy wpisany został w studia literaturowe.

Fakty nie pozostawiają złudzeń, że dywergencja wewnętrzna Polski systematycznie pogłębia się, czego podłożem są zarówno wadliwe krajowe polity-

ki rozwojowe, jak i mechanizmy wpisane w politykę spójności UE. Artykuł, wpisany w warsztat ekonomii porównawczej, jest próbą krytycznej analizy zmian dokonujących się w polskiej przestrzeni społeczno-gospodarczej z uwzględnieniem implikacji globalnych wpisanych zarówno w praktykę gospodarowania, jak i kontekst użyteczności nauki.

Percepcja współczesnego rozwoju

We współczesnym świecie, w którym narasta asymetria między szybko dokonującymi się zmianami a uświadomieniem sobie tych zmian, rola nauki jest nadrzędna w hamowaniu niebezpiecznych trendów (Szymański, 2015). Globalny kryzys finansowy XXI wieku obnażył niemoc wielu rozwiązań uważanych wcześniej niemal bezdyskusyjnie za jedyne właściwe. Na tym tle wyłania się realna niemoc nauki, jaką jest ekonomia. Tymczasem zbyt dużo energii poświęcane jest na teoretyczne analizy przybierające formę spekulacji, podczas gdy liczne fakty ekonomiczne nie są precyzyjnie wyjaśniane (Piketty, 2015). W sytuacji, gdy teorie są formułowane w oderwaniu od określonego kontekstu społecznego, systemu kulturowego i warunków praktyki gospodarczej, to ekonomia, jako nauka, nie może formułować praktycznych wniosków dla polityki gospodarczej (Kraciuk, 2015). W efekcie staje się bezużyteczna. Problem ten dotyczy zarówno skali mikro-, jak i makroekonomicznej. Zaniedbania lub zaniechania w obu wymiarach skutecznie hamują rozwój współczesnych gospodarek. Problem ten nie omija również Polski, czego konsekwencje wpisane są w nierównowagę rozwojową, stracone szanse rozwojowe, a z poziomu społecznego również stracone nadzieje.

Niemoc w rozwiązywaniu współczesnych problemów społecznych, zwłaszcza tych o charakterze ekonomicznym, nurtuje wielu badaczy. Dyskusje wokół wyższości jednych teorii ekonomicznych nad innymi toczą się nieustannie, a równolegle rzeczywiste rozpoznanie procesów gospodarczych nie następuje, a „nowoczesny" wzrost i upowszechnienie wiedzy nie przynoszą zmian podstawowych struktur i kapitału nierówności (Piketty, 2015). Nadmierna generalizacja w percepcji złożonych gospodarek, a taką niewątpliwie jest gospodarka polska, prowadzi do nadużyć i zaniechań interpretacyjnych. Zakładając niecelowość świadomego zniekształcania działań zorientowanych na rozpoznanie zachodzących procesów, podłoża konfliktu interpretacyjnego należy szukać u źródła danych i adekwatnego do

układu odniesienia ich odbioru. W tym względzie obok nadmiernej generalizacji istotnym problemem jest bezpośrednie przekładanie wzrostu gospodarczego na rozwój, jak również włączanie symptomów zmian technologicznych i cywilizacyjnych w rozwój w układzie dynamicznym. Kwestie te mają swoje bezpośrednie konotacje z poziomem kapitału społecznego zaangażowanego w programowanie rozwoju oraz jego monitoring i ewaluację. Podłożem tych wyraźnych problemów interpretacyjnych jest brak rzetelnych badań potwierdzających fakty gospodarcze, przy jednoczesnym dominancie wielu czysto teoretycznych spekulacji, często służebnie zorientowanych wobec źródeł finansowania.

Obszar formułowania polityk rozwojowych został współcześnie zawłaszczony przez gremia polityczne. W istocie trudność polega na tym, że Polska, zresztą jak i znaczna część świata, boryka się z problemem dominacji doraźnych interesów grup sprawujących władzę, często sprzecznych z celami rozwoju długookresowego (Szymański, 2015). Powszechnie przyjęty pogląd o tym, że wzrost gospodarczy jest najważniejszą miarą dobrobytu i postępu, stał się współcześnie wyznacznikiem zachowań kreatorów życia publicznego i wykorzystywany jest do oceny skuteczności podejmowanych przez nich działań (Popkiewicz, 2013). Kwestia wzrostu gospodarczego, którego tempo eksponowane jest dumnie jako chwalebny wynik dokonań polityków odpowiedzialnych w danym okresie za gospodarkę, jest niejednokrotnie erystycznym orężem w dyskusji o rozwoju. Polemiki publiczne toczą się w tym obszarze nieustannie. Niestety, zazwyczaj nie jest ważne, czy ludzie są zadowoleni, czy nie (Kołodko, 2013a), a retoryka wprawnych mówców coraz częściej marginalizuje fakty społeczno-gospodarcze na rzecz jałowych dyskusji ideologicznych. Sytuacja ta prowadzi do coraz wyraźniejszego rozdźwięku interpretacyjnego otaczającej rzeczywistości. Dla jednych „zielona wyspa", a dla drugich kraj zmuszający do migracji zarobkowej oraz kraj ubogich pracujących. Dane zapisane w liczbach coraz częściej poddawane są skrajnie odmiennym opiniom. Problem dotyczy w tym przypadku wyraźnej powierzchowności interpretacyjnej, a jednocześnie braku dostępu do szeregu informacji niezbędnych do merytorycznej wieloaspektowej oceny rzeczywistości. Wybiórcze wykorzystywanie danych ilościowych do opisu stanu gospodarki nie pozostaje w sprzeczności z ich wartością samą w sobie, ale pozbawione jest logiki sprawozdawczej (Jegorow, 2014).

Współczesny świat zmienia się rzeczywiście znacznie szybciej niż miało to miejsce kilka dekad temu. Nie jest to jednak zależność wprost proporcjonalna do czasu, a wzrost gospodarczy nie może być automatycznie utożsamiany z rozwojem gospodarczym. Skłonność do uśredniania wszelkich mierników i wskaźników bez wnikania w dyspersję zbiorowości, którą opisują, jest jednym z poważniejszych błędów w sprawozdawczości opartej na danych statystycznych. Opisywanie określonych struktur za pomocą miar przeciętnych bez wnikania w ich wewnętrzne zróżnicowanie nie tylko nie opisuje odzwierciedlonej w liczbach rzeczywistości, ale ją istotnie zniekształca (Jegorow, 2014).

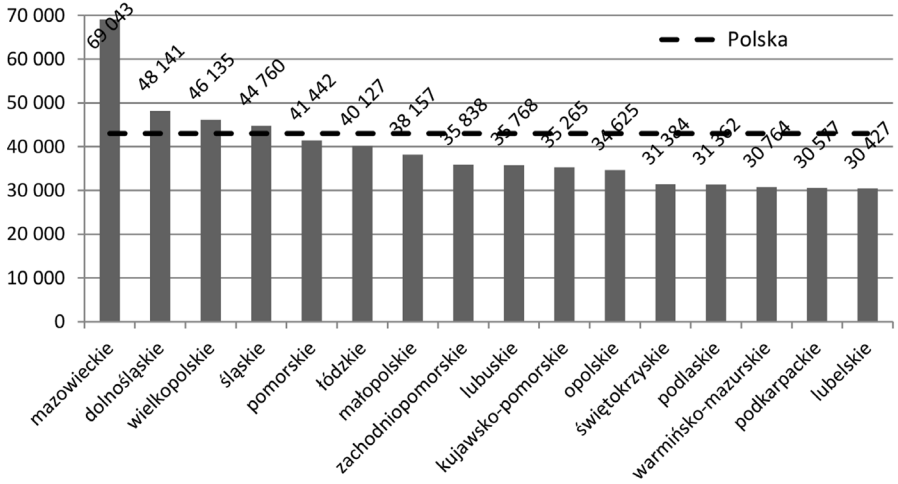
Faktem jest, że aby gospodarki mogły się rozwijać, musi następować wzrost gospodarczy, który jest jednak warunkiem koniecznym, ale nie dostatecznym rozwoju. W istocie dotychczasowa ekonomia w swym głównym nurcie zdominowana jest przez myślenie podporządkowane wzrostowi (Szymański, 2015). Przy czym prowadzone w tym zakresie analizy powinny każdorazowo brać pod uwagę, że nie każdy wzrost wyrażony tą samą miarą jest jednakowy, co zależy bowiem od przyjętego układu odniesienia (Rybiński, 2014). Rozwój wymaga spójnego wkomponowania różnych wymiarów wzrostu w złożony mechanizm, jakim jest gospodarka. Rozwój rozumiany jako zmiany ilościowe i jakościowe w wielu obszarach wpisanych w wymiar społeczno-gospodarczy z natury rzeczy jest daleko bardziej skomplikowanym procesem niż wzrost (Kołodko, 2013c). Dochodzące do tego liczne sprzeczności wynikające z odmiennego rozumienia czynników rozwoju (Kozak, 2014a) potęgują dualizm poznawczy wokół percepcji rozwoju. Jeszcze gorzej jest, gdy kraj tworzy nieprecyzyjne systemy ekonomiczne, a, niestety, Polska jest pod tym względem liderem w Europie (Sobczak, 2012). Odrębną kwestią, choć równie ważną, jest problematyka zrównoważonego rozwoju, która jest pełna dylematów zorientowanych na wybory pomiędzy efektywnością a wystarczalnością (Krajewski, 2015).

W praktyce sprawozdawczej analizy wzrostu gospodarczego nacechowane są generalizacją poznawczą, co powoduje, że łączenie ich z rozwojem jest w wielu przypadkach wysoce dyskusyjne. Wyraźna polaryzacja społeczna i gospodarcza Polski wymaga, by wszelkie analizy dotyczące wzrostu gospodarczego i formułowane na ich podstawie wnioski uwzględniały możliwie najniższy poziom podziału terytorialnego, a w badaniach odnoszących się do gospodarek narodowych dyspersję regionalną.

Produkt krajowy brutto (PKB) jako wskaźnik oceny rozwoju

Najczęściej przywoływanym w przestrzeni publicznej wskaźnikiem ilustrującym wzrost gospodarczy jest PKB. Równolegle jednak jest to jedno z najczęściej krytykowanych narzędzi, a wśród jego podstawowych wad wskazuje się pomijanie różnicy pomiędzy gospodarką „wytwórczą" a gospodarką „użytkową" (Skousen, 2015). W praktyce jednak wskaźnik ten pomimo licznych prób nie doczekał się alternatywy znajdującej uznanie aplikacyjne. Dlatego też PKB jest nadal bardzo ważny, ponieważ stanowi układ odniesienia w wielu obszarach zarówno tych porównawczych, jak i bezpośrednio związanych z dyscyplinowaniem budżetowym oraz podziałem funduszy w UE.

Wykres 1. PKB na 1 mieszkańca (ceny bieżące) w 2013 roku



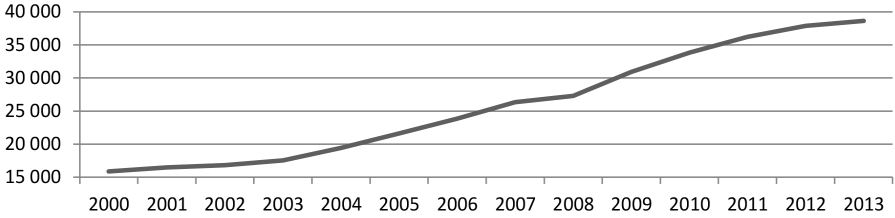
Źródło: Opracowanie własne na podstawie BDL GUS wg stanu na dzień 4 stycznia 2016 roku

Polska pod względem PKB w przeliczeniu na 1 mieszkańca jest istotnie zróżnicowana. Według stanu na koniec 2013 roku niekwestionowanym liderem było województwo mazowieckie, które z wynikiem sięgającym 70 tys. zł zdecydowanie, bo o prawie 127%, zdystansowało województwo lubelskie z wynikiem nieznacznie przekraczającym 30 tys. zł. Populację województw o najniższej wartości analizowanego wskaźnika nieprzerwanie od wielu lat zajmują województwa Polski Wschodniej.

Biorąc pod uwagę kontekst dynamiczny dostępnych w Banku Danych Lokalnych Głównego Urzędu Statystycznego (BDL GUS) danych sięgających 2000 roku, okazuje się, że rokrocznie notowany był w Polsce przyrost wartości PKB. Miało to również niemal całkowite przełożenia na układ wojewódzki. Jedyny wyjątek stanowiły dwa wyniki zanotowane w 2013 roku (z 208 wskaźników) wskazujące na niewielki jednorazowy spadek w województwach śląskim i świętokrzyskim.

Wzrost wartości PKB kształtuje się zgodnie z pożądanym kierunkiem zmian, tj. płynnym przyrostem o rokrocznie zbliżonej dynamice. Równolegle jednak pogłębia się zróżnicowanie wartości PKB pomiędzy województwami. Wskaźnik dyspersji z poziomu 17,3% w 2000 roku osiągnął poziom 20,7% w 2013 roku, przy czym w 2012 roku osiągnął wartość najwyższą: 20,9% w analizowanym okresie. W tym samym czasie rozstęp z poziomu niespełna 16 tys. zł wzrósł do prawie 39 tys. zł. Różnica w wynikach notowanych przez skrajnie klasyfikowane województwa wrosła ze 114% do 127%. Poważny problem tkwi w tym, że pozycje skrajnie klasyfikowanych województw w analizowanym okresie należą nieprzerwanie do województw mazowieckiego i lubelskiego.

Wykres 2. Rozstęp w wartości PKB na 1 mieszkańca (ceny bieżące) w latach 2000–2013



Źródło: Opracowanie własne na podstawie BDL GUS wg stanu na dzień 4 stycznia 2016 roku

Kwestią niezaprzeczalną jest to, że we wszystkich województwach Polski wskaźnik PKB systematycznie się zwiększa. Jednak spójność rozwojowa rozpatrywana w wymiarze wewnętrznym wymaga, by jednocześnie istniejące różnice mierzone wzrostem gospodarczym zmniejszały się. O ile konwergencja zewnętrzna Polski ma miejsce, choć równolegle zwiększa się zakres krajowego ubóstwa, to w świetle zaprezentowanych danych nie ma wątpliwości, że choć kwestią odrębną jest relacja tego procesu do zmian dokonujących się

w innych gospodarkach, to nie można doszukać się empirycznej weryfikacji tej hipotezy w układzie regionalnym. Dalsze utrzymywanie się zarysowanych tendencji, mających już względnie trwały charakter, w przyszłości może spowodować narastanie polaryzacji międzyregionalnych. Tym bardziej że kolejne fakty wpisane w statystykę publiczną wskazują, że w przypadku rozkładu ubóstwa dochodzi do wyraźnego zróżnicowania zarówno pomiędzy poszczególnymi województwami, jak i w obrębie samych województw. Przykładowo w województwie mazowieckim wskaźnik ten wynosi 5%, a po wyłączeniu z szacunków stolicy – przyjmuje już 8%, przekraczając średnią dla Polski. Kolejną wyraźną dysproporcją jest nawet trzykrotnie wyższa stopa ubóstwa skrajnego na wsi w porównaniu z miastem (GUS, 2015).

Na kanwie trwających sporów o prawidłowy sposób pomiaru stopnia zaawansowania rozwoju gospodarki, identyfikacji tego, co to jest dobre życie, dochodzi do zwrotu w kierunku fundamentalnych pytań stawianych w starożytności przez twórców ekonomii (Brada, 2009). Problem tkwi w tym, że współczesne problemy mają w większości złożony interdyscyplinarny charakter (Wrzosek, 2015), jednak nie wszyscy dostrzegają wyzwania stojące przed praktyką efektywnego programowania rozwoju. Żadna nauka, w tym ekonomia, nie powinna abstrahować chociażby od psychologii czy polityki, co oznacza, że prawa ekonomiczne nie mogą pomijać aspektów społecznych. Ekonomia, aby była realnie użyteczna, potrzebuje podejścia interdyscyplinarnego (Kraciuk, 2015) nastawionego poznawczo i aplikacyjnie. Zatem odwołując się do „twardych" danych ilościowych, należy każdorazowo poszukiwać nie tylko ich determinant, ale kontekstu ich powstania i potencjalnych następstw. W tym wymiarze przesadne dążenie do zachowania czystości nauki ogranicza jej walor poznawczy.

Rozwój polskiej gospodarki – dualizm poznawczy

Tak jak kraje różnią się między sobą pod względem osiągania wyników gospodarczych z powodu odmiennych instytucji, reguł wpływających na funkcjonowanie gospodarki oraz motywujących ludzi bodźców (Acemoglu, Robinson, 2014), tak ma to przełożenie na współczesny rozwój regionów tworzących zarówno gospodarki narodowe, jak i wspólnotowe. Percepcja wzrostu i rozwoju gospodarczego jest niezwykle ważna w ekonomii. W przypadku polskiej gospodarki zdania w tym zakresie są wyraźnie podzielone. Nie brakuje opinii, że porównywanie polskiej gospodarki do „zielonej wyspy" w mi-

nionych latach (Bożyk, 2015) było lansowane przez ekonomistów niewywodzących się ze środowisk naukowych, a jednocześnie nie było dość skutecznie eliminowane z przestrzeni publicznej w przekazie naukowym. Jeszcze w ubiegłym roku, choć już nie tak dobitnie jak kilka lat wcześniej, polskie władze wychwalały prowadzoną politykę gospodarczą, wykorzystując zręcznie narzędzia manipulacji statystycznej (Kołodko, 2013b). Tymczasem naukowcy, wprawdzie w sposób nieprzebijający się do przestrzeni publicznej, wskazywali wówczas, że jest to mit mijający się z rzeczywistością (Bożyk, 2015).

Znaczna część ekonomistów reprezentujących środowiska naukowe nie pozostawia złudzeń, że szanse na realny rozwój Polski zostały w ostatnich dekadach, zwłaszcza tych potransformacyjnych, istotnie ograniczone przez błędy w polityce ekonomicznej (Kieżun, 2013). Polska stała się obszarem neokolonialnej eksploatacji, a bezrobocie, bieda i arogancja władz spowodowały narastanie poczucia klęski i wybuch społecznego niezadowolenia (Bojarski, 2002; Kieżun, 2013). W efekcie źle skonstruowane reguły transformacji u zarania lat 90. zepchnęły polską gospodarkę do roli peryferyjnej w ramach Europy (Żyżyński, 2015). Fakty są takie, że domagając się przed laty egalitaryzmu, pracy dla wszystkich i godziwych zarobków, wprowadzono rozwiązania polityczne i gospodarcze o celach zgoła przeciwstawnych, promujących olbrzymie zróżnicowanie społeczne, bezrobocie i szereg innych patologii. Grzechem potransformacyjnych krajowych elit politycznych było odwrócenie się od społeczeństwa na rzecz zabiegania o aprobatę najbogatszych tworzących swoje majątki nie zawsze w zgodzie z prawem (Bożyk, 2015).

Kwestie dotyczące współczesnego rozwoju Polski, tak jak nie mogą pomijać kontekstu historycznego, tak również nie mogą pomijać polityki spójności. Należy jednak każdorazowo brać pod uwagę fakt, że gdyby sukcesy polityki spójności były rzeczywiście jednoznaczne, nie wywoływałyby licznych głosów wątpiących w skuteczność tego instrumentu. Analizy empiryczne nie pozostawiają złudzeń, że wbrew oczekiwaniom, w procesie integracji UE przeważają czynniki, które prowadzą do różnic w rozwoju społeczno-gospodarczym regionów (Błaszczak, Sawicz, 2010; Dorożyński, 2010).

Dywergencja regionalna Polski nie jest odkrywcza. Wpisuje się zarówno we wnioski formułowane w pierwszej dekadzie XXI wieku, jak i znacznie wcześniej. Nie można jednoznacznie rozsądzić, czy problemy te są współcześnie na większą skalę niż miało to miejsce przed wielu laty. Uważane za radykalne, jednak oparte na naukowych badaniach empirycznych, wnioski

prowadzą do konstatacji, że Polska w polityce spójności poniosła dotychczas porażkę (Rybiński, 2014). Krytycy trwałości rozwoju nie zaprzeczają, że przez minione ćwierćwiecze Polska należała do państw europejskich o stosunkowo szybkim tempie rozwoju (Kozak, 2014a), ale jednocześnie Polska stale klasyfikowana jest wśród najbiedniejszych państw UE (Kozak, 2014b). Trafność oceny wymaga każdorazowo jednoznacznego doprecyzowania wpływu na osiągane wyniki czynników endogenicznych i egzogenicznych oraz ogólnorozwojowych związanych z technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi. Efekt cywilizacyjny jest bezsprzeczny, co ma przełożenie na życie wielu ludzi m.in. w wymiarze wygody i bezpieczeństwa. Nie można jednak tych faktów przekładać w sposób jednoznaczny na trwały rozwój. W Polsce, niestety, jest z tym duży problem (Gniadkowski, Gorzelak, 2015). „Mimo znacznego wsparcia finansowego z UE polska gospodarka według wszelkich badań międzynarodowych nie odznacza się nowoczesnością, innowacyjnością ani konkurencyjnością. Niewysoko ceni się również system instytucjonalny, zwłaszcza w obszarze gospodarki" (Kozak, 2014a, s. 177). Nie chodzi bowiem o inwestowanie w infrastrukturę prowadzącą do „zabetonowania" regionów, ale o realny rozwój. W praktyce aktualnie wzrastają koszty utrzymania nowej infrastruktury, a pomysłów na wykorzystanie niekwestionowanych dóbr z olbrzymim potencjałem w wielu zakątkach Polski nie ma.

Niezwykle ważnymi czynnikami symulującymi wzrost są czynniki instytucjonalne, w tym zwłaszcza regulacje i zarządzanie (Hryniewicz, 2015). Wzrost gospodarczy, który mogą wywoływać instytucje, może jednocześnie rodzić zwycięzców i przegranych (Acemoglu, Robinson, 2014). Zasadniczym problemem niskiej kondycji polskiej gospodarki minionych lat były właśnie instytucje publiczne, które – lekceważąc zasady organizacji i zarządzania – doprowadziły do „poddania się koncepcjom słabo wykształconych, ale bardzo silnie wspieranych przez grupy interesu «pseudoekspertów» ekonomicznych narzucających błędne koncepcje transformacji" (Żyżyński, 2013, s. 51). Obecnie nie ma chyba ani jednej sfery życia społecznego, w której władza publiczna jest w stanie optymalnie lub chociaż przyzwoicie wypełniać swoje funkcje wobec społeczeństwa i gospodarki (Soboń, 2015). Tymczasem wysoce opłacane ewaluacje realizowane na zlecenie agend rządowych, wbrew analizom naukowym, nie dostrzegły szeregu nieprawidłowości wpisanych w okres potransformacyjny, w tym ostatnie lata (Zybertowicz i in., 2015).

Gospodarka rynkowa, zawierająca ważne siły konwergencji i rozwarstwienia (Piketty, 2015), jest zarówno szansą, jak i zagrożeniem polskich regionów. Jednak niedostrzeganie poważnych problemów dotykających krajowej gospodarki, lansowanie przekazu o potędze rozwiązań dotychczas obowiązujących jest nadal powszechnie obecne w przestrzeni publicznej. To kolejny dowód na potrzebę wzmocnienia ekonomii w wymiarze jej przekazu adekwatnego do racjonalizmu w praktyce gospodarowania. Długotrwałe rozbieżności w rozwoju gospodarczym regionów UE są poważnym zagrożeniem nie tylko dla Polski, ale dla całej Wspólnoty (Roubini, Mihm, 2011). Paradoksalnie jednak, gdy jedni postulują, że przez wzgląd na wady polityk UE i brak odpowiedniej polityki makroekonomicznej należy zwrócić się ku politykom narodowych (Holko, 2015), nie brakuje opinii, że zagrożeniem UE są właśnie egoistyczne polityki poszczególnych państw narodowych (Wrzosek, 2015). Oczywiście powyższe wnioski nie są następstwem analizy PKB, ale konsekwencją pogłębionych prac badawczych odnoszących się do różnych obszarów gospodarowania będących następstwem zmian, które zaszły zarówno przed, jak i w XXI wieku.

Podsumowanie

Przyczyny niedorozwoju współczesnych gospodarek, w tym Polski, to kontekst znacznie szerszy niż uwarunkowania narodowe czy regionalne. To problem, który wymaga kontekstu globalnego. Jednak najbardziej pożądana jest w tym przypadku rzetelność sprawozdawcza. Rozważania teoretyczne nad ekonomicznym modelowaniem rzeczywistości trwają w najlepsze, a dyskutanci wchodzą w coraz bardziej wyraziste spory. Tymczasem narastające na świecie nierówności zagrażają współczesnej cywilizacji. Nieliczni wzbogacają się kosztem większości wbrew wielu podejmowanym działaniom. Fakty te nie pozostawiają złudzeń, że poważny problem tkwi w polityce spójności UE. Polska kreowana przez wielu zagorzałych zwolenników europejskiej Wspólnoty na gospodarkę rozwijająca się ponadprzeciętnie – w rezultacie boryka się z wieloma problemami o charakterze systemowym i strukturalnym. Nie chodzi w tym przypadku o krytykę UE, ale realną diagnozę sytuacji. Unikanie konfrontacji z faktami, kreowanie przekazu permanentnego stanu dobrobytu wielu skusiło i równie wielu uśpiło w działaniach.

Narastająca dyskusja wokół faktów jest również bardzo poważnym problemem. Pozorna mnogość danych, a za nią informacji nie prowadzi do roz-

poznania naukowego i praktycznego problematyki rozwoju. Narastająca asymetria informacji w dobie społeczeństwa informacyjnego nie powinna mieć miejsca, a tymczasem staje się narzędziem przekazu nastawionego na forsowanie z góry stawianych tez. Sytuacji tej nie sprzyja generalizacja wskaźnikowa pomijająca kontekst relacyjny wpisany w układ czasowy i przestrzenno-terytorialny. Skłonność do uśredniania wszelkich mierników i wskaźników bez wnikania w dyspersję zbiorowości, którą opisują, jest jednym z poważniejszych błędów w sprawozdawczości opartej na danych statystycznych. Analizy rzeczywistości wpisane w uznane schematy zależnościowe systematycznie poddawane są empirycznej falsyfikacji. Problemem jest zarówno nauka, jak i jej deprecjacja w kontekście potencjalnej użyteczności na rzecz kształtowania rozwoju.

Polska włączona w wysokobudżetowe projekty współfinansowane przez UE w ramach polityki spójności otrzymała szansę wyrównania międzyregionalnych różnic rozwojowych. Tak się jednak nie stało. Po ponad dekadzie dywergencja wewnętrzna Polski nasiliła się. Waga problemu jest o tyle doniosła, że szereg podjętych działań miał przynieść efekty wprost przeciwne, a wsparcie wpisane zostało w środki publiczne. Dalsze utrzymywanie się zarysowanych tendencji, mających trwały charakter, w przyszłości może spowodować narastanie polaryzacji międzyregionalnych. Nieodosobniona sytuacja Polski wkomponowanej w potężny projekt integracyjny wskazuje na realne zagrożenie funkcjonowania Wspólnoty Europejskiej w założonym pierwotnie kształcie. Kreowanie przekazu o jednoznacznej wyższości Europy, a zwłaszcza UE, nad pozostałymi częściami globu jest optyką krótkowzroczną. Racjonalny rozwój potrzebuje przede wszystkim świadomości istniejących słabości, a nie emanacji wpisanej w mityczną już „zieloną wyspę".

Problematyka rozwoju Polski wymaga prowadzenia dalszych pogłębionych interdyscyplinarnych badań o charakterze ilościowo-jakościowym. W pierwszym rzędzie muszą one uwzględniać wzajemne implikacje na poziomie wewnątrzkrajowym, międzynarodowym, wspólnotowym i globalnym. Naczelne miejsce w rozważaniach winny zająć kwestie polityk publicznych.

Bibliografia

Acemoglu D., Robinson J.A. (2014). *Dlaczego narody przegrywają*. Poznań, Wydawnictwo Zysk i S-ka.

Błaszczak D., Sawicz B. (2010). *Polityka regionalna Unii Europejskiej a proces konwergencji regionów Europy*. W: S.I. Bukowski (red.), *Globalizacja i integracja regionalna a wzrost gospodarczy*, Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, s. 109–136.

Bojarski W. (2002). *Dokąd Polsko? Wobec globalizacji i integracji europejskiej*. Łódź, Wydawnictwo Ad Astra.

Bożyk P. (2015). *Apokalipsa według Pawła*. Wrocław, Wydawnictwo Wektory.

Brada J.C. (2009). *The New Comparative Economics versus the Old: Less Is More but Is It Enough?*, „The European Jurnal of Comparative Economics", Vol. 6 (1), s. 3–15.

Dorożyński T. (2010). *Integracja regionalna a dysproporcje gospodarcze. Przykład Unii Europejskiej*. W: S.I. Bukowski (red.), *Globalizacja i integracja regionalna a wzrost gospodarczy*. Warszawa, Wydawnictwo CeDeWu, s. 237–249.

Główny Urząd Statystyczny (2015). *Ubóstwo w Polsce w latach 2013 i 2014*. Warszawa.

Holko M. (2015). *Ryzyko i bezpieczeństwo w Unii Europejskiej*. „Journal of Modern Science" nr 1/24, s. 209–228. DOI 10.13166/JoMS.issn.1734-2031.

Hryniewicz J.T. (2015). *Polska na tle historycznych podziałów przestrzeni europejskiej oraz współczesnych przemian gospodarczych, społecznych i politycznych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Jegorow D. (2014). *Społeczno-gospodarcze problemy rozwoju – paradoks interpretacyjny w świetle danych ilościowych (dyskusja wokół świata dobrobytu i świata rosnących dysproporcji rozwojowych)*. W: D. Jegorow (red.), *Człowiek – Gospodarka – Współpraca – Rozwój. Perspektywa lokalna i globalna*, cz. 3, Chełm, CIVIS & Sun Solution, s. 61–74.

Kieżun W. (2013). *Patologia transformacji*. Warszawa, Wydawnictwo Poltxt.

Kołodko G.W. (2013a). *Dokąd zmierza świat. Ekonomia polityczna przyszłości*. Warszawa, Prószyński i S-ka.

Kołodko G.W. (2013b). *Świat na wyciągnięcie myśli*. Warszawa, Prószyński i S-ka.

Kołodko G.W. (2013c). *Wędrujący świat*. Warszawa, Prószyński i S-ka.

Kozak M.W. (2014a). *Konflikty wokół nowego paradygmatu a rozwój regionalny Polski po 1990 roku*. „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy" nr 37 (1), s. 163–180. DOI: 10.15584/nsawg.

Kraciuk J. (2015). *Nauki ekonomiczne wobec kryzysów finansowych*. „Journal of Modern Science" nr 2/25, s. 219–230. DOI:10.13166/JoMS.issn.1734-2031.

Krajewski P. (2015). *Dylemat zrównoważonej konsumpcji i zrównoważonego rozwoju w prawie międzynarodowym i UE*. „Journal of Modern Science" nr 3/26, s. 101–114. DOI: 10.13166/JoMS.issn.1734-2031.

Piketty T. (2015). *Kapitał w XXI wieku*. Warszawa, Wydawnictwo Krytyki Politycznej.

Popkiewicz M. (2013). *Świat na rozdrożu*. Katowice, Wydawnictwo Sonia Draga.

Roubini N., Mihm S. (2011). *Ekonomia kryzysu*. Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer.

Rybiński K. (2014). *Ekonomia w matriksie*. Lublin, Wydawnictwo Słowa i Myśli.

Skousen M. (2015). *Logika ekonomii*. Warszawa, Fijorr Publishing Jan Fijor.

Sobczak T. (2012). *Ekonomiści czytani, ale nie słuchani*. Warszawa, KeyText.

Soboń J. (2015). *Bezpieczeństwo finansów publicznych w Polsce*. „Journal of Modern Science" nr 2/25, s. 231–240. DOI 10.13166/JoMS.issn.1734-2031.

Szymański W. (2015). *Świat i Polska wobec wyzwań*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.

Wrzosek T. (2015). *Dyskurs nacjonalistyczny w Polsce – główne idee*. „Journal of Modern Science" nr 3/26, s. 349–362. DOI: 10.13166/JoMS.issn.1734-2031.

Zybertowicz A., Gurtowski M., Sojak R. (2015). *Państwo Platformy. Bilans zamknięcia*. Warszawa, Wydawnictwo Fronda.

Żyżyński J. (2013). *Suwerenność gospodarcza – mit i polityczny cel*. „Zeszyty Polityczne Prawa i Sprawiedliwości" nr 2 (1), s. 47–61.

Źródła internetowe

Gniadkowski A., Gorzelak G. (2015, 26 października). *Peryferyjne regiony nigdy nie dogonią metropolii*. „Wspólnota", http://www.wspolnota.org.pl/aktualnosci/aktualnosc/grzegorz-gorzelak-peryferyjne-regiony-nigdy-nie-dogonia-metropolii/ (dostęp: 15.01.2016).

Kozak M.W. (2014b, 8–9 października). *Osiągnięcia i wyzwania polityki spójności. Konferencja „Statystyka w procesie monitorowania polityki spójności społecznej, gospodarczej i terytorialnej"*. Lublin, Urząd Statystyczny w Lublinie, http://lublin.stat.gov.pl/seminaria-i-konferencje/statystyka-w-procesie-monitorowania-polityki-spojnosci-spolecznej-gospodarczej-i-terytorialnej/ (dostęp: 15.01.2016).

Irena Narożnowska-Sudoł
doktorantka Wydziału Zarządzania,
Instytut Organizacji i Zarządzania,
Uniwersytet Gdański, Sopot
irena.naroznowska@vp.pl

Metodyka badań wpływu przywództwa na sukces małej organizacji szybkiego wzrostu

Methodology of research on the influence of leadership of the success in a small organization of the rapid growth

Abstract

The article attempt to approximate the reader the essence and importance of leadership in small organizations and the role and impact of small business owner for its success. The problem of leadership in small organizations is a problem rarely tested, although the managers of these companies often provide their market advantage. Presented methodology and research tools that have been used in a study conducted by the National Agency for Enterprise Development. The aim of the study was to PARP among other things, providing expertise to work on the design of support for small and medium-sized businesses and the creation of the dedicated support instruments aimed at the development. The basis of the research was the determination of the key drivers of rapid growth and the barriers and obstacles to the development of the organization. This means that participating in the survey business owners was created opportunity to influence the shaping of the system-support for companies that contribute to the development of the Polish economy. The article brought closer to the reader the theory associated with the nature of leadership and the evolution of leadership theory. It raised issues of leadership in the context of the efficiency of the organization. Reference was made to the classic concept of leadership and charismatic leadership. After a detailed description of the methods and tools of research, they made their critical analysis, allowing us to formulate conclusions.

Keywords: leadership, management, research tool, test method, small organizations

Streszczenie

W artykule została podjęta próba przybliżenia czytelnikowi istoty i znaczenia przywództwa w małych organizacjach oraz roli i wpływu właściciela małej firmy na jej sukces. Kwestia przywództwa w małych organizacjach to problemem rzadko badany, choć menedżerowie tych firm często stanowią o ich przewadze rynkowej. Zaprezentowano metodykę i na tym tle użyte narzędzia badawcze, które zostały zastosowane w badaniu przeprowadzonym przez Państwową Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości. Celem badania PARP było między innymi dostarczenie wiedzy do prac nad zaprojektowaniem wsparcia dla małych i średnich firm oraz stworzenie dedykowanych im instrumentów wsparcia nakierowanych na rozwój. Podstawę badań stanowiło określenie czynników kluczowych szybkiego wzrostu oraz barier i problemów ograniczających rozwój organizacji. Oznacza to, że uczestniczącym w badaniu właścicielom firm stworzona została możliwość wpływu na kształtowanie systemu wsparcia dla przedsiębiorstw, które przyczyniają się do rozwoju polskiej gospodarki. W artykule przybliżono czytelnikowi teorię związaną z istotą przywództwa i ewolucją teorii przywództwa. Poruszono kwestie przywództwa w kontekście efektywności organizacji. Odniesiono się do klasycznej koncepcji przywództwa i przywództwa charyzmatycznego. Po szczegółowym opisie metody i narzędzia badawczego dokonano ich analizy krytycznej, co pozwoliło na sformułowanie końcowych wniosków.

Słowa kluczowe: przywództwo, zarządzanie, narzędzie badawcze, metoda badawcza, małe przedsiębiorstwa

Wprowadzenie

Każda organizacja – bez względu na jej charakter i wielkość – wymaga sprawnego i racjonalnego kierowania. Przywództwo, zwłaszcza w przypadku firm małych, firm rodzinnych odgrywa znaczącą rolę w sukcesie takiej organizacji. Szczególny wymiar ma w kontekście przedsiębiorstw, które dynamicznie zwiększają swoją wartość dodaną. Ciekawym pytaniem badawczym jest zatem kwestia określenia zależności i wpływu roli przywódcy, właściciela w zakresie możliwości generowania przychodów i zysków kierowanej firmy. Firmy wysokiego wzrostu z grona małych i średnich przedsiębiorstw, zatrudniające od 10 do 249 pracowników (Lachiewicz, 2007), są więc bardzo ciekawą i w pewnym stopniu reprezentatywną grupą badawczą, na tle której można dookreślić rolę właściciela firmy jako przywódcy w sukcesie organizacji. Właściciele firm dysponują wiedzą pozwalającą

zidentyfikować czynniki wpływające na szybki wzrost ich firm oraz wiedzą na temat barier i problemów ograniczających rozwój.

Na tym tle można założyć, iż głównym celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby przybliżenia czytelnikowi mechanizmów procesu badawczego nad istotą i znaczeniem przywództwa w małych organizacjach oraz roli i wpływu właściciela małej firmy na jej sukces. Problem przywództwa w małych organizacjach to problem rzadko badany, choć coraz częściej poruszany w literaturze, niestety, wciąż jest mało rozpoznawalny w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Badania w tej dziedzinie są niezwykle ważne. Menedżerowie małych organizacji często stanowią o przewadze tych organizacji.

Na podstawie obserwacji uczestniczącej oraz analizy materiałów źródłowych podjęto próbę analizy krytycznej opisanego w artykule narzędzia badawczego. Autorka brała aktywny udział w opisywanym poniżej badaniu i na co dzień współpracuje z właścicielami-przywódcami małych firm. Na tej podstawie może ostrożnie formułować wnioski, mając własną, popartą kilkunastoletnim doświadczeniem, perspektywę postrzegania problemu badawczego.

Badanie zostało zrealizowane na początku 2016 roku przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, przy wsparciu Instytutu Analiz Rynku Pracy. PARP jako organizacja badawcza zajmuje się wspieraniem przedsiębiorczości od 2000 roku i dostrzega coraz większy potencjał szybko rozwijających się firm w Polsce. Planując przyszłe programy wsparcia przedsiębiorców, zakłada lepsze poznanie specyfiki i potrzeb tych firm. Stąd zaplanowano serię wywiadów indywidualnych z właścicielami małych i średnich przedsiębiorstw wysokiego wzrostu (rozumianych jako firmy osiągające ponad 20% wzrostu przychodów średniorocznie w okresie trzech ostatnich lat oraz firmy deklarujące ambicje wzrostu, które w ciągu najbliższych pięciu lat planują utworzyć co najmniej 10 miejsc pracy oraz zwiększyć zatrudnienie o co najmniej 50%). Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zależało na podzieleniu się wiedzą i doświadczeniem właścicieli firm. Anonimowe opinie respondentów znajdą bezpośrednie odzwierciedlenie we wnioskach z badania.

Celem opisywanych narzędzi i procesu badań było między innymi dostarczenie wiedzy do prac nad zaprojektowaniem wsparcia dla małych i średnich firm oraz stworzenie dedykowanych im instrumentów wsparcia nakierowanych na rozwój. Podstawą tych badań było określenie czynników kluczowych szybkiego wzrostu oraz barier i problemów ograniczających rozwój organi-

zacji. Oznacza to, że uczestniczącym w badaniu właścicielom firm stworzona została możliwość wpływu na kształtowanie systemu wsparcia dla przedsiębiorstw, które przyczyniają się do rozwoju polskiej gospodarki.

Efekty badań zostaną opublikowane pod koniec 2016 roku, a prezentacja wszelkich wyników ma być przeprowadzona w sposób uniemożliwiający powiązanie ich z konkretną osobą lub organizacją. Projekt zakłada kontynuacje badań na tej samej grupie respondentów w ciągu kilku kolejnych lat. Badana będzie ta sama grupa przedsiębiorstw wysokiego wzrostu. Kontinuum zapewni obserwację rzeczywistych działań i stosowanych strategii rozwoju. Ich analiza umożliwi rozpoznanie i opisanie czynników oraz praktyk sprzyjających wysokiemu wzrostowi firm w Polsce. W dalszej perspektywie celem badania było również sformułowanie wniosków i rekomendacji dla polityki sprzyjającej rozwojowi polskiej gospodarki, w szczególności pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

W niniejszym artykule prezentowane są narzędzia badawcze zastosowane w badaniu PARP w odniesieniu do przywództwa w małej, często rodzinnej firmie, w kontekście roli właściciela w sukcesie organizacji. Aby dokonać wprowadzenia do opisu procesu badawczego zależności sukcesu biznesowego firmy i osoby przywódcy, warto na początku krótko przybliżyć istotę samego przywództwa.

Istota i pojęcie przywództwa

Przywództwo i przywódcy liczą się w osiąganiu nadzwyczajnych wyników i tworzeniu nowych wartości. Badania naukowe wykazują, a doświadczenie potwierdza, że organizacje mające silnych przywódców na wszystkich szczeblach osiągają nadzwyczajne wyniki działalności biznesowej. Efektywni przywódcy mogą dokonywać transformacji przedsiębiorstwa o słabej pozycji strategicznej w dynamicznie rozwijającą się, charakteryzującą się trwałym wzrostem firmę o silnej pozycji rynkowej (Krawiec, 2009, s. 171).

Powiązanie między zachowaniem przywódcy i jego wpływem na wydajność, efektywność oraz skuteczność organizacji jest wciąż dla większości naukowców ważną, a jednocześnie trudną do udowodnienia zależnością wymagającą rozpoznania. Wciąż naukowcy zadają pytanie: co stanowi o skuteczności menedżera? Przywództwo i jego problematyka jest istotnym przedmiotem badań różnych dziedzin naukowych, między innym psycho-

logii, socjologii, nauk politycznych, zarządzania, ekonomii oraz administracji. W związku z tym w literaturze funkcjonuje wiele definicji przywództwa, które odnoszą się do różnych jego aspektów. Wielość definicji i podejść do problematyki przywództwa utrudnia analizę tego zjawiska i obserwację jego wyników. Przywództwo stanowi zatem motywacyjną, emocjonalną i rozwojową część sukcesu organizacji, w związku z czym różnorodne wyniki działalności organizacji powinny być istotnymi czynnikami oceny skuteczności lidera. Odpowiedzialność za uzyskiwane przez przedsiębiorstwo wyniki, bez względu na jego branżę, specyfikę bądź typ, spoczywa bowiem na przywódcach (Karaszewski, 2008, s. 9). Przywództwo jest również sposobem na przezwyciężenie kryzysów gospodarczych, okresów permanentnej dekoniunktury i pesymizmu inwestycyjnego (Owczarek, 2008).

Angielskie słowo „leadership" (przywództwo), „leading" (przewodzenie) pochodzi od staroangielskiego słowa „lead" oznaczającego: podróż, jazda, spowodowanie, aby ktoś „podążał, prowadził do" (Collin, Słupski, 2000, s. 213). Wiele lat badań fenomenu przywództwa oraz duża liczba autorów prowadzących rozważania nad jego istotą i źródłami sprawia, że określenie, czym jest to zjawisko, okazuje się złożonym zadaniem, a próby definiowania tego pojęcia obrazują jego wielowątkowość i niejednoznaczność. W literaturze nie ma jednej, powszechnie akceptowanej i uniwersalnej definicji przywództwa, a w ciągu ostatnich 70 lat powstało kilkadziesiąt systemów klasyfikacji wymiarów przywództwa, w których można wyróżnić wiele mniej lub bardziej rozbudowanych definicji. Pojęcie przywództwa pozostaje nieuchwytne i enigmatyczne, mimo licznych wysiłków zmierzających do wypracowania intelektualnie i emocjonalnie zadowalającej jego interpretacji.

Dla przybliżenia czytelnikowi różnych aspektów przywództwa poniżej przytoczono przykładowe definicje funkcjonujące w literaturze przedmiotu. Jedna z nich określa przywództwo jako oddziaływanie na zachowanie innych osób, polegające na ustanawianiu nowych wzorców zachowań, zmianie częstości występowania określonych zachowań oraz dostarczaniu wskazówek dotyczących modyfikacji zachowań (Sikorski, 2001, s. 83). Powyższa definicja wskazuje na czynnik ludzki – przywódca jest postrzegany jako osoba mająca wywołać określone zachowanie u innych ludzi. Kolejna definicja mówi o przywództwie jako o zdolności do prowadzenia działalności, zadania lub realizacji czegoś oraz doprowadzania do określonych rezultatów (Sikorski, 2001, s. 83). Tu wskazuje się na podejście zadaniowe – przywódca jest przed-

stawiony jako osoba mająca doprowadzić do określonego efektu. Przytoczone definicje pokazują, jak niejednorodne może być postrzeganie i interpretowanie pojęcia przywództwa.

W ciągu ostatnich 100 lat dokonała się ewolucja w poglądach na temat zarządzania i przywództwa. Syntetyczną i wnikliwą analizę historii rozwoju teorii przywództwa przeprowadzili D.A. Van Seters i R.H.G. Field (Karaszewski, s. 19–25), którzy wyróżnili w badaniach dziewięć charakterystycznych okresów: era osobowości, wpływu, zachowań, sytuacyjna, uwarunkowań, transakcyjna, antyprzywódcza, kultury organizacyjnej i transformacyjna.

W literaturze, która uwzględnia najnowsze osiągnięcia nauki, pojawiają się próby definiowania kolejnego okresu określanego erą integracyjną (Dzikowski, 2011, s. 15). Koncepcja ta zakłada posiadanie przez lidera kompetencji osobistych i społecznych, składających się na inteligencję emocjonalną. Poza samym pojęciem przywództwa warto krótko scharakteryzować zależność kierowania i wpływu jego na efektywność organizacji. Warto podkreślić, iż opisane w dalszej części niniejszego opracowania narzędzie badawcze ma na celu próbę wykazania wpływu i roli przywództwa na efektywne kierowanie małą firmą.

Przywództwo a efektywność organizacji

Wielu badaczy zwraca uwagę, że wpływ kadry menedżerskiej na wyniki osiągane przez organizacje zależny jest od wielu czynników. W literaturze podkreśla się, że sukces przedsiębiorstwa jest efektem korzystnego splotu zróżnicowanych czynników zarówno wewnętrznych, jak i występujących w otoczeniu zewnętrznym. Ważną rolę w tych procesach odgrywa rzeczywista możliwość wpływu menedżera na decyzje podejmowane w organizacji. Mimo zróżnicowanych poglądów można przyjąć założenie, że przywódca organizacji odgrywa ważną rolę w kształtowaniu jej pozycji (Rakowska, 2007, s. 91). R.E. Boyatzis identyfikuje sześć obszarów kompetencji przywódczych wpływających na skuteczność działań menedżerów (Bławat, 2003, s. 25–36). Pierwszy z nich to zarządzanie celami i czynnościami, z czym powiązane są zdolności konceptualne oraz proaktywna i efektywna orientacja w działaniu. Kolejny obszar kompetencji to przywództwo związane z wiarą w siebie, umiejętnościami prezentacji i logicznym myśleniem. Trzeci obszar odnosi się do zarządzania zasobami ludzkimi, czyli zarządzania procesami zachodzącymi w grupach, perswazją i motywacją oraz oceną pracowników.

Następny obszar przedstawia kierowanie podwładnymi, stymulowanie ich rozwoju i spontaniczności zgodnie z przyjętymi celami. Piąty obszar kompetencji to skupianie się na innych, zatem uwaga zwrócona jest na obiektywność, samokontrolę, wytrwałość i adaptacyjność. Ostatni obszar to specjalistyczna wiedza. Kompetencje menedżerskie stanowią immanentny element związany z procesami przywództwa. Bez posiadania właściwych kompetencji nie można być dobrym przywódcą, który przyczyni się do sukcesu organizacji. Ważnym zagadnieniem, na które warto w tym kontekście zwrócić uwagę, jest krótka charakterystyka podejść wyjaśniających efektywność kierowania organizacjami.

Pierwsze koncepcje, w których próbowano wyjaśniać fenomen zjawiska przywództwa, koncentrowały się na osobie przywódcy. Teorie te datuje się na późne lata 20. ubiegłego stulecia, zalicza się do nich m.in. teorię wielkiego człowieka (The Great Man Theory), teorię cech i teorie bazujące na umiejętnościach. Podejścia te odróżnia rola, jaką przypisuje się osobie przywódcy i sytuacji. Na podstawie badań B.M. Bass (Karaszewski, 2008, s. 111–112) dokonał klasyfikacji cech i skłonności przywódcy, do której zastosował następujące kryteria: możliwości (inteligencja, czujność, oryginalność, umiejętność oceny, komunikacja werbalna), osiągnięcia (wykształcenie, wiedza, rezultaty sportowe), odpowiedzialność (rzetelność, inicjatywa, upór, pewność siebie, dążenie do doskonałości), uczestnictwo (aktywność, towarzyskość, współpraca, umiejętności dostosowawcze, poczucie humoru), status (pozycja socjoekonomiczna, popularność), aspekty sytuacyjne (stan psychiczny, umiejętności, potrzeby i oczekiwania podwładnych, cele do osiągnięcia). U podstaw podejścia opartego na cechach leży założenie, że przedsiębiorstwo ma szansę lepiej funkcjonować, jeśli osoby zajmujące stanowiska kierownicze mają pożądany profil osobowości. Koncepcja ta umożliwia wyznaczenie punktów odniesienia, które pozwalają na pozycjonowanie posiadanych umiejętności w stosunku do stawianych wymagań. Mimo wielu zalet podejście to jest krytykowane, ze względu na nieograniczoną liczbę zidentyfikowanych cech przywódczych.

Szeroki zarys koncepcyjny, który pozwala na dokonanie ewaluacji zachowań przywódczych, w wymiarze zadaniowym i relacyjnym, opiera się na stosowanych stylach przywództwa. Duży wkład w postęp badań nad stylami przywództwa wnieśli R.R. Blake i J.S. Mouton (Oleksyn, 2006, s. 108). Autorzy ci starali się wyjaśnić, w jaki sposób kadra kierownicza

wykorzystuje określone zachowania w bieżącym działaniu. Wynikiem prowadzonych prac było stworzenie modelu stylów zachowań kierowniczych, tzw. Leadership Grid® (siatka stylów przywódczych). Zastosowanie tego instrumentu pozwala na wyjaśnienie, w jaki sposób liderzy, w ramach dwóch grup zachowań – troska o produkcję oraz troska o ludzi – przyczyniają się do osiągnięcia celów organizacji. Wymiar określany jako troska o produkcję wyjaśnia, w jaki sposób kierownik wspiera realizację określonych założeń. Obszar ten obejmuje szeroki zakres działań, w tym analizowanie decyzji strategicznych, wywieranie silnej presji na realizację zadań, zwiększanie wydajności i efektywności. Należy zauważyć, że troska o zadania pokrywa się z opisanymi wcześniej zachowaniami zadaniowymi. Druga grupa zachowań – troska o ludzi – określana jest jako stosunek przywódcy do pracowników, sposób ich stymulacji do realizacji celów organizacji, na rzecz której działają. Zachowania te obejmują kreowanie klimatu zaufania, promowanie zaangażowania i pracy zespołowej, rozwijanie poprawnych relacji międzyludzkich, a także dbałość o wynagradzanie pracowników adekwatnie do wykazywanego zaangażowania i uzyskiwanych wyników. Wymiar troski o ludzi jest zbieżny z zachowaniami relacyjnymi. Badacze wyróżnili na siatce pięć podstawowych stylów kierowania: styl demokratyczny, styl autokratyczny lub zadaniowy, styl zrównoważony, będący pośrednim typem dla dwóch poprzednich, styl bierny, w którym menedżer charakteryzuje się brakiem troski zarówno o produkcję, jak i pracowników, oraz styl przywódczy – optymalny. Według Blake'a i Mouton najlepszym stylem kierowania jest właśnie styl przywódczy. Osoba taka w wysokim stopniu koncentruje się na zadaniach, jak i na pracownikach. Harmonijne stosunki w zespole są tożsame z celem firmy i prowadzą do wysokich osiągnięć w pracy.

Podejścia odwołującego się do stylu nie można traktować jako sprecyzowanej teorii dostarczającej zestawu wytycznych pozwalających na podejmowanie efektywnego oddziaływania. Podejście to nie skupia się na dostarczeniu zestawu wzorców postępowania, lecz na przedstawieniu głównych komponentów determinujących wydźwięk ich zachowań. Zaletą prezentowanej koncepcji jest wykazanie, że skuteczność przywódcy zależy od stopnia zrównoważenia dwóch zidentyfikowanych typów zachowań, które razem tworzą proces przywódczy. W koncepcji tej nie wykazano jednak korelacji pomiędzy konkretnymi stylami działania a uzyskiwanymi wynikami.

Bardziej przejrzyste i związane z praktyką zarządzania są koncepcje uwzględniające bogatszą ofertę stylów (Gonciarski, 1995, s. 6–7). J.W. Reddin połączył siatkę kierowniczą R.R. Blake'a i J.S. Mouton z modelem przywództwa sytuacyjnego F. Fiedlera. Wynikiem tego podejścia jest trójwymiarowy model przywództwa, w którym wymiary zostały zaadoptowane z siatki stylów kierowania (Blake'a i Mouton), teorii przywództwa sytuacyjnego i teorii efektywności. Zestawiając trzy wymiary: stopień nastawienia na zadania, na relacje międzyludzkie i efektywność – zaproponowano osiem kategorii stylów zarządzania. Podstawowe cztery style kierowania występujące w modelu Reddina opisano poniżej. Styl separujący się charakteryzuje styl kierowania, w którym zarówno orientacja na zadania, jak i na relacje międzyludzkie jest minimalna. Kierownik separujący się unika działań nowatorskich, preferuje wypróbowane metody działania, w pracy przestrzega reguł właściwego postępowania. Styl poświęcający się wyraża wysoki poziom orientacji menedżera na zadania, natomiast niski poziom orientacji na relacje z pracownikami. Lider o tym stylu kierowania jest zaangażowany tylko w zadania związane z wykonywaniem pracy, obawia się on utraty władzy i jest to powód jego dążeń do dominacji nad innymi ludźmi. Menedżer podejmuje decyzje „na dzisiaj". Według lidera o tym stylu kierowania dobrym narzędziem oddziaływania na pracowników są kary. Lidera o poświęcającym się stylu kierowania charakteryzuje ponadto udzielanie swoim podwładnym wielu ustnych instrukcji co do sposobów postępowania, jednak jednocześnie pracownicy mogą skarżyć się na brak istotnych informacji koniecznych do właściwego wykonywania zadań. Styl towarzyski przedstawia wysoki poziom orientacji na relacje interpersonalne, natomiast niski na zadania. Menedżer o tym stylu kierowania uważa, że o efektach pracy decyduje przede wszystkim klimat panujący wśród pracowników, w związku z powyższym chętnie rozmawia z podwładnymi, również o sprawach osobistych, często cieszy się dużym autorytetem podwładnych. Styl zintegrowany charakteryzuje liderów skupiających się na zachowaniach przywódczych łączących troskę o relacje z troską o zadania. Kierownicy o zintegrowanym stylu kierowania przedkładają pracę zespołową ponad indywidualną, organizują częste spotkania z pracownikami, na których dbają o swobodną, obustronną wymianę informacji. Dopuszczają oni popełnianie błędów przez podwładnych.

W modelu J.W. Reddina na podkreślenie zasługują dwa podstawowe założenia dotyczące zarządzania. Pierwsze założenie dotyczy stwierdzenia, że

lider ma zdolność do diagnozowania sytuacji i elastycznego dostosowywania się do niej, drugie natomiast odnosi się do zdolności diagnozowania sytuacji i rozpoznawania zachodzących w niej zmian (Stabryła, 1986, s. 121–122). Skuteczni i efektywni przywódcy współczesnych organizacji mogą posługiwać się określonymi stylami przywództwa, z których każdy niejako wyrasta z innego obszaru inteligencji emocjonalnej. Zdaniem D. Golemana, liderzy posiadający wykształconą tę kompetencję nie ograniczają się do stosowania jednego stylu, ale każdego tygodnia korzystają – swobodnie i w równej mierze – z prawie wszystkich stylów przywództwa, dostosowując je do konkretnych sytuacji, jakie zdarzają się w firmach (Goleman, 2004, s. 39–53).

W literaturze przedstawiane są liczne wyniki badań potwierdzających korelację między charyzmatycznym przywództwem a wysoką efektywnością i zadowoleniem pracowników. Ludzie pracujący na rzecz przywódcy charyzmatycznego wykazują większą motywację do ponoszenia dodatkowego wysiłku, są bardziej zadowoleni z wykonywanych zadań. Uważa się, że ten rodzaj przywództwa jest najbardziej odpowiedni, kiedy zadania do wykonania wymagają dużego składnika ideologicznego. W związku z tym liderzy charyzmatyczni często pojawiają się w organizacjach, które wprowadzają na rynek radykalnie nowy produkt albo gdy w firmie pojawia się kryzys zagrażający jej istnieniu. Po ustabilizowaniu się sytuacji w organizacji może pojawić się problem z przywódcą charyzmatycznym ze względu na to, że osoba taka nie zawsze potrafi słuchać innych, może czuć się niezręcznie, gdy pracownicy rzucają jej wyzwania (Dzikowski, 2011, s. 49–50). Należy zauważyć, że podejście charyzmatyczne było wielokrotnie krytykowane przez naukowców z dziedziny nauk o zarządzaniu. P. Drucker stwierdził, że charyzma staje się zgubą liderów, ponieważ czyni z nich ludzi nieelastycznych, przekonanych o własnej nieomylności, niebędących w stanie dokonać zmiany (Karaszewski, 2008, s. 274). Również A. Koźmiński (2004) twierdzi, że nastąpił koniec wieku charyzmy, ideologii i wielkich wizji uzasadniających wszelkiego rodzaju „poświęcenia".

Wartą przytoczenia ciekawostką, na koniec tej części opracowania, jest fakt, iż niektórzy badacze dowodzą, że wbrew panującym powszechnie opiniom, przywództwo nie zawiera się w osobie przywódcy, lecz zostaje nadane jednostce przez tych, którzy postrzegają ją jako przywódcę. Zgodnie z tym poglądem, przywództwo mieści się w umysłach podwładnych przywódcy oraz innych obserwatorów (Avery, 2009, s. 33–34).

Metodyka badań i narzędzie badawcze

Badanie firm wysokiego wzrostu ma praktyczne cele służy dostarczeniu danych, dzięki którym będzie można lepiej rozpoznać czynniki, takie jak właśnie przywództwo – mające decydujący wpływ na rozwój przedsiębiorstw, rozpoznać bariery utrudniające ten rozwój i lepiej dopasować wsparcie publiczne do potrzeb przedsiębiorców, a przede wszystkim pozwoli na próbę określenia roli właściciela/założyciela firmy w sukcesie tej organizacji.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, w porozumieniu z Instytutem Analiz Rynku Pracy z Warszawy stworzyły autorskie narzędzie badawcze w postaci dwóch „Przewodników do badań jakościowych" skierowanych do firm szybkiego wzrostu, które stanowiły tzw. grupę A, oraz do firm aspirujących do grona firm szybkiego wzrostu – grupy B. Jako metodę badawczą wybrano wywiad bezpośredni indywidualny, czyli rozmowę kierowaną, w której brał udział przedstawiciel Instytutu Analiz Rynku Pracy jako prowadzący wywiad oraz respondent, czyli właściciel/założyciel firmy. Miejscem przeprowadzenia wywiadu była siedziba firmy lub inna lokalizacja wskazana przez respondenta. Wywiad przyjął formę wywiadu pogłębionego. Polegał na swobodnej wypowiedzi respondenta w oparciu o nasuwające się skojarzenia, przypomnienia i fakty. Badacz zadawał pytania zgodnie z „Przewodnikiem jakościowym" i nagrywał wypowiedzi. Czas trwania wywiadu to od 1,5 do 2 godzin. Szczegółowy opis narzędzia badawczego dla grupy A przedstawiono poniżej.

Wprowadzenie do badania

Badacz przede wszystkim przekazuje respondentowi główne informacje na temat projektu, przedstawia cel wywiadu, informuje o czasie rozmowy, dokonuje procedur formalnych, takich jak podpisanie deklaracji i wyrażenie zgody na nagrywanie i udostępnianie informacji oraz wyjaśnia ewentualne wątpliwości rozmówcy.

Część I. Charakterystyka firmy i rola respondenta

a. Charakterystyka firmy

Pytania dotyczące charakterystyki firmy podzielono na dwie grupy. Pierwsza grupa to pytania dotyczące powstania firmy: jak długo firma istnieje na rynku, co przyczyniło się do jej założenia, kto był pomysłodawcą założenia takiej firmy, jakie czynniki zadecydowały, że powstała taka właśnie firma;

z jakich środków korzystano przy jej zakładaniu i czy w trakcie jej rozwoju rozszerzano źródła finansowania. Druga grupa pytań charakteryzująca firmę to pytania dotyczące jej ewolucji. Skupiono się na odpowiedziach, jak wyglądała droga od pomysłu na firmę do jego realizacji, czy pomysł ewoluował oraz co miało wpływ na tę ewolucję.

b. Charakterystyka właściciela

Pytania cechujące właściciela dotyczyły jego roli w firmie kiedyś i obecnie, czy ta rola się zmieniała i co na tę zmianę wpływało. Kolejne pytania odnosiły się do doświadczeń sprzed momentu założenia firmy, pytań o kwalifikacje i kompetencje oraz ich rozwój i faktyczną przydatność w prowadzeniu firmy.

Część II. Rozwój firmy

Badacz w tej części koncentrował się na zakresie działalności w kontekście oferowanych przez firmę produktów czy usług, wielkości zatrudnienia i czynnikach wpływu na zmiany tej wielkości; na rynkach zbytu i ich zmianach. W dalszej części respondent omawiał pozycję rynkową swojej firmy i jej zmiany w czasie, oceniał poziom i fazę rozwoju przedsiębiorstwa oraz wypowiadał się na temat jego przyszłości. Ostatnim zagadnieniem, jakie poruszono w tej części, to temat zarządzania: czy zmienił się sposób zarządzania firmą, czy zmieniła się jej struktura organizacyjna i sposób podejmowania decyzji.

Część III. Czynniki wpływające na rozwój firmy

a. Ewolucja firmy

Ten moduł to rozmowa o ewolucji i o momentach przełomowych firmy, w których rozwój przyspieszał, oraz o czynnikach, które miały wpływ na to przyspieszenie.

b. Koniunktura

W tej części respondent omawiał wpływ zmiany koniunktury gospodarczej na rozwoju firmy. W jaki sposób została wykorzystana dobra koniunktura i czy czas spowolnienia gospodarczego – kryzysu – był także okazją do wprowadzenia zmian w firmie i jakiego rodzaju były to zmiany oraz kto o nich decydował.

c. Innowacje

Innowacje ujęto w kategorii pytań o wprowadzenie nowego produktu, usługi, technologii; zmiany w sposobie zarządzania czy w strategii marketingowej. W jaki sposób przyczyniły się one do rozwoju.

d. Pracownicy

Obszar dotyczący pracowników analizowany był pod kątem kluczowych pracowników: ich cech, kwalifikacji i kompetencji oraz kategorii.

e. Współpraca z innymi firmami

Pytania odnoszące się do współpracy przede wszystkim dotyczyły współpracy z innymi organizacjami w realizacji przedsięwzięć. Czego dotyczyły te przedsięwzięcia, ich formy i czasu trwania; korzyści i oceny ryzyka podjęcia współpracy. Badacz dopytywał o zaufanie do kontrahentów, wymianę doświadczeń i o przynależność firmy do organizacji branżowych.

f. Współpraca z jednostkami B+R

Respondent w części analizującej współpracę z jednostkami badawczo-rozwojowymi wypowiadał się na temat współpracy – jeśli takową podjął oraz o ewentualnych planach jej podjęcia i oczekiwanych efektach.

g. Konsulting

Kwestia konsultingu dotyczyła zebrania informacji na temat korzystania z usług zewnętrznych konsultantów, doradców, firm szkoleniowych. Czy takiego typu wsparcie odegrało rolę w rozwoju firmy.

h. Działalność międzynarodowa

Pytania o sytuację bieżącą i korzyści działalności międzynarodowej koncentrowały się na sposobie działania na rynkach zagranicznych: eksport, import, inwestycje, przejęcia zagranicznych firm, lokowanie swoich filii za granicą, kontrakty na usługi itp. Jeśli nie jest prowadzona działalność międzynarodowa, to czy jest plan, aby przystąpić do takiej działalności i co sprawiło, że do tej pory nie była podjęta.

i. Pomoc publiczna

Pomoc publiczna rozpatrywana była pod kątem wykorzystania funduszy UE, funduszy pracy, dotacji itp. oraz oceny wpływu i przydatności takiej pomocy z punktu widzenia rozwoju firmy.

j. Ocena całościowa czynników rozwoju

Ten moduł zakładał podsumowanie części III i wyrażenie opinii przez respondenta w kwestii znaczenia czynników zewnętrznych, takich jak: koniunktura rynkowa, specyfika branży, produkt oraz czynników wewnętrznych: strategia rozwoju i działania firmy, organizacja, zarządzanie dla rozwoju firmy.

Część IV. Bariery rozwoju firmy

a. Wewnętrzne trudności

Omówienie wewnętrznych trudności rozwoju firmy skoncentrowane było na problemach z zakresu braku jasnej wizji i strategii firmy; ewentualnych problemach z zarządzaniem zasobami ludzkimi, finansami i procesem produkcyjnym w firmach szybko się rozwijających. Pytania dotyczyły również sposobu rozwiązywania pojawiających się problemów przez kadrę zarządzającą i dotyczyły koordynacji współpracy działów firmy.

b. Zewnętrzne trudności

Do zewnętrznych trudności zaliczono: koniunkturę, źródła finansowania, rynki zbytu, potencjał kadrowy na rynku, czynniki kulturowe i bariery po stronie administracji.

c. Działania wspierające

Badacz skoncentrował się na uzyskaniu opinii respondenta na tematy: jakie działania należałoby podjąć, aby zmniejszyć bariery utrudniające rozwój firm; jakie regulacje, przepisy mogłyby być korzystne dla rozwoju przedsiębiorstw w Polsce oraz jakie działania należałoby podjąć, aby wspierać rozwój małych firm.

Zakończenie badania

Uzupełniono dane firmy: wielkość zatrudnienia, obroty za ostatnie trzy lata i udział kapitału zagranicznego. Podziękowano za rozmowę.

Podsumowanie i wnioski

Jak wspomniano na wstępie, celem niniejszego artykułu jest podjęcie próby przybliżenia istoty i znaczenia przywództwa w małych organizacjach oraz roli i wpływu właściciela małej firmy na jej sukces. Autorka

brała aktywny udział w opisywanym badaniu i na tej podstawie ostrożnie formułuje wnioski.

Analiza krytyczna opisanego badania będzie dotyczyła w szczególności narzędzia badawczego ze względu na fakt, że wyniki przedstawionego badania będą opublikowane przez PARP pod koniec 2016 roku. Wyniki opisywanego procesu badawczego znajdą się w kontynuacji niniejszego artykułu, który powstanie pod koniec roku.

Jakość merytoryczna wywiadu, według autorki, pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów badawczych PARP. Mnogość pytań dotycząca w głównej mierze obszarów związanych z rozwojem firmy i osobą właściciela daje poczucie uporządkowania, wysycenia i zgłębienia problemu. Wydaje się, że postawione cele w zasadzie nie są odkrywcze, lecz zgodne z innymi koncepcjami z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi. W istocie uzupełniają je o niezwykle potrzebne, aktualne badania struktury i elementów opisujących rolę przywództwa w małych firmach. Mimo że większość badań naukowych dotyczących przywództwa opiera się na osobach, które osiągnęły spektakularne sukcesy, często w międzynarodowych korporacjach, w ostatnim czasie można zaobserwować skierowanie uwagi na fakt, iż właściciel małej firmy, która osiągnęła już sukces rynkowy, potrafi stworzyć przyjazne środowisko pracy dostarczające zawodowych wyzwań, inspiruje, jest źródłem satysfakcji i bezpiecznego miejsca pracy dla najlepszych pracowników.

Biorąc pod uwagę metodykę badania, można przypuszczać, że formułowanie niektórych wniosków końcowych będzie opierało się na subiektywnych opiniach respondentów. Trudno jest zatem zastosowanym narzędziem zmierzyć do końca wiarygodność odpowiedzi na konkretne pytania. Według autorki, wśród ludzi sukcesu istnieje tendencja do przedstawiania siebie i swoich osiągnięć w swoiście niezwykłym świetle, a prawda na temat postrzegania zdarzeń z przeszłości często zmienia swoją perspektywę. Stanowi to o dość poważnym ograniczeniu rzetelności stosowanego narzędzia. Uwagę również należy zwrócić na kompetencje badacza, który będzie interpretował i oceniał nagrane wypowiedzi respondenta. Nie każdy respondent bowiem ma swobodę jasnego wyrażania i formułowania myśli.

Struktura narzędzia badawczego jest bardzo spójna. Jednak autorka zauważa, iż w zbyt wąskim zakresie poruszono temat związany z satysfakcją i zaangażowaniem, a całkowicie pominięto kwestie zarządzania talentami. Tematy odpowiedzialności społecznej biznesu, jak również partnerstwa pu-

bliczno-prywatnego to również sprawy kluczowe dla małych firm. Organizacje te mają nierzadko swoje siedziby w gminach, gdzie właściciele są osobami rozpoznawalnymi i często uczestniczącymi w życiu lokalnym. Posiadają ciekawe, zaskakujące pasje.

Nieporuszonym, a żywym problemem odpowiedzialnych właścicieli małych firm jest sukcesja, czyli stopniowe, etapowe przygotowanie – najczęściej dzieci lub innych zaufanych osób – do przejęcia firmy. Również szeroko rozumiany proces rekrutacji i stosowane metody zatrzymywania najlepszych pracowników zapewne powinny być zgłębione przez badaczy. Rzeczywiste wyniki badań mogłyby być ciekawym wkładem do nauki z zakresu ZZL.

Tymczasem proporcjonalnie dużo uwagi poświęcono współpracy międzynarodowej i współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Według autorki, to nie jest domena małych, często rodzinnych przedsiębiorstw. Natomiast istota tych zagadnień z pewnością w przyszłości powinna być gruntownie przybliżona tym firmom. Jeśli taki zamysł ukrywał projekt, to poświęcenie sporej ilości czasu tym kwestiom jest usprawiedliwione.

Według Toma Lamberta (2000), nowoczesne kierowanie to proces sterowania zachowaniem ludzi, koordynowania ich działań i stymulowania wysiłków po to, żeby sprawnie oraz skutecznie osiągać cele organizacji. Istotą takiego kierowania jest przywództwo rozumiane jako zdolność do wykorzystania potencjału, który tkwi w innych ludziach, oraz skupienie wiedzy, talentów i zdolności. Małe firmy, które już osiągnęły sukces na rynku, są zarządzane często przez ich właścicieli, którzy mają według autorki opisane w tym akapicie kompetencje. W ostatnim czasie można zaobserwować nurt, iż ci przywódcy wchodzą pod lupę badaczy naukowych.

Podsumowanie

Należy przede wszystkim podkreślić, iż największą wartością całego procesu jest sam fakt zainteresowania się tym zagadnieniem. Dotarcie do wiedzy, często wiedzy niejawnej, stanowiącej największy kapitał właścicieli, założycieli badanych firm, w perspektywie systemowej może dać w wyniku analizy uzyskanych danych bardzo ciekawą benchmarkingową płaszczyznę odniesień dla innych pracodawców. Warto również podkreślić, iż opisane narzędzie badawcze potencjalnie może wskazywać źródła i mechanizmy zależności wpływu roli menedżera, właściciela na sukces i wzrost organizacji. Niemniej z drugiej strony bez świadomego, otwartego i kooperującego nastawienia ba-

danych menedżerów – samo narzędzie może mieć wartość dość fasadową. Ważną konkluzją jest zatem fakt, iż przed badaniami należy dokonać wprowadzenia, swoistego szkolenia badanych przywódców z zakresu rozumienia roli ZZL w zarządzaniu organizacją. Wtedy opisane pytania i zakresy badawcze będą bardziej zrozumiałe dla badanych menedżerów. Na koniec też warto podkreślić, iż syntetyczne efekty i wnioski opisanego w niniejszym artykule badania, jak już wspomniano, będą publikowane przez PARP pod koniec 2016 roku. Opracowane wyniki badań stanowić będą materiał do przygotowania kolejnego artykułu, jako kontynuację bieżącego.

Podziękowania

Autorka uprzejmie dziękuje Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości za udostępnienie materiałów badawczych.

Bibliografia

Avery G.C. (2009). *Przywództwo w organizacji*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Bławat F. (2003). *Właściciel-menedżer małego i średniego przedsiębiorstwa w świetle paradygmatu kompetencji*. W: *Zarządzanie w przedsiębiorstwach i jednostkach samorządu terytorialnego*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego nr 1. Sopot.

Collin P.H., Słupski J. (2000). *Słownik biznesu*. Warszawa, Peter Collin Publishing, Wydawnictwo Wilga.

Conger J.A., Kanugo R.N., Menon S. (2000). *Charismatic leadership and follower* effectsin, „Journal of Organizational Behavior", Vol. 21.

Dzikowski P. (2011). *Przywództwo w organizacjach gospodarczych w warunkach polskich*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.

Goleman D. (2004). *Przywództwo, które przynosi efekty*. „Harvard Business Review Polska" nr 12.

Gonciarski W. (1995). *Style kierowania*. Część 1. „Personel" nr 9. Warszawa.

Karaszewski R. (2008). *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*. Toruń, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Dom Organizatora.

Koźmiński A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Kraśnicka T. (2010). *Przywództwo a konkurencyjność organizacji przedsiębiorczych*. Katowice, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Krawiec F. (2009). *Nowa gospodarka i wizja lidera XXI wieku*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.

Lachiewicz S. (2007). *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Lambert T. (2000). *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*, Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.

Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Owczarek M. (2009). *Przywództwo jako proces.* „Harvard Business Review Polska", nr 82–83.

Rakowska A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach.* Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.

Sikorski C. (2001). *Zachowania ludzi w organizacjach*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Stabryła A., Trzcieniecki J. (red.) (1986). *Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bożenna Barbachowska
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie
bbarbachowska@wp.pl

Rachunkowość jako źródło informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Accounting as a source of information in the management of small and medium-sized enterprises

Abstract

In the modern economy, the ability to make effective use of information is one of the most important factors affecting efficient management of an organization. It often determines organization's competitive advantage. Accounting system, providingmulti-sectionaldata used for implementation of all management functions, is a crucial part of the information system of the company.

This article shows the importance of accounting as an important source of information used in small and medium-sized enterprises management. On the basis of the author's own studies, level of use of information generated by the accounting in small and medium-sized enterprises was assessed. Identification of barriers in use of such information was made.

Keywords: accounting, information, information system, small and medium enterprises, management

Streszczenie

We współczesnej gospodarce umiejętność efektywnego wykorzystywania informacji jest jednym z najważniejszych czynników wpływających na sprawne i skuteczne zarządzanie organizacją i często decyduje o jej przewadze konkurencyjnej. Duże znaczenie w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa ma system rachun-

kowości, który może dostarczać wieloprzekrojowych danych, wykorzystywanych do realizacji wszystkich funkcji zarządzania.
W artykule poruszono problematykę znaczenia rachunkowości jako ważnego źródła informacji w zarządzaniu małymi i średnimi przedsiębiorstwami. Na podstawie przeprowadzonych badań własnych podjęto próbę oceny stopnia wykorzystania informacji generowanych przez rachunkowość przez małe i średnie przedsiębiorstwa oraz dokonano identyfikacji barier wykorzystywania tych informacji.

Słowa kluczowe: rachunkowość, informacje, system informacyjny, małe i średnie przedsiębiorstwa, zarządzanie

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące w gospodarce, coraz większa złożoność zjawisk i procesów w nich występujących oraz wzrastająca konkurencja powodują, że zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem wymaga dostępu do wiarygodnego, charakteryzującego się wysoką jakością systemu informacji.

Informacje traktowane są współcześnie jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa [zob. Martyniak (red.), 1997, s. 10], a realizacja podstawowych funkcji zarządzania, takich jak planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie, nie może odbywać się bez dostępu do istotnych, aktualnych i prawidłowych informacji. Informacje wykorzystywane są przez przedsiębiorstwa zarówno w zarządzaniu strategicznym, jak i operacyjnym. Właściwie wykorzystane informacje ułatwiają trafne wytyczenie strategii organizacji, na ich podstawie zarządzający wyznaczają plany działania, dokonują kontroli wielu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie czy budują systemy motywacyjne. Wykorzystanie odpowiednich informacji w procesie podejmowania decyzji ogranicza ryzyko popełniania błędów.

Informacje wykorzystywane w zarządzaniu mogą pochodzić z różnych źródeł i mogą dotyczyć zarówno zewnętrznego otoczenia organizacji, jak i jego wewnętrznych procesów.

Szczególną rolę w procesie pozyskiwania informacji odgrywa rachunkowość. Jest to najstarszy skodyfikowany element systemu zarządzania oraz metod gromadzenia i przetwarzania informacji (Lech, 2005, s. 119). Jak podkreśla J. Turyna, współczesna rachunkowość jest przede wszystkim zróżnicowanym funkcjonalnie i metodologicznie systemem informacji gospodarczej, o wielorakiej metodologii, funkcjach, zakresie gromadzonych informacji dla potrzeb sprawozdawczych i zarządczych, wykraczających poza dotychczaso-

we pojęcie księgowości, ukierunkowanym zarówno na odbiorców zewnętrznych i cele sprawozdawcze (rachunkowość finansowa), jak też odbiorców wewnętrznych (menedżerowie) i wspomaganie procesów podejmowania decyzji (2006, s. 140). Rachunkowość jako system informacyjny zajmuje się przeszłością, rejestrując zdarzenia, procesy gospodarcze minionego okresu. Ale dzięki nowoczesnej technice obliczeniowej umożliwiającej wykorzystanie nowoczesnych metod analityczno-kontrolnych (rachunek kosztów działań, analiza krytycznych rozmiarów produkcji, analiza portfelowa itp.) rachunkowość poszerzyła swą domenę – dostarcza informacji wyjaśniających, prognostycznych, „nawiązujących" do warunków początkowych (informacji protokolarno-historycznych) uzyskiwanych na podstawie określonych formuł rachunkowo-technicznych lub odpowiednich hipotez empirycznych oraz informacji strategicznych [Cebrowska (red.) 2006, s. 149].

Wzrost zapotrzebowania na informacje zarządcze był podstawą do wyodrębnienia się rachunkowości finansowej i zarządczej.

Rachunkowość finansowa jest ewidencyjną częścią rachunkowości. Jej celem jest gromadzenie, przetwarzanie informacji o działalności przedsiębiorstwa oraz prezentacja tych informacji w formie sprawozdań finansowych (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 30).

Rachunkowość zarządcza jest systemem gromadzenia, agregacji, klasyfikacji, analizy i prezentowania informacji finansowych i niefinansowych wspomagających kierownictwo przedsiębiorstwa w podejmowaniu decyzji i kontroli ich realizacji (Jarugowa, 1994, s. 9).

Rachunkowość obejmuje nie tylko pomiar ekonomiczny, ale także szacowanie wielkości ekonomicznych oraz sterowanie tymi wielkościami w celu utrzymania równowagi ekonomicznej podmiotu (Kaszuba-Perz, Szydełko, 2004, s. 10).

Rozwój systemów informatycznych spowodował, że przedsiębiorcy mogą mieć dostęp do wieloprzekrojowych informacji, ujętych w takich przekrojach i dotyczących takich obszarów działalności przedsiębiorstwa, jakie są pożądane przez zarządzających.

W artykule założono, że informacje generowane przez rachunkowość nie są w dostatecznym stopniu wykorzystywane w procesie zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami. W celu zweryfikowania założonej tezy, w okresie od 1 do 30 kwietnia 2016 roku przeprowadzono badania ankietowe. Skierowano je do osób związanych z zarządzaniem przedsiębiorstwem.

Ankiety przesłano za pomocą poczty e-mail do 400 firm, przy czym otrzymano wypełnione poprawnie ankiety od 50 firm.

Celem badań była identyfikacja poziomu wykorzystywania wybranych informacji generowanych przez rachunkowość w zarządzaniu organizacją, jak również określenie barier ich wykorzystywania. Założono przy tym następujące hipotezy robocze:

- informacje wynikające z systemu rachunkowości nie są dostosowane do potrzeb informacyjnych zarządzających,
- informacje wynikające z systemu rachunkowości nie są potrzebne do zarządzania organizacją,
- osoby zarządzające nie znają dokładnie problematyki rachunkowości,
- menedżerowie nie wiedzą, jakie informacje wykorzystywać do zarządzania organizacją,
- występuje brak czasu na odpowiednie przetwarzanie danych,
- generowane przez programy raporty nie odpowiadają potrzebom zarządzających,
- występują częste zmiany regulacji z zakresu rachunkowości, które wymagają ciągłego ich śledzenia,
- wykorzystywane programy finansowo-księgowe są zbyt skomplikowane,
- osoby zarządzające mają ograniczony dostęp do informacji księgowych,
- obserwuje się brak akceptacji przez zarząd potrzeby wykorzystywania informacji księgowych w zarządzaniu,
- zarządzający nie mają wpływu na kształtowanie rodzaju informacji,
- brak możliwości uczestnictwa zarządzających w szkoleniach z zakresu rachunkowości.

Otrzymane wyniki badań, ze względu na brak reprezentacyjności próby, nie mogą być podstawą do uogólnień, jednak wskazują na występujące problemy, które wymagają dalszych badań.

Specyfika zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami

Powstawanie i rozwój małych i średnich przedsiębiorstw jest przejawem aktywności gospodarczej społeczeństwa. Powoduje nie tylko spełnianie aspiracji zawodowych przedsiębiorców, ale wpływa również na wzrost ich zamożności oraz przyczynia się do rozwoju gospodarczego poszczególnych re-

gionów i krajów. W literaturze przedmiotu podkreśla się wiele pozytywnych aspektów ich funkcjonowania na rynku, zwracając uwagę na ekonomiczne, społeczne i ekologiczne efekty ich funkcjonowania (Safin, 2013, s. 48).

Definicje MŚP są dość zróżnicowane, gdyż opierają się nie tylko na kryteriach ilościowych, ale również jakościowych. Do jakościowych cech charakteryzujących małe i średnie przedsiębiorstwa można zaliczyć niezależność finansową, jedność własności i zarządzania, udział w rynku czy strukturę organizacyjną (Jaworski, 2011, s. 162). Najczęściej stosowane kryteria ilościowe to liczba zatrudnionych osób, wielkość przychodów oraz wartość majątku.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 roku o swobodzie działalności gospodarczej, opierając się na kryteriach ilościowych, reguluje istotę mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw. Zgodnie z tą ustawą za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych: zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników, osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 2 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 mln euro (art. 104). Dla małych przedsiębiorców, kryteria te wynoszą: średnioroczne zatrudnienie mniej niż 50 pracowników roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub suma aktywów nieprzekraczająca równowartości w złotych 10 mln euro (art. 105). Średni przedsiębiorca to taki, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych nieprzekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 mln euro (art. 106)[1].

Ustawa o rachunkowości do przedsiębiorstw mikro zalicza te spółki handlowe (osobowe i kapitałowe, w tym również w organizacji) oraz część spółek

[1] Wyrażone w euro wielkości przelicza się na złote według średniego kursu ogłaszanego przez Narodowy Bank Polski w ostatnim dniu roku obrotowego wybranego do określenia statusu przedsiębiorcy, art. 107 Ustawy z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.), art. 104.

cywilnych, które nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących trzech wielkości: 1,5 mln zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego, 3 mln zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy, 10 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty (art. 3, ust. 1a). Do przedsiębiorstw mikro ustawa o rachunkowości zalicza również osoby fizyczne, spółki cywilne osób fizycznych, spółki jawne osób fizycznych oraz spółki partnerskie, jeżeli przychody netto tych jednostek ze sprzedaży towarów, produktów i operacji finansowych wyniosły równowartość w walucie polskiej nie mniej niż 1,2 mln euro i nie więcej niż 2 mln euro (art. 3, ust. 1a). W odniesieniu do małych przedsiębiorstw kryteria te wynoszą 17 mln zł – w przypadku sumy aktywów bilansu na koniec roku obrotowego, 34 mln zł – w przypadku przychodów netto ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy, 50 osób – w przypadku średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty, przy czym zgodnie z ustawą podmiot ten nie może przekroczyć co najmniej dwóch z trzech podanych wielkości (art. 3, ust. 1c).

Przedstawione kryteria ilościowe podziału przedsiębiorstw na małe, średnie i duże sprawiają, że grupa tych przedsiębiorstw jest dość zróżnicowana. Różny też jest poziom złożoności procesów zarządzania w tych podmiotach, co wpływa na zróżnicowanie ich potrzeb informacyjnych. Z innymi problemami spotyka się przedsiębiorstwo prowadzone w formie jednoosobowej działalności gospodarczej, a z innymi prowadzone w formie spółki z o.o.

Spośród badanych przedsiębiorstw 48% prowadzi jednoosobową działalność gospodarczą, 28% spółkę z o.o., 22% spółkę osobową i 2% spółkę akcyjną. Większość badanych przedsiębiorstw (84%) zatrudnia do 50 pracowników, 10% od 51 do 100; 6% od 101 do 250. Zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność usługową (52%), 32% działalność mieszaną, produkcyjno-usługową lub produkcyjno-handlową, 10% działalność wyłącznie handlową, a tylko 6% działalność wyłącznie produkcyjną.

Zazwyczaj przedsiębiorcy oceniali swoją sytuację ekonomiczną jako dobrą (44% badanych), 18% wskazywało na sytuację bardzo dobrą, 34% przeciętną, a tylko 4% badanych przedsiębiorstw oceniało ją jako trudną.

O zakresie informacji generowanych przez rachunkowość decyduje forma jej prowadzenia. Znacznie mniej informacji mogą uzyskać przed-

siębiorstwa prowadzące podatkową księgę przychodów i rozchodów, gdyż jej wartość informacyjna jest ograniczona. W mniejszym stopniu z danych z rachunkowości mogą też korzystać firmy, które powierzają sposób prowadzenia rachunkowości firmom zewnętrznym.

Spośród badanych ponad połowa (54%) prowadzi podatkową księgę przychodów i rozchodów, 44% księgę handlową, a 2% inną formę księgowości. Przy czym 54% przedsiębiorstw zleca prowadzenie rachunkowości firmie zewnętrznej, a 46% prowadzi ją we własnym zakresie.

Nie zawsze osoby zarządzające małymi i średnimi przedsiębiorstwami mają wysoką wiedzę z zakresu rachunkowości. Ponad połowa badanych (54%) ocenia poziom swojej wiedzy w tym zakresie jako średni, 16% uważa, że ich wiedza jest wysoka i tyle samo procent, że jest niska (14% badanych nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie). Spośród zarządzających w badanych przedsiębiorstwach, tylko 22% ma wykształcenie ekonomiczne, 22% badanych sugeruje zaś, że mimo że nie ma wykształcenia ekonomicznego, to ma duże doświadczenie praktyczne w tym zakresie.

Dla niektórych osób (12%) wiedza z zakresu rachunkowości nie jest potrzebna do zarządzania, bo kwestiami rachunkowości zajmuje się dział księgowości, 8% badanych uważa, że wiedza z rachunkowości w ogóle nie jest potrzebna do zarządzania organizacją, 11% wykorzystuje ją w małym zakresie, a tylko 17% w dużym. Dla 17% badanych informacje z rachunkowości służą wyłącznie do rozliczeń z ZUS i Urzędem Skarbowym, a 14% umożliwiają optymalizację podatkową. 10% badanych informacje z systemu rachunkowości umożliwiają wykrywanie i zapobieganie nadużyciom.

Nieliczna grupa zarządzających w małych i średnich przedsiębiorstwach (10%) uważa, że informacje uzyskiwane z rachunkowości stanowią ważny zasób przedsiębiorstwa, bez którego zarządzanie organizacją nie byłoby możliwe.

Przedstawione wybrane cechy charakteryzujące badaną zbiorowość wskazują, że zasoby informacyjne rachunkowości nie zawsze są doceniane przez osoby zarządzające w małych i średnich przedsiębiorstwach. Należy jednak podkreślić, że w obecnych warunkach gospodarowania każda organizacja, niezależnie od jej wielkości, profilu działalności lub struktury organizacyjnej, aby być skuteczną, musi w przemyślany sposób realizować wszystkie funkcje zarządzania, wykorzystując przy tym swój system informacyjny. Sukces może zapewnić jej orientacja na ciągłe udoskonalanie procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a to wymaga dostępu do informacji. Informacje

powinny być wykorzystywane szczególnie w tych obszarach, które będą miały największy wpływ na funkcjonowanie i efekty przedsiębiorstwa.

Jednym z nich jest ustalenie właściwej wizji i misji. Wizja stanowi pragnienie, które wyrażone jest poprzez możliwie najszerszy krąg kadry kierowniczej, natomiast misja ujmuje kulturę organizacyjną oraz filozofię funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, style zarządzania, a także strategię, uwzględniając potencjał produkcyjny i finansowy przedsiębiorstwa (Sikorski, 2008, s. 10–11). Właściwe ustalenie misji i strategii opiera się nie tylko na informacjach pochodzących z zewnątrz przedsiębiorstwa, ale również na generowanych przez rachunkowość, pozwalających na weryfikację wstępnych zamierzeń i dostarczających wielu mierników.

Zbiory danych pochodzących z rachunkowości, występujące trendy i tendencje mogą być też podstawą do planowania. Na każdym jego etapie, takim jak określenie celu lub celów, bieżąca ocena sytuacji, ustalenie odpowiedniej procedury, ustalenie harmonogramu pracy, przypisanie odpowiedzialności, sprawdzanie planu pod względem wykonalności i kosztów (zob. Sikorski, 2008, s. 12), korzysta się z danych rachunkowości.

Umiejętność efektywnego wykorzystania informacji ma wpływ również na poziom organizacji działalności przedsiębiorstwa. Są one również podstawą do podejmowania decyzji.

W małych i średnich przedsiębiorstwach poprawna realizacja wszystkich funkcji zarządzania jest w pewnym stopniu utrudniona. Nierzadko osoba zarządzająca zmuszona jest do realizacji wszystkich funkcji równocześnie. Wymaga to od niej dużej wiedzy i ogromnego zaangażowania. Niemniej aby podmioty te skutecznie konkurowały na rynku, muszą – podobnie jak duże przedsiębiorstwa – umieć wykorzystywać w praktyce właściwe techniki i narzędzia zarządzania, umożliwiające im podejmowanie racjonalnych decyzji, opartych na wiarygodnej bazie informacji.

Rola systemu informacyjnego rachunkowości

W sprawnym i skutecznym zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem dużą rolę odgrywa dostęp do odpowiednich i aktualnych informacji. Informacje to dane zaprezentowane w sposób mający znaczenie, natomiast dane definiuje się jako surowe liczby i fakty odzwierciedlające jakiś pojedynczy aspekt rzeczywistości (Griffin, 2004, s. 6). Informację określa się też jako uporządkowaną i przeanalizowaną wiadomość, sygnał, który otrzymuje

odbiorca, przekazany mu w odpowiedniej (zrozumiałej) postaci, a na który zgłasza on zapotrzebowanie w związku z realizacją określonych celów [Świderska (red.), 2003, s. 52].

Wykorzystywane w zarządzaniu informacje tworzą system informacyjny przedsiębiorstwa. System ten gromadzi, przetwarza, tworzy i raportuje informacje użyteczne w zarządzaniu przedsiębiorstwem, bez względu na ich mierzalny czy też niemierzalny charakter, ekonomiczne czy też inne cechy [Karmańska (red. nauk.), 2006, s. 137]. System informacyjny to zbiór współpracujących elementów, które zbierają dane (input), zmieniają ich treść i formę (processing), emitują dane i informacje (output) oraz dostarczają sprzężenia zwrotnego (feedback), aby osiągnąć zamierzony cel (Stair, Reynolds, 2003, s. 7). Sprawność systemu informacyjnego, jak podkreśla Z. Mikołajczyk, zależy zarówno od doboru właściwych metod tworzenia oraz obróbki informacji, jak i od sposobu ich przekazania odbiorcom (Mikołajczyk, 1998, s. 240).

Dużą rolę w tworzeniu systemu informacyjnego przedsiębiorstwa odgrywa rachunkowość, zarówno finansowa, jak i zarządcza. Wraz z rozwojem systemów informatycznych pojawiła się możliwość generowania z systemów rachunkowości wieloprzekrojowych danych, dotyczących różnych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, dostosowanych do potrzeb zarządczych.

Nasuwa się jednak pytanie, czy rachunkowość finansowa, której zasady prowadzenia regulowane są ściśle przez ustawę o rachunkowości oraz podlegająca normom i standardom międzynarodowym, jest w stanie dostarczyć odpowiednich informacji zarządzającym oraz jaki jest wpływ zarządzających na kształtowanie tych informacji.

Zgodnie z regulacjami ustawy o rachunkowości za sposób ustalania polityki rachunkowości odpowiada kierownik jednostki. Opracowując taką politykę, kierownik ma możliwość wyboru różnych rozwiązań dopuszczonych ustawą (art. 8, ust. 1), które powinny być dostosowane do specyfiki firmy i jej potrzeb informacyjnych, a jednocześnie powinny zapewnić wyodrębnienie w rachunkowości wszystkich zdarzeń istotnych do oceny sytuacji majątkowej i finansowej oraz wyniku finansowego jednostki. Duże znaczenie przy tworzeniu właściwego systemu informacyjnego ma zwrócenie uwagi na zawartość informacyjną zakładowego planu kont, a zwłaszcza kont niższego poziomu analityki, które mogą dostarczać szczegółowych informacji, odpowiednich dla potrzeb zarządczych, niezbędnych w procesie planowania, kontroli bądź motywowania. Szczególnie ważne jest odpowiednie rozbudowanie

kont kosztów, które umożliwiają podejmowanie działań optymalizacyjnych i zwiększających efektywność działań.

System informacyjny rachunkowości w pewnym stopniu zależy również od możliwości stosowanych w praktyce programów finansowo-księgowych. Rozbudowane programy mają ogromne możliwości przetwarzania różnych danych oraz generowania odpowiednich raportów. Grupując dane w odrębnych modułach, np.: gospodarka magazynowa, kadry i płace, środki trwałe, pozwalają na ujęcie różnych dodatkowych informacji o elementach majątku bądź zdarzeniach gospodarczych. Pozwalają też na szybki dostęp do zestawu wskaźników ekonomicznych, charakteryzujących różne obszary działalności przedsiębiorstwa, takich jak np. płynność finansowa, rentowność, sprawność działania przedsiębiorstwa oraz poziom zadłużenia. Ogromną rolę w dostarczaniu informacji mają sprawozdania finansowe, które w przejrzysty sposób obrazują sytuacje majątkową i finansową jednostki.

Problemem dla zarządzających może być jednak duży poziom skomplikowania tych programów, co ogranicza możliwości wykorzystywania odpowiednich informacji. Szczególnie dotyczy to małych i średnich podmiotów gospodarczych, które zazwyczaj mają ograniczone możliwości zatrudniania wysokiej klasy specjalistów z tej dziedziny. Ponadto programy te co pewien czas są aktualizowane, ciągle zmieniają się też różne regulacje prawne, w zakresie podatków i rachunkowości, co pociąga za sobą konieczność systematycznego doskonalenia umiejętności i zniechęca często do pełnego wykorzystywania wszystkich możliwości.

Przydatnych informacji dla potrzeb zarządzania przedsiębiorstwem może dostarczać rachunkowość zarządcza. Zaspokaja ona potrzeby informacyjne odbiorców wewnętrznych i jest zorientowana na efektywną działalność przedsiębiorstwa w przyszłości (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 32–32). Współcześnie tworzy ona system zbudowany z dwóch – silnie na siebie wzajemnie oddziaływujących – podsystemów: rachunkowości zarządczej zorientowanej na zarządzanie strategiczne i rachunkowości zarządczej zorientowanej na zarządzanie operacyjne [Karmańska (red. nauk.), 2006, s. 96]. W porównaniu z rachunkowością finansową nie jest ona regulowana prawem, w związku z tym menedżerowie mogą stosować elastyczniejsze rozwiązania, wynikające z potrzeb przedsiębiorstwa.

Rachunkowość zarządcza dostarcza wielu narzędzi wspomagających efektywne podejmowanie decyzji, dotyczących różnych obszarów działalności

przedsiębiorstwa. Jednym z przydatnych narządzi zarządzania, służącym do mierzenia efektywności przedsiębiorstwa, jest strategiczna karta wyników, opracowana przez R.S. Kaplana oraz D.P. Nortona. W karcie występują cztery perspektywy patrzenia na efektywność firmy: finansowa, klienta, procesów wewnętrznych i rozwoju (Kaplan, Norton, 2001, s. 11). Umożliwia to wyraźne przełożenie celów organizacji na konkretne mierniki, przez co pozwala na systematyczną kontrolę stopnia ich realizacji, ułatwia kompleksowe spojrzenie na osiągnięcia organizacji oraz planowanie przyszłości.

Rachunkowość dostarcza też wielu przydatnych narzędzi do zarządzania kosztami. Podstawowym narzędziem generowania informacji kosztowej jest rachunek kosztów, który jest ważnym elementem rachunkowości finansowej, ponieważ umożliwia uzyskanie poprawnych wielkości sprawozdań finansowych, takich jak: wartość zapasów wyrobów gotowych, wartość produkcji w toku, bierne i czynne rozliczenia międzyokresowe kosztów, koszt wytworzenia sprzedanych produktów, koszt zarządu i sprzedaży (Świderska, 2000, s. 45). Wielkości te mogą być wykorzystywane w zarządzaniu do porównywania planowanych kosztów z faktycznymi i ustalania odchyleń, a trendy dotyczące ich kształtowania się w przeszłości mogą mieć pewien wpływ na planowanie kosztów. Mogą być również podstawą do oceny efektywności gospodarowania zasobami przedsiębiorstwa.

Wzrost znaczenia kosztów w procesie podejmowania decyzji spowodował, że obok rachunku kosztów pełnych, opartego na kosztach już poniesionych, wykształcił się rachunek kosztów zmiennych, w którym całkowite koszty własne przedsiębiorstwa dzieli się na koszty zmienne proporcjonalnie do wielkości produkcji oraz koszty stałe związane z określonym przedziałem czasu. Produktom przypisuje się koszty zmienne, a koszty stałe obciążają koszty okresu sprawozdawczego i w całości odnoszone są do wyniku okresu (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 79–81). Pozwala to przedsiębiorstwom na obliczenie progu rentowności oraz wykorzystanie rachunku marż pokrycia do ustalenia optymalnej wielkości i struktury produkcji.

Wykształciły się również rachunki kosztów wykorzystywane w strategicznym zarządzaniu, takie jak: rachunek kosztów działań (procesów), rachunek kosztów łańcucha wartości, rachunek kosztów cyklu życia produktów, rachunek kosztów docelowych, rachunek kosztów jakości, rachunek kosztów ciągłego doskonalenia, rachunek kosztów projektów innowacyjnych (Nowak, Wierzbiński, za: Nowak, 2015, s. 219).

Pomocne narzędzie zarządzania stanowi również budżetowanie, które jest metodą wewnętrznego oddolnego planowania w przedsiębiorstwie, podporządkowanego realizacji strategicznych celów i efektywnemu wykorzystaniu zasobów (Komorowski, 1997, s. 16). Ułatwia ono planowanie, zapewnia koordynację działań różnych części organizacji, umożliwia komunikowanie się kierowników poszczególnych ośrodków odpowiedzialności, motywuje menedżerów do efektywnego działania, umożliwia kontrolę działalności, jest pomocne w ocenie pracy menedżerów (zob. Dury, 1995, s. 370, za: Świderska, 2000, s. 196).

Narzędziem wspierającym procesy zarządzania jest controlling, rozumiany jako zintegrowany podsystemem kierowania, planowania, kontrolowania oraz informacji, który wspiera adaptację i koordynację całego systemu zarządzania bądź też jego proces nawigacji i sterowania gospodarczego za pomocą planu (Sierpińska, Niedbała, 2003, s. 12). Niektórzy identyfikują controlling z rachunkowością, inni zaś traktują go jako zmodyfikowaną rachunkowość ukierunkowaną na kłopoty w przedsiębiorstwie czy wiążą go też z rachunkowością zarządczą, która wspiera przy tym funkcje zarządzania. Controlling pozwala na pozyskiwanie informacji z księgowości i na tej podstawie stworzenie systemu wspierającego procesy: planowania, sterowania i kontroli (zob. Nowak, 2011, s. 16).

Rachunkowość zarządcza dostarcza także narzędzi pozwalających na zmniejszenie ryzyka związanego z podejmowaniem decyzji długookresowych. Należą do nich proste i dyskontowe metody oceny efektywności inwestycji. Do wstępnej selekcji projektów inwestycyjnych są wykorzystywane najczęściej metody proste, takie jak: okres zwrotu nakładów i prosta stopa zwrotu. Dokładniejszym narzędziem opłacalności przedsięwzięć inwestycyjnych są dyskontowe metody rachunku ekonomicznego, takie jak: długość okresu zwrotu, uwzględniająca wartość pieniądza w czasie, metoda wartości zaktualizowanej netto czy metoda wewnętrznej stopy zwrotu (zob. Gabrusewicz, Kamela-Sowińska, Poetschke, 2002, s. 352–360; Świderska, 2000, s. 165–166).

Przedstawione, wybrane narzędzia rachunkowości wskazują na możliwości pozwalające na pozyskanie wiarygodnych informacji wykorzystywanych w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Aby w optymalnym stopniu korzystać z informacji dostarczanych przez rachunkowość, należy wcześniej dokładnie określić rodzaj i zakres infor-

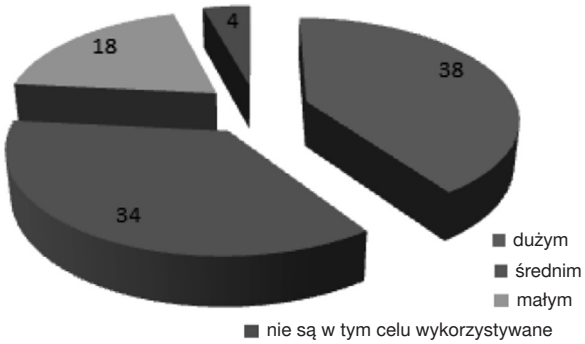
macji potrzebnych do sprawnego i skutecznego zarządzania. Pozwoli to na odpowiednie przygotowanie właściwych informacji i dostosowanie ich do potrzeb zarządzających.

Ocena stopnia wykorzystywania informacji księgowych w zarządzaniu organizacją

Zapotrzebowanie na informacje niezbędne do zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami jest zróżnicowane w zależności od ich wielkości, przedmiotu i zakresu prowadzonej działalności, liczby zatrudnionych osób czy planów dotyczących przyszłego rozwoju. Sposób wykorzystania tych informacji będzie jednak uzależniony od wiedzy i umiejętności osób zarządzających. Często osobami zarządzającymi w małych i średnich przedsiębiorstwach są ich właściciele, którzy realizują wiele funkcji zarządzania równocześnie. Dość często nie mają oni wykształcenia ekonomicznego, a ograniczone środki finansowe nie pozwalają im na zatrudnienie specjalistów z tej dziedziny. Stąd nie zawsze w optymalny sposób wykorzystują oni system informacyjny rachunkowości.

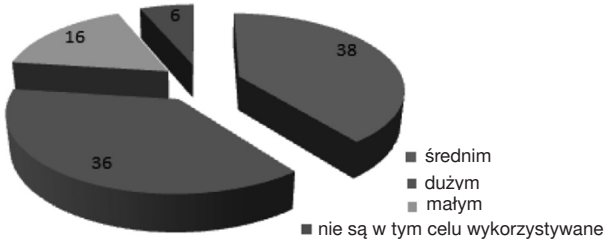
Spośród badanych przedsiębiorstw tylko 38% wykorzystuje w dużym stopniu informacje uzyskiwane z rachunkowości do planowania działalności, 34% badanych informacje te wykorzystuje w stopniu średnim, natomiast 22% w małym lub w ogóle. Podobny odsetek osób wykorzystuje informacje z rachunkowości do organizowania działalności.

Wykres 1. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do planowania działalności (w %)



Źródło: Opracowanie własne

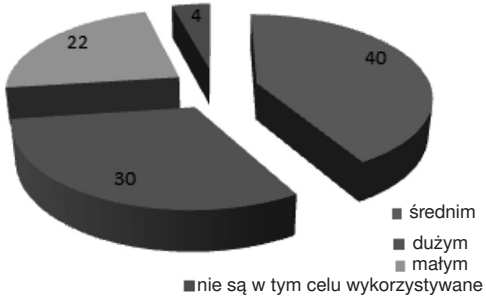
Wykres 2. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do organizowania działalności (w %)



Źródło: opracowanie własne

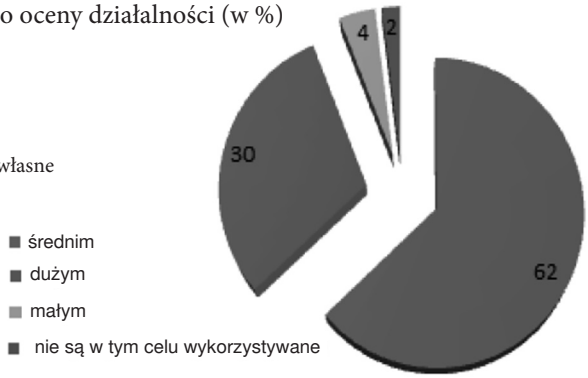
Nieco więcej, bo 40% badanych przedsiębiorstw, dane z ewidencji księgowej w dużym stopniu wykorzystuje do kontroli działalności, w średnim stopniu wykorzystuje te dane 30% przedsiębiorstw, a 26% badanych korzysta z danych księgowych do kontroli swojej działalności w małym stopniu lub w ogóle nie korzysta.

Wykres 3. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do kontroli działalności (w %)



Źródło: opracowanie własne

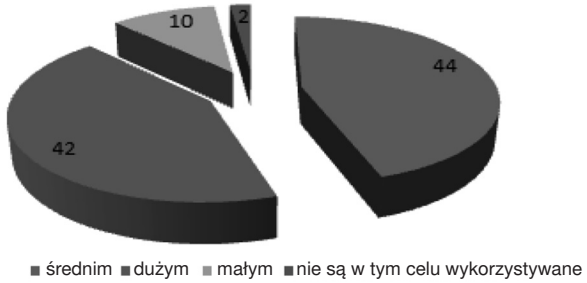
Wykres 4. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do oceny działalności (w %)



Źródło: opracowanie własne

Dość mała grupa badanych przedsiębiorstw, bo zaledwie 30%, w dużym stopniu wykorzystuje informacje z ewidencji księgowej do oceny działalności, 62% przedsiębiorstw w stopniu średnim, natomiast tylko 6% badanych oceny dokonuje w małym stopniu lub w ogóle nie dokonuje.

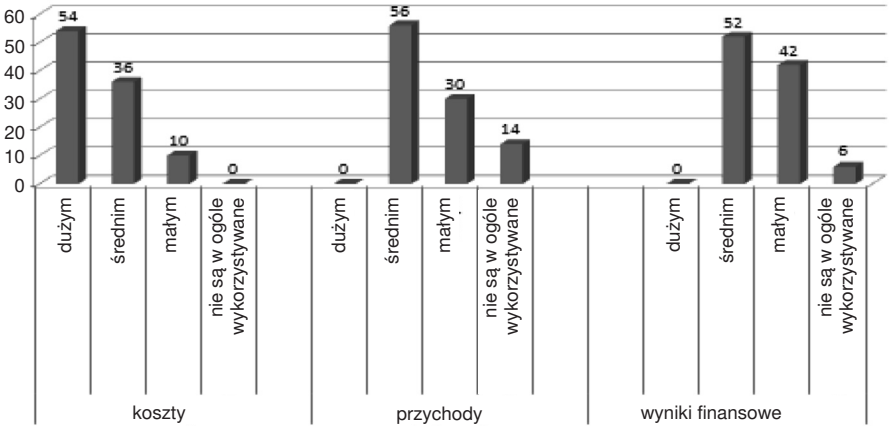
Wykres 5. Ocena badanych, w jakim stopniu informacje uzyskiwane z ewidencji księgowej służą do podejmowania decyzji (w %)



Źródło: Opracowanie własne

Realizacja funkcji, jaką jest podejmowanie decyzji w dość dużej grupie przedsiębiorstw (42%), oparta jest na informacjach z systemu rachunkowości w dużym stopniu, w 44% przedsiębiorstw w średnim, a w 12% w małym lub w ogóle.

Wykres 6. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują informacje o przychodach, kosztach i wynikach finansowych (w %)

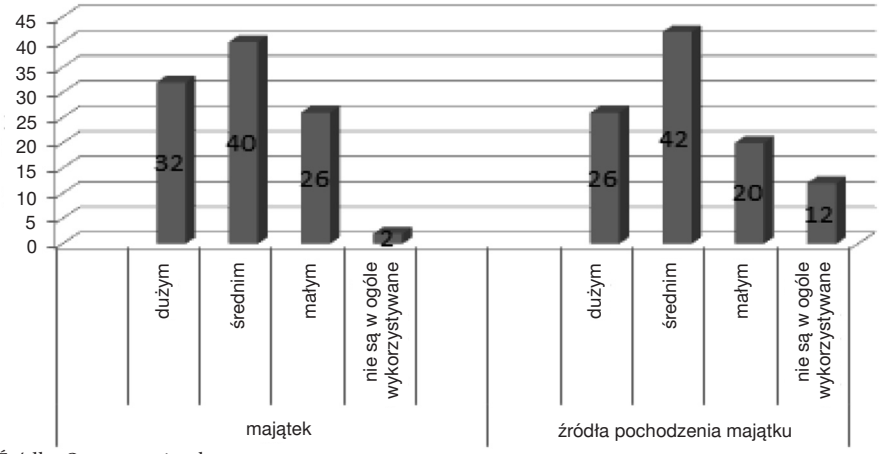


Źródło: Opracowanie własne

Dla badanych ważną kategorią podlegającą zarządzaniu są koszty, gdyż w żadnym z przedsiębiorstw nie odnotowano sytuacji, w której informacje o kosztach nie byłyby wykorzystywane: 54% badanych w dużym stopniu wykorzystuje w zarządzaniu informacje o kosztach, 35% w stopniu średnim, natomiast tylko 10% w stopniu małym.

Znacznie gorzej przedstawia się sytuacja, jeżeli chodzi o analizę przychodów i wyników finansowych. Żadne z badanych przedsiębiorstw nie wykorzystuje danych o tych kategoriach w dużym stopniu. W średnim stopniu dane o przychodach wykorzystuje do analizy 56% badanych przedsiębiorstw, a o wynikach finansowym 52%. Niepokojący jest fakt, że 30% badanych przedsiębiorstw w małym stopniu wykorzystuje, a 14% w ogóle nie wykorzystuje danych z rachunkowości do analizy przychodów. Podobna sytuacja jest w przypadku analizy wyników finansowych. Aż 42% badanych w małym stopniu wykorzystuje dane o wynikach finansowych w celach zarządczych, a 6% z danych tych w ogóle nie korzysta.

Wykres 7. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują informacje o majątku i źródłach jego pochodzenia (w %)

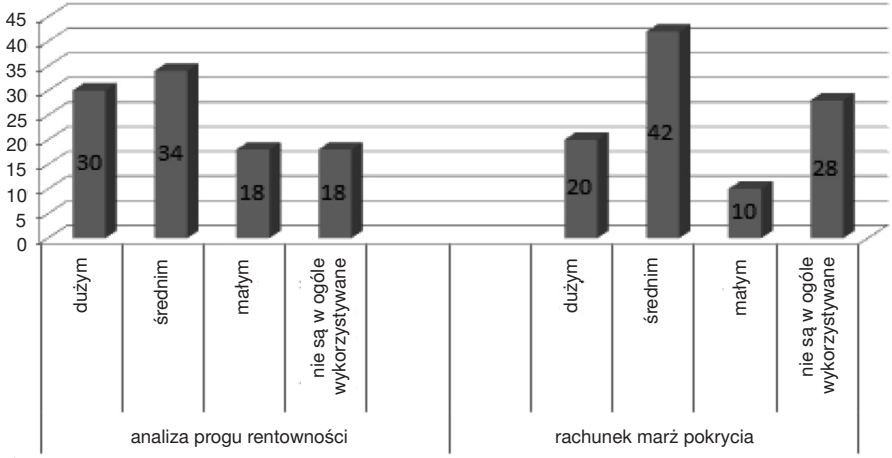


Źródło: Opracowanie własne

Dość duża grupa przedsiębiorstw w małym stopniu wykorzystuje też do zarządzania dane o majątku i źródłach jego pochodzenia.

Mimo że informacje generowane przez rachunkowość zarządczą mogą przyczyniać się do bardziej sprawnego i efektywnego zarządzania organizacją, liczba badanych przedsiębiorstw nie zawsze wykorzystuje je w sposób zadowalający.

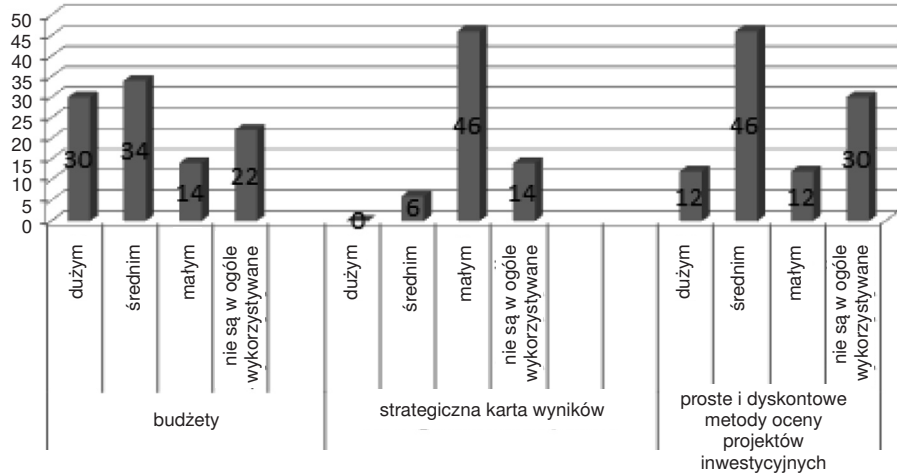
Wykres 8. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują analizę progu rentowności i rachunek marż pokrycia (w %)



Źródło: Opracowanie własne

Z analizy progu rentowności w dużym i średnim stopniu korzysta 64% badanych, 62% przedsiębiorstw w dużym i średnim stopniu korzysta też z rachunku marż pokrycia.

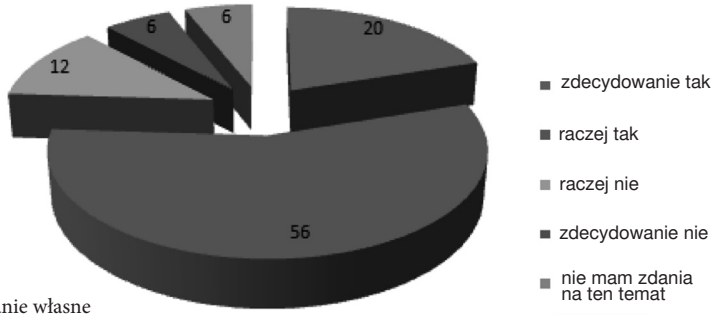
Wykres 9. Ocena badanych, w jakim stopniu do zarządzania organizacją wykorzystują budżety, strategiczną kartę wyników i metody oceny projektów inwestycyjnych (w %)



Źródło: Opracowanie własne

W dość małym stopniu badane przedsiębiorstwa korzystają również z innych narzędzi rachunkowości zarządczej. O ile z budżetowania w dużym i średnim stopniu korzysta 64% badanych, to strategiczną kartę wyników wykorzystuje tylko 6% przedsiębiorstw w średnim stopniu, a żadna organizacja w dużym. Aż 30% przedsiębiorstw w ogóle nie wykorzystuje informacji dotyczących prostych i dyskontowych metod oceny projektów inwestycyjnych, a 12% wykorzystuje je w małym stopniu.

Wykres 10. Opinia badanych, czy informacje wynikające z rachunkowości są w dostatecznym stopniu wykorzystywane w zarządzaniu ich organizacją (w %)

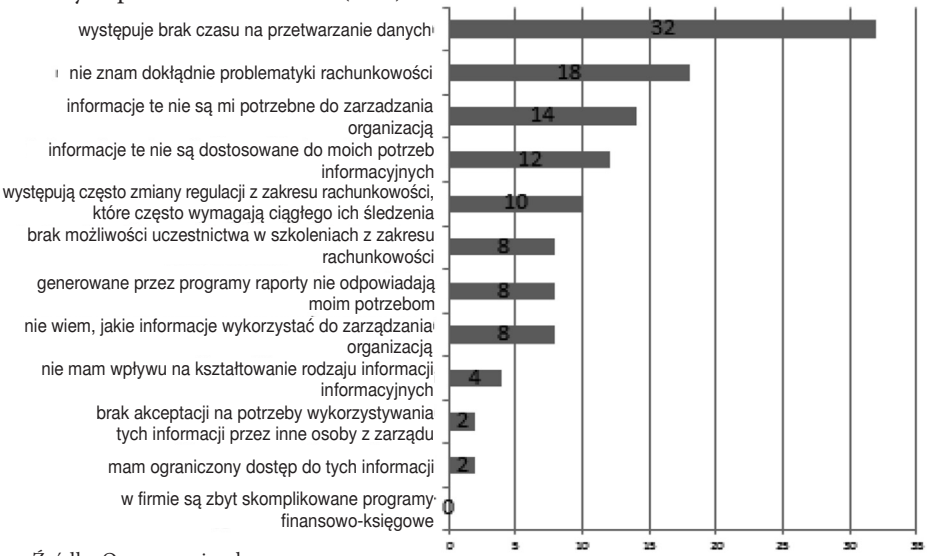


Źródło: Opracowanie własne

Mimo przedstawionych wcześniej niezbyt optymistycznych wyników dotyczących stopnia wykorzystania informacji wynikających z rachunkowości w małych i średnich przedsiębiorstwach, aż 56% badanych uważa, że są one wykorzystywane w dostatecznym stopniu. Dość mała grupa badanych twierdziła, że korzysta z tych informacji w małym stopniu lub w ogóle.

Zarządzający, którzy mieli zastrzeżenia do poziomu wykorzystywania informacji generowanych przez rachunkowość, najczęściej jako przyczynę takiej sytuacji podawali brak czasu na przetwarzanie danych (32% badanych) i brak dokładnej znajomości problematyki rachunkowości (18%). 8% badanych uważa, że nie ma możliwości uczestniczenia w kursach z tego zakresu. Niektórzy przedsiębiorcy (14%) uważają, że dane z rachunkowości nie są im potrzebne do zarządzania oraz że nie są one dostosowane do ich potrzeb zarządczych (12%). Dla 10% badanych wykorzystywanie danych z rachunkowości utrudniają częste zmiany regulacji z zakresu rachunkowości, nieodpowiadające ich potrzebom raporty generowane przez programy oraz brak wiedzy tego, jakie informacje z rachunkowości wykorzystywać. Tylko 2% badanych ma ograniczony dostęp do informacji.

Wykres 11. Opinia badanych, na temat barier w wykorzystaniu informacji generowanych przez rachunkowość (w %)



Źródło: Opracowanie własne

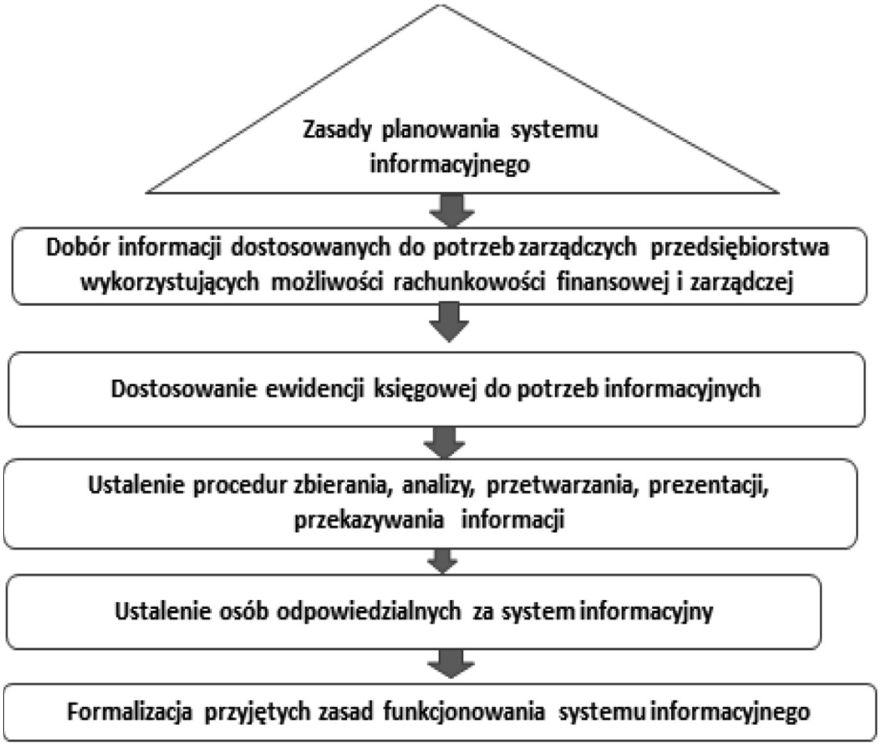
Podsumowanie

W każdym przedsiębiorstwie sprawna realizacja funkcji zarządzania uzależniona jest w dużym stopniu od dostępu do wiarygodnych informacji, pochodzących często z systemu rachunkowości. Rozwój rachunkowości, szczególnie zarządczej, spowodował pojawienie się wielu przydatnych narzędzi umożliwiających pozyskiwanie informacji, wspomagających procesy zarządzania.

Przeprowadzone badania wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa nie w pełni wykorzystują informacje generowane przez rachunkowość, a mimo to duża część badanych uważa, że wykorzystuje je w zarządzaniu w dostatecznym stopniu. Kadra zarządzająca małymi i średnimi przedsiębiorstwami nie wykazuje więc potrzeby wykorzystywania tych informacji. Nie dostrzega też ich znaczenia dla wzrostu efektywności działania i przez to wzrostu konkurencyjności. Być może związane jest to z dość niskim poziomem wiedzy zarządzających z tej dziedziny, ograniczonym dostępem do informacji księgowych, wynikającym z prowadzenia uproszczonych form księgowości, czy zlecaniem, w wielu przypadkach, prowadzenia rachunkowości firmom zewnętrznym.

Aby skutecznie zarządzać przedsiębiorstwem, kadra kierownicza małych i średnich przedsiębiorstw musi umieć wykorzystywać informacje generowane przez rachunkowość. Są one bowiem podstawą wyznaczania i korygowania strategii firmy, umożliwiają sprawną realizację funkcji zarządzania czy weryfikację prawidłowości przebiegu wszystkich procesów w przedsiębiorstwie, często pełnią też rolę systemu wczesnego ostrzegania umożliwiającego dokonanie działań korygujących, pozwalających na szybkie reagowanie na sygnały rynkowe i dostosowywanie się do wymagań rynku.

Rysunek 1. Zasady planowania systemu informacyjnego



Źródło: Opracowanie własne

Konieczne jest jednak dostrzeżenie przez kadrę zarządzającą znaczenia tych informacji w zarządzaniu i zaprojektowanie systemu informacyjnego (rys. 1) dostosowanego do potrzeb i celów przedsiębiorstwa.

Bibliografia

Cebrowska T. (2006). *Rachunkowość finansowa i podatkowa*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Griffin W.R. (2004). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa, PWN.

Jarugowa A. (1994). *Wprowadzenie do rachunkowości zarządczej*. W: A. Jarugowa, J. Sobańska, L. Kopczyńska, A. Szydło, E. Walińska, *Rachunkowość dla menedżerów*. Łódź, Towarzystwo Gospodarcze Rafib.

Jaworski J. (2011). *Rozwój i znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w gospodarce polskiej*. W: *Ekonomiczne i społeczno-polityczne problemy współczesnej gospodarki*. Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku, t. 9, Gdańsk, WSB.

Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). *Strategiczna karta wyników. Jak przełożyć strategię na działanie*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Karmańska A. (red. nauk.) (2006). *Rachunkowość zarządcza i rachunek kosztów w systemie informacyjnym przedsiębiorstwa*. Warszawa, Difin.

Kaszuba-Perz A., Szydełko A. (2004). *Rachunkowość zarządcza*. Rzeszów, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania z siedzibą w Rzeszowie.

Komorowski J. (1997). *Budżetowanie jako metoda zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa, Wyd. Nauk. PWN.

Lech P. (2005). *Informacyjne wspomaganie zarządzania nowoczesną organizacją poprzez system pomiaru efektywności*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, nr 2. Sopot, UG.

Martyniak Z. (red.) (1997). *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*. Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.

Mikołajczyk Z. (1998). *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Warszawa, PWN.

Nowak A. (2015). *Instrumenty rachunkowości zarządczej wspomagające realizację strategii przedsiębiorstwa*. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, nr 39. Szczecin, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

Nowak E. (2011). *Controlling w działalności przedsiębiorstwa*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Safin K. (2012). *Przedsiębiorczość, przedsiębiorca, mała firma – zagadnienia podstawowe*. W: *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem*. Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Sierpińska M., Niedbała B. (2003). *Controlling operacyjny w przedsiębiorstwie*. Warszawa, PWN.

Sikorski C. (2008). *Nauka o zarządzaniu*. Łódź, Wydawnictwo AHE.

Stair R.M., Reynolds G.W. (2003). *Principles of Information Systems*. Course Technology. Thomson Learning.

Świderska G.K. (red.) (2000). *Rachunkowość zarządcza*. Warszawa, Poltext.

Świderska G.K. (red.) (2003). *Informacja zarządcza w procesie formułowania i realizacji strategii firmy. Wyzwania dla polskich przedsiębiorstw*. Warszawa, Difin.

Turyna J. (2006). *Rachunkowość jako system informacyjny: aspekt modelowy*. „Problemy Zarządzania" 4/2006 (14), Warszawa, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807 z późn. zm.).

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości (Dz.U. nr 121 poz. 591, z późn. zm.) art. 3 ust. 1a pkt 3.

Marek Kalinowski
Zakład Zarządzania Personelem
Instytut Organizacji i Zarządzania
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Gdański
m.kalinowski@wzr.ug.edu.pl

Modelowanie pracowników w szkoleniowych grach decyzyjnych

Modeling of employees in decision-making training games

Abstract

Human being is a complex and thinking creature. Its personality is evolving and the motives may be variable over time. Therefore it is a challenge to make far-reaching simplifications required to model employees in decision-making games. In analyzed serious games this simplifications are manifested in:

- handling only effects of activities of employees, without isolating them as spontaneous entities,
- recognition of employees only in general descriptions, requiring players to make simple decision,
- conversion of virtual workers into the possibility of action for game players,
- choosing a set of selected parameters relevant to the objectives pursued by the players and limiting to several factors characterizing the performance of employees,
- choosing a set of selected measures that can be taken by the players towards employees; normally they include: hiring, remuneration, development and release.

The use of the option of rejecting the roles of the virtual world employees to the gamers increases their identification with the objectives pursued in the framework of the game and evokes emotions that cause effective remembering of the

facts in the game. The involvement of third parties (eg. the coach leading the game or actors) in a role-playing in game lets enter into the game soft aspects such as: communication, persuasion and negotiation, difficult to model through algorithms, and allows a clear illustration of plot elements relating to relationships.

Keywords: game, employee, training, human resources management, development

Streszczenie

Człowiek jest złożoną, myślącą istotą. Jego osobowość ewoluuje, a motywy działania mogą być zmienne w czasie. Dlatego zamodelowanie pracowników w grze decyzyjnej, wymagające dokonania daleko idących uproszczeń, stanowi niemałe wyzwanie.

W analizowanych grach przejawiają się one w:

- operowaniu jedynie efektami działania pracowników, bez wyodrębniania ich jako samoistnych bytów,
- ujmowaniu pracowników jedynie w ogólnych opisach, wymagających od graczy dokonania prostej, do najwyżej kilkuwariantowej decyzji,
- przeliczaniu liczby pracowników zatrudnianych w fikcyjnej organizacji (z uwzględnieniem ewentualnych innych czynników) na możliwości działań uczestników gry (a tym samym – reprezentowanych przez nich organizacji lub, jak w przykładzie przedstawionym w tekście artykułu, działów),
- określeniu zestawu wybranych parametrów istotnych z punktu widzenia celów realizowanych przez graczy i ograniczeniu się co najwyżej do kilku współczynników charakteryzujących parametry pracowników,
- określeniu zestawu wybranych działań, które mogą być podejmowane przez graczy względem pracowników; zazwyczaj są to: zatrudnianie, wynagradzanie, rozwój i zwalnianie.

Zastosowanie rozwiązania polegającego na narzuceniu uczestnikom szkolenia ról pracowników świata wirtualnego zwiększa stopień ich identyfikacji z celami realizowanymi w ramach gry oraz wywołuje emocje powodujące efektywniejsze zapadanie w pamięć wydarzeń mających miejsce w rozgrywce. Natomiast zaangażowanie osób trzecich (np. trenera prowadzącego rozgrywkę lub aktorów) w odgrywanie ról w grze pozwala wprowadzić do gry miękkie aspekty komunikacji, perswazji bądź negocjacji, trudne do zamodelowania poprzez algorytmy, a także umożliwia bardziej wyraziste zilustrowanie elementów fabuły odnoszących się do relacji międzyludzkich.

Słowa kluczowe: gra, pracownik, szkolenie, zarządzanie zasobami ludzkimi, rozwój

Wprowadzenie

Szkoleniowa gra decyzyjna stanowi model w pewnym uproszczeniu odwzorowujący występujące w świecie rzeczywistym obiekty, procesy i zjawiska w taki sposób, aby umożliwić rozwój kompetencji poprzez udział w rozgrywce. Rozgrywka ta zazwyczaj jest realizowana albo na początku szkolenia, stanowiąc wprowadzenie do określonej problematyki, albo pod jego koniec – podsumowując lub weryfikując wiedzę zdobytą przez uczestników. Niekiedy gra stanowi główną, a nawet jedyną metodę zastosowaną podczas szkolenia. W takim wypadku oparta jest ona na rozbudowanym mechanizmie, ma złożone zasady i zawiera wiele elementów (np. odwołuje się do dużej liczby obiektów powiązanych ze sobą złożonymi zależnościami).

Pytanie, które postawił autor niniejszego opracowania, brzmi: w jaki sposób modelowany jest pracownik oraz jego kompetencje w szkoleniowych grach decyzyjnych odnoszących się do problematyki zarządzania? W celu znalezienia odpowiedzi autor przeanalizował zasady ośmiu gier szkoleniowych i dokonał syntezy zdobytych informacji.

Gry decyzyjne modelujące zjawiska o charakterze biznesowym nazywane są grami kierowniczymi. Twórcy gry, poprzez stworzenie pewnego układu obiektów i relacji między nimi, odwzorowują określoną rzeczywistość (Widelak, 2011, s. 60). W stworzonym w ten sposób sztucznym systemie istnieją obowiązujące uczestników rozgrywki określone zasady postępowania i cele do realizacji. Gracze rozwijają swoje kompetencje poprzez rozstrzyganie dylematów wynikających z przypisanych im ról, zgodnie z narzuconymi zasadami, dążąc do realizacji wyznaczonych celów (Więcek-Janka, Kujawińska, 2010, s. 79). Należy tutaj podkreślić aspekt dydaktyczny, który jest podstawowym wyznacznikiem gry szkoleniowej (Kalinowski, 2016, s. 174).

Wierność odwzorowania wirtualnej przestrzeni aktywności gracza stanowi swoisty kompromis pomiędzy realizmem a prostotą gry (Balcerak, Kwaśnicki, 2008, s. 255). Dbałość o realizm wymaga zaprojektowania bardzo złożonego modelu ze skomplikowanymi zasadami gry, co zdecydowanie zmniejsza jej przystępność dla uczestników rozgrywki, nawet przy zastosowaniu komputerowego wsparcia transformacji decyzji podjętych przez graczy na wielkości zmiennych parametrów. Z kolei zbytnie upraszczanie modelowanych zjawisk prowadzi do eliminacji części aspektów rzeczywistego świata, a także zniekształca występujące w nim związki przyczynowo-skutkowe. Dążąc do uzyskania odpowiedniej prostoty gry, rezygnuje się z ujmo-

wania w niej kwestii mniej istotnych w kontekście problematyki szkolenia, natomiast uwypukla się wątki związane z celami, dla realizacji których gra jest projektowana (Wawrzyńczyk-Kulik, 2013, s. 306).

Z oczywistych względów gra nie jest w stanie odwzorować niektórych aspektów rzeczywistości, np. poczucia realnego zagrożenia i strachu przed konsekwencjami prawdziwego działania (Woźniak, 2010, s. 297).

Modelując pracownika wirtualnej organizacji, także pomija się całe bogactwo niuansów związanych z zarządzaniem kapitałem ludzkim, np. emocji towarzyszących podwyższaniu i obniżaniu wynagrodzeń, awansom i degradacjom czy zatrudnianiu i zwalnianiu[1]. Dystans emocjonalny gracza do pracownika jest tym większy, im bardziej fabuła gry jest abstrakcyjna (Łączyński, 2013, s. 64).

Modelowanie w grze samych przejawów działania pracowników

W mechanizmie gry decyzyjnej mogą nie zostać wyodrębnieni pracownicy jako określone, możliwe do identyfikacji byty – zamiast tego mogą zostać odwzorowane efekty ich aktywności w organizacji. Taka sytuacja występuje np. w grze „Imperium piwne"[2]. Gra ta przedstawia proces warzenia piwa. Uczestnicy rozgrywki, dążąc do celu, jakim jest zarobienie do końca gry jak najwyższej kwoty pieniędzy, nabywają m.in. receptury, surowce (jęczmień i chmiel), opakowania, urządzenia (np. warzelnię, fermentownię albo butelkownię) i energię do utrzymania wymaganej temperatury. Gracze muszą zadbać o optymalny przebieg procesów, inwestując w rozwój urządzeń (mają możliwość nabywania urządzeń o różnym poziomie wydajności), zapewniając niezbędną ilość energii oraz surowców.

Jednym z zasobów, którymi dysponują gracze, są „umiejętności" reprezentowane przez białe, drewniane żetony. Nie są one przypisane do konkret-

[1] Fakt ten wcale nie musi być postrzegany jako wada. Wręcz przeciwnie – uczestnik rozgrywki może w sposób niegraniczony eksperymentować z różnymi strategiami działania. Por. Kalinowski, 2015, s. 103.

[2] Gra „Imperium piwne" jest grą komercyjną, sprzedawaną w otwartym obiegu, w tej samej dystrybucji co gry rozrywkowe. Autor niniejszego opracowania zaliczył ją do gier szkoleniowych ze względu na jej walory poznawcze (poznawanie specyfiki działalności przedsiębiorstwa z branży piwowarskiej) oraz dydaktyczne (zarządzanie procesem, niewątpliwe aspekty ekonomiczno-finansowe, myślenie perspektywiczne itd.).

nych pracowników, więc w grze nie ma mowy o poziomie zatrudnienia, liczbie etatów czy roboczogodzinach. Owe „umiejętności" uczestnicy rozgrywki wykorzystują do zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania korzystnych dla siebie efektów, ale zależnych od wyniku rzutu kośćmi, np. smaku warzonego piwa (co ma wpływ na wielkość zbytu).

Pracownik jako aspekt wydarzenia, w którym uczestniczy gracz

Pracownicy mogą być postaciami występującymi w fabule lub w opisie określonej sytuacji. W takim przypadku nie są oni reprezentowani przez jakiekolwiek komponenty gry (karty, żetony itp.). Nie stanowią także wartości mierzalnego parametru wliczanego do zasobów graczy. Z takim rozwiązaniem można się spotkać w grze „Efektywne zarządzanie projektem" wykorzystywanej przez przedsiębiorstwo Skanska. Rozgrywka przebiega jako ciąg wydarzeń, podczas których gracze podejmują decyzje, każdorazowo wybierając jedną spośród kilku przedstawionych możliwości i ponosząc przy tym określone koszty. Podjęte decyzje wpływają na istotne dla sytuacji graczy parametry, takie jak poziom zadowolenia klientów, terminowość czy dyscyplina budżetowa. Tym samym zmienia się pozycja graczy podczas rozpatrywania kolejnych wydarzeń (np. niepodjęcie działań o charakterze przygotowawczo-zabezpieczającym powoduje podatność zasobów gracza na niepożądane czynniki). W omawianej grze aspekt personalny przejawia się np. w dylemacie dotyczącym zaproszenia załogi na spotkanie rozpoczynające proces inwestycyjny, co wiąże się dla graczy z dodatkowymi kosztami, ale wpływa na efektywność realizacji zadań. Natomiast w omówionej wcześniej grze „Imperium piwne" występuje wydarzenie polegające na możliwości zatrudnienia „ambitnego piwowara", który umożliwia tańsze pozyskanie zaawansowanych receptur.

Pracownik jako parametr determinujący efektywność działań

Pracownicy mogą być ujmowani jako zasób gracza, który w połączeniu z innymi zasobami pozwala mu na osiągnięcie określonych efektów. Takie rozwiązanie zastosowano w opracowanej przez firmę 313 Consulting grze „Flotylla", przedstawiającej procesy przebiegające w przedsiębiorstwie Astor. W pojedynczej grupie uczestników szkolenia każdy z graczy reprezentu-

je jeden, konkretny wydział organizacji. Jego zadanie polega na dążeniu, we współpracy z innymi graczami, do realizacji zestawu celów biznesowych – osiągnięcie wysokiego poziomu zysku oraz stworzenie dobrego klimatu organizacyjnego. Uczestnicy tej kooperacyjnej gry mają możliwość zatrudniania pracowników oraz rozwijania ich poziomu kompetencji, co – wraz z innymi parametrami (np. jakością procesów) – przekłada się na efektywność gracza oznaczającą liczbę akcji możliwych do wykonania w kolejnych turach. Akcje są przedstawione za pomocą pionków – gracze ustawiają je na obszarach planszy i kart symbolizujących zadania, których realizacja może przyczynić się do uzyskania lepszego wyniku.

Gracz jako pracownik – element fabuły

Biorący udział w rozgrywce, uczestnicząc w symulacji, poniekąd sami stają się jej częścią. To uczestnictwo może wyrażać się nie tylko w pełnieniu przez nich określonych ról zdefiniowanych wyznaczonymi celami oraz sprecyzowanych zakresem możliwych do podjęcia decyzji, ale także w opisie podkreślającym ich jakościowe cechy (abstrahujące od faktycznych cech uczestników rozgrywki). Jako przykład takiego ujęcia może posłużyć gra „Galimatias" opracowana przez firmę Akademia Gier. Celem realizowanym przez graczy jest zaprojektowanie abstrakcyjnego procesu według wytycznych, które są sukcesywnie dostarczane graczom. Warstwa fabularna gry wzbogaca atmosferę poprzez wizualizację postaci gracza, określając jego dane osobowe (np. Piotr Malinowski), zainteresowania (sporty ekstremalne), motywy działania (rywalizacja), sytuację zawodową (nowo zatrudniony) czy świadczenie pieniężne przysługujące za pomyślną realizację celu („indywidualna nagroda w wysokości 7000 zł"). Należy podkreślić, że załączony opis nie ma absolutnie żadnego wpływu na sam przebieg rozgrywki.

Aktor jako pracownik – element symulowanego świata

W grze, oprócz uczestników realizujących cele szkoleniowe, mogą brać udział osoby pełniące określone funkcje, np.: trener wyjaśniający zasady gry, pilnujący porządku i przestrzegania reguł oraz podsumowujący wyniki; „mistrz gry" odpowiedzialny za prowadzenie rozgrywki poprzez wprowadzanie zdarzeń i rozstrzyganie sytuacji losowych, a także aktorzy odgrywający role osób, z którymi gracze mogą wchodzić w interakcje, np. role pracowników. Z takim rozwiązaniem mają do czynienia osoby decy-

dujące się wziąć udział w symulacji „Sharkworld”[3]. Gra toczy się w czasie rzeczywistym, co oznacza, że uczestnicy są zobligowani do podejmowania działań na bieżąco, w odpowiedzi na docierające do nich komunikaty, także w porze nocnej (np. może wystąpić konieczność pilnego podjęcia decyzji, aby zapobiec sytuacji kryzysowej). Realizując fikcyjny projekt budowy akwarium dla rekinów na terenie Chin, stykają się oni z koniecznością nie tylko posługiwania się przygotowanymi na potrzeby niniejszej symulacji stronami internetowymi i adresami e-mail, ale również telefonicznego kontaktowania się z ludźmi zaangażowanymi w projekt. Ich role odgrywają aktorzy – osoby spośród zespołu szkoleniowego, którzy wcielają się w postacie pracowników, kooperantów itd.

Pracownik jako zbiór kompetencji

Uczestnicy gry zazwyczaj dążą do osiągnięcia określonego celu, posługując się przy tym dostępnymi zasobami, w tym zasobami ludzkimi. Mogą one mieć jedynie wymiar ilościowy, mogą też być bytami wielowymiarowymi, co przejawia się w różnicach pomiędzy pojedynczymi pracownikami bądź ich grupami występującymi w uniwersum gry. Za przykład można podać pracowników występujących w grze on-line „Simultrain”[4]. Tematyką gry, podobnie jak w kilku wcześniej opisanych narzędziach, jest zarządzanie projektem. Gracza obowiązuje termin rozliczenia projektu, a budżet, którym dysponuje, jest ograniczony. Do realizacji poszczególnych zadań, wymagających określonych kompetencji (jest ich pięć, np. programowanie, umiejętności biznesowe, a także sprzedaż i marketing), może angażować pracowników z listy kilkunastu dostępnych osób. Cechują się oni zróżnicowanym poziomem kompetencji, określonym w skali od zera do sześciu. Włączanie pracowników do projektu wiąże się z ponoszeniem kosztów pracy określonych indywidualnymi stawkami godzinowymi. Istnieje możliwość angażowania ich do pracy w godzinach nadliczbowych, można też wysyłać ich na szkolenie. Prócz powyższych aspektów ilościowych, w grze zastosowano warstwę

[3] „Sharkworld” jest narzędziem na granicy gry decyzyjnej i symulacji ze względu na niemożność jednoznacznego sparametryzowania działań uczestników, które umożliwiłoby obiektywny pomiar postępów w grze – stopień realizacji celów w pewnym zakresie jest wynikiem autorytarnej decyzji osób zarządzających rozgrywką.

[4] http://www.simultrain.com/.

fabularną – w interfejsie gry, w zakładkach charakteryzujących pracowników, znajdują się ich zdjęcia, a także krótkie charakterystyki. Na przykład o dwudziestotrzyletniej Cindy można dowiedzieć się, że ma za sobą półroczny staż, ponadto jest miła i nieśmiała. Popełnia dużo błędów, ale krępuje się prosić o pomoc swoich kolegów. Opis ten stanowi jakościową ilustrację parametrów ilościowych, z których wynika relatywnie niski poziom kompetencji Cindy oraz stosunkowo niska stawka godzinowa.

Pracownik jako zasób o ograniczonej dostępności

W wyżej omówionych przypadkach pracownicy stanowią potencjał, którym uczestnicy rozgrywki dysponują zgodnie ze swoją wolą i w ramach posiadanych zasobów niezbędnych do ich pozyskania i utrzymania. Tymczasem dostępność kapitału ludzkiego w niektórych grach nie ma charakteru deterministycznego. Zdarzenia powodujące brak stałej lub czasowej dyspozycyjności pracowników generowane mogą być: losowo, na skutek decyzji trenera lub na skutek działań innych uczestników rozgrywki. Przykładem gry, w której dyspozycyjność pracowników może być ograniczana losowo, jest „Poligon Projektów”[5] – gra on-line firmy HolonGlobe. Gracz koordynujący wirtualny projekt pozyskuje homogeniczne zasoby ludzkie postrzegane jako określona liczba roboczogodzin. W tej grze występuje możliwość choroby fikcyjnego pracownika, który ze względu na zwolnienie lekarskie nie może uczestniczyć w pracach. Absencja pracownika może opóźnić realizację zaplanowanych zadań, przed czym gracz może się ustrzec, pozyskując na zlecenie innego pracownika, którego stawka godzinowa jest wyższa niż pracownika etatowego (przyjęto założenie, że gracz korzysta ze wsparcia agencji pracy naliczającej określony narzut).

Zarządzanie pracownikami w grze

Ciekawym aspektem spotykanym niekiedy w grach ukierunkowanych na kształtowanie kompetencji z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi jest pozyskiwanie, wynagradzanie i rozwój pracowników. Za przykład może posłużyć planszowa „Gra HR”. Uczestniczący w niej gracze wcielają się w role przedsiębiorców prowadzących działalność produkcyjną i zatrudniających pracowników. Pracownicy są przedstawieni za pomocą kart, na których

[5] http://www.poligon-projektow.pl/.

umieszcza się żetony określające poziom i rodzaj posiadanych przez nich kompetencji. Na wielkość przychodu firm prowadzonych przez graczy mają bezpośredni wpływ kompetencje zatrudnionych pracowników determinujące wielkość produkcji oraz generację wytwarzanych produktów (od której zależy ich wartość rynkowa). Aby wytworzyć określoną ilość produktów określonej generacji wynikającą z poziomu kompetencji zatrudnionej kadry menedżerskiej i inżynierskiej, gracze muszą pozyskać odpowiedni potencjał wykonawczy – robotników. Specjaliści ds. marketingu natomiast wpływają na cenę sprzedaży produktów. Efektywność wszystkich pracowników, zarówno umysłowych, jak i fizycznych, zależy od ich poziomu kompetencji, kształtowanego poprzez szkolenia. Specyfiką gry jest konieczność analizowania przez graczy poziomu przewidywanych przychodów i zestawiania ich z poziomem ponoszonych kosztów. Są one przede wszystkim generowane przez szkolenia oraz wynagrodzenia wypłacane pracownikom. Poziom tych wynagrodzeń każdy z graczy określa indywidualnie, odrębnie dla każdej z czterech specjalności pracowników oraz odrębnie dla każdego z pięciu poziomów kompetencji. Są one oznaczane żetonami w sekcji „Tabela płac" znajdującej się na planszy gracza. Ograniczenia w dostępie do pracowników są efektem dwóch rozwiązań zastosowanych w mechanice gry. Pierwszym z nich jest relatywnie mała liczba nowych pracobiorców pojawiających się co turę na rynku pracy (w grze są przedstawieni jako absolwenci) z losowo generowanymi kompetencjami. Drugą przyczyną destabilizacji struktury zatrudnienia są rywalizujący gracze, którzy, proponując korzystniejsze warunki płacowe, mogą przejąć pracownika od aktualnego pracodawcy, o ile ten nie zatrzyma go poprzez odpowiednio wysoką podwyżkę płacy. Rywalizacja uczestników rozgrywki o pracobiorców przyczynia się do wzrostu stawek płac pracowników o wyższych i bardziej pożądanych kompetencjach.

Opisywana gra, oprócz wspomnianych działań – rekrutacji kandydatów do pracy, ustalania ich płac oraz rozwoju kompetencji – umożliwia także przekwalifikowywanie zatrudnionych pracowników, delegowanie ich do realizacji zadań u innych pracodawców oraz zwalnianie ich z pracy. Dodatkowo, w zaawansowanej wersji gry, gracze ponoszą wydatki związane z employer brandingiem, a zmiany poziomów płac oraz szkolenie pracowników mają wpływ na poziom ich satysfakcji i – co za tym idzie – przywiązanie do aktualnego pracodawcy.

Podsumowanie

Modelowanie pracowników w grach decyzyjnych jest trudne ze względu na złożoność istoty ludzkiej. Dlatego dokonuje się uproszczeń wiążących się z pomijaniem, niekiedy bardzo ważnych, aspektów. Po przebadaniu kilkunastu gier zauważono, że aspekt kadrowy organizacji może być obrazowany poprzez:

- ukazanie jedynie efektów ich działań,
- umieszczanie syntetycznej informacji o nich w kontekście decyzji podejmowanych przez graczy,
- zakres (liczbę) działań możliwych do podjęcia przez graczy wynikający z ilości i jakości oraz warunków pracy zatrudnionego personelu,
- zastosowanie współczynników określających wartość posiadanych zasobów ludzkich,
- określenie działań z obszaru HR, możliwych do podjęcia przez graczy (zatrudnianie, wynagradzanie, rozwój i zwalnianie).

Niekiedy gry wymagają od uczestników odegrania roli pracownika, co może zwiększać stopień identyfikowania się z realizowanymi celami, a przez to – ułatwia zapamiętanie sytuacji występujących w rozgrywce. Ponadto niektóre gry umożliwiają uczestnikom wchodzenie w interakcje z innymi osobami odgrywającymi rolę pracownika (współuczestnikami rozgrywki, trenerem lub aktorami), dzięki czemu do mechanizmu gry zostają wprowadzone miękkie elementy organizacji i wynikające z nich wydarzenia (negocjacje, komunikacja itp.), których zaprezentowanie poprzez algorytmy byłoby bardzo trudne.

Bibliografia

Balcerak A. i W. Kwaśnicki (2008). *Metody symulacyjne w badaniu organizacji i w dydaktyce menedżerskiej*, Wrocław, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Kalinowski M. (2015). *Zastosowanie gier decyzyjnych w rozwoju zasobów ludzkich*, Zarządzanie Acta Universitatis Nicolai Copernici, XLII nr 2, 2015, Zeszyt 424, s. 103.

Kalinowski M. (2016). *Dylematy projektowania i stosowania symulacyjnych gier decyzyjnych w rozwoju pracowników*, „Zarządzanie i Finanse", nr 14 (1), s. 174.

Wawrzyńczyk-Kulik M. (2013). *Symulacyjna gra decyzyjna jako narzędzie wspomagające nauczanie w ramach przedmiotu „Podstawy przedsiębiorczości"*, „Zeszyty Naukowe WSEI seria: Ekonomia", nr 13 (6), s. 306.

Widelak D. (2011). *Podnoszenie kwalifikacji pracowników w sferze edukacyjnej i pozaedukacyjnej*. W: W. Potwora, J. Żurawska (red.), *Kompetencje menedżerskie a praktyka,* Opole, Wydawnictwo Instytut Śląski sp. z o.o.

Więcek-Janka E., Kujawińska A. (2010). *Decyzje i gry marketingowe*, Poznań, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej.

Woźniak J. (2010). *Kilka oczywistych tez o symulacjach – czyli sukces zastosowania symulacji w dydaktyce i w konsultingu*. W: A. Balcerak, W. Kwaśnicki (red.), *Modele symulacyjne i gry menedżerskie we wspomaganiu decyzji i w dydaktyce,* Wrocław, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Źródła internetowe

http://www.simultrain.com/ (dostęp: 01.05.2016).

http://www.poligon-projektow.pl/ (dostęp: 01.05.2016).

Elżbieta Bieniek
doktorantka Uniwersytetu Gdańskiego
Wydział Zarządzania
Instytut Zarządzania Pracownikami
elbieniek@gmail.com

Menedżerskie kompetencje przyszłości. Jak kierować Millenialsami

Managerial competence of the future. How to direct Millenialsi

„Najlepszym sposobem przewidywania przyszłości jest jej tworzenie"
P.F. Drucker (1909–2005)

Abstract

The article presents an approach to a new model of competence of managers to employees born between 1980–2000 who are already in the labor market. This generation is now in the literature, several terms – Millenium generation, Generation "I am", Generation Y or the Work-Life Balance. In this paper, the author uses the term Millenialsi. Generation differs significantly from previously classified generations, and precisely because of this it is worth considering whether we need other competencies of their drivers employees. The paper includes a comparison study conducted by PricewaterhouseCoopers (2015), AAC (Association for Academic Career Offices) and the Institute of Leaders of Change (2014) and a summary – analysis and evaluation of empirical research in relation to the existing market management competence of the construction industry and the public sector.

Keywords: Millenialsi, manager of the future, powers of the future

Streszczenie

W artykule przedstawiono podejście do nowego modelu kompetencyjnego menedżerów w stosunku do pracowników urodzonych w latach 1980–2000, którzy już funkcjonują na rynku pracy. Pokolenie to ma obecnie w literaturze kilka określeń: pokolenie Millenium, pokolenie Ja, Generacja Y lub Work-Life Balance. W niniejszej pracy autorka posługuje się określeniem Millenialsi. Generacja ta różni się znacznie od wcześniej klasyfikowanych pokoleń i właśnie ze względu na to warto zastanowić się, czy potrzebne są inne kompetencje osób kierujących tymi pracownikami. Praca zawiera porównanie badań przeprowadzonych przez PricewaterhouseCoopers (2015), ABK (Stowarzyszenie na rzecz Akademickich Biur Karier) i Instytut Liderów Zmian (2014) oraz podsumowanie – analizę i ocenę przeprowadzonych badań empirycznych w odniesieniu do istniejących na rynku kompetencji menedżerskich branży budowlanej i sektora publicznego.

Słowa kluczowe: Millenialsi, menedżer przyszłości, kompetencje przyszłości

Wprowadzenie

Dla funkcjonowania każdej organizacji ważne jest, aby zatrudnieni w niej menedżerowie mieli odpowiednie kompetencje, dzięki którym kierowanie pracownikami będzie owocowało wzajemną współpracą i twórczą pasją. Traktowanie pracownika jak partnera to wymóg tego czasu. Millenialsi to pokolenie traktowane już przez rodziców jako dzieci, które mogły wyrażać swoją opinię w ważnych sprawach rodzinnych i towarzyskich, podejmować decyzje dotyczące gospodarstwa domowego (Behrer, Van den Bergh, 2011). Takich postaw dziś pracownicy tego pokolenia oczekują od swoich szefów.

Dla starszego pokolenia (nazywanego w literaturze pokoleniem BB i X), które w wielu firmach „dochrapało się" kierowniczych stanowisk, takie podejście może być trudne. To pokolenie wychowane było na posłuszeństwie szefowi i tego też oczekuje od swoich młodszych podwładnych.

Celem niniejszego artykułu jest odpowiedź na pytania: Czy występuje konieczność stworzenia innego, dopasowanego do potrzeb człowieka i organizacji modelu kompetencyjnego menedżera, by realizować przyjętą strategię firmy i jej pracowników? Czy kompetencje obecnych menedżerów umożliwiają Millenialsom bycie innowacyjnym i zaangażowanym w pracę zawodową?

Największe na świecie badania Millenialsów

PricewaterhouseCoopers (PwC) – światowy lider w dziedzinie pomiaru efektywności zarządzania kapitałem ludzkim – wykonał badanie YouthSpeak

2015[1]. Firma ta prowadzi największe tego typu badania na świecie. W badaniu YouthSpeak 2015[2] wzięły udział ponad 42 tys. młodych ludzi (większość urodzona w latach 1990–1997) z całego świata, w tym ponad 1600 osób z Polski. YouthSpeak to akcja, która daje młodym ludziom możliwość zabrania głosu w sprawie problemów, z jakimi zmaga się dzisiejsza cywilizacja. Dzięki badaniu możemy poznać poglądy młodego pokolenia na tematy związane z gospodarką, edukacją i biznesem, aby potem pomóc im w drodze do nauki, w drodze do kariery zawodowej.

Wyniki ubiegłorocznych badań wskazują, że takie wsparcie jest im potrzebne (jego brak potwierdza 54% respondentów), a edukacja nie idzie w parze z oczekiwaniami studentów i potrzebami rynku pracy. Choć generacja Y uważa, że kształcenie się jest niezmiernie ważne dla dalszego rozwoju kariery (75%), to istnieje znaczące zróżnicowanie między potrzebami młodych ludzi i rynku pracy a ofertą edukacyjną uczelni. Ogólnie respondenci bardzo nisko ocenili edukację. Swoje zadowolenie z doświadczenia uniwersyteckiego sklasyfikowali na poziomie -42 NPS (Net Promoter Score).

Millenialsi zapytani o ich przygotowanie edukacyjne do wykonywania przyszłej pracy zawodowej w 58% odpowiedzieli, że nie widzą związku między tym, czego się dziś uczą, a tym, co będzie im w przyszłości potrzebne, a 68% uznało, że najskuteczniejszą metodą rozwijania nowych umiejętności jest nauka empiryczna.

Znający swoją wartość i skorzy do nieustannej nauki Millenialsi mają także określone ambicje – aż 61% respondentów na świecie planuje zostać przedsiębiorcą, a 64% ma aspiracje bycia decydentem lub objęcia stanowiska w zarządzie. Również polskie pokolenie millenijne potwierdza te dane – 23% z nich planuje założyć własną działalność gospodarczą w ciągu najbliższych 5 lat, a aż 37% nosi się z takim zamiarem w perspektywie 10 lat. Przedstawiciele dzisiejszego pokolenia szukają międzynarodowych doświadczeń jako metody edukacji i zarządzania.

Millenialsi oczekują możliwości realizowania swoich zainteresowań, stałej edukacji i zdobywania globalnego doświadczenia. Ważne jest dla nich przebywanie w otoczeniu, w którym mogą stale wynajdować nowe wyzwa-

---

[1] Improving the Journey from Education to Employment, *YouthSpeak Survey Millennial Insight Report 2015,* http://www.pwc.pl/pl_PL/pl/publikacje/assets/youthspeak-millennial-report-2015.pdf (dostęp: 10.09.2015).

[2] YouthSpeak – Głos Młodzieży.

nia i nabywać kompetencje. Najważniejszym celem nie jest podjęcie pracy w godzinach 8–16 czy wysokie wynagrodzenie (tylko 4% respondentów badania na świecie wskazało wynagrodzenie jako najważniejszy element ich kariery w pierwszych 5 latach pracy), jak to było w przypadku poprzednich pokoleń. Zasadniczo życie prywatne i zawodowe przeplatają się i wzajemnie uzupełniają.

Istotnym aspektem życia tego pokolenia jest także kultura organizacyjna oraz środowisko pracy, bo chcą oni rozwijać się w atmosferze wzajemnego zaufania, poszanowania indywidualności i możliwości wyrażania swojego zdania. Dla pokolenia wchodzącego na rynek pracy ważny jest cel. Za atrakcyjnego pracodawcę może zostać uznana organizacja, która dba o swój wizerunek, o swoich ludzi i otoczenie oraz jasno precyzuje swoje cele. Bycie szczerym i przejrzystym w działaniach pozwala przyciągać największe talenty oraz zwiększa szansę na ich zaangażowanie w pracę.

Kompetencje kierownicze potrzebne Millenialsom

Czy wiadomo, jakich menedżerów potrzebują nasi Millenialsi? Odpowiadając częściowo na to pytanie, opierano się na badaniach mówiących o potrzebach młodych pracowników, także studentów, opublikowanych w Raporcie „Dwa światy – kompetencje przyszłości 2014" przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian. Autorzy badań zaproponowali dwie formy badania: papierową i on-line, by trafić do jak najliczniejszej grupy respondentów. Mimo natłoku informacji o sposobach motywowania pracowników do pracy pracodawcy nie zawsze wiedzą, czego chcą ich młodzi przyszli i obecni pracownicy, co im daje (lub da) największą energię do pracy.

Raport pokazuje dwie strony: jakie przekonania towarzyszą Millenialsom na swój temat oraz jak pracodawcy postrzegają Millenialsów, a następnie te wyniki konfrontuje się z ogólną charakterystyką młodego pokolenia. Takie podejście miało finalnie doprowadzić do przedstawienia sposobów kierowania młodymi ludźmi tak, aby byli oni jak najbardziej efektywni, lojalni i zmotywowani do pracy. W sumie przebadano w obu przypadkach ponad 300 młodych ludzi, a wyniki różnią się w zależności od tego, jak przeprowadzono badania (wersja: papierowa, on-line).

Z badań wynikają ciekawe wnioski: ankietowani stawiają na siebie i swoje najbliższe otoczenie (dom, rodzina). Nie patrzą na zdanie innych, motywacją

dla nich jest chęć rozwoju swojej pasji, swojej specjalizacji. Pracownik z silną motywacją obsadzony na właściwym stanowisku pracy będzie miał większą chęć rozwoju, a tym samym przyczyni się do ogólnego rozwoju firmy. Formy wsparcia ważne dla młodych pracowników to:

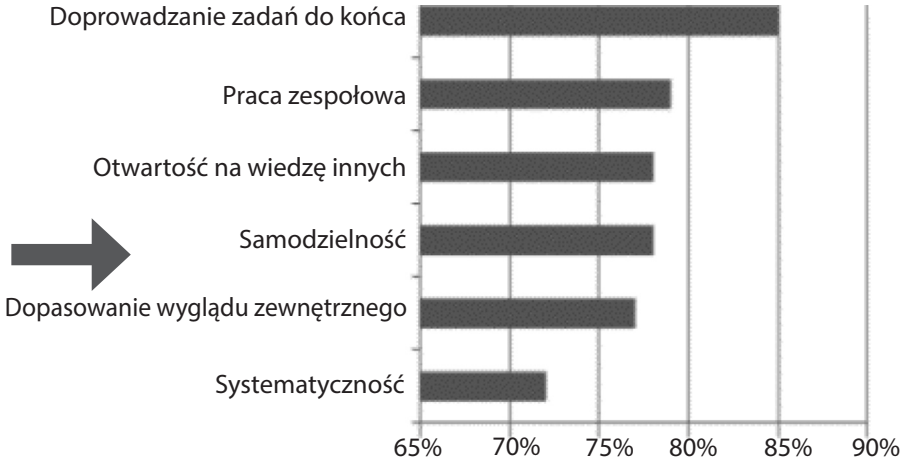
- pogłębienie wiedzy specjalistycznej – 83%,
- nabycie praktyki w swojej specjalizacji – 80%,
- stworzenie indywidualnego planu działania na rozwój kariery – 66%.

W kwestionariuszu ankiety, w polu „inne" ankietowani nie wprowadzali dodatkowych odpowiedzi, takich jak „praca w zespole", „poznanie nowych ludzi", „samorozwój".

Badani scharakteryzowali siebie w następujący sposób:

a. Badanie w wersji papierowej polegało na określeniu każdej z zaproponowanych 24 kompetencji na skali 1–5, a poniżej na wykresie przedstawiono, które z nich wskazywali jako swoje mocne strony.

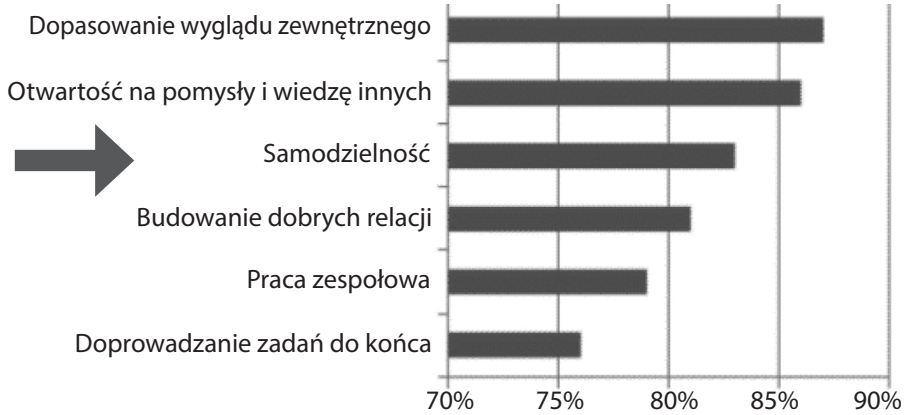
Wykres 1. Badanie przeprowadzone w wersji papierowej podczas targów pracy Jobbing w marcu 2013



Źródło: Raport opublikowany przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian „Dwa światy – kompetencje przyszłości 2014", www.outsourcingportal.eu/pl

b. Badanie on-line, w którym studenci i absolwenci mieli wybrać z puli zaproponowanych 24 kompetencji 7 kompetencji głównych bez skali.

Wykres 2. Badanie przeprowadzone w wersji on-line w czerwcu 2013



Źródło: Raport opublikowany przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian „Dwa światy – kompetencje przyszłości_2014", *www.outsourcingportal.eu/pl*

Poza tym młodzi ludzie wskazali na wartości, jakimi się kierują, a wśród nich najważniejsze to:

- szacunek – do niego jako człowieka i pracownika, który okazuje się poprzez pytanie go o jego zdanie oraz szczerość, czyli nieukrywanie, niegranie, ale mówienie jasno i prosto o danej sytuacji,
- otwartość – chęć poznania i ciekawość, którą menedżer może realizować poprzez uważne słuchanie tego, co mają do powiedzenia,
- poczucie, że pracuje z wartościowym człowiekiem – pokolenie młodych nie ceni autorytetu z zasady, tylko dlatego że szef jest starszy albo wyżej w hierarchii. Gdy młodzi patrzą na przełożonego, liczy się: wartość jego wiedzy, umiejętności pokazania swojego doświadczenia oraz wizja tego, do czego dąży. Dlatego w przyszłości menedżer ma być nie przełożonym, ale mentorem, nauczycielem świadomym tego, co potrafi, i umiejącym o tym mówić oraz wykorzystywać to w pracy. Gdy pokaże swoją realną wartość jako specjalisty, wtedy będzie naturalnym autorytetem, a o motywację swoich ludzi nie będzie musiał się martwić.

Z tej charakterystyki wyłania się profil idealnego menedżera. To przede wszystkim osoba otwarcie dzieląca się swoją wiedzą. Przy podziale zadań zwracająca uwagę na możliwości swoich pracowników, jasno wyznaczająca cele, których realizacja pozwala wykazać się młodym pracownikom.

Menedżer mający w swoim zespole młodych ludzi powinien pamiętać, aby nie szczędzić im pochwał i udzielać częstych informacji zwrotnych oraz, w razie potrzeby, wskazówek. To daje młodemu pokoleniu poczucie, że dobrze wykonuje swoje zadanie i motywuje je do dalszej pracy. Czasy sztywnych rozmów biurowych wydają się również odległe w perspektywie współczesnego zarządzania, komunikowanie się z podwładnym z pokolenia Millenialsów uwzględnia wiele sposobów, nie wykluczając maili, SMS-ów lub rozmów w drodze do bufetu. Ponadto menedżer przyszłości powinien dawać młodemu pokoleniu okazje do pracy zarówno w zespole (to umocni więzi wewnątrz grupy i będzie rzutowało na lojalność pracowników), jak i indywidualnej. Poza tym osoby należące do tego pokolenia potrzebują jasno określonych reguł i terminów, których trzymają się zarówno przełożeni, jak i pracownicy. Menedżer ma w przyszłości być elastyczny, podążać za duchem czasów, co wiąże się z byciem na „ty" z technologią. Taka osoba wzbudzi szacunek u młodych pracowników i będzie wpływała na podwyższenie ich efektywności.

Kompetencje menedżera przyszłości

Menedżerowie muszą zaprzestać robienia różnych rzeczy ludziom – muszą zacząć robić je z ludźmi (Denning, 2012, s. 29–34). Dziś w mądrze rozwijającej się organizacji „(…) większy nacisk kładzie się na podnoszenie umiejętności pracowników, którzy awans pionowy coraz rzadziej uznają za wzorzec zawodowego sukcesu. Organizacje są uzależnione od utalentowanych, świadomych swej roli jednostek, a zatem muszą uznawać aspiracje tych jednostek i tworzyć nowe wzory tak zwanej kariery bez granic" (E. Masłyk-Musiał, A. Rakowska, E. Krajewska-Bińczyk, *Zarządzanie dla inżynierów*, PWE, Warszawa 2012, s. 224).

Kohabitacja[3] zatrudnionych w firmie Millenialsów, pomimo różnicy pełnionych funkcji i zadań, zależna jest i związana z ich potrzebami, umiejętnościami i oczekiwaniami w stosunku do organizacji i ich życia osobistego. Takie podejście rodzi potrzebę zidentyfikowania, nazwania, zbadania i rozwoju nowych kompetencji menedżerskich.

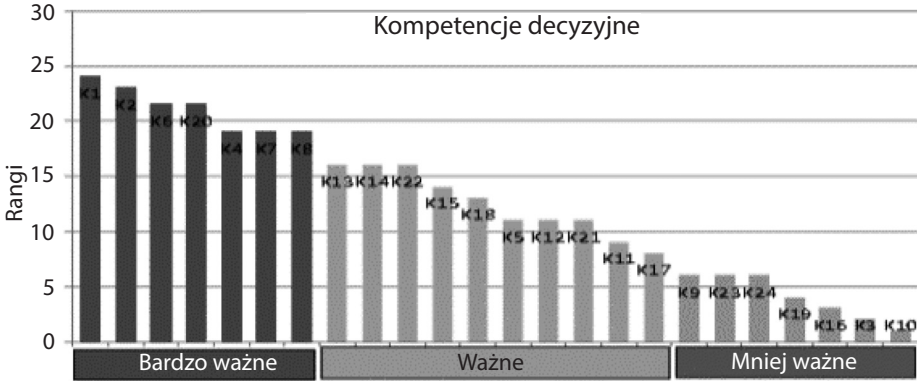
[3] Kohabitacja, koabitacja, cohabitation [wym. koabitasją – 1. «współrządzenie organów władzy reprezentujących odmienne opcje polityczne»; 2. daw. «współżycie, współdziałanie lub współzamieszkiwanie», sjp.pwn.pl/slowniki/kohabitacja.html.

Chcąc zidentyfikować kluczowe kompetencje, wiele firm przeprowadziło badania empiryczne, by zlokalizować obecne zapotrzebowanie na kompetencje menedżera przyszłości. W tej pracy wykorzystano badania przeprowadzone w branży budowlanej i sektorze publicznym.

Badania urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego

R. Walkowiak zwraca uwagę na niedostatek badań empirycznych nad kompetencjami menedżerów jednostek samorządowych w Polsce i za granicą (Walkowiak, 2004).

Wykres 3. Ważność kompetencji decyzyjnych



Źródło: Beata Hysa (Politechnika Śląska) i Piotr Kowalczyk (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie), *Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej*

Badania[4] kierowników administracji samorządowej polskich urzędów przeprowadzono empirycznie na grupie 208 kierowników z 75 różnych urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego. Wśród badanych kierowników było 127 kobiet (61%) oraz 81 mężczyzn (39%). Ponad połowa respondentów (50,5%) to osoby w wieku od 46 do 60 lat, 1/3 stanowią osoby w wieku między 36 a 45 rokiem życia (32,2%). Co 10 badany respondent (11%) zajmuje kierownicze stanowisko już od ponad 26 lat. Ponad 1/4

[4] Badania własne przeprowadzone przez Beatę Hysę (Politechnika Śląska) i Piotra Kowalczyka (Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie).

wszystkich badanych stanowią osoby o stażu kierowniczym od 2 do 5 lat (25,5%) oraz od 6 do 10 lat (27,4%). W prezentowanych badaniach wykorzystano autorski kwestionariusz ankiety, samoocenę kierowników, a także przeprowadzono wywiady bezpośrednie[5].

W badaniach respondenci określili 24 kompetencje niezbędne w pracy kierownika administracji samorządowej odnoszące się do wiedzy, umiejętności, cech osobowościowych oraz postaw i motywacji w przedziałach jako: *bardzo ważne, ważne* i *mniej ważne.*

Za **najpotrzebniejsze** w sektorze publicznym respondenci uznali następujące kompetencje:

1) wiedza specjalistyczna, fachowa (K1),
2) znaczna wiedza z zakresu zarządzania (K2),
3) znaczne doświadczenie zawodowe (K4),
4) ścisłe przestrzeganie procedur, przepisów i norm prawnych (K6),
5) umiejętność rozwiązywania konfliktów (K7),
6) zdolność przewidywania i analizowania faktów (K8),
7) samodoskonalenie, chęć podnoszenia kwalifikacji i zdobywania wiedzy (K20).

Jako **ważne** wskazano:

1) umiejętność delegowania uprawnień (K13),
2) łatwość tworzenia właściwej kultury, przyjaznej atmosfery wśród współpracowników (K14),
3) odporność na stres (K22),
4) umiejętność motywowania innych (K15),
5) umiejętność przewodzenia w grupie, przywództwo (K18),
6) posługiwanie się nowoczesną technologią informatyczno-komunikacyjną (K5),
7) wysoki poziom etyki zawodowej (uczciwość, sprawiedliwość) (K12),
8) silna motywacja osobista (K21),
9) zaangażowanie w pracę i w realizację celów organizacji (K11),
10) umiejętność koncepcyjnego, twórczego rozwiązywania problemów (K17).

[5] Więcej szczegółowych informacji na temat założeń i modelu można znaleźć w pracy doktorskiej B. Hysy: *Jakość informacji i umiejętności decyzyjne kadry kierowniczej urzędów administracji samorządowej województwa śląskiego.* Praca doktorska niepublikowana, Politechnika Śląska 2013.

Najliczniej, jako **niepotrzebne** (również średnio potrzebne) kompetencje wskazywano na:
1) znajomość języków obcych (K3),
2) odwaga i zdolność do podejmowania szybkich decyzji (K9),
3) skłonność do ryzyka (K10),
4) umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji (K16),
5) umiejętność komunikowania się i pracy w grupie (K19),
6) wrażliwość i empatia (K23),
7) pewność siebie (K24).

Po analizie kompetencji autorzy badania stwierdzili, że respondenci wskazali głównie na kompetencje techniczne (zawodowe, specjalistyczne), co według nich może oznaczać, że największe znaczenie przy podejmowaniu przez nich decyzji ma zdolność posługiwania się wiedzą, metodami i technikami z danej wyspecjalizowanej dziedziny.

Wśród ważnych kompetencji interpersonalnych (społecznych) dominowały kompetencje polegające na zdolności rozumienia innych ludzi i wpływania na ich zachowania. Stąd istotne również było posiadanie odpowiednich cech osobowych.

Kompetencjami, które otrzymały najmniej wskazań, były tzw. kompetencje koncepcyjne. Prawdopodobnie ankietowani uznali, że to prezydenci, burmistrzowie, wójtowie powinni posiadać umiejętność wykorzystywania intuicji w podejmowaniu decyzji oraz odwagę do podejmowania trudnych, szybkich decyzji, czasami obarczonych pewnym ryzykiem.

Badania w sektorze budownictwa województwa podlaskiego[6]

Podmiotem badań byli menedżerowie średniego i wyższego szczebla sektora budownictwa zatrudnieni w średnich i dużych firmach budowlanych mających swoją siedzibę na terenie województwa podlaskiego. Badania skierowano do wszystkich 47 firm i aż 31 wyraziło zgodę na przeprowadzenie badań. Jako metodę badania przyjęto kwestionariusz ankiety[7].

[6] Badania przeprowadziła dr Anna Tomaszuk, pracownik Politechniki Białostockiej Wydziału Zarządzania i opublikowała je w „Economist and Management" nr 4/2013.

[7] Między innymi ze względu na ilościowy charakter badań oraz możliwość dotarcia do dużej liczby respondentów (Babbie, 2005; Dyduch, 2011).

Za menedżerów szczebla wyższego uznano nadrzędne stanowiska w administracji centralnej, a szczególnie: prezesów, wiceprezesów, pozostałych członków zarządu, dyrektorów naczelnych i dyrektorów pionu. Za szczebel średni zaś aparat administracyjny wydziałów i służb zakładów przemysłowych i oddziałów korporacji, głównie: dyrektorów oddziałów, dyrektorów zakładów, dyrektorów filii, kierowników oddziałów, kierowników zakładów, kierowników filii, kierowników projektów, kierowników budów i kierowników obiektów. Uzyskano w ten sposób 54-osobową grupę menedżerów najwyższego i 84-osobową grupę menedżerów średniego szczebla.

W kwestionariuszu wyodrębniono następujące cechy psychiczne: podatność na stres, dużą otwartość na zmiany, kreatywność, prostolinijność, konsekwencję w działaniu, impulsywność, towarzyskość, empatię, altruizm, rozwagę, nadwrażliwość, komunikatywność, ustępliwość, wrażliwość estetyczną, samodyscyplinę, pesymizm, wysoką skłonność do podejmowania ryzyka, ciekawość świata, skromność, obowiązkowość, nadmierny samokrytycyzm, wysokie zaangażowanie w działania, wysoki poziom aktywności życiowej, wysoki poziom zaufania do innych i wytrwałość w dążeniu do celu.

Wskaźnik cech psychicznych uzyskano na podstawie autoidentyfikacji (Wojciszke, 1986), której dokonywali badani menedżerowie: spośród puli dwudziestu pięciu cech wybierali te, które były ich zdaniem kluczowe i charakteryzujące ich osoby. W badaniu zapytano, jak menedżerowie oceniają występowanie wskazanych w kwestionariuszu cech psychicznych w odniesieniu do własnej osoby.

Próba badawcza to 138 respondentów (przebadano 148 osób, jednak 10 ankiet wykluczono, ponieważ nie spełniały wymogów formalnych – badani nie byli menedżerami). Do oceny materiału badawczego wykorzystano następujące narzędzia statystyczne:

- tabelaryczne formy prezentacji danych (szeregi rozdzielcze punktowe proste i wielodzielcze), które pozwoliły określić, jak poszczególne kategorie są rozłożone w próbie badawczej, oraz umożliwiły analizę liczności odpowiadających poszczególnym kategoriom wyznaczanym przez więcej niż jedną zmienną,
- statystyki opisowe ze szczególnym uwzględnieniem klasycznych miar pozycyjnych (wartość modalna) oraz wskaźników struktury, które pozwoliły określić, jaki jest stosunek udzielonych na dany wariant odpowiedzi w odniesieniu do wszystkich udzielonych odpowiedzi.

Analizy przeprowadzono przy użyciu pakietu statystycznego STATISTICA 9.0 PL i arkusza kalkulacyjnego MS Excel. Użyto statystyk opisowych (dominanta). Przeprowadzone badania kwestionariuszowe pozwoliły zgromadzić obszerny materiał, niezbędny do analizy wytyczonych zjawisk. Autoreprezentacja (wskazanie, czy dana cecha występuje, czy też nie według opinii badanych w odniesieniu do własnej osoby) poszczególnych cech psychicznych w opinii wszystkich badanych menedżerów została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Autoreprezentacja cech psychicznych badanych menedżerów niezależnie od szczebla władzy (na podstawie analizy wskazań dominujących)

Cechy występujące	
duża otwartość na zmiany	podatność na stres
kreatywność	prostolinijność
konsekwencja w działaniu	impulsywność
towarzyskość	empatia
rozwaga	altruizm
komunikatywność	nadwrażliwość
samodyscyplina	ustępliwość
obowiązkowość	wrażliwość estetyczna
wysokie zaangażowanie w działania	pesymizm
wytrwałość w dążeniu do celu	wysoka skłonność do podejmowania ryzyka
	ciekawość świata
	skromność
	nadmierny samokrytycyzm
	wysoki poziom aktywności życiowej
	wysoki poziom zaufania do innych

Źródło: Opracowanie własne

Według badających menedżerowie powinni cechować się przede wszystkim:

- ogólnymi zdolnościami intelektualnymi,
- niską podatnością na stres,
- dużą otwartością na zmiany (Masłyk-Musiał, 2003),
- konsekwencją w działaniu,
- obowiązkowością,
- intuicją,
- ambicją i jednoczesną umiejętnością pracy zespołowej – przesadne ambicje ograniczają zdolność do współdziałania z innymi,
- energią w działaniu,
- empatią,
- wytrwałością w dążeniu do celu,
- pełną znajomością dyscypliny, w której się poruszają.

Analiza i podsumowanie

Porównując wyniki badań, można stwierdzić, że najlepszych menedżerów powinny wyróżniać: umiejętność zarządzania ludźmi, zdolności interpersonalne, kreatywność, elastyczność w działaniu i doświadczenie. Natomiast do cech psychicznych, które znajdują w swojej charakterystyce menedżerowie, należy zaliczyć: asertywność, sumienność, dyplomację, pasję w działaniu, poczucie humoru, empatię oraz kulturę osobistą. W świetle przeprowadzonych badań „statystyczny" menedżer jawi się prawie idealnie. Jest osobą otwartą na zmiany, kreatywną i konsekwentną w działaniu. Jest komunikatywny, rozważny i towarzyski. Charakteryzuje się rozwagą w podejmowaniu decyzji, wysokim zaangażowaniem w podejmowane działania i jednoczesną wytrwałością w dążeniu do celu. W badaniach empirycznych R. Walkowiak (2004) potwierdził występowanie tylko trzech kluczowych kompetencji wspólnych dla organizacji biznesowych i samorządowych, tj. myślenie systemowe, kreatywność oraz umiejętność motywowania[8].

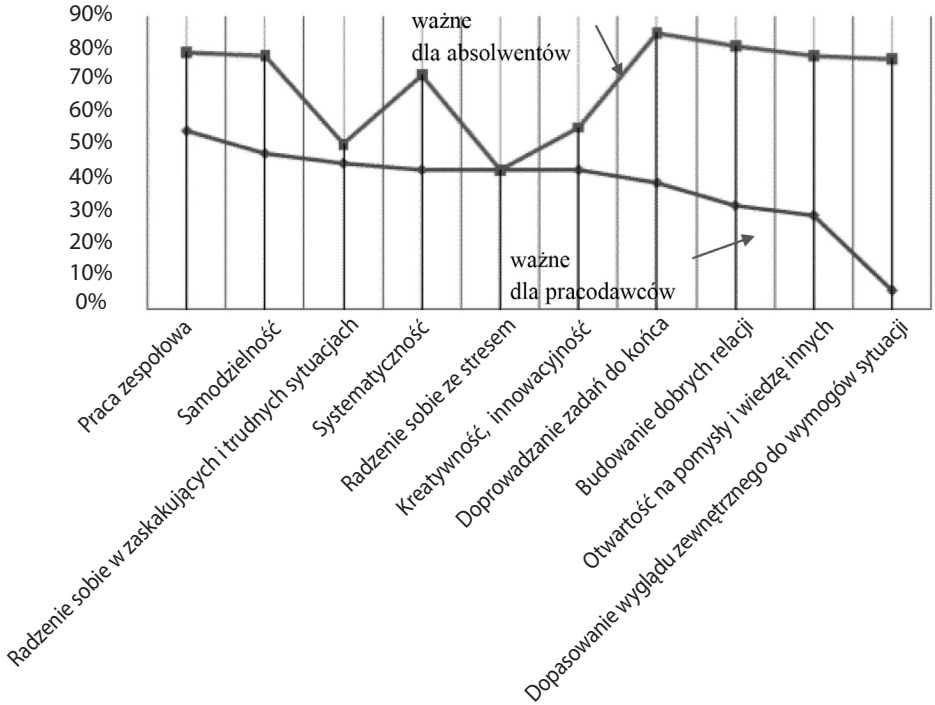
Organizacja to przede wszystkim pracownicy i w dużym procencie osoby urodzone w latach 1980–2000. I to oni, ich zaangażowanie w realizację celów oraz posiadane kompetencje stanowią najwyższy i najcenniej-

[8] Stwierdza występowanie rozbieżności między zestawami kluczowych kompetencji menedżerów organizacji biznesowych i samorządowych.

szy kapitał organizacji. Obecnie w związku z postępującą globalizacją i postępem technologicznym organizacje muszą sobie radzić w chaotycznym i burzliwym środowisku rynkowym (Kubik, 2012). To, jak sobie radzą, zależy w znacznej mierze od kompetencji nie tylko pracowników organizacji – ale w szczególności od kompetencji kadry menedżerskiej.

Mimo kilku wspólnych, ważnych kompetencji, jakie powinny charakteryzować zarówno kierownika organizacji biznesowej, jak i organizacji samorządowej (umiejętność podejmowania decyzji, doświadczenie zawodowe, umiejętność rozwiązywania konfliktów), to nie tych kompetencji dziś oczekują Millenialsi. Zmieniająca się rzeczywistość wymaga poszukiwania i stosowania nowych rozwiązań w zakresie zarządzania organizacjami, a w szczególności zarządzania kapitałem, który w nich tkwi.

Wykres 4. Zestawienie kompetencji ważnych dla pracowników i pracodawców



Źródło: Raport opublikowany przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian „Dwa światy – kompetencje przyszłości 2014", www.outsourcingportal.eu/pl

Kierownicy są generalnie świadomi swojej obecnej roli w zarządzaniu, niemniej znając potrzeby pokolenia 1980–2000 w realizowaniu ich potrzeb, mogą napotkać różne bariery postaci behawioralnej.

Na zakończenie można więc stwierdzić, że istnieje świadomość i wiedza w zakresie prawidłowego zarządzania kapitałem pracowniczym pokolenia Millenium, lecz przedmiotem zainteresowania nauk z zakresu zarządzania od wielu lat jest profil sylwetki menedżera – zestaw cech, którymi powinien charakteryzować się menedżer – odpowiadający na potrzeby pokolenia Millenium. W dalszym ciągu występuje niedobór w zakresie badań dotyczących rzeczywiście posiadanych cech menedżerskich, a w szczególności cech psychicznych, które w pewnym stopniu przekładają się na kompetencje i umiejętności istotne z punktu widzenia zarządzania organizacjami. Znajomość cech psychicznych menedżerów i to, w jaki sposób przekładają się one na kompetencje menedżerskie, stanowi więc bardzo istotne z punktu widzenia zarządzania zagadnienie, które powinno zostać poddane wnikliwej analizie.

Warto też pamiętać, że młode pokolenie niejedno ma oblicze i nie warto podążać tylko za jednym nurtem. Ważną umiejętnością w tej sytuacji będzie inna, niewspomniana w żadnym z przytaczanych badań, kompetencja „obserwacja pracownika i ocena sytuacji", by w porę zauważyć, w którą stronę kierują się podwładni i czy jest to kierunek zgodny z potrzebami pracodawcy. Kompetencję tę autorka artykułu budowała w kilku organizacjach – jako tę niezbędną w obecnym sposobie kierowania pracownikami i podążania za zmieniającymi się potrzebami ludzi i rynku.

Bibliografia

Babbie E. (2005). *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Behrer M., Van den Bergh J. (2011). *How Cool Brands Stay Hot*, Kogan Page, London, Philadelphia, New Dehli.

Denning S. (2012). *Radykalna rewolucja w zarządzaniu*, „Przewodnik Menedżera", Helion, s. 29–34.

Dyduch W. (2011). *Ilościowe badania i operacjonalizacja zjawisk w naukach o zarządzaniu*. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Hysa B., Kowalczyk P., *Kluczowe kompetencje kierowników średniego szczebla administracji samorządowej.*

Kubik K. (2012). *Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 93 (20).

Masłyk-Musiał E. (2003). *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Szreder M. (2010). *O weryfikacji i falsyfikacji hipotez*, Dydaktyka i nauka – Przegląd statystyczny, R.I.VII – Zeszyt 2–3.

Walkowiak R. (2004). *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.

Wojciszke B. (1986). *Struktura „ja", wartości osobiste i zachowania*, Ossolineum, Wrocław.

Krystyna Korneta
Wyższa Szkoła Handlowa w Radomiu
krystynakorneta@gmail.com

Zarządzanie w oświacie – studium przypadku

Management in education – a case study

Abstract

Management model in education – it is the way how a local government manages their key resources (principal, teachers) to provide stakeholders with expected value in education (key priorities in education) securing its realisation in compliance with public finance regulations and rules of cost-effectiveness. The article demonstrates the educational management system in Radom in years 2014–2016. It focuses on the specific roles of educational centres which, as organisations, do not create a specific product, but form intellectual capital subjected to protection. The intellectual capital must be protected since schools are responsible for mass education and safety of their students. Employees of all tiers in education form human resources in education. Ethics and responsibility, theoretically, are essential elements of the value in respect to students. Hence, it is important to carry out research how the education management system operates within a borough. The results of field research on local government in Radom show mixed attitudes to the education management system. The access to data regarding management is limited. The role of the principal as an independent manager is ambiguous.

The school finance are highly dependent on the local government unit, whilst the management of human resources is limited by education law, formal and informal employment guidelines passed on during various trainings, recruiting a headteacher which is run by school authority in strict compliance with the

ordinance of the Minister of Education of 27 October 2009 on requirements to be met by a principal or other managerial posts in schools and education centres (Dz.U. nr 184, poz. 1436 z późn. zm.), assignment distribution rigorously controlled by teacher unions, regulatory body excessively defined by education law.

Keywords: human resources management in education – managing the staff; employing, making redundant, motivating, awarding, modification of working conditions, continual professional development, team building, assignment distribution

Streszczenie

Model zarządzania oświatą to sposób, w jaki samorząd korzysta z kluczowych zasobów (dyrektor, nauczyciele), aby dostarczać interesariuszom oczekiwanej wartości w edukacji (priorytety edukacyjne) przy zapewnieniu zabezpieczenia jej realizacji zgodnie z wymaganiami dyscypliny finansów publicznych i ekonomicznych zasad efektywności (Sysko-Romańczuk, 2012). W artykule przedstawiony jest system zarządzania oświatą w Radomiu w okresie od 2014 do 2016 roku. Zwrócono uwagę na szczególną rolę placówek oświatowych, które jako organizacja nie tworzą konkretnego produktu, a przede wszystkim kapitał intelektualny podlegający największej ochronie, gdyż kształcą masowo dzieci. Jednocześnie pracownicy wszystkich szczebli edukacji sami są tak rozumianym kapitałem. Etyka i odpowiedzialność w odniesieniu do uczniów są podstawowym składnikiem wartości w oświacie, przynajmniej deklarowanych. Istotne jest zatem zbadanie w praktyce funkcjonowania systemu zarządzania w wybranej gminie. Wyniki przeprowadzonych badań terenowych wskazują na zróżnicowane podejście do systemu kierowania oświatą w Radomiu przez jednostkę samorządu terytorialnego. Dostęp do informacji dotyczących zarządzania jest wybiórczy. Rola dyrektora szkoły jako samodzielnego menedżera jest niejednoznaczna. Główne narzędzia zarządzania – finanse – są w znacznej mierze zależne od jednostki samorządu terytorialnego, zarządzanie zasobami ludzkimi jest mocno ograniczone przez prawo oświatowe, nieformalne i oficjalne wytyczne do zatrudniania pracowników przekazywane kadrze kierowniczej na różnego typu szkoleniach, konkursy na dyrektora są przeprowadzane przez organ prowadzący szkołę ściśle według zapisów zawartych w rozporządzeniu Ministra Edukacji Narodowej z dnia 27 października 2009 roku w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz.U. nr 184, poz. 1436 z późn. zm.), przydział zadań i obowiązków pracowniczych mocno kontrolowany przez związki zawodowe, organ nadzorujący i określony przez prawo oświatowe.

Słowa kluczowe: zarządzanie zasobami ludzkimi w oświacie – zarządzanie kadrami: zatrudnianie, zwalnianie, motywowanie, nagradzanie, wypowiadanie warunków pracy, budowanie zespołów, doskonalenie zawodowe, przydział zadań zawodowych

Wprowadzenie

W Polsce systematycznie dokonują się zmiany w edukacji powszechnej. Od 1999 roku stale wprowadzane są reformy różnego typu:

- organizacyjne – na przykład odejście od zarządzania centralnego i oddelegowanie części uprawnień na rzecz samorządu lokalnego, a także wprowadzenie zmienionych typów szkół,
- prawne – nowelizacje prawa oświatowego,
- merytoryczne – w zakresie programów nauczania, ich treści, metod i form kształcenia,
- kontroli i oceny – wymagania stawiane kandydatom na dyrektora placówki oświatowej, zmiany w sposobach i formach oceniania na różnych poziomach edukacji, wprowadzenie kontroli zarządczej,
- idei – cele kształcenia, wychowania, nadzoru, formułowane w różny sposób, na przykład jako standardy.

Wobec tak wielu zmian zarządzanie w edukacji również przechodzi ewolucję.

Znikły bardzo szczegółowe wytyczne przekazywane „po szczeblach" – z ministerstwa do kuratorium, dalej do powiatu, z powiatu do kierownika szkoły, a następnie do nauczycieli. Z powodu słabego nadzoru i poważnych braków kadrowych w okresie powojennym swoboda działania wielu pedagogów, mimo tak mocno sformalizowanej struktury, była zależna przede wszystkim od ich siły charakteru. Kierownik szkoły w powojennej Polsce, przychodząc na hospitację, sprawdzał, czy nauczyciel ma konspekt lub plan zajęć zgodny z programem i czy go realizuje. Na ogół rozliczał podległego pracownika według wykonywanej pracy, oceniał, czy dobrze uczy uczniów. Istniały oczywiście także problemy ideologiczne, a więc na przykład przynależność i działalność w partii. Swoista gra uczniów i nauczycieli podczas hospitowanych lekcji była często dla wizytującego interesującym spektaklem. Obecnie tamte problemy ideologiczne znikły, teraz z kolei dyrektor szkoły jest oceniany zarówno jako menedżer firmy, jak i nauczyciel odpowiadający

za efekty dydaktyczno-wychowawcze, jednocześnie przestrzegający prawa oświatowego. Wzrosło znaczenie bezpieczeństwa w szkole, nie tylko fizycznego, także psychicznego. Sposób traktowania uczniów jest stale monitorowany, a rodzice i ich dzieci są świadomi swoich praw. Każdy pracownik pedagogiczny obligatoryjnie podejmuje działania związane z awansem zawodowym, gdyż jest on warunkiem wykonywania pracy. Obecnie dyrektor szkoły częściowo samodzielnie kieruje szkołą, przygotowuje własną koncepcję pracy, przedstawia ją radzie pedagogicznej i ją realizuje. Konstytucja RP stanowi, że samorząd terytorialny uczestniczy w sprawowaniu władzy publicznej. Przysługującą mu w ramach ustaw istotną część zadań publicznych samorząd wykonuje w imieniu własnym i na własną odpowiedzialność (Konstytucja RP). Skoro tak dokładnie są sprecyzowane wymagania stawiane nauczycielom, także na kierowniczych stanowiskach, to istotne jest zbadanie modelu zarządzania w oświacie stosowanego przez organ prowadzący – jednostkę samorządu terytorialnego.

Metodologia badań

Teren badań to miasto Radom. W celu opisania sposobów korzystania z zasobów ludzkich przez jednostkę samorządu terytorialnego w oświacie w Radomiu zaplanowano przeprowadzenie wywiadów z prezydentem miasta odpowiedzialnym za oświatę, dyrektorem Wydziału Edukacji, dyrektorami i nauczycielami wybranych szkół. Zgodę na podzielenie się opiniami i wiedzą z zakresu zarządzania wyrazili szefowie czterech radomskich placówek: publicznej szkoły podstawowej, gimnazjum, technikum i liceum, spośród sześciu wybranych losowo. Badaniu podlegały też informacje ogólnie dostępne w urzędach miejskich i placówkach oświatowych, na stronach internetowych. W załączniku znajdują się narzędzia badawcze – kwestionariusze. Okres analizowany: od listopada 2014 do maja 2016 roku.

Zarządzanie odnosi się do instytucji i jest procesem planowania, nadawania mocy i oceniana starań (wysiłków) zespołów ludzi pracujących we wspólnym celu (Odrzyłowska, 2015). Zatem w przypadku jednego miasta zjawisko to możemy opisać poprzez określenie sposobów działania samorządu terytorialnego w odniesieniu do podległych pracowników – przede wszystkim inspektorów odpowiednich wydziałów i dyrektorów placówek. Ich prawo do podejmowania decyzji jest ograniczone przez system prawa, co może stanowić zarówno zaletę, jak i wadę. Wiele aktów prawnych reguluje

sprawy edukacji. Dla samorządu najbardziej istotne są ustawy: o systemie oświaty, o systemie informacji oświatowej, o finansach publicznych, o samorządzie gminnym, Kodeks postępowania administracyjnego, Karta nauczyciela, Kodeks pracy, a także liczne rozporządzenia i zarządzenia nakreślające regulacje prawne działań samorządu w rozważanym zakresie. Jednak oświatę tworzą przede wszystkim ludzie. To właśnie oni realizują praktycznie formalne zapisy lub nie. Czy organ prowadzący szkoły, przedszkola docenia kreatywnych pracowników, czy też ma inne wyznaczniki wartości? Uogólniając rozważania, postawiono problem badawczy: jak jednostka samorządu terytorialnego w Radomiu korzysta z zasobów ludzkich w oświacie?

Struktura zarządzania oświatą w Radomiu

Na poziomie samorządu terytorialnego przyjęta struktura modelu zarządzania oświatą obejmuje następujące moduły: styl zarządzania (sposób komunikowania się przedstawicieli jednostki samorządu terytorialnego z interesariuszami), „wartość w oświacie (rodzaj dokumentu prezentującego priorytety edukacyjne), kluczowe zasoby potrzebne do jej realizacji, podstawowe procesy zapewniające realizację wartości w oświacie, sposób jej finansowania" (Sysko-Romańczuk, 2012).

Pierwszym analizowanym zagadnieniem jest **styl zarządzania**. Jest to istotna kwestia w oświacie, gdyż dotyczy umiejętności społecznych jej pracowników. Szkoły są szczególnymi organizacjami, ponieważ nie wytwarzają materialnych produktów, ale tworzą kapitał intelektualny kraju, jednocześnie sprawując opiekę nad dziećmi i młodzieżą. Ciało pedagogiczne jest wrażliwe na sposób przekazywania informacji. Jednocześnie moduł ten jest trudny do opisu, gdyż nie da się zmierzyć uczuć. Obrazuje ten problem opis następujących sytuacji. Po zwróceniu się z prośbą o ustalenie terminu rozmowy w 2016 roku z wiceprezydentem Radomia w sprawie zarządzania oświatą zostałam dokładnie przepytana o cel badania, gdzie i kiedy będą prezentowane wyniki moich badań, a także dostałam polecenie przesłania kwestionariusza wywiadu na podany adres mailowy. Wysłałam w ciągu pięciu minut i trzy dni czekałam na następującą odpowiedź:

„Witam Panią,

treść korespondencji przekazałem Pani……, Dyrektor Wydziału Edukacji.

Proszę o dalszy kontakt w tej sprawie z panią dyrektor.

Pozdrawiam – …..." (korespondencja do mnie, nazwiska wykropkowałam).

W tej informacji widoczne jest tylko delegowanie uprawnień, jednak wcześniej umówiłam się z panią dyrektor, która już zaakceptowała kwestionariusz wywiadu i ustaliła jego termin. Po informacji od swojego szefa zadzwoniła osobiście i odmówiła udzielenia go, powołując się na zalecenia przełożonego. Zatem dostęp do informacji dotyczącej poznania sposobu zarządzania oświatą w Radomiu był utrudniony. W 2014 roku dostęp był swobodny i tego typu wywiad przeprowadziłam z wiceprezydentem, a także z dyrektorem Wydziału Edukacji. Kolejny przykład: obecnie urzędujący wiceprezydent zmniejszył etaty psychologów o pół etatu w wybranych placówkach, w tym w szkole integracyjnej. Dyrektor zwrócił się z prośbą o przywrócenie niezbędnego zatrudnienia ze względu na sytuację szczególną tej placówki: bardzo duża liczba uczniów pod opieką specjalisty w związku ze specjalnymi potrzebami edukacyjnymi i społeczno-emocjonalnymi. W odpowiedzi otrzymał pismo, krótko informujące: decyzję podjąłem pismem z dnia…, to znaczy utrzymane zostało zmniejszenie etatu psychologa bez podania przyczyny.

W komunikacji omawianego samorządu z zainteresowanymi pozytywną rolę pełni internet, gdyż na jego stronach dostępne są informacje oświatowe, na przykład: Protokół nr 11/2015 Komisji Edukacji Rady Miejskiej w Radomiu, w którym czytamy „Pan… (nazwisko wykropkowane) powiedział, że na poprzednich posiedzeniach informował o stworzeniu komórki, która będzie się zajmować kontrolą niepublicznych placówek oświatowych" (Protokół KERM w Radomiu, 2015). Zatem preferowane są w badanym samorządzie bezosobowe formy przekazu informacji, stąd pośrednio można wnioskować o niskich umiejętnościach społecznych władzy lokalnej lub lekceważeniu tych osób.

Kolejny moduł to: **wartość w oświacie**, czyli posiadanie przez gminę strategicznego, jawnego dokumentu określającego lokalną politykę oświatową. Strategia rozwoju miasta Radomia na lata 2008–2020 jest jedynym takim dokumentem. Dwanaście stron poświęconych jest edukacji – głównie dane statystyczne, a jedyny postulat odnoszący się do zarządzania brzmi: „(…) działania władz mające na celu poprawienie standardów i poziomu edukacji w Radomiu powinny na wszystkich szczeblach edukacji zmierzać między innymi w tym kierunku (wyjaśnienie – odnosi się do zmniejszenia liczby uczniów w klasie oraz zmniejszenia liczby uczniów przypadających na jednego nauczyciela)" (Strategia Rozwoju Miasta Radomia na lata 2008–2020, 2008 rok). W kolejnym dokumencie, Strategia Marki Radom, w części dotyczącej analizy zasobów miasta są pewne informacje dotyczące edukacji: „słabe strony:

- Słabo rozwinięta edukacyjna oferta humanistyczna
- Małe możliwości osiągania sukcesów naukowych (osiąganie stopnia doktora i wyższych)
- Radom przez mieszkańców nie jest postrzegany jako miasto o charakterze edukacyjnym
- Brak jednolitej wizji edukacyjnej ze strony miasta" (Strategia Marki Radom, 2009).

W listopadzie 2014 roku ówczesny wiceprezydent odpowiedzialny za oświatę przedstawił kolejny dokument dotyczący strategii edukacji miasta, który zawiera obszerne dane demograficzne i niewielką część poświęca koncepcji oświaty – zachęca do współpracy ze szkolnictwem firmy produkcyjne, podkreśla wagę nauki języków obcych, konieczność kształcenia ustawicznego. Podstawowy problem z tym dokumentem jest taki, że nie jest on dostępny. Osobiście widziałam to 250-stronicowe opracowanie w 2014 roku. Obecnie brak informacji, czy został przyjęty przez samorząd. Na stronie internetowej możemy znaleźć tylko informację: „brak wyników wyszukiwania". W wyniku przeprowadzonych wywiadów z dyrektorami szkół uzyskałam informację, że brak jest dokumentu dotyczącego strategii rozwoju edukacji w Radomiu, jest tylko dokument ogólny dotyczący rozwoju miasta. Dwóch rozmówców podało, że jest opracowywany – wiceprezydent zgłosił chęć powołania zespołu spośród pracowników zarządzających szkołami do wyznaczenia kierunków rozwoju. Podobnego zdania byli również badani nauczyciele (część z nich nie znała żadnej oficjalnej koncepcji zarządzania oświatą w mieście). W sytuacji gdy każdy dyrektor jest zobowiązany posiadać koncepcję rozwoju placówki, którą zamierza kierować, już na konkursie na stanowisko związane z zarządzaniem szkołą – brak określenia odpowiedniej wizji w zakresie kierowania podległą oświatą przez jednostkę samorządu terytorialnego jest bardzo daleko posuniętym liberalizmem, chociaż jest to zgodne z obecnym stanem prawnym.

Kolejny moduł to **zasoby ludzkie potrzebne do realizacji zadań** w procesie zarządzania. Główną rolę w kierowaniu pracą pełni wiceprezydent miasta, któremu podlegają Wydziały: Edukacji, Kultury, oraz Biuro ds. Systemów i Projektów Oświatowych Współfinansowanych przez Unię Europejską. Bierze on bezpośredni udział w konkursach lub wyznacza osoby do prezentowania stanowiska w sprawie wyboru kandydatów na dyrektorów

podległych placówek czy inspektorów wydziałów. Sprawuje nadzór nad działalnością urzędu miejskiego w zakresie edukacji i kultury, a także placówek oświatowych, oceniając jakość ich pracy. Zatem sposób ich nagradzania, oceniania, motywowania, dokształcania znacznie determinuje rozwój edukacji w Radomiu, ponieważ „rozwój organizacji jest ściśle związany z rozwojem pracowników" (Szejniuk, 2015). W wyniku przeprowadzonych badań w 2014 roku – wywiadów z zastępcą prezydenta miasta i dyrektorem wydziału – ustalono, że bardzo ważną dla nich sprawą w określeniu jakości pracy szkoły, a zatem jej kadry pedagogicznej, jest jej efektywność nauczania, to znaczy edukacyjna wartość dodana, jak również wyniki egzaminów zewnętrznych.

Tabela 1. Najważniejsze czynniki do oceny jakości pracy szkoły w opinii wiceprezydenta i dyrektora Wydziału Edukacji

Opinia wiceprezydenta miasta w 2014 roku	Opinia dyrektora Wydziału Edukacji w 2014 roku
Edukacyjna wartość dodana	Edukacyjna wartość dodana
Wyniki egzaminów zewnętrznych	Wyniki egzaminów zewnętrznych
Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich i wojewódzkich	Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich i wojewódzkich
Szeroka oferta współpracy ze środowiskiem lokalnym	
Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym	
Szeroka oferta zajęć dodatkowych	Szeroka oferta zajęć dodatkowych
Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza ich edukacja lub podjęcie pracy	Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza ich edukacja lub podjęcie pracy
Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami	
Opinie uczniów i rodziców o szkole	
Wskaźniki promocji tylko w odniesieniu do gimnazjum i szkół ponadgimnazjalnych	Wskaźniki promocji uczniów
Brak skarg dotyczących pracy szkoły	

Źródło: Badania własne

Poglądy wiceprezydenta miasta, jak i dyrektora Wydziału Edukacji były zbieżne w głównych celach – trzy pierwsze czynniki zostały wskazane takie same. Można wnioskować, że obaj przedstawiciele władzy stanowili zespół o wspólnych ideach. Obecnie możliwe jest tylko badanie pośrednie poprzez wywiady z pracownikami szkół i własne obserwacje.

Tabela 2. Najważniejsze czynniki do oceny jakości pracy szkoły – wypowiedzi dyrektorów

Wybrane czynniki jakości pracy szkoły	Kolejność wskazań dyrektorów (4 osoby)	Kolejność wskazań nauczycieli (20 osób)
Wyniki egzaminów zewnętrznych	1 – najważniejsze (uzyskano 46 punktów)	1 – najważniejsze
Opinie uczniów i rodziców o szkole	2 – uzyskano 40 punktów	5
Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych	3 – uzyskano 38 punktów	4
Edukacyjna wartość dodana	4 – uzyskano 34 punkty	2
Szeroka oferta zajęć dodatkowych	5 – uzyskano 31 punktów	7
Wskaźniki promocji uczniów	6 – uzyskano 29 punktów	6
Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami	7 – uzyskano 25 punktów	4
Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym	8 – uzyskano 24 punkty	5
Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym	8 – uzyskano 24 punkty	3
Satysfakcjonujące losy absolwentów	9 – uzyskano 21 punktów	4
Brak skarg dotyczących pracy szkoły	10 – uzyskano 18 punktów	6
Inne czynniki	11 – uzyskano 8 punktów	8

Źródło: Badania własne

Dyrektorzy badanych w 2015 roku placówek potwierdzali, że ich zdaniem najważniejszym czynnikiem oceny jakości pracy szkoły przez jednostkę samorządu terytorialnego są wyniki egzaminów zewnętrznych. Jeden z roz-

mówców określił, że obecny wiceprezydent jest bardziej kuratorem niż samorządowcem, gdyż większą uwagę zwraca na jakość pracy szkoły niż na finanse. Dyrektorzy wypowiadali się również w kwestii własnych poglądów na wagę różnych czynników wpływających na jakość pracy szkoły. Warto przypomnieć, że są oceniani i finansowani (dodatki motywacyjne) przez samorząd, więc w pewnym stopniu odpowiedzi te mogą być pewną próbą dostosowania się do aktualnych wymagań.

Bardzo dużą uwagę badani dyrektorzy koncentrują na wynikach egzaminów zewnętrznych, co potwierdzają również uzyskane odpowiedzi nauczycieli. Duże rozbieżności występowały w ocenie wpływu na jakość – funkcjonowania szkoły zgodnie z prawem oświatowym. Pedagodzy są zwykle rygorystycznie rozliczani przez swoich szefów z przestrzegania szkolnych procedur, co często przekłada się na wysokość dodatków motywacyjnych. Dlatego wskazanie tego czynnika na trzeciej pozycji jest zrozumiałe. Dyrektorzy są kontrolowani znacznie częściej i wiele pomyłek nie jest całkowicie od nich zależna, co w widoczny sposób warunkuje ocenę wagi funkcjonowania szkoły zgodnie z prawem. Na przykład aktualnie modne jest sprawdzanie, czy w placówce korekty pomyłek są przeprowadzane prawidłowo. Jeśli poprawka została zrobiona niebieskim długopisem, a nie czerwonym, to nie jest to zgodne z obowiązującym prawem. Dyrektorzy uważają, że ich wpływ zarówno na jakość pracy całej placówki, jak i nauczycieli jest większy niż samorządu gminy czy też władz centralnych. Związki zawodowe w świetle uzyskanych odpowiedzi odgrywają minimalną rolę w omawianym zakresie. Badani pedagodzy ocenili, że największy wpływ na jakość pracy szkoły mają w równym stopniu oni sami, dyrektor ich placówki oraz uczniowie i rodzice, następnie podawano władze gminy, kuratorium i organa centralne. W Radomiu działa zintegrowany system zarządzania oświatą, jednak ocena jego funkcjonowania jest bardzo słaba. Nauczyciele i ich szefowie wypowiadali się, że nie wiedzą, czy funkcjonuje system zarządzania jakością, lub stwierdzali, że nie ma go w radomskiej oświacie. Jest to zupełnie zrozumiałe w sytuacji braku wizji zarządzania edukacją w mieście oraz słabego systemu komunikowania informacji. Z prowadzonych obserwacji i rozmów wynika, że zatrudnianie i zwalnianie pracowników jest mocno sformalizowane, a jakość pracy znajduje niewielkie przełożenie na zajmowane stanowisko lub otrzymanie wypowiedzenia warunków pracy. Doskonalenie zawodowe według trzech dyrektorów jest wyłącznie ich zadaniem, natomiast jeden określił, że

jest to rola samorządu. Nauczyciele podawali, że jest to wpisane w obowiązki zarówno jednego, jak i drugiego organu władzy nad nimi (zgodnie z zapisami w prawie oświatowym).

Podstawowe procesy zapewniające realizację zadań w oświacie to przede wszystkim działania administracyjno-księgowe oraz prowadzenie zajęć bezpośrednio z uczniami czy wychowankami. Należą do nich: finansowanie oświaty – omówione w następnym module, przesyłanie i przechowywanie informacji w obszarze edukacji, ocenianie pracy podległych placówek, przeprowadzanie naborów do nich, planowanie organizacji pracy szkół oraz przedszkoli itp. Obsługa administracyjno-księgowa znajduje się w każdej badanej placówce. Szkoły prowadzą dokumentację: organizacyjną, przebiegu nauczania, procesu kształcenia, wychowania i opieki, kadrową, finansową oraz dotyczącą bazy lokalowej i warunków zachowania bezpieczeństwa i higieny pracy. Przez jednostkę samorządu terytorialnego wprowadzony jest zintegrowany system zarządzania oświatą, chociaż wielu pedagogów – zarówno nauczycieli, jak i ich szefów – uważa, że nie działa on prawidłowo. Od kilku lat funkcjonuje elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny. W wielu szkołach potwierdzeniem przeprowadzanych lekcji nadal są papierowe dzienniki lekcyjne. Gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby uczniów w klasie,maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział. Dyrektorzy czują się bardziej menedżerami niż czynnymi zawodowo nauczycielami. Z informacji uzyskanych od dyrektorów szkół wynika, że gmina nie realizuje projektów wspierających szkoły w ich promocji, nie działa również system zarządzania jakością (tylko jedna osoba podała, że został wdrożony).

Sposób finansowania oświaty w Radomiu

Organ prowadzący szkołę lub placówkę odpowiada za jej działalność (art. 5 ust. 7 ustawy o systemie oświaty t.j. Dz.U. z 2015 r. poz. 2156). Jednostka samorządu terytorialnego jest organem prowadzącym dla publicznych przedszkoli, szkół podstawowych, gimnazjalnych, artystycznych. Prowadzi również ewidencję szkół i placówek niepublicznych zakładanych przez osoby prawne i fizyczne oraz udziela im dotacji (art. 82 i 90 ustawy o systemie oświaty t.j. Dz.U. z 2015 r.). Do zadań własnych powiatu należy prowadzenie pozostałych szkół: ponadgimnazjalnych, specjalnych, ośrodków szkolno-wy-

chowawczych i innych placówek. Gmina Radom jest miastem na prawach powiatu, zatem władze miasta pełnią podwójną funkcję w zarządzaniu finansami, na które otrzymuje subwencję oświatową z budżetu państwa. W urzędzie funkcjonuje budżet zadaniowy dla oświaty, wydatki są planowane i kontrolowane. Jego celem jest dostosowanie środków finansowych do potrzeb placówek. Główne remonty przeprowadzane są ze środków własnych gminy. Wynagrodzenia pedagogów i pracowników oświaty są ustalane przez władze centralne, jedynie dodatki motywacyjne prezydent przyznaje dyrektorom, a oni swoim podległym pracownikom. Obecnie nauczyciele w Radomiu nie otrzymują wynagrodzenia za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne – są one realizowane z tak zwanych godzin karcianych. Dyrektorzy szkół mogą samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych i sposobu ich wykorzystania. Według badanych rozmówców w regulaminie wynagradzania w ciągu ostatnich dwóch lat nie wprowadzono żadnych zmian.

Wnioski z przeprowadzonych badań

Zarządzanie oświatą w Radomiu:

- Wybiórczy dostęp do informacji dla zainteresowanych – ze strony jednostki samorządu terytorialnego.
- Wiceprezydent miasta deleguje część posiadanych zadań podległym pracownikom.
- Brak koncepcji dotyczącej strategii rozwoju edukacji w mieście.
- Funkcjonuje budżet zadaniowy dla oświaty, jego celem jest dostosowanie środków finansowych do potrzeb placówek.
- W Radomiu wprowadzono dziennik elektroniczny do placówek edukacyjnych, elektroniczny arkusz organizacyjny, a także nabór do przedszkoli i szkół jest prowadzony z wykorzystaniem systemu elektronicznego.
- Obsługa administracyjno-księgowa znajduje się w każdej radomskiej placówce i jest zadaniem własnym dyrektora.
- Gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział.
- Dyrektorzy badanych szkół oczekują, że szkoły będą ze sobą współpracować.

- W opinii badanych podstawowy czynnik w ocenie jakości pracy szkoły to wyniki egzaminów zewnętrznych.
- Dyrektorzy oceniają wysoko wpływ własny i nauczycieli na jakość prowadzonych szkół, następnie wymieniają uczniów oraz ich rodziców, władze gminy, władze centralne i kuratorium, a najmniej znaczący wpływ dostrzegają w roli związków zawodowych.
- Kierujący placówkami edukacyjnymi mogą samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych i sposobów ich wykorzystania.
- Z informacji uzyskanych od dyrektorów szkół wynika, że gmina nie realizuje projektów wspierających szkoły w ich promocji, nie działa również system zarządzania jakością (tylko jedna osoba podała, że został wdrożony).
- Aktualnie zarządzanie oświatą w Radomiu jest oparte na modelu konkurencyjnym.

Podsumowanie

Zarządzanie oświatą w Radomiu ma charakter zadaniowy. Brak jest jawnej wizji dotyczącej funkcjonowania edukacji w mieście i planów gospodarowania jej zasobami ludzkimi. Organ prowadzący nagradza pedagogów szkół zgodnie z posiadanymi środkami finansowymi i oceną ich pracy. Przeprowadzane są konkursy dla kandydatów na dyrektorów zgodnie z przyjętą procedurą. W ostatnim roku kilka konkursów zostało nierozstrzygniętych i w takim przypadku organ prowadzący szkołę samodzielnie powierza stanowisko. Rady rodziców mają pozorny wpływ na program nawet wychowawczy realizowany w placówce, do której uczęszcza ich dziecko. Pochwały ustne od przedstawicieli samorządu na naradach dostają te szkoły, których uczniowie najlepiej zdają egzaminy zewnętrzne. Funkcjonuje zintegrowany system zarządzania oświatą, jednak wielu użytkowników ma zastrzeżenia dotyczące jego działania. Często system zawiesza się i nie ma do niego dostępu, szczególnie gdy szkoły mają przestarzały sprzęt komputerowy. Samorządy finansują oświatę z ogólnej subwencji, a także z dochodów własnych, opłat rodziców, funduszy strukturalnych UE i kredytów bankowych. W ramach ograniczeń ustawowych samorządy podejmują strategiczne decyzje mające wpływ na funkcjonowanie i jakość systemu oświaty, decydując między innymi o kształcie lokalnej sieci szkół, o planach finansowych poszczególnych szkół i o wysokości wynagrodzeń nauczycielskich (Herbst, 2012). Zapewne ze względu na brak funduszy

dochodzi do redukcji etatów pedagogicznych, jak na przykład obligatoryjne zmniejszenia etatów psychologów w szkołach w 2015 roku, zmniejszenie etatów w świetlicach szkolnych. Są wymagane wysokie limity naboru uczniów do klasy w sytuacji ich tworzenia. Nawet zatrudnienie nowego pracownika – specjalisty do nauczania indywidualnego – wymaga zgody od dyrektora Wydziału Edukacji, a nawet wiceprezydenta. Bardzo często zarządzający czuje się zobligowany do przestrzegania ustaleń dotyczących warunków zwalniania pracowników, na przykład ze względu na szczególną ochronę lub staż pracy, a ich kwalifikacje, umiejętności pełnią drugorzędna rolę. Mimo że system nie jest scentralizowany, dyrektorzy dostrzegają wiele ograniczeń dla swoich decyzji. Chcieliby, aby szkoły współpracowały ze sobą, nie konkurowały, a jednocześnie czują się bardziej menedżerami niż nauczycielami. Nawet uzyskanie zgody na remont lub rozbudowę placówki wymaga od nich usilnych starań kierowanych do organu prowadzącego. Mimo to wszyscy badani dyrektorzy są zadowoleni ze swojego stanowiska i pozytywnie oceniają zarządzanie zasobami ludzkimi w gminie.

Bibliografia

Herbst M.(2012). *Finansowanie oświaty*. Biblioteczka Oświaty Samorządowej. Wydawnictwo ICM, s. 14.

Odrzyłowska A. (2015). *Umiejętności społeczne narzędziem dowódcy. Rozważania teoretyczne.* W: „Journal of Modern Science" 1/24/2015, Wydawnictwo WSGE, s. 30.

Popławski M. (2011). *Kontrola zarządcza w oświacie*. W: M. Herbst,*Zarządzanie oświatą.* Wydawnictwo ICM.

Sysko-Romańczuk S., Zaborek P., Niedźwiecka A. (2012). *Modele zarządzania oświatą w polskich samorządach.* W: M. Herbst, „Zarządzanie Oświatą", Wydawnictwo ICM, s. 24.

Szejniuk A. (2015). *Kapitał ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji.* W: „Journal of Modern Science", 3/26/2015, Wydawnictwo WSGE, s. 48.

Akty prawne

Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r., t.j., Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483.

Ustawa z dn. 7 września 1991 r. o systemie oświaty, Dz.U. z 2015 r. poz. 2156, z 2016 r. poz. 35, 64, 195.

Rozporządzenie MEN z dn. 27 października 2009 r. w sprawie wymagań, jakim powinna odpowiadać osoba zajmująca stanowisko dyrektora oraz inne stanowisko kierownicze w poszczególnych typach publicznych szkół i rodzajach publicznych placówek (Dz.U. nr 184, poz. 1436 z późn. zm.).

Źródła internetowe

Protokół nr 11/2015 Komisji Edukacji Rady Miejskiej w Radomiu, *bip*.**radom**.pl/download/69/52952/PROTOKOL**nr11edukacja**.*pd.*

Strategia rozwoju miasta Radomia na lata 2008–2020, http://www.radom.pl/page/416,strategia-rozwoju-miasta.html (dostęp: 14.11.2014 i 4.05.2016).

Strategia Marki Radom, 2009, *bip*.**radom**.pl/download/69/10435/Radom.pdf. (dostęp: 4.05.2016).

Załączniki

1. Kwestionariusz wywiadu z wiceprezydentem Radomia.
2. Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły.
3. Kwestionariusz wywiadu z nauczycielem.

Załącznik 1. Kwestionariusz wywiadu z wiceprezydentem miasta

1. Czy istnieje dokument opisujący strategię rozwoju edukacji w Radomiu?
2. Jaki jest okres obowiązywania tego dokumentu?
3. Jak dalece przyjęta strategia oświatowa wpływa na podejmowane decyzje?
4. Czy w Radomiu w ciągu ostatnich 5 lat powstała potrzeba zamknięcia szkoły/szkół ze względu na zmiany demograficzne?
5. Czy zostały przygotowane plany zamknięcia tych szkół?
6. Jakie kryteria decydowały o wyborze szkół do zamknięcia?
7. Czy były podejmowane przez gminę próby zagospodarowania nauczycieli ze szkół likwidowanych – całkowicie lub częściowo?
8. Jakie czynniki są najważniejsze w Pańskiej opinii do oceny jakości pracy szkół:
   - Wyniki egzaminów zewnętrznych
   - Edukacyjna wartość dodana (gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne)
   - Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym
   - Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych

- Wskaźniki promocji uczniów
- Opinie uczniów i rodziców o szkole
- Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza edukacja lub podjęcie pracy
- Szeroka oferta zajęć dodatkowych
- Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym
- Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami uczniów, satysfakcja rodziców ze szkoły
- Brak skarg dotyczących pracy szkoły składanych do urzędów nadzoru
- Inne czynniki.

9. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze gminy wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
10. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze centralne wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
11. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu kuratorium wpływa na jakość pracy radomskich szkół.
12. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu dyrektor szkoły wpływa na jakość pracy placówki, którą zarządza.
13. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu nauczyciele wpływają na jakość pracy szkoły.
14. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu uczniowie i ich rodzice wpływają na jakość pracy szkoły.
15. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu związki zawodowe wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
16. Czy w Radomiu obsługa administracyjno-księgowa znajduje się w każdej szkole?
17. Czy w Pańskiej opinii szkoły powinny współpracować, czy konkurować?
18. Czy w Pańskiej opinii dyrektor szkoły jest przede wszystkim nauczycielem i odpowiada za poziom dydaktyczny szkoły, czy może menedżerem i odpowiada przede wszystkim za rozwój szkoły jako instytucji?
19. Czy w Pańskiej opinii doskonalenie nauczycieli jest zadaniem samorządu miasta Radomia, czy tylko dyrektora szkoły? Jak funkcjonuje to zadanie w praktyce?
20. Czy gmina realizuje projekty wspierające szkoły w ich promocji, czy wspiera szkoły najlepsze, czy najsłabsze?

21. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych?
22. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące sposobu wykorzystania pozyskanych dodatkowo środków finansowych?
23. Czy w Radomiu w Wydziale Edukacji został wdrożony system zarządzania jakością?
24. Które z podanych instrumentów zarządczych zostały wdrożone w Radomiu: kontrola zarządcza, organizacyjne standardy oświatowe, bon oświatowy, elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny w każdej szkole, oprogramowanie do kontrolowania dotacji do szkół niepublicznych, inne?
25. Czy w Radomiu funkcjonuje budżet zadaniowy dla oświaty?
26. Jeśli istnieje, jak określiłby Pan jego cel?
27. Jakie obszary regulacji w regulaminie wynagradzania nauczycieli uległy zmianom w Radomiu w ciągu ostatnich dwóch lat?
28. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat nauczyciele otrzymywali dodatek uzupełniający?
29. Czy w Radomiu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne? Z jakich źródeł pochodzą środki?
30. Czy w Radomiu nauczyciel pełniący stanowisko kierownicze ma godziny ponadwymiarowe?
31. Czy w budżecie gminy są wyodrębnione środki finansowe na pomoc zdrowotną nauczycieli? Jaką część ogólnych wydatków gminy ona stanowi? (np. 1%)
32. W jaki sposób są przygotowywane plany finansowe szkół w Radomiu (czy w oparciu o ubiegłoroczne plany finansowe, arkusze organizacyjne, inny sposób)?
33. Czy przed opracowaniem arkuszy organizacyjnych szkół gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział?
34. Czy gmina współfinansuje poradnie pedagogiczno-psychologiczne?
35. Co decyduje o kolejności inwestycji w oświacie?

Załącznik 2. Kwestionariusz wywiadu z dyrektorem szkoły

1. Jakie czynniki są najważniejsze w Pańskiej opinii do oceny jakości pracy szkół:
   - Wyniki egzaminów zewnętrznych
   - Edukacyjna wartość dodana (gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne)
   - Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym
   - Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych
   - Wskaźniki promocji uczniów
   - Opinie uczniów i rodziców o szkole
   - Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza edukacja lub podjęcie pracy
   - Szeroka oferta zajęć dodatkowych
   - Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym
   - Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami uczniów, satysfakcja rodziców ze szkoły
   - Brak skarg dotyczących pracy szkoły składanych do urzędów nadzoru
   - Inne czynniki.
2. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze gminy wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
3. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze centralne wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
4. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu kuratorium wpływa na jakość pracy radomskich szkół.
5. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu dyrektor szkoły wpływa na jakość pracy placówki, którą zarządza.
6. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu nauczyciele wpływają na jakość pracy szkoły.
7. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu uczniowie i ich rodzice wpływają na jakość pracy szkoły.
8. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu związki zawodowe wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
9. Czy obsługa administracyjno-księgowa znajduje się w każdej Pańskiej szkole?
10. Czy w Pańskiej opinii szkoły powinny współpracować, czy konkurować?

11. Czy w Pańskiej opinii dyrektor szkoły jest przede wszystkim nauczycielem i odpowiada za poziom dydaktyczny szkoły, czy może menedżerem i odpowiada przede wszystkim za rozwój szkoły jako instytucji?
12. Czy w Pańskiej opinii doskonalenie nauczycieli jest zadaniem samorządu miasta Radomia, czy tylko dyrektora szkoły? Jak funkcjonuje to zadanie w praktyce?
13. Czy gmina realizuje projekty wspierające szkoły w ich promocji, czy wspiera szkoły najlepsze, czy najsłabsze?
14. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych?
15. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące sposobu wykorzystania pozyskanych dodatkowo środków finansowych?
16. Czy w Radomiu w Wydziale Edukacji został wdrożony system zarządzania jakością?
17. Które z podanych instrumentów zarządczych zostały wdrożone w Radomiu: kontrola zarządcza, organizacyjne standardy oświatowe, bon oświatowy, elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny w każdej szkole, oprogramowanie do kontrolowania dotacji do szkół niepublicznych, inne?
18. Jakie obszary regulacji w regulaminie wynagradzania nauczycieli uległy zmianom w Radomiu w ciągu ostatnich dwóch lat?
19. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat nauczyciele otrzymywali dodatek uzupełniający?
20. Czy w Radomiu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne? Z jakich źródeł pochodzą środki?
21. Czy w Radomiu nauczyciel pełniący stanowisko kierownicze ma godziny ponadwymiarowe?
22. Czy w Radomiu istnieje dokument opisujący strategię rozwoju edukacji?
23. Jaka jest obowiązująca aktualnie długofalowa polityka oświatowa w Radomiu – rodzaj aktualnie obowiązującego dokumentu; czy jest to strategia rozwoju edukacji w Radomiu, czy ogólny dokument strategii rozwoju Radomia?
24. Czy przed opracowaniem arkuszy organizacyjnych szkół gmina Radom przekazuje dyrektorom oczekiwania dotyczące: minimalnej liczby

uczniów w klasie, maksymalnej liczby uczniów w klasie, średniej liczby uczniów w klasie, zasady podziału na grupy, liczby etatów, liczby godzin zajęć pozalekcyjnych przypadających na oddział?

25. Czy dyrektor szkoły otrzymuje informacje od organu prowadzącego szkołę dotyczące preferencji zatrudniania pracowników?

Załącznik 3. Kwestionariusz wywiadu z nauczycielem

1. Jakie czynniki są najważniejsze w Pańskiej opinii do oceny jakości pracy szkół:
   - Wyniki egzaminów zewnętrznych
   - Edukacyjna wartość dodana (gimnazja, szkoły ponadgimnazjalne)
   - Funkcjonowanie szkoły zgodnie z prawem oświatowym
   - Sukcesy uczniów w konkursach ogólnopolskich, regionalnych, lokalnych
   - Wskaźniki promocji uczniów
   - Opinie uczniów i rodziców o szkole
   - Satysfakcjonujące losy absolwentów – dalsza edukacja lub podjęcie pracy
   - Szeroka oferta zajęć dodatkowych
   - Szeroka oferta współpracy szkoły ze środowiskiem lokalnym
   - Umiejętna współpraca szkoły z rodzicami uczniów, satysfakcja rodziców ze szkoły
   - Brak skarg dotyczących pracy szkoły składanych do urzędów nadzoru
   - Inne czynniki.
2. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze gminy wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
3. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu władze centralne wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
4. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu kuratorium wpływa na jakość pracy radomskich szkół.
5. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu dyrektor szkoły wpływa na jakość pracy placówki, którą zarządza.
6. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu nauczyciele wpływają na jakość pracy szkoły.
7. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu uczniowie i ich rodzice wpływają na jakość pracy szkoły.

8. Proszę określić w skali od 1 do 6, w jakim stopniu związki zawodowe wpływają na jakość pracy radomskich szkół.
9. Czy obsługa administracyjno-księgowa znajduje się w szkole?
10. Czy w Pańskiej opinii szkoły powinny współpracować, czy konkurować?
11. Czy w Pańskiej opinii dyrektor szkoły jest przede wszystkim nauczycielem i odpowiada za poziom dydaktyczny szkoły, czy może menedżerem i odpowiada przede wszystkim za rozwój szkoły jako instytucji?
12. Czy w Pańskiej opinii doskonalenie nauczycieli jest zadaniem samorządu miasta Radomia, czy tylko dyrektora szkoły? Jak funkcjonuje to zadanie w praktyce?
13. Czy gmina realizuje projekty wspierające szkoły w ich promocji, czy wspiera szkoły najlepsze, czy najsłabsze?
14. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące pozyskiwania dodatkowych środków finansowych?
15. Czy dyrektor szkoły w Radomiu może samodzielnie podejmować decyzje dotyczące sposobu wykorzystania pozyskanych dodatkowo środków finansowych?
16. Czy w Radomiu w Wydziale Edukacji został wdrożony system zarządzania jakością?
17. Które z podanych instrumentów zarządczych zostały wdrożone w Radomiu: kontrola zarządcza, organizacyjne standardy oświatowe, bon oświatowy, elektroniczny arkusz organizacyjny, dziennik elektroniczny w każdej szkole, oprogramowanie do kontrolowania dotacji do szkół niepublicznych, inne?
18. Jakie obszary regulacji w regulaminie wynagradzania nauczycieli uległy zmianom w Radomiu w ciągu ostatnich dwóch lat?
19. Czy w ciągu ostatnich dwóch lat nauczyciele otrzymywali dodatek uzupełniający?
20. Czy w Radomiu nauczyciele otrzymują wynagrodzenie za dodatkowe zajęcia pozalekcyjne? Z jakich źródeł pochodzą środki?
21. Czy w Radomiu nauczyciel pełniący stanowisko kierownicze ma godziny ponadwymiarowe?
22. Czy w Radomiu istnieje dokument opisujący strategię rozwoju edukacji?

22. Jaka jest obowiązująca aktualnie długofalowa polityka oświatowa w Radomiu – rodzaj aktualnie obowiązującego dokumentu; czy jest to strategia rozwoju edukacji w Radomiu, czy ogólny dokument strategii rozwoju Radomia?
23. Czy zna (wie, że istnieje i może do niej dotrzeć) Pani/Pan koncepcję zarządzania dyrektora szkoły, w której Pani/Pan pracuje?
24. Czy w Pani/Pana opinii dyrektor szkoły podejmuje samodzielne decyzje dotyczące zatrudniania i zwalniania pracowników?

Grzegorz Pietrek
Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku
gpietrek@wsb.gda.pl

Systemy informatyczne przeznaczone do nadzoru nad przepływem ludności w Unii Europejskiej

Computer systems allocated for the supervision of the flow of the population in the European Union

Abstract

The situation in Europe is dynamic. It is especially about an sphere of the safety. Threats which currently are the most media, it the ones associated with the inflow of great masses of refugees. Bodies of the European Union and services appointed to the border protection and safeties of the population are using the various legal and logistic instrumentation. Implemented already or currently implemented computer systems are included in a palette of such action and ways. They are chosen from them with subject of the present article.

Keywords: migration, safety, computer systems

Streszczenie

Sytuacja w Europie jest dynamiczna. Chodzi zwłaszcza o sferę bezpieczeństwa. Zagrożenia, jakie aktualnie są najbardziej medialnymi, to te związane z napływem wielkich mas uchodźców. Organy Unii Europejskiej oraz służby powołane do ochrony granic i bezpieczeństwa ludności posługują się rozmaitym instrumentarium prawnym i logistycznym. Do palety takich działań i sposobów należą wprowadzone już lub aktualnie wprowadzane systemy informatyczne. Wybrane z nich są tematem niniejszego artykułu.

Słowa kluczowe: migracja, bezpieczeństwo, systemy informatyczne

Wprowadzenie

Instytucje unijne, aby sprawnie działać, poza innymi elementami wyposażone zostały w możliwość korzystania z systemów informatycznych. Są to różnego rodzaju bazy danych pozwalające na zbieranie, gromadzenie i korzystanie z informacji, które wpływają na sprawność działania. Także instytucje zajmujące się szeroko pojętym bezpieczeństwem na terenie Unii Europejskiej posiadają, korzystają i stale doskonalą systemy informatyczne. W niniejszej pracy zaprezentowano wybrane z tych systemów, które są najbardziej znane nawet laikom, a które obecnie mają wielkie znaczenie. Systemy te pozwalają między innymi w większym lub mniejszym stopniu nadzorować przemieszczanie się ludności tak wewnątrz Unii, jak i napływającej z zewnątrz. Jest to tym bardziej istotne, że, jak się okazało, niekontrolowany napływ ludności przez granice Unii Europejskiej stał się realnym zagrożeniem bezpieczeństwa.

Problem, jaki można zarysować, to kwestia, czy Unia Europejska jest w posiadaniu efektywnych narzędzi informatycznych, które pozwolą w razie potrzeby na kontrolę przepływu uchodźców, ich identyfikację i ewentualne „wyłapanie" tych, którzy mogą być niebezpieczni. Cel niniejszego artykuły to wykazanie, że organy unijne są w posiadaniu i potrafią efektywnie korzystać z takich właśnie systemów informatycznych.

System Informacyjny Schengen

W Schengen (Luksemburg) 14 czerwca 1985 roku Francja, Niemcy, Belgia, Holandia oraz Luksemburg podpisały umowę o stopniowym znoszeniu kontroli na wspólnych granicach, która znana jest jako Układ z Schengen. Przyjęcie układu miało na celu umożliwienie realizacji swobody przemieszczania się osób na terytorium Unii Europejskiej. Inspirację do zawarcia tej umowy stanowiło porozumienie podpisane przez Niemcy i Francję 13 lipca 1984 roku w Saarbrücken. Była to dwustronna umowa w sprawie ułatwiania obywatelom obu państw przekraczania wspólnej granicy dotycząca kontroli na drogowych przejściach granicznych. Polska, jak i inne państwa członkowskie z dniem przystąpienia do Unii Europejskiej zobowiązane były do spełnienia szeregu wymogów.

Jednym z nich było stworzenie i wdrożenie elektronicznego Systemu Informacji Schengen (SIS), który funkcjonował już w innych państwach członkowskich. Podstawy prawne dotyczące SIS regulowała Konwencja Wykonaw-

cza z dnia 19 czerwca 1990 roku do Układu z Schengen z dnia 14 czerwca 1985 roku. Artykuł 92 tego dokumentu nakazywał umawiającym się stronom stworzenie i prowadzenie składających się z modułów oraz jednostki centralnej systemu informacyjnego. W Polsce funkcjonował Krajowy System Informatyczny (KSI) na podstawie ustawy z dnia 6 lipca 2001 roku o gromadzeniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji kryminalnych oraz o Krajowym Systemie Informatycznym (Maksimczuk, Sidorowicz, 2007, s. 64–65). Odpowiedzialnym za gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie zawartych w nim informacji był Komendant Główny Policji, KSI stał się komponentem dla systemu informacji, jakim miał być wkrótce SIS (Maksimczuk, Sidorowicz, 2007, s. 67). Strony zobowiązano do prowadzenia na własny rachunek własnego – krajowego modułu SIS. Zawarte w nim pliki z danymi musiały być merytorycznie takie same jak pliki z danymi w krajowych modułach umawiających się stron (23.03.2016).

Decyzja o zniesieniu kontroli na granicach wewnętrznych wymusiła na państwach członkowskich zwrócenie szczególnej uwagi na odcinki zewnętrzne, było to równoznaczne ze wzmocnieniem tam kontroli oraz pogłębieniem współpracy w zakresie zwalczania wszelkich form przestępczości. System Informacji Schengen miał zapewnić szybką i bezpieczną wymianę informacji na potrzeby kontroli granicznych, wewnętrznych oraz współpracy policyjnej i sądowej. Umożliwiało to z jednej strony urzeczywistnienie traktatowej swobody przepływu osób, z drugiej zaś ułatwiało utrzymanie wysokiego poziomu bezpieczeństwa na obszarze objętym tą swobodą (Hebda, Hofman, 2008).

W początkowej fazie System Informacyjny Schengen zaprojektowany był technicznie na obsługę nie więcej niż 18 państw wchodzących w skład układu. Wciąż rozrastająca się strefa, a co za tym idzie zwiększająca się liczba użytkowników SIS, wymusiła wdrożenie prac związanych z rozwojem i modernizacją dotychczas istniejącego systemu. Wymogom tym miał sprostać System Informacyjny Schengen II, a głównym celem wdrożenia go w życie było umożliwienie przyłączenia nowych państw członkowskich oraz udoskonalenie wykorzystywanych obecnie technologii w procesie wymiany informacji i gromadzenia ich na potrzeby utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego (Droździkowska, 2008). System Informacji Schengen stał się międzynarodowym komputerowym systemem ścigania i poszukiwania. Pozwalał na prowadzenie identyfikacji osób, przedmiotów i rzeczy, które wcześniej zostały w nim zastrzeżone. Każdy funkcjonariusz Straży Granicznej lub

innego właściwego organu ścigania mógł sprawdzić, czy dana osoba, przedmiot, towar, środek transportu nie jest notowany – poszukiwany. Główna baza uzupełniana była przez uprawnione organy, a Francja stała się jej naczelnym administratorem odpowiedzialnym za utrzymanie jednostki centralnej znajdującej się w Strasburgu. Poprzez stałą łączność on-line, dane zawarte w bazie głównej pokrywały się z danymi w modułach krajowych państw członkowskich. Wszelkie zmiany i korekty powodowały zmiany w jednostce centralnej, aktualizując treści z modłów krajowych.

Aby zapewnić sprawne funkcjonowanie SIS, stworzono biura SIRENE (Supplementary Information Request at National Entries – biuro ds. wniosków o informacje uzupełniające na wejściach krajowych). W Polsce takie biuro funkcjonuje w Komendzie Głównej Policji. Jest to punkt kontaktowy działający przez całą dobę, nie wykluczając niedziel i świąt, zajmujący się uaktualnianiem wpisów w SIS. Pracownicy SIRENE mają odpowiednie uprawnienia i kwalifikacje zezwalające na bieżące dokonywanie tych czynności (23.03.2016).

Zadaniem biura krajowego SIRENE realizowanego w ramach systemu jest koordynowanie i nadzór nad polityką bezpieczeństwa krajowej sieci użytkowników SIS oraz zapewnienie przestrzegania Konwencji i przepisów prawa polskiego w zakresie ochrony danych osobowych (22.03.2016).

Biura, o których mowa, mają za zadanie usprawnienie współpracy w zakresie wymiany informacji w ramach SIS. Ich celem jest połączenie między państwem, które rozpoczęło poszukiwania w bazie danych SIS, a funkcjonariuszami, którym udało się odnaleźć poszukiwany obiekt. Schemat działania jest następujący: na granicy zewnętrznej namierzono osobę lub przedmiot, który znajduje się w systemie, informacja o tym przekazywana jest do krajowego biura SIRENE, a następnie wysyłana do modułu centralnego, gdzie przesyłana jest do wszystkich pozostałych modułów krajowych w strefie Schengen (Beczała, 1998, s. 61–66).

Dane zawarte w SIS dostarczane przez umawiające się strony podzielone zostały na następujące kategorie:

1. Dane dotyczące osób, w przypadku których został wprowadzony wpis, zawierające:
   - nazwisko i imiona, wszelkie pseudonimy, wprowadzane, o ile to możliwe oddzielnie,
   - wszelkie szczególne cechy fizyczne, niepodlegające zmianom,

- datę i miejsce urodzenia,
- płeć,
- obywatelstwo,
- informację, czy dane osoby są uzbrojone,
- informację, czy dane osoby są agresywne,
- przyczynę wpisu,
- proponowane działania.

2. Dane dotyczące osób poszukiwanych do aresztowania ekstradycyjnego wprowadzane na wniosek organu sądowego wzywającej strony, zawierające:
   - organ, który wydał wniosek o aresztowanie,
   - informację, czy istnieje nakaz aresztowania lub inny dokument mający identyczny skutek prawny bądź podlegający wykonaniu wyrok;
   - charakter, kwalifikację prawną przestępstwa,
   - opis okoliczności, w których przestępstwo zostało popełnione, w tym czas, miejsce oraz stopień udziału w przestępstwie osoby, w przypadku której wpis został wprowadzony,
   - w miarę możliwości konsekwencje przestępstwa (2016).
3. Dane dotyczące cudzoziemców, w przypadku których zastosowano odmowę wjazdu w związku z:
   - skazaniem go karą pozbawienia wolności na okres powyżej jednego roku,
   - popełnieniem przestępstwa związanego z handlem (próby wwiezienia lub wywozu) substancjami psychotropowymi, odurzającymi i narkotykami,
   - wynikłymi niezgodnościami związanymi z niespełnieniem przepisów dotyczących wjazdu i pobytu na terytorium państwa członkowskiego.
4. Dane dotyczące przedmiotów, co do których istnieje uzasadniona potrzeba zajęcia ich w związku z prowadzonymi czynnościami służbowymi przez umawiające się strony z podziałem na kategorie:
   - pojazdy silnikowe o pojemności silnika przekraczającej 50 cm^3, które zostały skradzione, wykorzystane w niewłaściwy sposób lub
   - utracone przyczepy i naczepy o masie własnej przekraczającej 750 kg, które zostały skradzione, wykorzystane w niewłaściwy sposób lub utracone,
   - broń palna, która została skradziona, wykorzystana w niewłaściwy sposób lub utracona,

- urzędowe blankiety, które zostały skradzione, wykorzystane w niewłaściwy sposób lub utracone,
- wydane dokumenty tożsamości, takie jak paszporty, dowody tożsamości, prawa jazdy, dokumenty pobytowe i dokumenty podróżne, które zostały skradzione, wykorzystane w niewłaściwy sposób, utracone lub unieważnione dowody rejestracyjne pojazdów i tablice rejestracyjne, które zostały skradzione, wykorzystane w niewłaściwy sposób, utracone bądź unieważnione,
- banknoty (podejrzane) (2016).

Polska Straż Graniczna korzysta z bazy SIS od 1 września 2007 roku. Dostęp i wszelkie uprawnienia realizowane były na podstawie Decyzji Rady Unii Europejskiej z dnia 12 czerwca 2007 roku w sprawie stosowania przepisów dorobku Schengen dotyczącego Systemu Informacyjnego Schengen w nowych państwach członkowskich (2007/471/WE) oraz zgodnie z delegacją art. 3 ustawy z dnia 24 sierpnia 2007 roku o udziale Rzeczypospolitej Polskiej w Systemie Informacyjnym Schengen i Systemie Informacji Wizowej (VIS) (Dz.U. nr 165, poz. 1170) (21.03.2016).

Funkcjonariusze Straży Granicznej realizujący czynności służbowe z wykorzystaniem terminali mobilnych bądź sprawdzeń wykonanych przez kierownika zmiany mają uprawnienia umożliwiające im wgląd do danych zawartych w SIS. W przypadku tzw. trafienia osób, przedmiotów, względem których został dokonany wcześniej wpis w centralnej bazie, funkcjonariusze realizują zadania według wskazań określających im tryb postępowania w zaistniałej sytuacji zgodnie z uprawnieniami, jakimi dysponują. Jeżeli legitymowana osoba podlega nakazowi zatrzymania, dostarczenia itp., należy taką osobę zatrzymać i rozpytać odnośnie do okoliczności, niezwłocznie poinformować Biuro SIRENE, a następnie przekazać we wskazane miejsce (może to być Sąd lub Policja w związku z prowadzonym postępowaniem względem tej osoby). Jeżeli jest to konieczne, funkcjonariusz może zastosować środki przymusu w celu realizacji przedsięwzięć związanych z takim zdarzeniem.

Z czynności funkcjonariusz sporządza stosowną dokumentację, wypełnia formularz SIS – OSOBA, w którym zamieszczone są następujące dane:

- ID Schengen,
- jednostka, miejsce i czas zatrzymania,

- dane personalne osoby i dokumentów, którymi się posługiwała,
- okoliczności zatrzymania i opis czynności podjętych bezpośrednio po zdarzeniu (21.03.2016).

Na tym samym formularzu zgłoszenia trafienia SIS – OSOBA funkcjonariusz SG wnosi do Wydziału ds. SIRENE Biura Wywiadu Kryminalnego Komendy Głównej Policji, jeśli to niezbędne do wykonania prawidłowej identyfikacji, o przesłanie informacji uzupełniających dotyczących osoby poszukiwanej, tj. zdjęcia, rysopisu i pełnych danych personalnych osoby poszukiwanej, po czym niezwłocznie sporządza dokumentację z zatrzymania (21.03.2016).

W przypadku cudzoziemców funkcjonariusze SG postępują zgodnie z wytycznymi określonymi w Kodeksie Granicznym Schengen, w myśl uprawnień wynikających z art. 1 ust. 2 pkt 3 ustawy o Straży Granicznej oraz ustawy o cudzoziemcach. Cudzoziemiec, co do którego wydano zakaz wjazdu, nakaz wydalenia lub jego pobyt w strefie Schengen nie jest tolerowany, podlega zatrzymaniu. Analogicznie postępuje się z cudzoziemcem niespełniającym warunków pobytu w związku z brakiem wymaganych dokumentów zezwalających na taki pobyt.

Z wnioskiem o wydalenie do wojewody może wystąpić Komendant Placówki Straży Granicznej, Komendant Oddziału Straży Granicznej bądź też Komendant Główny Straży Granicznej. Do czasu uprawomocnienia się decyzji cudzoziemca osadza się w ośrodkach strzeżonych SG lub stosuje się areszt tymczasowy. Można też wydać cudzoziemcowi decyzję zobowiązującą go do samowolnego opuszczenia terytorium państwa polskiego. Każdorazowo z przeprowadzonych czynności należy sporządzić stosowną dokumentację polegającą na wypełnieniu wymaganych formularzy SIS.

Jeśli sprawdzenie dotyczy przedmiotu, a zastrzeżenie obejmuje jego zajęcie, funkcjonariusz SG o zaistniałej sytuacji informuje Biuro SIRENE, następnie postępuje zgodnie ze zwrotnymi wytycznymi. Zatrzymany przedmiot zabezpiecza; jeżeli warunki nie pozwalają na prawidłowe zabezpieczenie i przechowywanie tego przedmiotu, przekazuje go najbliższej jednostce Policji zgodnie z właściwością prawną i terytorialną. Z całego zdarzenia sporządza analogicznie stosowną dokumentacje służbową. Kierownik Zmiany musi zapewnić funkcjonariuszowi realizującemu czynności pomoc w zabezpieczeniu przedmiotu pod kątem kryminalistycznym, zapoznać się z dokumentacją

związaną ze sprawdzeniem w SIS. Dodatkowo informuje Wydział ds. SIRENE BWK KGP poprzez przesłanie drogą elektroniczną lub faksem podpisanego przez siebie formularza SIS – PRZEDMIOT o zgłoszeniu trafienia i następnie przekazuje całą dokumentację do stosownej komórki organizacyjnej Policji lub innej upoważnionej osobie występującej w tej sprawie (21.03.2016). W podobny sposób wygląda postępowanie funkcjonariuszy SG w stosunku do innych czynności i sprawdzeń w bazie SIS.

System Informacyjny Schengen to podstawowe narzędzie używane przez uprawnione organy stanowiące bazę informacji niezbędnych do utrzymania porządku i bezpieczeństwa na obszarze strefy Schengen. System Informacyjny Schengen poprzez bieżące uzupełnianie pozwala w porozumieniu z biurami SIRENE na realizację zastrzeżeń co do osób i przedmiotów w niej umieszczonych. Użytkowany jest od roku 1995, dlatego poprzez wspólne porozumienia państw członkowskich podjęto decyzję o jego modernizacji. Aktualnie organy uprawnione korzystają z Systemu Informacyjnego drugiej generacji. SIS II jest w stanie obsłużyć większą liczbę użytkowników, dodatkowo wzbogacił się w nowe aplikacje.

SIS II wzbogacił się o następujące obiekty:

- statek powietrzny,
- łódź,
- silnik łodzi,
- kontener,
- sprzęt przemysłowy,
- papier wartościowy,
- dowód rejestracyjny,
- tablica rejestracyjna.

SIS II umożliwia użytkownikowi oprócz dokonywania wpisów dołączanie do nich danych binarnych, takich jak: fotografie, pliki JPEG, GIF, TIFF, PNG, BMP, odciski palców, pliki NIST (format SIRPIT), Europejski Nakaz Aresztowania oraz pliki PDF. Państwo członkowskie może utworzyć odsyłacz do innych wpisów, których dokonuje w SIS II. Celem utworzenia takiego odsyłacza jest ustanowienie związku pomiędzy co najmniej dwoma wpisami. Wprowadzenie powyższych udoskonaleń nie zmieniło wcześniej założonej koncepcji funkcjonowania sprawdzonego już systemu.

Wizowy System Informacyjny (VIS)

Wizowy System Informacyjny jest nowym rozwiązaniem będącym elementem współpracy w strefie Schengen, który służy do budowy Europejskiego Obszaru Wolności, Bezpieczeństwa i Sprawiedliwości. Celem utworzenia systemu VIS jest zagwarantowanie wymiany informacji o osobach starających się o wizę i wydanych wizach między państwami tworzącymi strefę Schengen, które zniosły kontrole na granicach wewnętrznych i zapewniają swobodę przepływu osób.

Wizowy System Informacyjny pozwala na usprawnienie współpracy pomiędzy państwami członkowskimi m.in. w zakresie:

- wspólnej polityki wizowej,
- zapobiegania handlu wizami,
- identyfikacji osób, które mogą nie spełniać warunków wjazdu, pobytu lub zamieszkania na terytorium UE.

Systemem VIS został operacyjnie uruchomiony 11 października 2011 roku. Jednakże rozpoczęcie funkcjonowania VIS nie kończy zadań związanych z jego pełnym wdrożeniem i przygotowaniem instytucji krajowych do współpracy z systemem, gdyż jest to proces wieloetapowy, rozciągnięty w czasie, mający na celu jego sukcesywne uruchamianie w kolejnych regionach świata oraz granicach zewnętrznych – tzw. „roll-out", a także zapewnienie dostępu dla służb odpowiedzialnych za zapobieganie, ściganie, zwalczanie przestępczości i terroryzmu. Obecnie równolegle do wdrażania VIS realizowany jest również drugi etap wdrażania narzędzia komunikacyjnego VIS Mail niezbędnego dla prawidłowego funkcjonowania VIS – VIS Mail 2 faza.

Wizowy System Informacyjny jest oparty na scentralizowanej architekturze obejmującej Centralny Wizowy Systemem Informacyjny, a także interfejs w każdym państwie. Ponadto tworzy się infrastrukturę komunikacyjną między Centralnym Wizowym Systemem Informacyjnym i interfejsami krajowymi. Za budowę wskazanych komponentów odpowiada Komisja Europejska, natomiast państwa członkowskie były zobowiązane do dostosowania infrastruktury krajowej do współpracy z VIS.

Zarządzanie VIS jest realizowane na poziomie centralnym Unii Europejskiej przez utworzoną w tym celu instytucję – tę samą co w przypadku SIS.

W VIS są gromadzone dane dotyczące wnioskodawcy wizy oraz inne informacje:

- wniosek wizowy,
- informacje o wizach: wydanych, anulowanych, cofniętych lub przedłużonych, a także odmowy wydania wizy,
- fotografie,
- odciski palców,
- odsyłacze do poprzednich wniosków oraz do wniosków osób podróżujących wspólnie.

Pełny dostęp do VIS w celu wprowadzania, modyfikowania, usuwania i przeglądania danych jest zagwarantowany wyłącznie dla organów wizowych. Ponadto zagwarantowano dostęp do przeglądania danych innym organom – właściwym do przeprowadzania odpraw na przejściach granicznych na granicach zewnętrznych, organom odpowiedzialnym za udzielanie azylu oraz kontrolę legalności pobytu na terytorium państwa. Dodatkowo przewidziano wyjątkową formę dostępu (pośrednią) dla organów państw członkowskich odpowiedzialnych za zapobieganie przestępstwom terrorystycznym i innym poważnym przestępstwom, ich wykrywanie oraz ściganie.

Korzystanie z danych dla tych organów będzie możliwe na podstawie uzasadnionego wniosku dającego podstawy do uznania, że wgląd do danych VIS przyczyni się do zapobiegania, wykrycia lub ścigania przestępstw (22.03.2016).

Europejski Zautomatyzowany System Rozpoznawania Odcisków Palców (Eurodac)

Jest to system informatyczny pierwotnie utworzony na podstawie rozporządzenia Rady (WE) nr 2725/2000 z dnia 11 grudnia 2000 roku dotyczącego ustanowienia systemu Eurodac do porównywania odcisków palców w celu skutecznego stosowania Konwencji dublińskiej, które zostało zmienione rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 603/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie ustanowienia systemu Eurodac do porównywania odcisków palców w celu skutecznego stosowania rozporządzenia (UE) nr 604/2013 w sprawie ustanowienia kryteriów i mechanizmów ustalania państwa członkowskiego odpowiedzialnego za rozpatrzenie wniosku o udzielenie ochrony międzynarodowej złożonego

w jednym z państw członkowskich przez obywatela państwa trzeciego lub bezpaństwowca oraz w sprawie występowania o porównanie z danymi Eurodac przez organy ścigania państw członkowskich i Europol na potrzeby ochrony porządku publicznego oraz zmieniające rozporządzenie (UE) nr 1077/2011 ustanawiające Europejską Agencję ds. Zarządzania Operacyjnego Wielkoskalowymi Systemami Informatycznymi w Przestrzeni Wolności, Bezpieczeństwa i Sprawiedliwości (rozporządzenie o Eurodac).

Celem tego systemu jest umożliwienie wskazania państwa właściwego do badania wniosków o azyl wniesionych w państwie członkowskim, zgodnie z przepisami Konwencji określającej państwo właściwe dla rozpatrywania wniosków o udzielenie azylu wniesionych w państwie członkowskim Wspólnot Europejskich, podpisanej w dniu 15 czerwca 1990 roku w Dublinie oraz w celu ułatwienia stosowania tej Konwencji. Konwencja dublińska została zastąpiona przez rozporządzenie Rady (WE) nr 343/2003 z dnia 18 lutego 2003 roku ustanawiające kryteria i mechanizmy określania państwa członkowskiego właściwego dla rozpatrywania wniosku o azyl, wniesionego w jednym z państw członkowskich przez obywatela państwa trzeciego, które zostało zmienione rozporządzeniem Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 604/2013 z dnia 26 czerwca 2013 roku w sprawie ustanowienia kryteriów i mechanizmów ustalania państwa członkowskiego odpowiedzialnego za rozpatrzenie wniosku o udzielenie ochrony międzynarodowej złożonego w jednym z państw członkowskich przez obywatela państwa trzeciego lub bezpaństwowca.

System Eurodac składa się z:

- jednostki centralnej wyposażonej w skomputeryzowany system rozpoznawania odcisków palców ustanowionej w ramach Komisji Europejskiej,
- skomputeryzowanej centralnej bazy danych, w której dane określone w rozporządzeniu o Eurodac są przetwarzane dla celów porównywania odcisków palców osób ubiegających się o azyl oraz cudzoziemców zatrzymanych w związku z nielegalnym przekroczeniem granicy zewnętrznej i cudzoziemców przebywających nielegalnie w państwie członkowskim,
- środków służących do przesyłania danych pomiędzy państwami członkowskimi i centralną bazą danych (23.03.2016).

Podsumowanie

Opisane wyżej systemy informatyczne są niezmiernie ważne i przydatne z punktu widzenia ochrony bezpieczeństwa obywateli. Systemy są stale doskonalone. Można wskazać, jakie są dalsze przedsięwzięcia w zakresie pełnego ich wdrażania. Chodzi głównie o pełne wdrożenie i przygotowanie instytucji krajowych do współpracy z systemem VIS oraz sukcesywne uruchamianie w kolejnych regionach świata i granicach zewnętrznych – tzw. „roll-out". Ponadto system VIS ma zapewnić dostęp dla krajowych służb odpowiedzialnych za zapobieganie, ściganie, zwalczanie przestępczości i terroryzmu, jak też informowanie Komisji Europejskiej o postępach i problemach w uruchamianiu VIS. Można wskazać na korzyści z wdrożenia w Polsce systemów VIS i SIS II. Są to głównie:

- swoboda przepływu osób, kapitału, towarów i usług,
- urzeczywistnienie fundamentalnych zasad integracji europejskiej,
- zacieśnienie i usprawnienie współpracy organów ścigania,
- zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa na terytorium Polski i pozostałych państw UE mimo zniesienia kontroli na granicach wewnętrznych strefy Schengen,
- budowa Europejskiego Obszaru Sprawiedliwości, Bezpieczeństwa i Wolności,
- zapobieganie zagrożeniom bezpieczeństwa wewnętrznego,
- utrzymanie i ochrona porządku oraz bezpieczeństwa publicznego,
- zapobieganie handlu wizami,
- identyfikacja osób, które mogą nie spełniać warunków wjazdu, pobytu lub zamieszkania na terytorium strefy Schengen,
- usprawnienie współpracy w zakresie wspólnej polityki wizowej – szybka wymiana informacji o wizach (22.03.2016).

Bibliografia

Beczała J. (red.), (1998). *Układ z Schengen. Współpraca policji i organów sprawiedliwości po Maastricht*, Łódź.

Droździkowska M. (2008). *Schengen z perspektywy polskich doświadczeń,* MSWiA, Warszawa, PDF.

Hebda A., Hofman P. (2008). *Przygotowanie organów administracji publicznej do współpracy z Systemem Informacyjnym Schengen – budowa Polskiego Komponentu SIS,* MSWiA, Warszawa, PDF.

Maksimczuk A., Sidorowicz L. (2007). *Ochrona granic i obsługa ruchu granicznego,* Warszawa.

Podręcznik użytkownika Systemu Informacyjnego Schengen drugiej generacji (SIS II) oraz Wizowego Systemu Informacyjnego (VIS), PDF (23.03.2016).

Akty prawne

Konwencja Wykonawcza do Układu z Schengen z dnia 14 czerwca 1985 roku między Rządami Państw Unii Gospodarczej Beneluksu, Republiki Federalnej Niemiec oraz Republiki Francuskiej w sprawie stopniowego znoszenia kontroli na wspólnych granicach. Stan na 2007 ujednolicony. PDF (22.03.2016).

Źródła internetowe

http://bip.kgp.policja.gov.pl/download.php?s=18&id=9797 (dostęp: 23.03.2016).

http://www.cca.gov.pl/zarzadzanie_programami_sis_ii_i_vis_na_poziomie_krajowym,57.html (dostęp: 22.03.2016).

http://www.giodo.gov.pl/317/id_art/2344/j/pl/ (dostęp: 23.03.2016).

http://www.cca.gov.pl/projekt_vis___wizowy_system_informacyjny_ang_visa_information_system,56.html (dostęp: 22.03.2016).

http://www.nettax.pl/dzienniki/dukgp/2007/15/poz.123/zal1.htm (dostęp: 21.03.2016).

http://www.prawo.ug.gda.pl/wiewior/archiw/sis_vis.pdf (dostęp: 22.03.2016).

http://www.zabezpieczenia.com.pl/publicystyka/strefa-schengen-czyli-co-trzeba-wiedziec-o-sis-vis-i-esi (dostęp: 21.03.2016).

http://www.strazgraniczna.pl/wps/portal/tresc?WCM_GLOBAL_CONTEXT=pl/serwis-sg/przekaz_wiadomosc/komunikaty-rasowe/o_zestawienie+ujawnionych+trafien+w+systemie (dostęp: 22.03.2016).

Paweł Korneta
Centrum Medyczne Corten Medic
pawel.korneta@cortenmedic.pl

Wykorzystanie zarządzania wiedzą w działaniach marketingowych mikroprzedsiębiorców

Application of knowledge management in marketing activities by micro-entrepreneurs

Abstract

Despite the stage of company growth, management boards face many challenges related to sales and marketing issues. For example, management board has to decide on budget allocation between products, or promotional channels. Decision making is exceptionally hard for micro-entrepreneurs, which have limited resources (human, financial resources). Moreover, micro-entrepreneurs often lack procedures and IT systems to develop optimal solutions. Due to this specific situation of micro-entrepreneurs, not all knowledge management models can be applied by them.

The aim of following paper is to present how micro-entrepreneurs can leverage their decision making process with knowledge management. Presented approach to decision making based on knowledge management is align to specific situation of micro-entrepreneurs. In the paper, the process of decision making in sales and marketing context is described. Presented approach is relevant and ready to use by micro-entrepreneurs. Both benefits and limitation of presented approach are discussed. Moreover, practical application of presented approach is described. Recommendations regarding application and usage of the approach are given.

Keywords: knowledge management, micro-entrepreneurs, marketing activities

Streszczenie

Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, kadra zarządzająca ma do rozwiązania wiele problemów dotyczących kwestii sprzedażowych i marketingowych, np.: jak alokować budżet pomiędzy produktami, które kanały komunikacji wybrać. Podejmowanie takich decyzji jest szczególnie trudne dla mikroprzedsiębiorców, którzy dysponują ograniczonymi zasobami (ludzkimi, finansowymi). Ponadto mikroprzedsiębiorcom często brakuje rozwiniętych procedur i systemów IT do uzyskiwania optymalnych rozwiązań na postawione pytania. Z tych powodów nie wszystkie modele zarządzania wiedzą mogą być przez mikroprzedsiębiorców zastosowane w praktyce.

Celem pracy jest zaprezentowanie sposobu, w jaki mikroprzedsiębiorcy mogą wykorzystywać zarządzanie wiedzą do podejmowania decyzji w obszarze sprzedaży i marketingu. Zaprezentowane zostało podejście do podejmowania decyzji z wykorzystaniem zarządzania wiedzą dopasowane do możliwości mikroprzedsiębiorców. Omówione zostały korzyści i ograniczenia opisanego podejścia. Przedstawione zostało praktyczne zastosowanie opisanego podejścia. Z pracy wynikają rekomendacje dotyczące konieczności i sposobu wdrożenia zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców.

Słowa kluczowe: zarządzanie wiedzą, mikroprzedsiębiorcy, działania marketingowe

Wprowadzenie

Zarządzanie wiedzą współcześnie uważane jest za jeden z podstawowych aspektów zarządzania przedsiębiorstwem. Drucker (1999) prezentuje zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik zdobywania przewagi konkurencyjnej. W literaturze podkreślany jest również wpływ zarządzania wiedzą na wiele innych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa (Klimczok, Tomczyk, 2012; Domański, 2015). W związku z tym w literaturze tematyka zarządzania wiedzą jest szeroko omawiana. Prezentowane są liczne podejścia i modele do zarządzania wiedzą oraz ich wdrożenia w organizacji (Jarugowa, Fijałkowska, 2002; Kłak, 2010).

Niestety, kadra kierownicza przy wdrażaniu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie spotyka się z licznymi barierami: kompetencyjnymi, kulturowymi, finansowymi bądź systemowymi (Błaszczuk i in., 2004). Wymienione problemy są szczególnie ciężkie do rozwiązania przez mikroprzedsiębiorców, którzy posiadają ograniczone zasoby finansowe, ludzkie czy organizacyjne. Dodatkowo w przypadku braku rozwiniętych struktur i procesów zarządzanie wiedzą może się wydawać nieuzasadnione w ich przypadku. Niemniej

mikroprzedsiębiorcy, podobnie jak większe przedsiębiorstwa, muszą podejmować wiele decyzji dotyczących kwestii: strategicznych, operacyjnych, sprzedażowych, marketingowych, personalnych bądź finansowych, w których zarządzanie wiedzą może być bardzo pomocne. Kisielnicki (2004) podkreśla konieczność wypracowania modelu zarządzania wiedzą dopasowanego do indywidualnych cech przedsiębiorstwa. Stwierdzenie to wydaje się szczególnie uzasadnione wśród mikroprzedsiębiorców.

W związku z tym celem pracy jest przedstawienie podejścia do zarządzania wiedzą przy podejmowaniu decyzji sprzedażowo-marketingowych przez mikroprzedsiębiorców dopasowanego do specyfiki mikroprzedsiębiorców. Dla tak sformułowanego celu kluczowe jest znalezienie odpowiedzi na dwa pytania:

- Czy mikroprzedsiębiorcy skorzystają z zarządzania wiedzą przy podejmowaniu decyzji marketingowo-sprzedażowych?
- W jaki sposób wykorzystać zarządzanie wiedzą do podejmowania decyzji?

Pierwsze pytanie określa, czy mikroprzedsiębiorcy powinni wdrożyć zarządzanie wiedzą. Natomiast drugie pytanie określa sposób wdrożenia. Dodatkowo należy uwzględnić możliwość wdrożenia danego modelu przez mikroprzedsiębiorcę. Na przykład zarządzanie wiedzą może być korzystne, tzn. korzyści są większe niż koszty wynikające z jego stosowania, ale nakłady potrzebne na wdrożenie zarządzania wiedzą mogą być zbyt duże dla mikroprzedsiębiorcy.

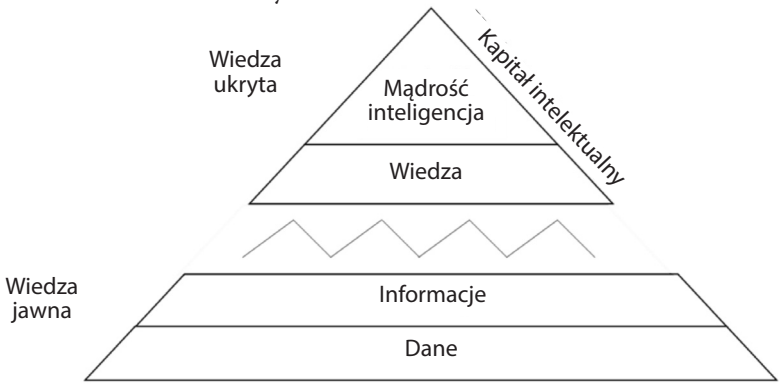
W związku z powyższym należy zidentyfikować podejście do zarządzania wiedzą, które byłoby: korzystne dla mikroprzedsiębiorców (tzn. przychody większe niż straty), łatwe w stosowaniu (tzn. nie wymagałoby zbyt dużych kompetencji czy nakładów pracy), możliwe do wdrożenia (tzn. nie wymagałoby dużego kapitału czy zaawansowanych rozwiązań technologicznych), jak również przekonywałoby mikroprzedsiębiorców o zasadności wykorzystywania zarządzania wiedzą w ich działalności.

Wiedza i jej rola w przedsiębiorstwie

Po epoce industrialnej, w której kluczową rolę odgrywały takie czynniki, jak: kapitał, praca i ziemia, nastąpiła era postindustrialna, w której ważną rolę zajmuje wiedza. W literaturze podkreślane jest znaczenie wiedzy zarówno w odniesieniu do gospodarek narodowych (Porter, 1998), przedsiębiorstw (Drucker, 1999; Kłak, 2010), jak i jakości oraz zadowolenia z życia pojedyn-

czych osób (pracowników) (Skrzypek, 2000). W związku z tym tematyka wiedzy, zarządzania wiedzą jest szeroko omawiana zarówno w środowisku akademickim, jak i biznesowym (Domański, 2014).

Rysunek 1. Hierarchia wiedzy



Źródło: M. Kłak, Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce 2010

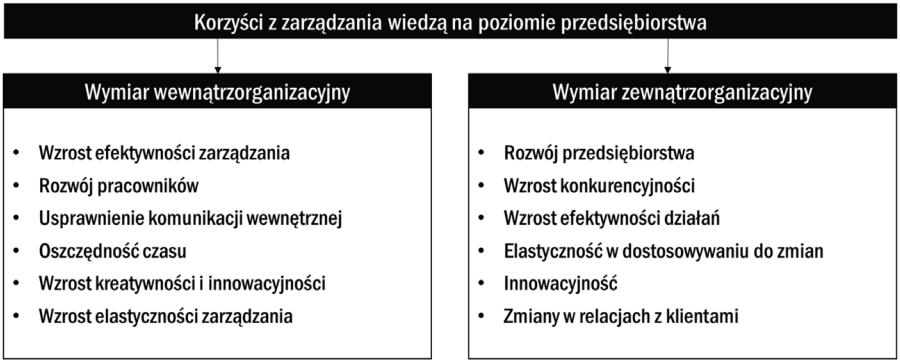
Zgodnie z podejściem prezentowanym w literaturze, wiedza to nie zbiór danych czy informacji (rys. 1). Dane to surowe fakty, które nie zostały przetworzone ani nie zostały poddane analizie (Grudzewski, Hejduk, 2004). Dane prezentują pewien aspekt rzeczywistości, bez jej interpretacji. W związku z tym dane nie muszą stanowić wartości dla przedsiębiorstwa, gdyż mogą być niezrozumiałe dla ich użytkowników lub mogą nie być zbieżne z celami i wyzwaniami organizacji. Natomiast dane mogą być podstawą do sformułowania wniosków, czyli informacji. Galata (2004) definiuje informacje jako wszystkie przetworzone, zestawione, pogrupowane dane w taki sposób, aby mogły być użyteczne dla odbiorcy z punktu widzenia określonego celu. Informacja nie musi stanowić wartości dla przedsiębiorstwa, gdyż może być niestosowana przez jej odbiorców. Dopiero wiedza jest traktowana jako wartość przedsiębiorstwa, gdyż wiedza definiowana jest jako efektywne wykorzystanie informacji w działaniu (Drucker, 1999). Analogiczne podejście prezentuje Applehans i współpracownicy (1999), który definiuje wiedzę jako informację stosowaną do rozwiązania danego problemu. Brooking (1999) również podkreśla, że wiedza to dane i informacje wraz ze zrozumieniem, jak

ich użyć. W przytoczonych definicjach bardzo ważny jest aspekt praktyczny wiedzy. Oznacza to, że w niektórych sytuacjach informacja pozostaje informacją, a w innych sytuacjach zostaje przekształcona w wiedzę. W związku z tym wiedza stanowi zasób (aktywo) organizacji. Natomiast mądrość (inteligencja) to zdolności i umiejętności ludzi i organizacji do tworzenia wiedzy, czyli przekształcania informacji w wiedzę (Brdulak, 2005).

Wiedza współcześnie postrzegana jest jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa, który wpływa zarówno na osiąganie założonych celów strategicznych, jak i pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wykorzystanie wiedzy przynosi wiele korzyści, które mogą być rozważane na trzech poziomach: poziom pracownika, poziom przedsiębiorstwa, poziom rynku (Klimczok, Tomczyk, 2012).

Z punktu widzenia pracownika zarządzanie wiedzą przez przedsiębiorstwo, w którym pracuje dany pracownik, jest bardzo pożądane. Zarządzanie wiedzą rzutuje na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa, co bezpośrednio wpływa na satysfakcję pracowników, poprawia współpracę pomiędzy pracownikami i wspiera rozwój pracowników. Również zarządzanie wiedzą niweluje niepożądane przez pracowników zjawiska, jak np. „niezdrową konkurencję" (Bałaszczuk, 2004).

Rysunek 2. Korzyści z zarządzania wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004

Zarządzanie wiedzą na poziomie przedsiębiorstwa jest w literaturze rozważane w dwóch wymiarach: wewnątrzorganizacyjnym oraz zewnątrzorganizacyjnym (rys. 2). Wymiar wewnątrzorganizacyjny dotyczy przede wszystkim pracowników (pracy przez nich wykonywanej) oraz relacji pomiędzy nimi

i ich wpływu na przedsiębiorstwo. Natomiast wymiar zewnątrzorganizacyjny określa korzyści z perspektywy całego przedsiębiorstwa, które odnoszą się do pozycji rynkowej i wyników przedsiębiorstwa. Również zarządzanie wiedzą pełni kluczową rolę w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji w przedsiębiorstwie (Domański, 2015).

Przedsiębiorstwo, które wykorzystuje wiedzę do podejmowania decyzji, wywiera również wpływ na rynek, tzn.: klientów, konkurentów, dostawców. Zarządzanie wiedzą z jednej strony służy do poprawy współpracy z klientami, dostawcami poprzez rozwój dobrych praktyk, z drugiej strony wymusza zmiany na konkurentach. Zarządzanie wiedzy sprzyja również wymianie wiedzy, doświadczeń pomiędzy uczestnikami rynku, a w ten sposób buduje lepsze rozwiązania (Klimczok, Tomczyk, 2012). W związku z tym przedsiębiorstwu powinno zależeć na zarządzaniu wiedzą w organizacji (przekształcaniu danych i informacji do rozwiązywania praktycznych problemów).

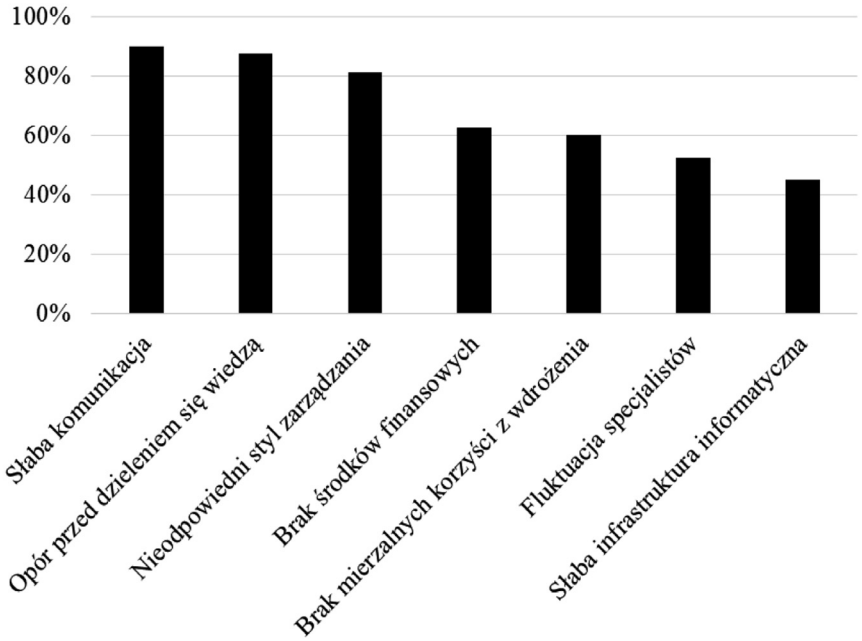
Zarządzanie wiedzą definiowane jest jako proces, w który do realizacji założonych celów, wykorzystywana jest wiedza (Perechuda, 2005). Zarządzanie wiedzą powinno obejmować różne źródła pochodzenia wiedzy (z wewnątrz lub zewnątrz organizacji), jak również różne rodzaje wiedzy, np. jawną i ukrytą (Domański, 2014; Kłak, 2010). Skyrme (1999) podkreśla, że zarządzanie wiedzą powinno obejmować wszystkie aspekty związane z wiedzą, tzn. jej kreowanie, zbieranie, organizowanie, dyfuzję, zastosowanie i eksploatację.

Zarządzanie wiedzą nie przyniesie jednak efektu, jeśli nie będzie powiązane z kluczowymi procesami: sprzedażą, marketingiem, produkcją, badaniami oraz rozwojem itd. (Pollard, 2005). Dodatkowo przedsiębiorcy (bez względu na ich wielkość) wskazują na liczne trudności we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą (wykres. 1). Z tych powodów część przedsiębiorców nie decyduje się na wdrożenie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. Problem niewykorzystywania zarządzania wiedzą jest szczególnie widoczny wśród mikroprzedsiębiorców, którzy dodatkowo mają ograniczone zasoby, a procesy i struktury jeszcze nie zostały wypracowane.

Z badań przeprowadzonych przez Błaszczuk i współpracowników (2004) wynika, że najważniejszymi powodami niewdrażania zarządzania wiedzą są kwestie związane z komunikacją, oporem przed dzieleniem się wiedzą oraz ze stylem zarządzania. W związku z tym konieczne jest budowanie wśród przedsiębiorców i pracowników zarówno odpowiednich kompetencji i kul-

tury organizacyjnej, jak również praktycznych modeli, które umożliwiłyby wykorzystanie zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, a w konsekwencji osiągnięcie wskazanych korzyści.

Wykres 1. Bariery w wykorzystaniu koncepcji zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowane własne na podstawie A. Błaszczuk, J.J. Brdulak, M. Guzik, A. Pawluczuk (red.), Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004

Modele zarządzania wiedzą w literaturze

Rola, jaką pełni zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, zależy od specyfiki branży oraz przedsiębiorstwa (zasobów, kompetencji, przyjętej strategii). W praktyce zarządzanie wiedzą pełni jedną z czterech ról w organizacji: jako kluczowy zasób przedsiębiorstwa, jako sposób na doskonalenie produktów lub usług, jako podstawowy przedmiot działalności (firmy doradcze) oraz jako podejście do usprawniania procesów (Sopińska, Wachowiak, 2006). Jest wiele podejść, systemów i modeli, które opisują sposób, w jaki rola zarządzania wiedzą powinna być realizowana w danym przedsiębiorstwie.

W literaturze przedmiotu za kluczowe uważane są trzy modele zarządzania wiedzą: model zasobowy, model japoński oraz model procesowy (Sopińska, Wachowiak, 2006; Kłak, 2010).

Model zasobowy, nazywany również modelem „źródeł wiedzy", został opracowany przez D. Leonard-Bartona. W modelu tym zarządzanie wiedzą odbywa się przez istnienie i współdziałanie pięciu elementów: kluczowych umiejętności, wspólnego rozwiązywania problemów, implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii, eksperymentowania oraz importowania wiedzy. Najważniejszym ogniwem tego modelu są kompetencje, które integrują i umożliwiają poprawne funkcjonowanie pozostałych elementów (Grudzewski, Hejduk, 2002).

Model japoński stworzony został przez dwóch naukowców: I. Nonaka i H. Takeuchi, którzy przedstawili swoją koncepcję w postaci tzw. spirali wiedzy. Spirala wiedzy to powtarzający się cykl czterech procesów konwersji wiedzy: socjalizacji, eksternalizacji, kombinacji oraz internalizacji. Procesy opisane dotyczą zależności pomiędzy dwoma rodzajami wiedzy: wiedzy cichej i formalnej. Kluczowe w tej koncepcji jest zaangażowanie wszystkich pracowników, którzy nie tylko wykorzystują, ale i tworzą wiedzę w organizacji (Jarugowa, Fijałkowska, 2002; Kłak, 2010).

Model procesowy zarządzania wiedzą to zbiór procesów, które służą do tworzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy do realizacji celów przedsiębiorstwa. W ramach tego modelu można wyróżnić trzy podstawowe grupy procesów: tworzenie wiedzy, dzielenie się wiedzą, przekształcanie wiedzy w decyzje (Kłak, 2010).

Dobrym uzupełnieniem modeli zarządzania wiedzą są procesy zarządzania wiedzą. Procesy zarządzania wiedzą opisują etapy (fazy) zarządzania wiedzą. Jashapara (2006) wyróżnił następujące pięć faz: odkrywanie wiedzy, generowanie wiedzy, upowszechnianie wiedzy, wykorzystanie wiedzy oraz zachowanie wiedzy.

Przedstawione w literaturze modele i procesy są dogłębnie opisane wraz z rekomendacjami dotyczącymi ich wdrożenia i stosowania (np. strategii kodyfikacji wiedzy lub przekształcania wiedzy cichej w formalną). Również na podstawie tych modeli powstały liczne autorskie modele (Sopińska, Wachowiak, 2006). Nie został jednak opracowany model, który byłby dostosowany do specyficznej sytuacji mikroprzedsiębiorców. Pomimo że niektóre podejścia czy schematy są na tyle ogólne, że można je stosować w dowol-

nej sytuacji, to wydaje się zasadne wskazanie modelu odpowiadającego na oczekiwania mikroprzedsiębiorców.

Wyzwania i ograniczenia mikroprzedsiębiorców dotyczące działań marketingowych

Zgodnie z ustawą o rachunkowości, jednostki mikro to spółki handlowe lub inne osoby prawne, które w roku obrotowym, za który sporządzają sprawozdanie finansowe, oraz w roku poprzedzającym ten rok obrotowy nie przekroczyły co najmniej dwóch z następujących wielkości:

- suma przychodów ze sprzedaży towarów i produktów za rok obrotowy – 3 mln zł,
- suma aktywów bilansu na koniec roku obrotowego – 1,5 mln zł,
- wielość średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty – 10 osób.

Analogiczne podejście prezentowane jest w ustawie o swobodzie działalności gospodarczej, według której mikroprzedsiębiorca to przedsiębiorca, który w co najmniej jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych zatrudniał co najwyżej 10 osób oraz jego przychód (netto z wszystkich rodzajów działalności) lub suma aktywów (na koniec jednego z tych dwóch lat) nie przekroczyły 2 mln euro.

Zgodnie z opisaną definicją, mikroprzedsiębiorcy stoją przed dwoma ważnymi ograniczeniami bezpośrednimi: ograniczenia finansowe (3 mln przychodów przy wydatkach na marketing 5% to 150 tys. zł), ograniczenia dotyczące kadry (do 10 osób odpowiada za realizację wszystkich zadań spółki). W konsekwencji tych ograniczeń mikroprzedsiębiorcy spotykają się z innymi ograniczeniami pośrednimi dotyczącymi: struktury, kadry i jej kompetencji, przydziału obowiązków (utrudniona specjalizacja), jak również utrzymania systemów IT bądź inwestycji w zarządzanie wiedzą.

Pomimo wymienionych powyżej ograniczeń mikroprzedsiębiorcy muszą podejmować dokładnie takie same decyzje, jak duże przedsiębiorstwa. W odniesieniu do marketingu i sprzedaży zarówno duże przedsiębiorstwa, jak i mikroprzedsiębiorcy muszą odpowiedzieć na następujące pytania: Do jakiej grupy docelowej powinny być adresowane produkty? Które produkty i w jakim zakresie rozwijać? Jak duży budżet przeznaczyć na wydatki marketingowo-sprzedażowe? Jakimi kanałami kontaktować się z klientami? Po ja-

kich cenach sprzedawać produkty? W które promocje i jaką wartość budżetu powinien przedsiębiorca przeznaczyć? Ile osób i w jakiej strukturze powinno być zatrudnionych w dziale sprzedażowym?

Duże przedsiębiorstwa posiadają znaczne zasoby (finansowe, know-how, systemy IT, zasoby ludzkie), które mogą wykorzystać do uzyskania jak najlepszych odpowiedzi na przedstawione pytania. W praktyce duże przedsiębiorstwa są w stanie zatrudnić agencję do zbadania oczekiwań klientów lub określenia reakcji klientów na zmianę ceny. Dodatkowo duże przedsiębiorstwa są w stanie utrzymać zarówno analityków, jak i systemy informatyczne umożliwiające analizę danych historycznych. Natomiast mikroprzedsiębiorstwa, zgodnie z przedstawioną definicją, nie mają wystarczających zasobów do stosowania tych samych rozwiązań co duże przedsiębiorstwa. W związku z tym mikroprzedsiębiorstwa stoją przed koniecznością wypracowania własnych rozwiązań adekwatnych do ich możliwości, które umożliwią im odpowiedź na przedstawione pytania. Podejście mikroprzedsiębiorców powinno być proste, niewymagające dużego zaangażowania oraz zasobów.

Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą musi mieć wymiar praktyczny i odnosić się do konkretnych funkcji (obszarów działania) przedsiębiorstwa. Przedstawione podejście do zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców odnosi się do dwóch podstawowych funkcji: sprzedaży oraz marketingu. W ramach tych funkcji mikroprzedsiębiorca podejmuje decyzje na poziomie strategicznym, np.: wybór segmentów działania, pozycjonowania, wybór grupy docelowej, jak również na poziomie operacyjnym, np.: określenie cen produktów, kanałów sprzedaży bądź sposobów promocji. Wiedza w organizacji powinna wspierać podejmowanie decyzji oraz wpływać na podejmowane działania.

Podejście do zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców składa się z trzech etapów: przyjęcia wstępnych założeń, przeprowadzenia działania, podsumowania działania i podjęcia decyzji odnośnie do ponownego podejmowania działania lub zakończenie działania (rys. 3).

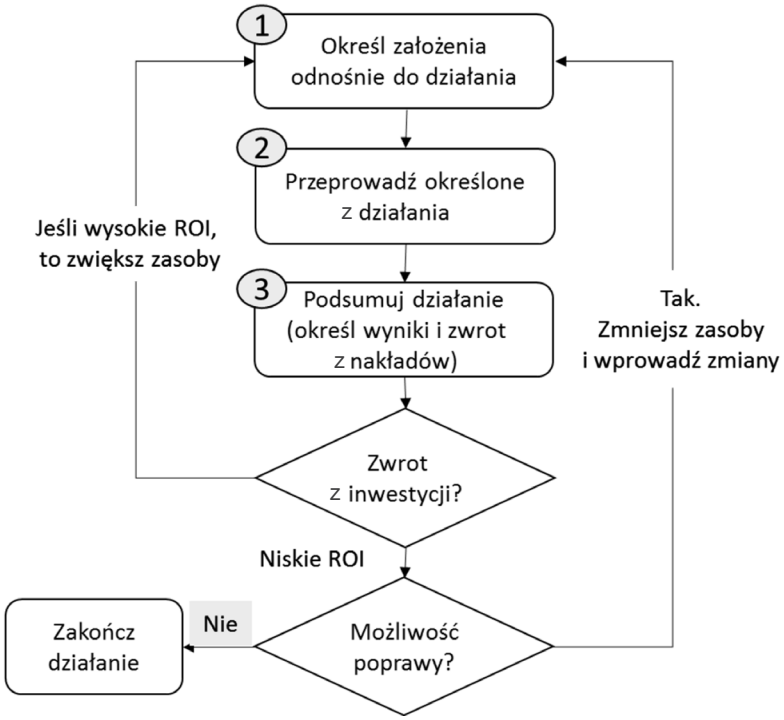
Pierwszym etapem jest opracowanie wstępnych założeń dotyczących przeprowadzenia danego działania. Przy wstępnych założeniach i podejmowaniu danego działania po raz pierwszy korzystne jest przeznaczenie minimalnych zasobów, które mają posłużyć do nauki i minimalizacji ryzyka związanego

z niepowodzeniem danego działania. Drugim ważnym aspektem jest czas, który powinien być możliwie krótki, aby ewentualne koszty nie były zbyt wysokie, ale wystarczająco długi, aby można było rzetelnie ocenić dane działanie.

Drugi etap stanowi rzeczywiste przeprowadzenie danego działania, które służy do zebrania wyników i nauczenia organizacji zasadności i optymalności podejmowanych działań.

Trzeci etap dotyczy określenie wyników danego działania. W ramach podsumowania kluczowe jest mierzenie wpływu tylko danego działania oraz ujęcia wszystkich korzyści działania.

Rysunek 3. Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne

Powtarzanie opisanych etapów zależne jest od podsumowania danego działania. Jeśli wyniki wskazują na optymalną alokację (procentowo) zasobów, to należy powtórzyć działania. W takiej sytuacji warto rozważyć

zwiększenie zasobów. Jeśli wyniki działania nie są satysfakcjonujące, to należy powtórzyć działanie, dokonując istotnych zmian, albo zakończyć dane działanie.

Aby skorzystać z powyższego modelu, należy spełnić dwa warunki: efekt skali podejmowanych działań musi mieć minimalne znaczenie oraz musi istnieć system określania rezultatów danego działania. W przypadku mikroprzedsiębiorców pierwszy warunek jest zawsze spełniony ze względu na ograniczenia budżetowe, tzn. mikroprzedsiębiorcy nie stać na reklamę w telewizji, która może być korzystna dopiero po osiągnięciu przez przedsiębiorstwo odpowiedniej skali działalności. Drugi warunek może zostać w wielu sytuacjach spełniony przy niewielkich nakładach pracy i zasobów finansowych przez mikroprzedsiębiorców. W przypadku sprawdzenia opłacalności kanału mikroprzedsiębiorca może zapytać klientów w formie ankiety, skąd dany klient dowiedział się o promocji lub produkcie. Mikroprzedsiębiorca ma również wiele pośrednich metod: analizę sprzedaży produktów lub wprowadzenie kuponów na produkt po specjalnej cenie.

Opisane podejście jest dopasowane do możliwości mikroprzedsiębiorstw i przynosi mikroprzedsiębiorstwom następujące korzyści:

- Zmniejszenie ryzyka akcji – rozpoczęcie działania promocyjnego przy wykorzystaniu niskich zasobów pozwala na skorygowanie działań przy niskim koszcie.
- Prostota w stosowaniu – opisane podejście nie wymaga od mikroprzedsiębiorstwa wykorzystania znacznych nakładów (zarówno ludzkich, jak i kapitałowych).
- Optymalność i dopasowanie do „zwycięskich" strategii – przedstawione podejście pozwala na dopasowanie działań do wartości optymalnych, bez konieczności angażowania licznych zasobów na badania, analizę konkurencji czy utrzymywanie systemów IT.

Opisany model nie jest idealny. Do największych wad wskazanego modelu zaliczany jest czas oraz elastyczność. Kwestia czasu oznacza, że dojście do optymalnego rozwiązania przez mikroprzedsiębiorcę wymaga przeprowadzenia kilku iteracji. Mikroprzedsiębiorca, skracając czas danej iteracji, może skrócić całkowity czas dojścia do optymalnego rozwiązania. Należy jednak przeznaczyć na pojedynczą iterację czas, który umożliwi otrzymanie wiary-

godnych wyników. Elastyczność oznacza, że na młodym rynku, na którym oczekiwania klientów nie są ustabilizowane, podejście to może nie dawać oczekiwanych rezultatów.

Biorąc pod uwagę zalety, wady oraz możliwość stosowania opisanego modelu, można stwierdzić, że stosowanie opisanego podejścia może być bardzo korzystne dla mikroprzedsiębiorców. Podejście do zarządzania wiedzą przez mikroprzedsiębiorców nie prezentuje konkretnych odpowiedzi na pytania z zakresu sprzedaży lub marketingu, ale sposób dojścia do rozwiązania. Mikroprzedsiębiorcy powinni zwrócić uwagę na poprawne przeprowadzenie tego podejścia w organizacji, tzn. rzetelnie podsumować dane działanie, zaplanować kolejną iterację, jak również czas i sposób funkcjonowania danego działania sprzedażowego lub marketingowego.

Praktyczne zastosowanie opisanego podejścia przez mikroprzedsiębiorców

Model może zostać zastosowany do podejmowania wielu decyzji z zakresu marketingu i sprzedaży dotyczących np.: ustalenia budżetu, wyboru promocji (kanału, produktów), ustalenia liczby przedstawicieli handlowych czy określenia cen sprzedawanych produktów. Poniżej został opisany problem dotyczący alokacji budżetu reklamowego pomiędzy cztery produkty.

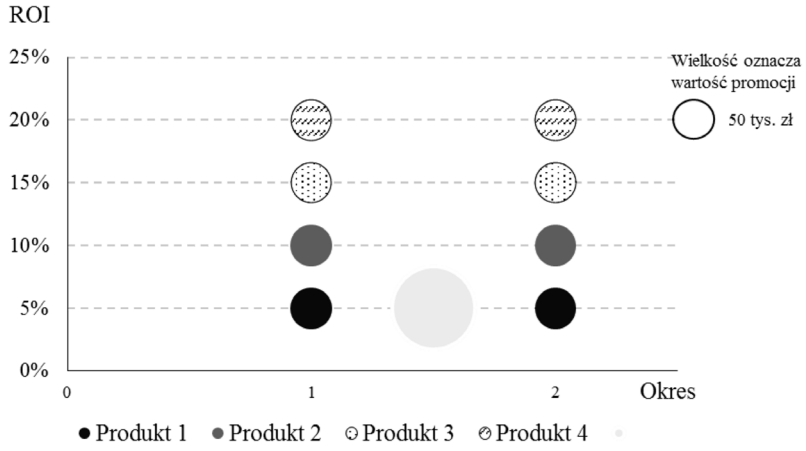
W przyjętej sytuacji mikroprzedsiębiorca sprzedaje cztery produkty. Postanowił on przeznaczyć na działalność promocyjną w kolejnych dwóch okresach po 200 tys. zł. Promocja dotyczy rozdawania kuponów zniżkowych w centrach handlowych na wymienione cztery produkty.

Rozważane są dwa scenariusze: pierwszy, w którym żaden model zarządzania wiedzą nie jest stosowany, oraz drugi z zastosowaniem opisanego podejścia. Następnie wyniki z obydwu podejść zostaną przeanalizowane. W obydwu scenariuszach przyjęte jest założenie, że ocena każdej promocji jest ujęta całościowo (tzn. wzięty jest pod uwagę zysk z promocji oraz wpływ promocji na sprzedaż bieżącą). Przyjęte jest również założenie, że pozostałe warunki pozostają nie zmienione.

W pierwszym scenariuszu mikroprzedsiębiorca w każdym okresie przeznacza na promocję każdego produktu po 50 tys. zł (w sumie 200 tys. zł). W trakcie trwania promocji nie monitoruje on wyników, nie pozyskuje i nie analizuje informacji odnośnie do efektywności promocji. Inwestycje były identyczne dla okresów pierwszego i drugiego. Zwroty z inwestycji

(ROI) dla każdego produktu w okresie pierwszym i okresie drugim zostały przedstawione na wykresie 2. W zależności od produktu stopa zwrotu wynosiła od 5 do 20%.

Wykres 2. Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne

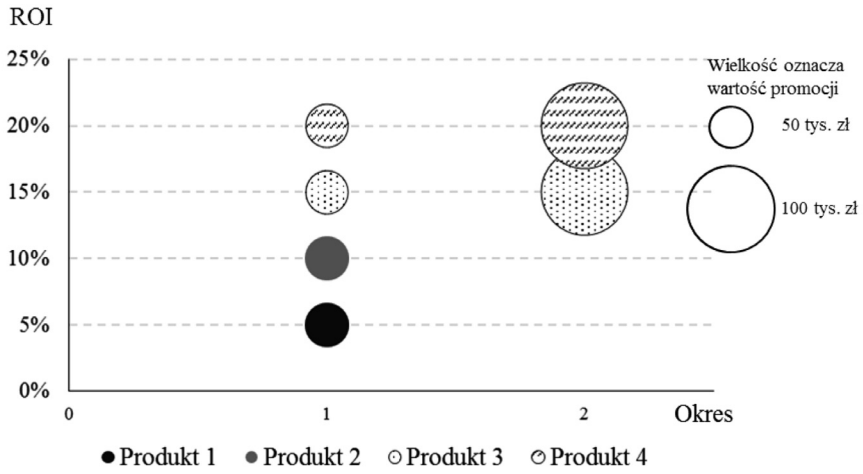
W rozważanym scenariuszu łączny zysk z przeprowadzanych działań wyniósł 50 tys. zł (25 tys. zł w pierwszym okresie oraz 25 tys. zł w drugim okresie). Natomiast łączny zwrot z inwestycji wyniósł 12,5%.

Założenia dla drugiego scenariusza są identyczne, tzn. mikroprzedsiębiorca przeznacza na inwestycje po 200 tys. zł w dwóch kolejnych okresach. Natomiast w niniejszym scenariuszu mikroprzedsiębiorca korzysta z przedstawionego podejścia do zarządzania wiedzą.

W pierwszym okresie mikroprzedsiębiorca podejmuje działania identyczne jak w przypadku pierwszego scenariusza. Oznacza to, że przeznacza na promocję każdego produktu po 50 tys. zł. Po pierwszym okresie ocenia on efektywność inwestycji dla każdego produktu. W drugim okresie alokuje on środki tylko na dwa produkty o najlepszej rentowności (wykres 3) – każdy po 100 tys. zł. Dwa produkty, o najniższym zwrocie z inwestycji, zostają pominięte w jego działaniach. Alokacja zasobów na dwa produkty, a nie jeden o najwyższym zwrocie z inwestycji, wynika z konieczności ograniczenia ryzyka. Ponadto w rzeczywistości ROI może

być zależne od zaangażowanych zasobów (np. 15% przy 50 tys. zł, a 13% przy 100 tys. zł – dla tego samego produktu). W związku z tym przejście z sytuacji wyjściowej do sytuacji optymalnej może wymagać zastosowania opisanego podejścia przez kilka kolejnych okresów. Stopniowe przejście od sytuacji początkowej do optymalnej zmniejsza również ryzyko nieudanej zmiany.

Wykres 3. Podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą



Źródło: Opracowanie własne

Łączny zysk z inwestycji dla drugiego scenariusza wynosi 60 tys. zł, a ROI wynosi 15%. Zatem widoczny jest znacząco lepszy wynik dla scenariusza wykorzystującego przedstawione podejście mikroprzedsiębiorców do zarządzania wiedzą – o 10 tys. zł lepszy wynik niż w pierwszym scenariuszu. Lepszy wynik dla scenariusza drugiego wynika z drugiego okresu, w którym mikroprzedsiębiorca zbliża się do sytuacji optymalnej.

W opisanym przykładzie scenariusz pierwszy jest równie korzystny dla mikroprzedsiębiorcy dopiero przy założeniu, że ROI przy większych zasobach (100 tys. zł) jest o 5 punktów procentowych niższy niż przy wydatku na promocję w wysokości 50 tys. zł. W takiej sytuacji mikroprzedsiębiorca powinien dalej korzystać z opisanego podejścia, aż do uzyskania sytuacji optymalnej.

Podsumowanie

Przedstawione w artykule aspekty zarządzania wiedzą (korzyści, koszty) w przedsiębiorstwie stanowią rekomendację dotyczącą opłacalności wdrożenia zarządzania wiedzą. Przedstawione konkretne przykłady z zastosowania zarządzania wiedzą w obszarze sprzedaży i marketingu podkreślają praktyczny charakter zarządzania wiedzą. Pragmatyczne podejście do zarządzania wiedzą stanowi silny argument dla mikroprzedsiębiorców dotyczący zasadności jego wdrożenia.

Mikroprzedsiębiorcy również powinni korzystać z zarządzania wiedzą przy zastosowaniu rozwiązań (podejść i modeli) adekwatnych do ich sytuacji, strategii i możliwości. Zaprezentowane podejście do zarządzania wiedzą składa się z trzech etapów (przyjęcia wstępnych założeń, przeprowadzenia działania, podsumowania działania), które są powtarzane cyklicznie w oparciu o wyniki otrzymane w trzech etapie. W pracy zostały opisane poszczególne etapy, jak również założenia, które powinny być brane pod uwagę przy stosowaniu wskazanego rozwiązania.

Zaprezentowane podejście do zarządzania wiedzą jest możliwe do zastosowania przez mikroprzedsiębiorców, gdyż nie wymaga dużych nakładów (finansowych, ludzkich), jak również jest proste w zastosowaniu (nie wymaga systemów czy unikalnych kompetencji). Dodatkowo zaprezentowane zostały wymierne korzyści tego podejścia: ograniczenie ryzyka działalnościoraz poprawa wyników finansowych przez stosowanie optymalnych rozwiązań.

Przeanalizowany przykład, dotyczący alokacji budżetu pomiędzy cztery produkty, wskazuje na zasadność stosowania opisanego podejścia. Wynika z niego znacząco lepsza stopa zwrotu z podjętych działań w przypadku stosowania opisanego podejścia. Opisane podejście jest uniwersalne i może być stosowane do rozwiązania licznych praktycznych wyzwań z zakresu sprzedaży i marketingu.

W pracy nie wszystkie kwestie z tego zakresu zostały rozstrzygnięte oraz zwymiarowane. Jednym z zagadnień jest potrzeba określenia wstępnych (pierwszych) warunków dotyczących przeprowadzenia danego działania. Nie została określona precyzyjnie długość trwania danego działania potrzebnego do rzetelnego podsumowania tego działania. Wymienione przykłady wskazują, że model nie zastąpi kompetencji i pracy kierowników, którzy są niezbędni do odpowiedniego stosowania opisanego podejścia.

Bibliografia

Bałaszczuk A. (2004). *Korzyści z zarządzania wiedzą*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Błaszczuk A., Brdulak J.J., Guzik M., Pawluczuk A. (2004). *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Brdulak J.J. (2005). *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*. Warszawa, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.

Brooking A. (1999). *Corporate Memory. Strategies for Knowledge Memory*. London, International Thomson Business Press.

Domański Z. (2014). *Zarządzanie wiedza w organizacji*. „Journal of Modern Science", nr 3/22, WSGE.

Domański Z. (2015). *Innowacyjność w zarządzaniu organizacjami opartymi na wiedzy*, „Journal of Modern Science", nr 3/26, WSGE.

Drucker P. (1999). *Społeczeństwo pokapitalistyczne*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Galata S. (2004). *Strategiczne zarządzanie organizacjami. Wiedza, intuicja, strategie, etyka*. Warszawa. Difin.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2002). *Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*. W: (red.) W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*. Warszawa, Difin.

Grudzewski W.M., Hejduk I.K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa, Difin.

Jarugowa A., Fijałkowska J. (2002). *Rachunkowość i zarządzanie kapitałem intelektualnym. Koncepcje i polityka*. Gdańsk, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr.

Jashapara A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kisielnicki J. (2004). *Zarządzenie organizacją*. Warszawa, WSHiP.

Klimczok M., Tomczyk A. (2012). *Zarządzanie wiedzą – współczesna koncepcja zarządzania przedsiębiorstwem*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie (2).

Kłak M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Kielce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach.

Perechuda K. (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa, Wydawnictwo PWN.

Pollard D. (Jan/Feb 2005). *The Future of Knowledge*. Across the Board.

Porter M.E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations*. 2nd ed. New York, Free Press.

Skrzypek E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin, Wyd. UMCS.

Skyrme D.J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprise*. Oxford, Butterworth Heinemann.

Źródła internetowe

Sopińska A. i Wachowiak P. (2006). *Modele zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*. „E-mentor", nr 1 (14), http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/14/id/275 (dostęp: 20.05.2016).

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej. Dz.U. 2004 nr 173 poz. 1807, t.j., http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU20041731807 (dostęp: 20.05.2016).

Ustawa z dnia 29 września 1994 r. o rachunkowości. Dz.U. 2013, poz. 330, t.j., http://aktyprawne.poznajpodatki.pl/inne-ustawy/ustawa-o-rachunkowosci-2013/ (dostęp: 20.05.2016).

Paweł Romaniuk
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie
Wydział Prawa i Administracji
Katedra Prawa Administracyjnego i Nauki o Administracji
romaniuk1@wp.pl

Efektywne zarządzanie wiedzą i kompetencjami wsparciem dla rozwoju pracowników organów administracji publicznej

Effective management of knowledge and expertise support to the development ofemployees of public administration

Abstract

The public sector against the private sector and non-governmental perceived as the slowest implementing new communication and information technologies. Recent years have shown that these two additional sectors rather boldly use technological innovation to a much greater extent than the public sector, which contributes to their dynamic development. Public sector organizations using new technologies, the most common use them to increase productivity, and increasingly, which undoubtedly enjoys to improve the quality of public services.

Knowledge management and competency management is young and still constantly developing branch of the sphere of management. It contributes to development of new management tools and supplies to existing organizational objectives for new solutions. The purpose of this paper is to show skillful management of human resources in the public sector contributing to the development of competence of employees. In order to helpreachits scheme of issues related to knowledge and knowledge management based on the literature and an indication of the tools of knowledge management they encountered more frequently in the public sector.

Keywords: public management, public administration, employe ecompetence, knowledge management

Streszczenie

Sektor publiczny, na tle sektora prywatnego i pozarządowego, postrzegany jest jako najwolniej implementujący nowe technologie komunikacyjne i informatyczne. Ostatnie lata pokazują, że te dwa dodatkowe sektory dość odważnie wykorzystują innowacje technologiczne w zdecydowanie większym stopniu niż sektor publiczny, co przyczynia się do ich bardziej dynamicznego rozwoju. Organizacje sektora publicznego, korzystając z nowych technologii, najczęściej wykorzystują je do zwiększenia produktywności, a także coraz częściej – co niewątpliwie cieszy – do poprawy jakości świadczonych usług publicznych.

Zarządzanie wiedzą i zarządzanie kompetencjami to młoda i wciąż nieustannie rozwijająca się gałąź sfery zarządzania. Przyczynia się ona do wykształcenia nowych narzędzi zarządczych oraz dostarcza do istniejących celów organizacji nowych rozwiązań. Celem niniejszego tekstu jest wskazanie umiejętnego zarządzania kadrami w organach administracji publicznej wpływającego na rozwój kompetencji pracowników. W osiągnięciu założonego celu pomoże systematyka zagadnień związanych z wiedzą i zarządzania kompetencjami w oparciu o literaturę przedmiotu, a także wskazanie narzędzi zarządzania wiedzą spotykaną coraz częściej w organach administracji publicznej.

Słowa kluczowe: zarządzanie publiczne, administracja publiczna, kompetencje pracownicze, zarządzanie wiedzą

Wprowadzenie

Obecnie każdy z nas funkcjonuje w świecie, gdzie różnego rodzaju organizacje są tworzone i rozwijane w taki sposób, aby można było zdecydowanie łatwiej i za pomocą lepszych metod osiągać wyznaczane cele oraz zrealizować zadania. Większość organizacji, w tym jednostki sektora finansów publicznych, musi być zdecydowanie bardziej zorientowana i nastawiona na każdą wiedzę, która wykorzystywana jest w procesie zarządzania zadaniami. Każdy organ administracji publicznej potrzebuje merytorycznie przygotowanych pracowników, którzy potrafią wykorzystywać i wdrażać nowoczesną technologię, gdzie kompetentny pracownik daje możliwość świadczenia usług w sposób odpowiedzialny i właściwy.

Niewątpliwie ważnym działaniem wpływającym na rozwój sfery zarządzania publicznego jest inwestowanie w wiedzę i kompetencje pracowników. Dzięki prawidłowemu zarządzaniu wiedzą – inwestuje się w całą organizację i zatrudnionych w niej pracowników. Odpowiednio sterowane zarządzanie wiedzą prowadzi do sprawnego funkcjonowania organizacji i przyczynia się

do budowy dobrych warunków jej rozwoju. Należy przy tym pamiętać, iż kompetencje można kształtować, a także właściwie rozwijać, gdzie rozwój umiejętności pracowniczych może prowadzić do tworzenia się kompetencji kluczowych, wykorzystywanych w skutecznym zarządzaniu całą organizacją.

Pojęcie wiedzy i jej znaczenie w rozwoju administracji publicznej

W dostępnej literaturze przedmiotu można na wiele sposobów rozumieć wiedzę czy sposób jej pojmowania. W ujęciu zdecydowanie węższym wiedzę można określić jako ogół bardzo wiarygodnych informacji związanych z rzeczywistością, którą można odpowiednio wykorzystać (Nowa encyklopedia PWN, s. 733). Natomiast w szerszym znaczeniu wiedza utożsamiana jest jako wszelki zbiór informacji, poglądów, wierzeń, którym przypisuje się wartość poznawczą lub praktyczną.

Biorąc pod uwagę podział wiedzy, odnosząc ją do miejsca i dostępności występowania, można ją podzielić na:

- wiedzę jawną (explicite knowledge), która rozumiana jest poprzez użycie odpowiednich słów i liczb;
- wiedzę ukrytą (tacit knowledge), biorącą swój początek z doświadczenia, która każdego dnia wykorzystywana jest przez człowieka, jednak jest dość trudna do zdefiniowania i przekazania (Kowalczyk A., Nogalski B., 2007, s. 23–24).

Jednak w literaturze przedmiotu pojęcia „dane" i „informacje" bardzo często utożsamiane są z terminem „wiedza". Jest to rozumowanie niewłaściwe, gdyż wiedza to wskazana w pewnym ujęciu znaczeniowym umiejętność przetwarzania danych i informacji, które wykorzystywane są w organach administracji publicznej do sprawnego procesu realizacji zadań. Można dostrzec dość ciekawą opinię, którą prezentują A. Kowalczyk i B. Nogalski. Twierdzą oni, iż wiedza jest podstawą funkcjonowania każdej organizacji. Jest też ona niezwykle ważnym obszarem budującym wiarygodność takiej organizacji (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 27). Także w literaturze przedmiotu pojawia się wiele ujęć stanowiących definicję zarządzania wiedzą. Uzależnione jest to od możliwości zdiagnozowania i zdefiniowania pewnych zagadnień. Można również zarządzanie wiedzą oceniać w ujęciu funkcjonalnym, procesowym, instrumentalnym oraz instytucjonalnym (Mikuła B., 2016). Dla celów niniejszego testu zasadna staje się ocena

zarządzania wiedzą jedynie w ujęciu instrumentalnym. W tym znaczeniu zarządzanie wiedzą można rozumieć jako wybór odpowiednich narzędzi, które koncentrują się wokół analizy głównych procesów łączących wiedzę dostrzeganą na wszystkich poziomach i obszarach funkcjonowania każdej organizacji. Zestaw omawianych instrumentów jest dość szeroki. Obejmuje działania ekonomiczno-finansowe, prawne, organizacyjne i funkcjonalne. Wskazana definicja przytacza niezwykle ważne instrumenty oraz metody, które są z powodzeniem angażowane w procesie zarządzania wiedzą w organizacjach.

Istota rozumowania kompetencji

Współczesne organizacje publiczne, a także gospodarka opierają swój rozwój na wiedzy. Dostrzec można pewną złożoność, że szanse zatrudnienia na konkretnym stanowisku w sektorze publicznym i odniesienie na nim sukcesów uzależnione jest niewątpliwie od posiadanych przez taką osobę kompetencji i kwalifikacji. Stąd stawiane są coraz to nowe oczekiwania i wyzwania wobec ludzi, którzy zatrudnienie znajdują w organach administracji publicznej na różnych stanowiskach. Takie działania wymuszają od nich posiadania wciąż nowych umiejętności, wiedzy i kompetencji, opartych na twórczym i analitycznym myśleniu, kreatywności i samodzielności w podejmowaniu decyzji (Armstrong, 2001, s. 78–92).

Kompetencje pracownicze definiowane są w bardzo różnoraki sposób. Może to być uprawnienie do podejmowania określonych decyzji, które przyporządkowane jest poszczególnym stanowiskom pracy lub osobom. Inne znaczenie kompetencji ściśle rozumiane jest jako pewnego rodzaju wiedza, określone umiejętności, a także nabyte i wykorzystywane doświadczenie zawodowe. Można w tym względzie wskazać również inne pochodne elementy, charakteryzujące daną organizację, które w trwały sposób wyróżniają ją od konkurencji. Kompetencje mogą stanowić także niezwykle pożądany czynnik, który związany jest z osiągnięciem sukcesu danej organizacji. Pojęcie kompetencji można połączyć również z personalnymi, indywidualnymi właściwościami osobowymi pracowników, które są kluczowe i wręcz niezbędne dla zapewnienia właściwej jakości wykonania pracy na określonym stanowisku i prawidłowego funkcjonowania każdej organizacji (Kostera, 2011, s. 43–46). We współczesnych koncepcjach zarządzania kompetencje traktuje się jako pewną wiedzę i umiejętność pojedynczego człowieka zatrudnionego w sektorze publicznym. Kompetencje są miarą oceny danej organizacji, w której

uwzględnia się procesy o charakterze organizacyjnym, prawnym, ekonomicznym, a także społecznym. Działania te muszą być jednak odpowiednio dobierane, kształtowane i wykorzystywane przez kierownictwo organizacji. W takich warunkach mogą znacząco przyczyniać się do zwiększenia sprawności i efektywności podejmowanych zadań oraz realizacji wyznaczonych celów.

Charakteryzowanie kompetencji pracowniczych jest procesem bardzo ważnym w odniesieniu do systemu oceny całej organizacji. Można wyodrębnić i definiować kompetencje zarówno dla całej organizacji, jak i dla konkretnego stanowiska. Kompetencje takie – odnoszące się do całej organizacji – uwypuklają funkcjonującą w niej kulturę organizacyjną, która dostrzegana jest coraz częściej przez zatrudnionych w takiej organizacji pracowników. Kompetencje pracowników związane są z oczekiwaniami na osiągnięcie zadowalających efektów pracy na danym stanowisku. W tym znaczeniu właściwy dobór fundamentalnych kompetencji w odniesieniu do całej organizacji przebiega analogicznie jak wybór kompetencji dla konkretnego stanowiska. W związku z tym kompletny system zarządzania kompetencjami musi obejmować kompetencje istotne dla całej organizacji, jak i kompetencje kluczowe na danym stanowisku pracy (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 43–46).

Kompetencje przypisane każdemu pracownikowi są pewną cechą, która uwidacznia się w określonych sytuacjach. Niektóre zadania powodują zaangażowanie wielu kompetencji jednocześnie, zaś w innych sytuacjach, dla realizacji danego zadania, wystarczy zastosowanie tylko jednej kompetencji. Zdarzą się również okoliczności, w których jedna kompetencja jest związana z konkretną kategorią zadań, natomiast inna może być z powodzeniem zastosowana w wielu różnych działaniach.

Dosyć istotną kwestią staje się obecnie opieranie zasad wynagrodzenia pracownika, biorąc pod uwagę jego kompetencje. W odniesieniu jednak do dość indywidualnego charakteru spotykanych systemów zarządzania – opartych na koncepcji kompetencji – można mówić o wielu jego definicjach (Juchniewicz, 2002, s. 88–90):

- „Kompetencje dotyczą tego, co pracownik powinien wiedzieć, co pracownik powinien zrobić, jak pracownik powinien to zrobić" (Armstrong, Byron, 1995).
- „Kompetencje to cechy charakterystyczne, demonstrowane przez pracownika, zawierające wiedzę, umiejętności i zachowania umożliwiające mu właściwe wykonywanie zadań" (Jahja, Kleiner, 1997).

- „My kompetencjami nazywamy ogół wiedzy, zdolności do działania i postaw tworzących całość w zależności od celu i warunków działania" (Thierry, Sauret, Monod, 1993).
- „Kompetencje dotyczą zintegrowanego wykorzystania zdolności, cech osobowości, a także nabytej wiedzy i umiejętności, w celu doprowadzenia do pomyślnego wykonania złożonej misji w ramach przedsiębiorstwa" (Levy-Leboyer, 1996).

Zarządzanie wiedzą i kompetencjami pracowników w sektorze publicznym

Współczesne organy administracji publicznej dosyć często poszukują nowych teorii i narzędzi, które są pomocne w systemie zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników. Poszukiwane są coraz to nowsze instrumenty zarządzania wiedzą, które potem organizacje starają się wykorzystać w codziennej realizacji zadań publicznych. Niewątpliwe należy poszukać odpowiedzi na dość ważną kwestię: po co wprowadza się system zarządzania wiedzą i kompetencjami pracowników wykorzystywanych dla organizacji? Można wyciągnąć kilka dość ciekawych wniosków.

Po pierwsze, należy prawidłowo określić standardy przyjęte na poszczególnych stanowiskach. Opracowywane i przyjęte przez kierownictwo jednostek sektora finansów publicznych standardy pracy ściśle powiązane są ze standardami kwalifikacji zawodowych wraz z właściwym podziałem pracy w danej organizacji. Obserwuje się sytuacje, gdzie funkcjonujący w organizacjach system standardów kwalifikacji zawodowych wykracza poza jej granice. Dostrzec można, że system kompetencji zawodowych w dość dużym stopniu biurokratyzuje zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Jednak zaletą tego rozumowania jest osiągnięcie stałego i oczekiwanego poziomu „jakości zasobów ludzkich" w organizacji (Marciniak, 2006, s. 65–71). Odpowiednie przygotowanie kadry pracowniczej jest szczególnie ważne w przypadku organizacji działających w warunkach konkurencyjności, przy dość ograniczonym rynku ekspertów, na którym określona jakość pracy staje się determinantem budującym czynnik sukcesu. W instytucjach administracji publicznej takie standardy przyjmowane dla poszczególnych stanowisk widoczne są podczas opracowywania i wdrażania kart stanowisk pracy oraz zakresów obowiązków pracowników.

Po drugie, należy okresowo badać realne kompetencje pracowników. Takie podejście umożliwia właściwy dobór ludzi, którzy skierowani są na wy-

odrębnione stanowiska zawodowe. Trzeba także przygotować ścieżki awansów, które poprzedzone są okresową oceną pracowniczą (art. 28 i 29 ustawy o pracownikach samorządowych). Wyznaczenie drogi rozwoju pracowników jest niezwykle pożądane podczas tzw. zmian organizacyjnych. Pracownicy mogą w dość standardowy sposób wskazać swój rozwój w zmieniającej się organizacji, gdzie system kompetencji jest zdecydowanie łagodniejszą i sprawniejszą formą ukierunkowywania ludzi do własnego rozwoju.

Po trzecie, należy pamiętać, aby odpowiednio przygotować pracowników do bieżących i przyszłych zadań. Im pracownik jest lepiej przygotowany, tym sposób zarządzania i jakość realizacji zaplanowanych zadań jest właściwie koordynowana. Każdy kierownik jednostki sektora finansów publicznych musi mieć świadomość, iż odpowiednie przygotowanie ludzi do zaangażowania w rozwój organizacji uzależnione jest od spełnienia kilku warunków, bez których nie można mówić o sprawności organizacyjnej instytucji publicznych. Należą do nich:

- sprawne planowanie zatrudnienia nowych pracowników,
- umiejętna rekrutacja i właściwie przeprowadzona selekcja przyszłej kadry,
- zwiększenie poziomu elastyczności zatrudnienia,
- zapewnienie skutecznego procesu komunikacji w całej organizacji,
- skuteczne i właściwe przywództwo,
- posiadanie zabezpieczonych środków finansowych na szkolenia i doskonalenia pracowników,
- zagwarantowanie dyscypliny organizacyjnej (Harasim, 2006, s. 65–71).

Należy mieć na uwadze, iż zdecydowanie łatwiej dużo wcześniej zaplanować przyszłe kompetencje niż konkretne zadania. Są one, niestety, w bardzo dynamicznie zmieniającej się i rozwijającej technologii – niezwykle trudne do przewidzenia.

Po czwarte, ważne staje się zwiększenie wartości samej organizacji poprzez widoczny wzrost wartości kapitału ludzkiego. Taki proces odbywa się na skutek wdrażania przemyślanej polityki personalnej wraz z umiejętnymi inwestycjami w zasoby ludzkie. Model taki przejawia się zapewnieniem odpowiedniego wynagrodzenia, zaplanowanym systemem szkoleń, budową programów integracyjnych czy promowaniem kultury organizacyjnej organów administracji publicznej, która daje możliwości na rozwój kadr pra-

cowniczych (Szałkowski, 2008, s. 76–79). W każdej organizacji kapitał ludzki jest niezwykle cennym elementem wpływającym na jej rozwój. Zatrudnieni w organizacjach ludzie kreują i uczestniczą w tworzeniu nowych technologii, a także wpływają na budowanie określonych wzorców postępowań. Kapitał ludzki jest od zawsze jednym z najcenniejszych zasobów organizacji, w który nieustannie należy inwestować. Nie trzeba również zapominać, że kapitał ludzki w każdej organizacji jest jednym ze składników kapitału intelektualnego, który razem z kapitałem społecznym oraz organizacyjnym wpływa na funkcjonalność i konkurencyjność sektora publicznego.

Kolejny aspekt związany z zarządzaniem wiedzą i kompetencjami pracowników w sektorze publicznym obejmuje zwiększenie poziomu satysfakcji pracowników, wynikającego przede wszystkim z ich pozycji na rynku pracy. Staje się to realne poprzez umożliwienie pracownikowi rozwoju zawodowego. Czasami istotna dla zapewnienie stabilności pracy jest konieczność przekwalifikowania zawodowego pracowników. Dlatego też system kompetencji staje się silnym instrumentem marketingu personalnego, gdyż zdecydowanie bardziej wzrasta atrakcyjność pracy w organizacji, która ma system kompetencji zawodowych oraz przyciąga do siebie najlepszych ekspertów (Kostera, 2011, s. 54–71). Niezwykle ważne staje się również zapewnienie pełnej optymalizacji działań związanych z poniesionymi nakładami na rozwój kapitału ludzkiego w organizacji w stosunku do uzyskanych w ten sposób efektów. Ze względu na wymogi współcześnie zmieniających się instytucji administracji publicznej warto realizować koncepcje tzw. uczącej się organizacji. W takiej koncepcji obowiązujący system kompetencji pracowniczych dodatkowo umożliwia wskazanie istotności inwestowania w politykę personalną organizacji, gdzie zawsze organizacja powinna nieustannie budować swoją przewagę konkurencyjną w perspektywie strategicznej (Badescu, Garrouste, Loi, 2011, s. 45–51).

Metody zarządzania wiedzą i kompetencjami

Zarządzanie wiedzą i kompetencjami w instytucjach sektora finansów publicznych najczęściej składa się z pięciu podstawowych etapów. Zaliczyć tutaj można:

- odkrywanie wiedzy,
- generowanie takiej wiedzy,
- wartościowanie poszczególnych składników,

- upowszechnianie wiedzy,
- wykorzystywanie wiedzy w codziennym funkcjonowaniu administracji publicznej (Jashapara, 2006, s. 15–16).

Czasami jednak niektórzy badacze tematu wyodrębniają dodatkowy etap, który nazywany jest niekiedy zachowywaniem wiedzy. Generowanie, czyli tworzenie w organizacji wiedzy, jest procesem wielowymiarowym i niezwykle złożonym. Taki mechanizm widoczny jest w przypadku organizacji uczących się, których pracownicy nabywają dopiero kompetencje pozwalające na realizację powierzonych im zadań publicznych. Wygenerowana wiedza może pojawiać się w trzech postaciach: wiedzy ustrukturalizowanej, wiedzy nieustrukturalizowanej oraz wiedzy częściowo ustrukturalizowanej. Do wiedzy ustrukturalizowanej można zaliczyć np. dane o klientach bądź zestawienia finansowe. Wiedza nieustrukturalizowana to przede wszystkim dokumenty, wiadomości e-mail oraz różnego rodzaju prezentacje. Natomiast w skład wiedzy częściowo ustrukturalizowanej zaliczyć można procedury lub plany działań (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 213–231). W każdym z omawianych przypadków wiedza i kompetencje pracownicze włączane są w system rozwoju organizacji poprzez poszukiwanie nowych rozwiązań technicznych, komunikacyjnych, organizacyjnych bądź zarządczych.

Prawidłowe wdrażanie mechanizmów zarządzania wiedzą i kompetencjami w organach administracji publicznej powiązane jest również z wyodrębnieniem wiedzy, która polega na zdefiniowaniu jakże ważnych związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy poszczególnymi działaniami. W takim przypadku niezwykle cenne stają się zastosowanie tzw. map poznawczych, nazywanych również mapami wiedzy. Mapy te, biorąc pod uwagę ich specyfikę, mogą przybierać postacie bardzo proste, ale i czasami niezwykle złożone i skomplikowane. Jednak w ich budowie należy uwzględniać poniższy pięciostopniowy schemat, który może być z powodzeniem wykorzystywany w wyznaczaniu zadań i celów dla pracowników zatrudnionych w sektorze publicznym:

- zidentyfikowanie procesu związanego z danym problemem lub zagadnieniem, gdzie duża koncentracja obejmuje wybrany obszar działalności organizacji,
- rozpoznanie odpowiednich źródeł wiedzy i zasobów, które mogą przyczyniać się do rozwiązania zdefiniowanych problemów,

- kodyfikacja obszarów działań, które widoczne są dla wszystkich członków organizacji,
- integracja informacji, która wykorzystywana jest w formie przyjaznej dla użytkownika, gdzie daje możliwość odpowiedniej nawigacji i odnajdowania potrzebnej do zastosowania wiedzy,
- dostarczenie środków niezbędnych do ciągłej aktualizacji mapy oraz utrzymania jej odpowiedniej jakości (Eppler, Holsapple, 2003, s. 188–204).

Nieustanny rozwój techniki i komunikacji daje możliwości związane np. z wyszukiwaniem i indeksowaniem bardzo złożonych pojęć, które umieszcza się w skompresowanym dokumencie, gdzie objętość tekstów przygotowywanych przez pracowników administracji publicznej można zmniejszyć nawet o 65–70%. Wskazana zależność świadczy o tym, że jest to bardzo wysoka wartość, szczególnie biorąc pod uwagę niezwykle szybki rozrost dokumentów tekstowych. To dowodzi, że nieustanny rozwój pracowników stanowi wartość dodaną dla każdej organizacji, która w sposób coraz bardziej świadomy wykorzystuje ten proces.

Kompetencje pracownicze wykorzystywane w zarządzaniu wiedzą w sektorze publicznym

Świat globalnej gospodarki przyczynia się do ugruntowania podejścia, że czynnik ludzki w zarządzaniu wiedzą staje się coraz bardziej niezbędny w realizacji procesów organizacyjnych, gdzie człowiek staje się kluczowym ogniwem w procesach zarządzania wiedzą. Niezwykle ważny stał się pogląd, że podstawowym zamiarem każdej organizacji i troską jego kierownictwa jest nieustanne inwestowanie w wiedzę swoich pracowników. W takim kontekście należy ich odpowiednio motywować do efektywnego wykorzystywania zdobytej wiedzy oraz zachęcać do transferu i dzielenia się wiedzą z innymi. W jednostkach sektora finansów publicznych zadanie to jest niezwykle trudne do realizacji. Jednak odpowiednia współpraca i właściwa koordynacja procesów zarządczych może przynieść pożądane rezultaty w budowaniu dobrego wizerunku organizacji. Niektórzy pracownicy bywają – co zresztą jest słusznie dostrzegane – zainteresowani rozwojem własnej kariery zawodowej oraz zapewnieniem sobie bezpieczeństwa w danej instytucji publicznej. Inni natomiast nie zawsze chcą jednak utożsamiać się z celami podmiotu publicznego, gdzie często uważają je za niezgodne z własnymi przekonaniami i dążeniami.

Stąd dokonanie prawidłowej oceny roli człowieka w zarządzaniu wiedzą jest niełatwe i zależne od przyjętej perspektywy (Oleksyn, 2006, s. 206–217).

Przyjęta realizacja ścieżki zawodowej pracowników w instytucjach sektora publicznego najczęściej dotyczy zajmowania wielu różnorodnych stanowisk, gdzie przyjmuje się różne role i czasami bardzo zróżnicowane funkcje. Niewątpliwie ważne staje się przechodzenie danego pracownika przez wiele zawodowych stanowisk. To powoduje, że taki pracownik nabywa jakże potrzebne doświadczenie i przyczynia się do zwiększenia zakresu własnych kompetencji. Trzeba również pamiętać, że każde długotrwałe zatrudnienie na jednym i tym samym stanowisku rozwija umiejętności potrzebne tylko do danej specjalności (Pocztowski, 2007, s. 54–72). Dlatego też kierownicy jednostek sektora finansów publicznych, zatrudniając pracowników, powinni planować rozwój ich kompetencji, gdzie należy uwzględniać przy tym zarówno charakter obejmowanego stanowiska, jak i indywidualne cechy każdego pracownika, w tym zdolność do uczenia się oraz podnoszenia kwalifikacji i kompetencji.

Zawsze planowanie kariery pracowników musi być ściśle połączone z modelem kompetencji, który obejmuje zarządzanie zasobami ludzkimi. Także możliwości związane z awansem zawodowym lub też z przesunięciami pracowników w ramach danej struktury organizacyjnej są ściśle powiązane z wyodrębnieniem określonych kompetencji, które ściśle wpływają na ewentualne decyzje o awansie. Model kompetencji zawodowych niezwykle mocno upraszcza proces planowania kariery pracowników oraz buduje ścieżki rozwoju zawodowego. Przywoływany model kompetencji może być skutecznie wykorzystany w planowaniu ścieżek kariery, gdyż:

- definiuje wymagania kompetencyjne dla analizowanego stanowiska,
- dostarcza metodologię potrzebną do oceny gotowości przyszłego pracownika do rozpoczęcia danej pracy,
- wskazuje potrzeby podejmowanych szkoleń dla kandydatów do podjęcia pracy,
- daje możliwość każdej organizacji określenia posiadanego potencjału ludzkiego w kontekście posiadanych kompetencji pracowniczych (Lucia, Lepsinger, 1999).

Wiele organizacji szczyci się tym, że ma gotowe programy, które przygotowują jej pracowników do zajmowania nowych stanowisk. Stąd można wyodrębnić trzy główne obowiązki organizacji, które znajdują się w obszarze zarządzania karierą pracowników. Należą do nich:

- zdefiniowanie kompetencji, które mogą być wykorzystywane w przyszłości,
- wspieranie pracowników w realizacji rozwoju zawodowego,
- zapewnienie środków łączności i dialogu pomiędzy powyższymi elementami (Sidor-Rządkowska, 2001, s. 137–140).

Należy mieć także na uwadze, że w planowaniu kariery zawodowej w perspektywie kompetencyjnej można z powodzeniem wykorzystać możliwości poszczególnych pracowników, zaś przy planowaniu obsady poszczególnych stanowisk pracy w organizacji lub też awansowaniu pracowników – dokonuje się coraz częściej porównania kompetencji kandydatów z wymogami kompetencyjnymi na przyszłe funkcje lub nowe stanowiska pracy (Pocztowski, 2001, s. 172–174). Z drugiej jednak strony, modele kompetencji pracowników umożliwiają partycypację pracowników w planowaniu własnych karier. Współuczestniczenie pracowników w kreowaniu własnej zawodowej przyszłości dostarczać może jasnych wytycznych co do kryteriów, które są niezbędne do określenia kolejnych poziomów wymagań kompetencyjnych. Warto też zauważyć, że w dziedzinach wiedzy, które podlegają nieustannie szybkiej ewolucji, należy nieustannie prowadzić prace badawcze, których wyniki będą wpływały na rozwój poszczególnych obszarów naukowych. Zawsze eksperci wszystkich dziedzin tworzą niezwykle cenny kapitał wiedzy każdej organizacji, który staje się potrzebnym zasobem dla jednostek sektora finansów publicznych.

W organizacjach, które prowadzą swoją aktywność na globalnym rynku, szczególnie oczekiwane są kompetencje charakterystyczne dla przywódców o najwyższych kwalifikacjach. W takich rozważaniach za punkt wyjścia można przyjąć wymagania pracownicze, które mierzone są kryteriami zaproponowanymi przez K. Sveiby. W tym przypadku podzielono pracowników na cztery główne kategorie:

- pracowników wspierających, tj. funkcji pomocniczych,
- profesjonalistów i ekspertów, którzy są specjalistami najlepszymi w swoich dziedzinach,
- menedżerów o najwyższych kompetencjach zawodowych z zakresu zarządzania,
- przywódców o najwyższych kwalifikacjach i doświadczeniach zawodowych, jak i tych, które wynikają z posiadania kompetencji (Malara, 2006, 152–156).

Trzeba też mieć na względzie fakt, że coraz częściej organizacje opracowują plany zatrudniania oraz przygotowują plany szkoleń. Należy to uczynić na podstawie wniosków płynących z opracowań własnych i dokonanych analiz w tym zakresie. Wskazane rodzaje planów przekładają się na bardzo realne sposoby zarządzania kompetencjami, jednak w praktyce ich implementacja bywa niezwykle trudna. Zdarza się, że w organach administracji publicznej polityka związana z rekrutacją bywa osłabiana przez realizację zadań krótkookresowych. Powoduje to sytuacje, w których rekrutacja dokonywana jest niejednokrotnie zbyt późno, a wtedy pojawia się realne niebezpieczeństwo związane z przeciążeniem pracą. Często też polityka szkoleniowa w instytucjach publicznych nie jest nakierowana na poszukiwanie właściwej równowagi pomiędzy przyswajaniem nowej wiedzy, która inspirowana jest potrzebami bieżącego zarządzania zadaniami w organizacji. Duże zainteresowanie szkoleniami w instytucjach publicznych obserwowano w okresie realizacji funduszy strukturalnych w okresie programowania na lata 2007–2013. Kadra pracownicza wdrażająca środki unijne musiała dostosować swoją wiedzę do nowych obowiązków i zadań, które zostały nałożone na instytucje publiczne przez Komisję Europejską w okresie absorbcji środków unijnych.

Na zakończenie prac nad tematem związanym z efektywnym zarządzaniem wiedzą i kompetencjami wspierającym rozwój pracowników organów administracji publicznej przeprowadzono badania ilościowe. Ich celem było poznanie opinii przedstawicieli wybranych urzędów na temat m.in. poziomu zaangażowania kierownictwa instytucji publicznych we wdrożenia procesów związanych z efektywnym zarządzaniem wiedzą. Badanie ilościowe umożliwiło ścisłe określenie liczbowe badanych zjawisk oraz zebranie materiału informacyjnego pochodzącego od pracowników i zarządzających instytucjami publicznymi. Spośród 96 otrzymanych i wypełnionych ankiet zwrotnych 75 zostało wypełnionych przez przedstawicieli urzędów piastujących stanowiska merytoryczne, ale nie kierownicze, natomiast 21 ankiet zostało wypełnionych przez osoby zajmujące stanowiska kierownicze. Warty odnotowania jest fakt, iż łącznie zostało wysłanych 115 ankiet. Znacząca część instytucji publicznych w ogóle nie dokonuje oceny kompetencji pracownika w porównaniu z pożądanym, wzorcowym profilem. Co trzecia badana instytucja dokonuje oceny kompetencji co 12 miesięcy, zaś co szósta – co 6 miesięcy. Trudno jednak mówić o systematycznej i wnikliwej ocenie dopasowania kompetencyjnego pracownika do wymagań związanych z wykonywaną pra-

cą. Większość ocen pracowniczych (71 ankiet) wskazywało na konieczność pogłębiania swojej wiedzy z wykorzystaniem szkoleń specjalistycznych. Także i kadra zarządzająca (20 ankiet) uznała za zasadne włączenie się w system budowania odpowiednich systemów motywacyjnych, wspieranych odpowiednimi szkoleniami i kursami.

Podsumowanie

Organizacje publiczne zajmują coraz ważniejsze miejsce w budowaniu gospodarki opartej na wiedzy. Reformy ustrojowa, a następnie administracyjna państwa przyczyniły się do wykreowania szczegółowej identyfikacji poszczególnych elementów zarządzania wiedzą w organizacjach publicznych. Problematyka optymalizacji wykorzystania wiedzy przez organy administracji publicznej wciąż zapewne wymaga dalszych badań i analiz, szczególnie w kontekście zainteresowania nimi wielu różnych podmiotów.

Obserwowany nieustannie wzrost znaczenia wiedzy i kompetencji w koncepcjach zarządzania organizacjami pokazuje, że problematykę zarządzania wiedzą i tworzenie kompetencji pracowniczych rozpatruje się coraz częściej w aspekcie rozwoju jakości świadczonych usług przez instytucje publiczne. Należy też pamiętać, że wiedza i kompetencje postrzegane są szczególnie intensywnie jako zasoby organizacji, które mogą decydować o ich zasadności funkcjonowania. Kompetentny przywódca i merytoryczny pracownik zatrudniony w sektorze publicznym musi zdecydowanie odznaczać się głęboką wiedzą z zakresu współczesnego zarządzania, gdzie zrozumienie wiedzy i sposobu jej zastosowania może prowadzić do uzyskania określonej kompetencji. Stąd zarządzanie wiedzą i zarządzanie kompetencjami pracowników to wciąż młoda gałąź sfery zarządzania, która przy odpowiednim kierowaniu powoduje wykształcenie się nowych narzędzi zarządczych oraz dostarcza do istniejących systemów działania nowych rozwiązań organizacyjnych.

Bibliografia

Armstrong M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków, Dom Wydawniczy ABC.

Badescu M., Garrouste C.H., Loi M. (2011). *The distribution of adulttraining in European countries. Evidences from recent surveys.* Brussels, JSC Scientific and Technical Reports, European Commission.

Harasim W. (red.), (2006). *Tendencje rozwojowe zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Promocji.

Holsapple C.W. (red.), (2003). *Handbook on Knowledge Management*. W: M.J. Eppler, *Making Knowledge Visible Through Knowledge Maps: Concepts, Elements, Cases*. New York.

Jashapara A. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Juchniewicz M. (2002). *Jakość zasobów pracy*. Warszawa, Poltext.

Kostera M. (2011). *Zarządzanie personelem*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Kowalczyk A., Nogalski B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.

Lisiecki M., Sitek B. (2011). *Bezpieczeństwo dużych i średnich aglomeracji z perspektywy europejskiej*. W: S. Tafaro, *Kontrola władzy: wczoraj i dziś*. Józefów, Wydawnictwo WSGE.

Lucia A.D., Lepsinger R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco, Jossey-Bass/Pfeiffer.

Malara Z. (2006). *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce*. Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.

Marciniak J. (2006). *Standaryzacja procesów zarządzania personelem*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Nowa encyklopedia PWN (1997). Tom 6. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Oleksyn T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami: teoria i praktyka*. Kraków, Oficyna Wydawnicza.

Pocztowski A. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi: strategie, procesy, metody*. Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Probst G., Raub S., Romhardt K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Sidor-Rządkowska M. (2011). *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*. Warszawa, Wolters Kluwer Polska.

Sitek M., Graca T. (red.), (2015). *Nowe wyzwania dla Europy XXI wieku w dziedzinie zarzadzania i edukacji*. Józefów, Wydawnictwo WSGE.

Szałkowski A. (2008). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy*. Kraków, Uniwersytet Ekonomiczny.

Urbaniak B. (red.), (2001). *Gospodarowanie pracą.* W: Pocztowski A. *Wokół pojęcia kompetencji i ich znaczenia w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Akty prawne

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 roku o finansach publicznych (Dz.U. z 2013 r., poz. 885 ze zm.).

Ustawa z dnia 21 listopada 2008 roku o pracownikach samorządowych (Dz.U. z 2014 r., poz. 1202 ze zm.).

Źródła internetowe

Mikuła B. (2016). *Zadania organizacji w zakresie zarządzania wiedzą*, http://www.e-mentor.edu.pl (dostęp: 22.05.2016).

Marek Rutka
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Gdański
marek.rutka@ug.edu.pl

Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji na przykładzie katastrofy kolejowej w Amagasaki

Amagasaki railway accident decision making cultural dimensions

Abstract

The article concerns the issue of cultural differences in the field of decision making process. Amagasaki accident was used as the illustration showing main cultural and organizational specification which were the main causes for that catastrophe.

Keywords: organizational culture, Nikkin Kyoiku, catastrophe, making decision, organizational behavior

Streszczenie

W artykule poruszono kwestie związane z podejmowaniem decyzji wynikających z różnic kulturowych. Tłem do prezentacji tych różnic jest analiza głównych przyczyn natury kulturowej i organizacyjnej, które przyczyniły się do katastrofy kolejowej w japońskim mieście Amagasaki.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, Nikkin Kyoiku, katastrofa, podejmowanie decyzji, zachowania organizacyjne

Wprowadzenie

Problem podejmowania decyzji jest stosunkowo często poruszany w nauce o zarządzaniu. Globalizacja dotykająca praktycznie wszystkich sfer życia człowieka i społeczeństwa nie ominęła również kwestii związa-

nych z zarządzaniem. W rzeczywistości narastających migracji ludzi, coraz szybszego tempa wymiany informacji i wzajemnego przenikania się kultur kwestie związane z podejmowaniem decyzji nabierają coraz większego znaczenia. W sytuacji, gdy odległe geograficznie kraje i ich kultury stają się nam coraz bliższe, ważne jest, aby poznać, z czego wynikają i jak postrzegać odmienne sposoby zachowań w organizacji – w tym te związane z podejmowaniem decyzji.

Kultura Japonii w powszechnym odbiorze społecznym postrzegana jest jako jedna z najbardziej egzotycznych na świecie. W przekazach medialnych wiele jest informacji o charakterze sensacyjnym, akcentujących odmienność relacji społecznych, ponadprzeciętne zaangażowanie w pracę czy wysoką presję na wyniki w systemie edukacji. Wszystkie tego rodzaju informacje pogłębiają tylko dystans i ograniczają możliwość rzeczywistego poznania oraz zrozumienia przyczyn odmiennego zachowania Japończyków.

Odległość geograficzna, wieki izolacji, odmienność języka i alfabetu sprawiły, że wpływy szeroko pojętej kultury Zachodu aż do zakończenia II wojny światowej były w tym kraju niezwykle ograniczone. Proces otwarcia Japonii i jej mieszkańców na świat był następstwem podpisania we wrześniu 1945 roku aktu kapitulacji i trwającej do 1952 roku okupacji kraju przez armię Stanów Zjednoczonych. Głębokie zmiany instytucjonalne w sferze politycznej i gospodarczej, wynikające z nowej sytuacji, przez pierwszych kilka dekad nie wywołały jednak znaczących przeobrażeń społecznych. Pierwsze wyraźne symptomy zmian w sferze społecznej i kulturowej przypadły dopiero na koniec dekady lat 80. ubiegłego wieku.

Stopniowe otwieranie się na kulturę Zachodu (przede wszystkim kulturę amerykańską) nie wpłynęło jednak znacząco na obszar związany z relacjami interpersonalnymi w miejscu pracy, stylem zarządzania, podejściem do realizacji obowiązków pracowniczych. Ten obszar opierał się i nadal – w dużym stopniu – opiera się wpływom świata zewnętrznego (zmiany będące następstwem oddziaływania kultur zewnętrznych najsilniejsze są w obszarze kultury popularnej – tzw. popkultury). Takie cechy charakterystyczne japońskiego zarządzania i systemu społecznego, jak: kolektywne podejmowanie decyzji i wysoka odpowiedzialność – mimo wielu dekad oddziaływania kultur zewnętrznych praktycznie nic nie straciły ze swojego realnego społecznego znaczenia. Warto wspomnieć, że do sfery zarządzania zasobami ludzkimi weszło kilka terminów charakteryzujących japońską odmienność w warstwie relacji

interpersonalnych, np. hikikomori[1], czy wysokie zaangażowanie w pracy, np. karōshi[2]. Czas jednak pokazał, że oba terminy nie odnoszą się już wyłącznie do Japonii i mogą być stosowane także do opisu zdarzeń i systemu społecznego w innych krajach (np. w Korei Południowej, Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii bądź Chinach).

Efektywność japońskich przedsiębiorstw, wysoka jakość i niezawodność oferowanych przez nie produktów oraz rosnący udział w rynku przyczyniły się do wzrostu zainteresowania podejściem do zarządzania w Kraju Kwitnącej Wiśni oraz zwróciły uwagę na wiele aspektów pośrednio lub bezpośrednio związanych z zarządzaniem, takich jak kultura organizacyjna, organizacja pracy, motywacja lub uwarunkowania instytucjonalne (Aluchna, Mierzejewska, 2007, s. 346).

Celem niniejszego artykułu jest próba ukazania odmienności w procesie podejmowania decyzji, które mogą być implikowane przyczynami natury kulturowej i społecznej. Jako hipotezę przyjęto, że wpływ na zachowanie maszynisty miał przyjęty w organizacji system kar. Jako przykład do tych rozważań posłuży analiza czynników, które przyczyniły się do katastrofy kolejowej w japońskim mieście Amagasaki w 2005 roku.

Wpływ kultury narodowej na kulturę organizacyjną i zachowania jednostki

Kultura panująca w danym kraju czy społeczności lokalnej jest przenoszona na grunt organizacji. Dzieje się tak, ponieważ organizacja składa się z ludzi tworzących kulturę organizacyjną, definiowaną jako zwyczajowy sposób myślenia, odczuwania i działania, podzielany, przyswajany oraz asymilowany przez pracowników – w tym kadrę menedżerską (Jankowska-Michułowicz, 2008, s. 37). Tego rodzaju zależności mają charakter uniwersalny i odnoszą

[1] Hikikomori – syndrom skrajnego wycofania społecznego przejawiający się izolacją od bezpośrednich kontaktów z otoczeniem, trwający zazwyczaj więcej niż 6 miesięcy (niekiedy nawet kilka lat). Osoba dotknięta tym zaburzeniem kontaktuje się z otoczeniem w bardzo ograniczonym stopniu, jedynie poprzez internet.

[2] Karōshi lub karoshi – zjawisko niespodziewanej śmierci w wyniku przepracowania i nadmiernego psychofizycznego obciążenia organizmu (zgon najczęściej następuje w wyniku zawału mięśnia sercowego lub udaru mózgu). Pierwszy opisany przypadek śmierci z przepracowania miał miejsce w Japonii w 1969 roku i dotyczył 29-letniego pracownika jednej z redakcji gazety. Termin karōshi (karoshi) oficjalnie funkcjonuje w literaturze od 1982 roku. W Japonii działa nawet rządowy program wsparcia i infolinia dla osób zagrożonych tym zjawiskiem, więcej: http://karoshi.jp/english/overwork2.html.

się w równym stopniu do naszego kręgu kulturowego, jak i kultur tak odległych i egzotycznych jak japońska.

Jedne z pierwszych badań nad wpływem aspektów kulturowych charakterystycznych dla społeczeństwa japońskiego (socjalizacji, edukacji, systemu etyczno-moralnego) rozpoczęto po II wojnie światowej. Impulsem do tych badań było zachowanie się żołnierzy japońskich podczas wojny. Naukowców szczególnie zainteresował aspekt związany z fanatycznym posłuszeństwem – widocznym zarówno podczas akcji ofensywnych, jak i defensywnych armii cesarskiej. Jednym z ważnych elementów tych badań była próba analizy podłoża motywacyjnego dla samobójczych ataków pilotów myśliwców, kamikadze (kamikaze)[3]. Badaniem tego problemu zajęli się zarówno psychologowie, psychiatrzy, jak i antropologowie kultury, którzy starali się znaleźć odpowiedź na pytanie, co sprawiło, że piloci byli w stanie poświęcić życie w samobójczej misji.

Według psychologów poznawczych W. Mischela i Y. Shody indywidualny styl zachowań każdego człowieka jest wynikiem jego zetknięcia się z otoczeniem społecznym (Jankowska-Michułowicz, 2008, s. 36). W przypadku społeczeństwa japońskiego normy kulturowe w bardzo wyraźny sposób pozycjonują miejsce i rolę jednostki w zbiorowości. Normy te wynikają zarówno z systemu etyczno-moralnego (m.in. konfucjanizmu i shintoizmu), jak i silnej relacji władzy oraz poddania zarówno w sferze rodzinnej (rodzice, krewni), państwowej (cesarz, szogun), jak i zawodowej (przełożony). Wszystkie te społeczne i kulturowe elementy wpływają na sposób podejmowania decyzji i zachowanie jednostki w tym procesie. Zewnętrzne uwarunkowania podejmowania decyzji obejmują czynniki biologiczne (środowiskowe) oraz społeczne i kulturowe. Czynniki biologiczne, wynikające z uwarunkowań naturalnych (np. klimatu, temperatury, ukształtowania terenu, żyzności gleby, dostępu do wody, bogactw naturalnych, stopnia zanieczyszczenia wód, powietrza i gleby, zagrożenia klęskami żywiołowymi), mają wartość stymulującą (Jankowska-Michułowicz, 2008, s. 36). W przypadku społeczeństwa japońskiego, które realnie narażone jest na występowanie zagrożeń naturalnych (trzęsienia ziemi, powodzie, osuwiska ziemi, tajfuny, tsunami), czynniki te mają znaczący wpływ na zachowanie człowieka zarówno w wymiarze mikrostrukturalnym, jak i makrostrukturalnym.

[3] Więcej: https://shareok.org/bitstream/handle/11244/6784/Department%20of%20History_10.pdf?sequence.

G. Hofstede wskazuje na trzy poziomy zaprogramowania umysłu, obrazujące zakres obowiązywania danych wzorców kulturowych. Są to poziomy:

- uniwersalny – wynikający z cech gatunku ludzkiego, właściwy wszystkim ludziom,
- kolektywny – wspólny dla poszczególnych grup społecznych wyodrębnionych ze względu na różne kryteria przynależności,
- indywidualny – wynikający z cech osobowości konkretnego człowieka (Czerska, 2012, s. 215).

W przypadku społeczeństwa japońskiego także mamy do czynienia z tymi trzema poziomami, jednak wydaje się, że szczególnie silne wzorce kulturowe oddziaływają na poziomie drugim – kolektywnym.

Czynniki wpływające na kształtowanie zachowań podwładnych w organizacji

Zarządzanie organizacją wymaga wyzwalania i utrzymywania na odpowiednim poziomie pożądanych postaw pracowników. Istnieje kilka sposobów kształtowania zachowań podwładnych w organizacji. Po pierwsze, może to być korzystanie przez kierownika z autorytetu formalnego w egzekwowaniu przepisów, co oznacza władzę nagradzania i karania.

Należy jednak zauważyć, że wówczas kształtowanie zachowań podwładnych jest relatywnie kosztowne ze względu na konieczność rozbudowy kontroli kierowniczej i uruchamianie całego systemu kar i nagród. Sposób ten wymaga rzeczywistego wyposażenia kadry kierowniczej w niezbędne uprawnienia i uruchomienia systemu motywacji tej kadry do egzekwowania pożądanych (wynikających z przepisów) zachowań podwładnych. Po drugie, autorytet osobisty ułatwia kształtowanie zachowań pracowników, gdyż oni sami akceptują sprawowaną nad nimi władzę. Nie wymaga więc stosowania dodatkowych narzędzi motywacyjnych. Ten rodzaj autorytetu stanowi atrybut przywództwa, co nie zawsze związane jest ze stanowiskiem kierowniczym. Nie zawsze bowiem na każde takie stanowisko można znaleźć osobę obdarzoną osobistym autorytetem. Kierownik musi wtedy korzystać z autorytetu formalnego. Jeżeli jednocześnie pojawi się nieformalny przywódca o autorytecie osobistym, sytuacja może ulec komplikacji. Może bowiem dojść do sprzeczności pomiędzy zachowaniami oczekiwaniami przez formalnego i nieformalnego zwierzchnika.

Po trzecie, do kształtowania zachowań podwładnych służy kultura organizacji. Jest ona narzędziem niezwykle sprawnym, gdyż:

- nie wymaga dodatkowych działań ze strony kierownika (kontroli, bodźców), jest więc relatywnie tania,
- opiera się na oddziaływaniu społeczności na pracowników (akceptacja bądź wykluczenie),
- jest relatywnie skuteczna, gdyż społeczność potrafi wyegzekwować przestrzeganie przyjętych norm i wartości,
- obejmuje również zachowania niesformalizowane, przez co obniża poziom niezbędnej formalizacji (Czerska, 2012, s. 223).

W japońskim modelu zarządzania rola autorytetu przełożonego jest bardzo silna. Pozycja w strukturze organizacyjnej jest oczywiście powiązana z osiągnięciami pracownika, ale pamiętać należy, że w tej kulturze obowiązuje model senioralny, w którym funkcjonuje bezpośrednie uzależnienie możliwości awansu od wieku pracownika (staż pracy w danej organizacji też jest brany pod uwagę, ale nie ma on tak wielkiego znaczenia jak wiek pracownika). Zaangażowanie i identyfikacja pracowników z firmą i jej misją – ten rodzaj zaangażowania i lojalności jest głęboko zakorzeniony w kulturze japońskiej i określa się go mianem komunitaryzmu (Aluchna, s. 348).

Japońskie firmy działają zgodnie z modelem kaisha, który oznacza traktowanie przedsiębiorstwa i jego pracowników jako wspólnotę. Rozumiane jest to jako przedkładanie interesu firmy nad własny oraz działanie dla dobra organizacji. Relacje: pracownik – pracodawca wzorowane są na tradycji konfucjańskiej i bazują z jednej strony na szacunku i posłuszeństwie, a z drugiej na opiece i poczuciu odpowiedzialności za losy firmy (Aluchna, s. 349). Stąd też tak silna presja na podporządkowanie się poleceniom przełożonych i wierność procedurom, a także wysoka motywacja do uniknięcia pogorszenia sytuacji zainteresowanego (nałożenia kar finansowych lub organizacyjnych). Trzeba jednak podkreślić, że w niekorzystnych warunkach i określonych sytuacjach tego rodzaju presja może generować trudne do przewidzenia – w tym bardzo niebezpieczne – następstwa.

Podstawowe założenie podejścia psychoanalitycznego do organizacji mówi, że większość zachowań, które uważamy za racjonalne, są w gruncie rzeczy uwarunkowane działaniem sił i mechanizmów znajdujących się poza poziomem świadomego poznania. Podczas analizy zachowań człon-

ków organizacji w ujęciu psychodynamicznym trzeba pamiętać, że aspekty psychiki, które pozostają w konflikcie ze świadomie utrzymywanymi treściami, mogą być odrzucane, tłumione czy wypierane, stając się mniej lub bardziej nieświadomymi treściami. Określona treść psychiczna (myśl, przekonanie, emocja) pozostaje nieświadoma, gdy jest wypierana. Osiąga wówczas postać fantazji, wspomnień, odczuć, które wchodzą w konflikt ze świadomymi przekonaniami. Powoduje to nasilenie lęku, poczucia winy lub innego rodzaju psychiczny dyskomfort. Zgodnie z psychodynamicznym podejściem, lęk i mechanizmy obrony przed nim są najważniejszymi czynnikami, które determinują ludzką aktywność, także w ramach organizacji. Dzieje się tak dlatego, że nie ma organizacji bez ludzi, a człowieka bez lęku, nie ma więc organizacji bez lęku. Lęk może być wywołany przez sytuację zewnętrznego zagrożenia lub przez percepcję zagrożenia wewnętrznego (Barabasz, 2008, s. 85).

Stwarzanie sytuacji, które potencjalnie mogą prowadzić do wzrostu poziomu lęku w organizacji lub dającej się wyróżnić grupie pracowników (a także pojedynczych osób), jest zatem niekorzystne z punktu widzenia dbałości o poziom kultury organizacyjnej. Tego rodzaju sytuacje bezpośrednio wpływają również na klimat organizacyjny – czyli atmosferę panującą w organizacji, która oddziałuje na ludzi. Każdy z pracowników odczuwa ją indywidualnie w postaci: przyjaźni lub wrogości, ciepła lub chłodu, otwartości lub nieufności, wsparcia lub jego braku, innowacji lub stagnacji, zaangażowania lub pasywności, nieustępliwości lub ustępstw (Stankiewicz, Moczulska, 2015, s. 217).

Wzrost poziomu lęku – szczególnie długotrwałego – może istotnie wpłynąć na zwiększenie liczby błędów, pomyłek, spadku pożądanego zaangażowania w jakość realizowanych zadań.

Organizacyjne i psychologiczne przyczyny katastrofy kolejowej w Amagasaki

Długotrwałe utrzymywanie się lęku, który występuje powyżej progu dopuszczalnego przez grupę lub jednostkę, nie tylko potencjalnie, ale i wprost prowadzi do niekorzystnych następstw – które w skrajnych przypadkach mogą powodować wypadki lub katastrofy.

Jednym z najbardziej dramatycznych i tragicznych przykładów takiego zdarzenia w historii współczesnej Japonii – jest katastrofa kolejowa

w Amagasaki. Ta druga[4] pod względem rozmiarów i liczby ofiar katastrofa w dziejach japońskich kolei wydarzyła się 25 kwietnia 2005 roku o godzinie 9.19 (czasu lokalnego) w mieście Amagasaki koło Osaki (prefektura Hyogo). Siedmiowagonowy skład podmiejskiego przyspieszonego pociągu linii Fukuchiyama na łuku wypadł z szyn i uderzył w narożnik wielopiętrowego budynku mieszkalnego. W następstwie tej katastrofy śmierć – na miejscu lub wskutek odniesionych obrażeń – poniosło 106 pasażerów i maszynista składu pociągu, zaś 460 osób zostało rannych (mimo poważnie wyglądających uszkodzeń konstrukcja nośna budynku mieszkalnego nie uległa naruszeniu).

Dochodzenie prokuratorskie, śledztwo policji oraz komisji powołanej przez przewoźnika, West Japan Railway Company (JR West), wykazały, że bezpośrednią przyczyną wypadnięcia składu z szyn było przekroczenie dopuszczalnej na tym odcinku torów prędkości. Skład wypadł z szyn przy prędkości 107 km/h, zaś dozwolona prędkość wynosiła 70 km/h. Powodem, dla którego młody – mający 23 lata – maszynista zdecydował się na rozwinięcie tak znacznej prędkości, była chęć nadrobienia opóźnienia pociągu i przybycia na najbliższą rozkładową stację punktualnie. Opóźnienie wynikało z błędu tego maszynisty, który na poprzedniej stacji zatrzymał skład pociągu niedokładnie w wyznaczonej pozycji. Spowodowało to konieczność dokonania korekty jego ustawienia i cofnięcia składu pociągu o 40 m. Ta operacja manewrowa była przyczyną opóźnienia pociągu wynoszącego 90 sekund, przy ustalonym w rozkładzie jazdy „buforze czasowym" wynoszącym 28 sekund. Na 4 minuty przed katastrofą – w efekcie rozwinięcia większej niż planowa i dopuszczalna szybkości – opóźnienie pociągu zmalało i wynosiło już tylko 60 sekund (na prostym odcinku szlaku maszynista rozpędził skład do ponad 120 km/h).

Śledztwo wykazało, że 23-letni maszynista RyujiroTakami, mający za sobą 11-miesięczną praktykę na tym stanowisku, zdecydował się przekroczyć dozwoloną prędkość, aby nie dopuścić do opóźnienia przyjazdu pociągu na kolejną stację. Dzięki rozbudowanemu systemowi kontroli i sprawozdawczości obowiązującemu w JR West ewentualne opóźnienie zostałoby odnotowane, a konsekwencje wobec jego autora wyciągnięte. W tej konkretnej sytuacji i tej organiza-

[4] Do największej katastrofy kolejowej w Japonii doszło w 1963 roku, gdy zderzyły się trzy pociągi. Bilans tej tragedii to 163 ofiary śmiertelne.

cji oznaczałoby to uruchomienie programu noszącego nazwę „Nikkin Kyoiku" (tzn. dziennej edukacji). Elementem tego reedukacyjnego programu było zawieszenie w wykonywaniu obowiązków maszynisty i skierowanie go do realizacji innych zadań. Były to przede wszystkim prace fizyczne, takie jak: mycie toalet pracowniczych, prace ogrodnicze (koszenie trawników, przycinanie gałęzi), mycie podłóg i zamiatanie pomieszczeń socjalnych. W niektórych przypadkach pracownik był zobligowany do poddania się pisemnej samokrytyce. W zależności od skali „przewinienia" program „Nikkin Kyoiku", mógł trwać od kilku dni do kilku miesięcy. Każdorazowe objęcie pracownika tym programem wiązało się ze zmniejszeniem wysokości wynagrodzenia stosownie do czasu jego trwania.

Kara finansowa nie była jednak najbardziej dotkliwym elementem „Nikkin Kyoiku". Znacznie bardziej dotkliwy był jej wymiar społeczny i psychologiczny, stąd też tak wielka była determinacja maszynisty do zniwelowania opóźnienia pociągu i uniknięcia kary.

Następstwem programu „Nikkin Kyoiku" było wystąpienie zjawiska określanego w japońskim zarządzaniu terminem Muri – czyli przeciążeniem ludzi lub maszyn. Polega ono na zmuszaniu maszyny lub osoby do pracy wykraczającej poza ich naturalne możliwości. Przeciążenie ludzi prowadzi do problemów z bezpieczeństwem i jakością. Przeciążenie maszyn powoduje awarie i defekty (Liker, 2005, s. 185).

Na podstawie analizy przyczyn tej katastrofy można przyjąć, że istotny wpływ na podjęcie decyzji przez maszynistę miało m.in.:

- obowiązywanie silnej normy kulturowej nakazującej wypełnianie obowiązków i zadań określonych przez przełożonego (organizację),
- poczucie wagi (społecznej istotności) zleconego do realizacji zadania,
- brak społecznego przyzwolenia dla niewykonania zleconego zadania,
- brak wsparcia przez najbliższe otoczenie (rodzinę, znajomych) dla niewykonania lub nieprawidłowego wykonania zadania,
- przedkładanie interesu zbiorowości ponad interes osobisty,
- silna identyfikacja z organizacją,
- szkolenia nastawione na realizację zadań, a nie prymat bezpieczeństwa,
- niski poziom asertywności w kontaktach z przełożonym, wynikający z silnie hierarchicznego społeczeństwa.

Bezpośrednio po katastrofie w Amagasaki kierownictwo JR West spotkało się z ostrą krytyką społeczną (Sato, 2003, s. 5), czego efektem było złago-

dzenie niektórych elementów programu „Nikkin Kyoiku" (ograniczono czas jego trwania do 7 dni). W rok po katastrofie w Amagasaki, 258[5] pracowników JR West, którzy w swojej pracy zostali objęci programem „Nikkin Kyoiku", skierowało powództwo zbiorowe wobec pracodawcy. Po trwającym sześć lat procesie sąd okręgowy w Osace 61 z nich przyznał odszkodowanie w wysokości 6,2 mln jenów i nakazał złagodzenie programu – w szczególności wyeliminowanie prac związanych ze sprzątaniem toalet (AFP, 2011).

Podsumowanie

Sformułowana na wstępie niniejszego artykułu hipoteza, która brzmiała: „wpływ na zachowanie maszynisty miał przyjęty w organizacji system kar", została zweryfikowana pozytywnie, z tym zastrzeżeniem, że istotnym czynnikiem, który ostatecznie mógł wpłynąć na podjęcie decyzji o znacznym przekroczeniu dopuszczalnej prędkości – był relatywnie młody wiek i doświadczenie maszynisty (23 lata) oraz jego niewystarczająca odporność psychiczna.

Nad wyraz wysokie wymagania stawiane ludziom – szczególnie młodzieży szkolnej, studentom i młodym absolwentom – doprowadziły do znacznego wzrostu liczby prób samobójczych i samobójstw w Korei Południowej. Problem stał się na tyle poważny, że uruchomiono rządowy program wsparcia dla osób zagrożonych tego rodzaju aktami autodestrukcji[6]. Jednym z elementów terapii jest symulacja własnej śmierci wraz z przebraniem się w tradycyjny ubiór pośmiertny i 10-minutowa kontemplacja w zamkniętej trumnie (Calderwood, 2015).

Przytoczony w artykule przykład próby analizy najważniejszych przyczyn katastrofy kolejowej w Amagasaki miał za zadanie wskazać, jak ważne w procesie tworzenia systemów motywacyjnych i budowy właściwej kultury organizacyjnej jest znalezienie równowagi pomiędzy celami jednostki, organizacji, systemu społecznego i racjonalnych zasad bezpieczeństwa.

---

[5] W latach 2002–2005 spośród 3025 maszynistów JR West 1101 było poddanych programowi „Nikkin Kyoiku".

[6] Korea Południowa – ze wskaźnikiem 28,9 – zajmuje drugie miejsce w świecie po Gujanie (44,8) pod względem liczby samobójstw na 100 tys. mieszkańców. W Japonii wskaźnik ten wynosi 18,5 (17 miejsce na świecie), zaś w Polsce 16,6 (24 miejsce na świecie). Źródło: WHO methods and data sources for country-level causes of death 2000-2012, Department of Health Statistics and Information Systems WHO, Geneva May 2014, s. 16.

Obserwacje autora niniejszego artykułu, przeprowadzone dekadę po katastrofie – na tym samym odcinku linii kolejowej – potwierdzają, że mimo złagodzenia programu „Nikkin Kyoiku" utrzymano wysoką punktualność i standard usług przewozowych JR West, przy jednoczesnym zrealizowaniu zaleceń dotyczących podwyższeniu standardów bezpieczeństwa (zastosowano m.in. zdalny nadzór nad prędkością rozwijaną przez pociągi).

Bibliografia

Aluchna M., Mierzejewska B. (2007). *Zarządzanie wiedzą według modelu japońskiego. Charakterystyka i możliwości wykorzystania*. W: A. Potocki (red.), *Społeczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*. Warszawa, Wydawnictwo Difin.

Barabasz A. (2008). *Osobowość organizacji. Zastosowanie w praktyce zarządzania*. Wrocław, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.

Calderwood I. (23.10.2015). *Learn to be death for the day*, „Daily Mail".

Czerska M. (2012). *Uwarunkowania kulturowe zachowań w organizacji*. W: R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*. Warszawa, PWE.

Jankowska-Mihułowicz M. (2008). *Kulturowe uwarunkowania podejmowania decyzji strategicznych*. W: P. Wachowiak (red.), *Kulturowe i kadrowe problemy internacjonalizacji przedsiębiorstw*. Warszawa, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej.

Liker J.K. (2005). *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. Warszawa, Wydawnictwo MT Biznes.

Stankiewicz J., Moczulska M. (2012). *Czynniki klimatu organizacyjnego warunkujące efektywne zaangażowanie pracowników*. W: Mikuła B. (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Kraków, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Źródła internetowe

Agence France-Presse, *JR West punished staff with toilet duty, cutting weeds*, http://www.japantoday.com/category/national/view/jr-west-punished-staff-with-toilet-duty-cutting-weeds (dostęp: 15.05.2015).

Raporty

Sato K. (2008). Human Error and Punishment, East Japan Railway Worker`s Union, International Railway Safety Conference, Denver.

WHO methods and data sources for country-level causes of death 2000-2012 (2014), Department of Health Statistics and Information Systems WHO, Geneva.

Ewa Stawicka
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie
ewa_stawicka@sggw.pl

Aktywność w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu w firmach rodzinnych

Activity in the field of corporate social responsibility in family businesses

Abstract

Family businesses play an important role in the economy. They are characterized by a certain specificity, differentiates family companies from other forms of certain specificity, family character, model management and ownership structure. While the aspect of corporate social responsibility (CSR corporate social responsibility) is a relatively new concept in management, which in Poland is growing a little differently than in Western countries. It turns out, however, that Poland is not a country devoid of history of ethical business and the company's traditions, the most common family remains to this day the leaders of social responsibility, manifested mainly in the approach to employee for philanthropy.

The aim of the article is to analyze the strategies and approaches to corporate social responsibility in family businesses. To draw attention to the CSR model is a strategic sector for SMEs, which are often family businesses.

Keywords: corporate social responsibility, family, business

Streszczenie

Firmy rodzinne odgrywają ważną rolę w gospodarce. Cechuje je pewna specyfika, odróżniająca te firmy od pozostałych form działalności gospodarczej. Są to charakter rodzinny, model zarządzania i struktura własności. Natomiast aspekt społecznej odpowiedzialności (corporate social responsibility – CSR) jest stosun-

kowo młodą koncepcją w zarządzaniu, która w Polsce rozwija się trochę inaczej niż w krajach zachodnich. Okazuje się natomiast, że Polska nie jest krajem pozbawionym historii etycznego biznesu, a właśnie firmy z tradycjami, najczęściej rodzinne, pozostają do dziś liderami społecznej odpowiedzialności, przejawiającej się głównie w podejściu do pracowników oraz filantropii.
Celem artykułu jest analiza strategii i sposobów podchodzenia do społecznej odpowiedzialności w firmach rodzinnych. Zwrócenie uwagi, czy model CSR jest strategiczny w przypadku sektora MŚP, do których należą często firmy rodzinne.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność biznesu, rodzina, biznes

Wprowadzenie

Firmy rodzinne mają duże znaczenie w gospodarce świata, Unii Europejskiej, również w Polsce. Charakteryzują się dużym wkładem do gospodarki lokalnej, bardzo niską konfliktowością społeczną i znikomym odsetkiem postępowań upadłościowych, często są długowieczne i przyjmują rolę lidera w okolicznej społeczności. Najistotniejszą ich cechą jest silna współzależność biznesu i rodziny założycielskiej. Postrzeganie i interpretacja tego, co jest najistotniejszą wartością wnoszoną do biznesu, integruje wszystkie dalsze działania. Jeśli dojdzie do nałożenia się obu tych systemów – rodziny i biznesu – rodzi się szansa stworzenia nowej, niepowtarzalnej jakości, w której jeden system może czerpać z zasobów i bogactwa drugiego. W przedsiębiorczości rodzinnej nie jest możliwe całkowite rozdzielenie procesów zachodzących w rodzinie i przedsiębiorstwie. Złożoność i nierozerwalność tych dwóch obszarów może być jednak czasami trudna i konfliktogenna. W firmach rodzinnych pracują ludzie, których łączą więzy znacznie silniejsze niż tylko relacje biznesowe. Według raportów OECD 85% przedsiębiorstw na świecie to firmy rodzinne, w UE stanowią one 75% wszystkich działających firm, procent przedsiębiorstw rodzinnych w stosunku do ogółu przedsiębiorstw waha się od 50% w Holandii do ponad 90% we Włoszech, ok. 90% w USA, ok. 80% w Chile. Szacuje się, że ok. 78% z 1,8 mln działających w Polsce małych i średnich firm to przedsięwzięcia rodzinne. To jeden z najważniejszych modeli prowadzenia interesów (Barometr, 2014, s. 2).

W Polsce przedsiębiorstwa rodzinne w ujęciu historycznym mają swoją tradycję, choć nie tak długą jak np. Niemcy czy Włochy, co jest uwarunkowane okolicznościami historycznymi. Mimo zmian politycznych i gospodarczych, wielu lat gospodarki centralnie planowanej – w Polsce funkcjonuje

od ponad 100 lat wiele przedsiębiorstw rodzinnych. Przetrwały one okres zawirowań i prężnie rozwijają się po dziś dzień, funkcjonując na rynku krajowym i zagranicznym (choć podkreśla się, że w kraju podobnie jak w innych państwach Europy Wschodniej niewiele przedsiębiorstw może pochwalić się historią dłuższą niż 20 lat).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności ze względu na uwarunkowania historyczne i kulturowe rozwija się w naszym kraju innym torem niż w Europie Zachodniej. Polska nie jest pozbawiona historii etycznego biznesu, a firmy rodzinne można nazwać liderami społecznej odpowiedzialności. W okresie komunizmu przedsiębiorcy przedstawiani byli raczej w sposób negatywny, a przedsiębiorczość kojarzona była z działaniem nieuczciwym. To spowodowało, że zaufanie społeczne do przedsiębiorstw pozostawało na bardzo niskim poziomie. Obecnie na nowo tworzony jest trend społecznej odpowiedzialności, który dziś okazuje się domeną międzynarodowych korporacji.

Celem artykułu jest podkreślenie różnych kanałów i form kształtowania procesu społecznie odpowiedzialnego prowadzenia biznesu w firmach rodzinnych, w sektorze MŚP.

Istota firm rodzinnych

Firmy rodzinne to jedna z najstarszych form działalności gospodarczej. Definicja pojęcia „firmy rodzinnej" ulega zmianie pod wpływem czynników ekonomicznych i społecznych w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej. W literaturze pojawia się również szereg rozważań na temat tego, czym przedsiębiorstwo rodzinne różni się od innych form przedsiębiorstw.

W literaturze światowej najczęściej przedstawiane jest podejście definiujące firmę rodzinną jako przedsiębiorstwo o dowolnej formie prawnej, którego kapitał w całości lub większej części znajduje się w posiadaniu rodziny, przynajmniej jeden członek rodziny sprawuje funkcję kierowniczą oraz wyraźny jest zamiar utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny (Frishkoff, 1995, s. 17).

Według definicji przyjętej przez Katedrę Biznesu Rodzinnego IESE (Business School, Universidad de Nawarra), przedsiębiorstwo rodzinne to takie, w którym rodzina posiada udział w strukturze własności firmy, który pozwala jej na ingerencję w bieżące zarządzanie firmą. Podejmuje również działania mające na celu przekazywanie własności i związanych z nią wartości następnemu pokoleniu.

W Polsce definicja, którą utworzono dla potrzeb programu „Projekt firmy rodzinne", określa, że firma rodzinna to taka, która:

- jest jednoosobową działalnością gospodarczą, przy czym jej właściciel i co najmniej jedna osoba związana z firmą są członkami tej samej rodziny,
- jest spółką prawa cywilnego o co najmniej trzech wspólnikach, przy czym członkowie rodziny mają większość w zgromadzeniu wspólników,
- jest spółką prawa cywilnego o dokładnie dwóch wspólnikach, przy czym jeden ze wspólników oraz co najmniej jedna osoba związana z firmą są członkami tej samej rodziny (http://www.firmyrodzinne.eu/strona/ /o-projekcie-firmy-rodzinne-2, dostęp: 11.05.2016).

Według A. Marjańskiego, z biznesem rodzinnym mamy do czynienia, gdy:

- co najmniej dwa pokolenia jednej rodziny miały wpływ na cele i politykę firmy,
- większość struktury własności oraz funkcja zarządzania całym podmiotem pozostają w rękach jednej rodziny,
- kapitał przedsiębiorstwa znajduje się w całości lub w decydującej części w rękach rodziny i przynajmniej jeden jej członek wywiera decydujący wpływ na kierownictwo lub sam sprawuje funkcję kierowniczą z zamiarem trwałego utrzymania przedsięwzięcia w rękach rodziny,
- co najmniej dwóch członków rodziny pracuje w firmie, sprawując kontrolę nad zarządzaniem i finansami, sukcesja już się odbyła lub jest planowana, jak również przedsięwzięcie obejmuje zarządzanie i odpowiedzialność rodziny za biznes,
- nadzór właścicielski rodziny pozwala realizować i utrzymywać misję i wizję pomiędzy pokoleniami (Marjański, 2012, s. 37).

Podkreśla się również aspekt społeczny firm rodzinnych, mianowicie za rodzinę należy uznać grupę osób o bliższym lub dalszym pokrewieństwie, obejmuje ona również relację małżeńską. Dodatkowo o tym, że jest to firma rodzinna, świadczą pewne determinanty: praca w przedsiębiorstwie wyznacza decyzje dotyczące kariery; stosunki i wartości wyznawane w rodzinie wpływają na wybór kierownictwa i kwestie dziedziczenia; brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą i rodziną; wartości wyznawane w rodzinie wpływają na model zarządzania; historia rodziny tworzy historię firmy (Frishkoff, 2005, s. 18).

Firmy rodzinne nie należą do najbogatszych, zysk w nich jest najważniejszy, a naczelną zasadą jest kierowanie się wartościami. Właściwie bez wartości nie ma firmy rodzinnej, konieczne bowiem jest pogodzenie uczuć i rozsądku, a także zachowanie równowagi pomiędzy czynnikiem ludzkim a ekonomicznym. Firma familijna nie opiera się na założeniu, że jest to tylko i wyłącznie miejsce pracy, czy też na trosce o majątek, potrzeby finansowe, ale funkcjonuje jako przekazanie zapału do realizacji pewnych planów, projektów i umiejętności połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi, tak aby powstawały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna. Dodatkowo ze względu na często pojawiające się w nazwie przedsiębiorstwa nazwisko założyciela firmy, normy i zasady organizacyjne są wizytówką poszczególnych jednostek. Charakteryzuje je orientacja długoterminowa oraz większa odporność na kryzysy i perturbacje rynkowe (Turek, 2015, s. 59). Firmy rodzinne to również tworzenie i połączenie zespołu ludzi, którzy z ochotą i etosem pracy podchodzą do swych obowiązków, a z drugiej strony pojawia się satysfakcja z pracy, zadowolenie z pożytku, szczęście. Firmy rodzinne to praca w zespole ludzi, z którymi lubi się przebywać, oraz w twórczej atmosferze, radość z efektów i rozterki oraz stres ponoszenia konsekwencji porażki.

Celem rodziny jest dążenie do szczęścia, natomiast celem przedsiębiorstwa – tworzenie dóbr materialnych. Firma rodzinna jest organizacją, gdzie można zrealizować oba cele:

- moralne i etyczne: przetrwanie firmy, zdobycie niezależności gospodarczej, budowanie dobrego wizerunku rodziny w otoczeniu,
- ekonomiczne: wzrost zysku, zwiększanie udziału w rynku, osiągnięcie i realizacja celów sprzedaży (Safin, 1993, s. 26).

Decyzje jednak muszą być podejmowane i akceptowane przez wszystkich członków organizacji. W firmach rodzinnych zauważalne jest podejmowanie działań determinowanych przez osobiste wartości, bardzo często można określić je jako wartości, które ukierunkowują działanie człowieka: pracowitość, prostota, lojalność, radość, szlachetność, odwaga. Podkreślić należy też konieczność pełnienia jednocześnie kilku ról, historię życia ludzi, emocjonalne zaangażowanie, specyfikę i prywatność rodziny, światopogląd i kulturę. Firmy rodzinne to nie tylko miejsce obsadzenia stanowisk członkami rodziny

czy krewnymi, ale wartości, którymi kieruje się rodzina posiadająca firmę. Wszyscy członkowie ponoszą odpowiedzialność, ale w dużej mierze kierownik firmy przyjmuje największą odpowiedzialność za losy organizacji. Firmy familijne to częściej sektor mikroprzedsiębiorstw, małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak przedsiębiorstwa rodzinne nie stanowią homogenicznej grupy, w tym gronie mieszczą się podmioty gospodarcze, takie jak np. Carrefour, Ford, Ferrero Rosche, LG i inne zatrudniające tysiące pracowników na całym świecie (Żukowska, 2012, s. 130).

Dylemat stanowi również aspekt społecznej odpowiedzialności, który aktualnie analizowany jest jako charakterystyczny dla dużych firm i korporacji, a z drugiej strony należy podkreślić znaczenie firm rodzinnych w kreowaniu tego nurtu.

Aspekt odpowiedzialności społecznej i etycznego postępowania w korporacjach pojawił się dopiero w połowie lat 50. XX wieku. Do końca lat 90. społeczna odpowiedzialność biznesu przekształciła się w globalną koncepcję, która obecnie podzielana jest przez światowe sfery biznesu. Początkowo społeczną odpowiedzialność biznesu odnoszono do dużych korporacji: corporate social responsibility, społeczna odpowiedzialność biznesu, korporacyjna odpowiedzialność społeczna. Dopiero w latach 90. zdefiniowano pojęcie, które budziło i po dziś dzień budzi wiele kontrowersji zwolenników i przeciwników. Idea jest jednak aktywnie promowana i wspierana zarówno przez organizacje społeczne, rządy wielu krajów, jak i ONZ, UE, Bank Światowy. Koncepcja CSR zakłada, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach nie powinny tylko i wyłącznie kierować się zyskiem, ale brać pod uwagę skutki działalności gospodarczej związane z funkcjonowaniem przedsiębiorcy w określonym środowisku społecznym i naturalnym. Istotnym aspektem jest patrzenie na działania przedsiębiorcy z punktu widzenia praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska naturalnego, praw konsumentów, współpracy ze społecznością lokalną (Lewicka- Strzałeczka, 2006, s. 18). Koncepcja uznawana jest za uniwersalną i dobrowolną filozofię działania od organizacji mikro, małych, średnich do dużych i bardzo dużych.

Etyczna działalność przedsiębiorstw

Współczesne otocznie organizacji cechuje duża zmienność i różnorodność. Podkreśla się, że w obecnych czasach przedsiębiorstwo funkcjonuje w obszarze pięciu specyficznych kierunków: ekonomicznym, fizyczno-

-ekologicznym, społeczno-kulturalnym, prawno-polityczny i technologicznym (Adamczyk, 2009, s. 34).

Co oczywiste, przedsiębiorstwo nie jest elementem istniejącym w próżni, lecz łączy się z otoczeniem za pomocą wyżej wymienionych obszarów siecią powiązań. Państwo kontroluje przedsiębiorstwo za pomocą przepisów prawnych, nakładając restrykcje i zachęcając do podejmowania określonych działań. Państwo ma również ogromny wpływ na to, aby korzystnymi ustawami i uchwałami sterować i kierować do odbiorców zachęty do etycznych zachowań biznesu na rynku. Inni interesariusze na rynku również aktywnie mogą kreować ideę odpowiedzialności. Pracownicy powinni solidnie wykonywać swoją pracą, co pozwala na zapewnienie zyskowności całej organizacji. Klienci, wymieniając produkty lub usługi za pieniądze, dostarczają środków finansowych do dalszego funkcjonowania organizacji, a także akceptują jej istnienie i funkcjonowanie, świadomie zgłaszają potrzeby, wymogi i oczekiwania względem biznesu. W takiej współpracy aspekt etycznego, odpowiedzialnego zachowania ze strony wszystkich interesariuszy (wewnętrznych, jak i zewnętrznych) staje się koniecznością i aspiruje do poprawy konkurencyjności organizacji na rynku.

Dodatkowo prowadzenie działalności gospodarczej w oparciu o normy etyczne sprzyja rozwojowi całego społeczeństwa. Odpowiedzialna społeczność umie posługiwać się narzędziami produkcji, konstruować je, tworzyć nowe techniki, stwarzać warunki dla przedsiębiorczości, przejawiać inicjatywę. Pozwala to na optymalne wykorzystanie zasobów osobowych i materialnych (Gałązka-Sobotka, 2008, s. 43).

Natomiast odpowiedzialny przedsiębiorca zobowiązany jest do udzielania rzetelnych informacji na temat produktów i usług, zasad bezpiecznego ich stosowania, konserwacji, magazynowania i utylizacji, co umożliwia konsumentowi podjęcie świadomych decyzji. Do obowiązków przedsiębiorcy należy zastosowanie przejrzystych zasad odnoszących się do reklamacji i zapewnienie sprawiedliwej oceny każdej sprawy. Poza tym przedsiębiorca zobowiązany jest do poszanowania odmienności kulturowej klienta, zapewnienia ochrony jego danych osobowych, niewprowadzania go w błąd przekazem reklamowym, zachowania lub poprawy zdrowia i bezpieczeństwa użytkowników.

Według koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu zarządzający organizacją ma obowiązek zapewnić właścicielom i inwestorom zysk z prowadzonej działalności oraz rzetelną informację na temat kondycji spółki. Przed-

siębiorca społecznie odpowiedzialny płaci dostawcom w terminie i zgodnie z uzgodnionymi zasadami. Wybiera takich dostawców i podwykonawców, którzy sami prowadzą działalność zgodnie z normami etycznymi.

W koncepcji CSR odpowiedzialne i świadome społeczeństwo ma bardzo rozbudowane oczekiwania wobec przedsiębiorców. Społeczne oczekiwania dotyczą nie tylko tego, aby organizacja płaciła uczciwie podatki, gwarantowała miejsca pracy, ale również tego, by przyczyniała się do podnoszenia zamożności społeczności lokalnej. Otoczenie wymaga od przedsiębiorstwa poszanowania praw człowieka, propagowania ich na zewnątrz, a także działania na rzecz podniesienia poziomu życia, zdrowia, edukacji i ochrony zasobów naturalnych.

Wymogi co do zewnętrznej odpowiedzialności organizacji odnoszą się również do:

- szanowania kultury i odrębności lokalnej,
- wspierania akcji charytatywnych, kulturalnych i edukacyjnych,
- wspierania wolontariatu pracowników i klientów,
- budowania partnerskich relacji z organizacjami społecznymi,
- brania pod uwagę opinii lokalnej społeczności podczas planowania inwestycji, realizacji nowych projektów (Żemigła, 2007, s. 211).

Społeczna odpowiedzialność coraz częściej traktowana jest jako długofalowa strategia, prowadząca do poprawy sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa, czyli jest procesem polegającym na długotrwałym doskonaleniu i ulepszaniu, gwarantującym wzrost zaangażowania interesariuszy w funkcjonowanie organizacji. Organizacja społecznie odpowiedzialna jest postrzegana jako bardziej wiarygodna na tle konkurencyjnych podmiotów gospodarczych.

Społeczna odpowiedzialność biznesu zyskuje w Polsce coraz większą popularność, po części jest to wynikiem pracy organizacji społecznych. Pojawia się coraz więcej wskazówek i zachęt dla przedsiębiorców co do świadomego budowania strategii przedsiębiorstwa opartej na idei CSR. Pojawia się również coraz więcej zewnętrznych wymogów w postaci aktów prawnych i norm, coraz częściej rodzi się także pytanie, czy społeczna odpowiedzialność biznesu jest drogowskazem, dobrowolną drogą, czy już po części staje się nakazem dla organizacji do odpowiedzialnego zachowania. Koncepcja CSR zmusza również do myślenia i ukazuje, że rynek to nie scena, gdzie odbywa się walka i można stosować nieuczciwe zachowania, ale raczej że

rynek to różne grupy interesariuszy, których organizacje są powiernikami, tym samy są odpowiedzialne za wszystkich uczestników rynku.

Jednym z ważnych elementów towarzyszących strategii CSR jest raportowanie działalności, czyli podawanie informacji na temat działań do wiadomości ogólnej. Aspekt ten nie należy jednak do mocnych stron polskich przedsiębiorców, często audyty są traktowane jak ingerencja w wewnętrzne sprawy firmy. Niektóre organizacje pozarządowe mają programy raportujące i przyznają nagrody spółkom wyróżniającym się na tle otoczenia.

Należy podkreślić, że strategie firm w zakresie zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności w biznesie stają się po części działaniami koniecznymi. Faktem jest wchodząca od 2017 roku dyrektywa UE dotycząca ujawniania danych pozafinansowych, określenia i pokazania swojego wpływu na otoczenie i środowisko naturalne, w tym do przedstawienia polityki i planów dotyczących kwestii środowiskowych, społecznych, pracowniczych, a także poszanowania praw człowieka i przeciwdziałania korupcji oraz łapownictwu. Jak wynika z zapisów dyrektywy, nowe regulacje obejmą duże spółki giełdowe zatrudniające powyżej 500 osób, firmy z sektora finansów, które spełniają co najmniej jedno z dwóch kryteriów finansowych – suma aktywów powyżej 20 mln euro lub roczne przychody ze sprzedaży przekraczające 40 mln euro.

Pomimo że są to plany i wskazówki dla dużych firm, w przyszłości mogą okazać się one wymogami dotyczącymi również sektora MŚP. Firmy te z kolei wciąż są na etapie rozwoju i tworzenia strategii CSR, a niektóre z nich nie biorą pod uwagę aspektów dotyczących społeczeństwa, rynku, środowiska, a nawet pracowników. Tym bardziej niepokojące jest, czy firmy rodzinne, z sektora MŚP nie powinny już teraz bardziej angażować się w poznawanie i tworzenie wizji, misji i strategii zgodnej z kierunkiem zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności.

Społeczna odpowiedzialność w firmach rodzinnych

Analizując historyczne ujęcie społecznej odpowiedzialności w biznesie, można przyjąć, że właściwie koncepcja ta miała początek właśnie w firmach rodzinnych. Według autorów M. Górnik-Durose, Z. Zaleski pracę na swoje konto cechuje większe zaangażowanie niż pracę na rzecz innych. Pomnażanie stanu posiadania, powiększanie własnego dobra mobilizuje do wysiłku i podejmowania odpowiedzialnych działań. Aby mieć, trzeba na to zapracować

(Górnik-Durose, Zaleski, 2004, s. 129). To połączenia czynników wyznaczających wartości rodzinne z wartościami zawodowymi, a przede wszystkim z wartościami osobistymi, tak aby powstały dobra materialne, a równocześnie zachowana została odpowiedzialność społeczna. Sektor biznesu rodzinnego to połączenie tradycjonalizmu i innowacyjności.

Według Business Discovery właściciele firm rodzinnych kierują się siedmioma praktykami, dzięki którym odnoszą sukces na rynku:

- wypracowują własną, konkretną i przejrzystą misję, wizję i strategię działania opartą na systemie wartości rodzinnych,
- promują przedsiębiorczość, zabiegają o innowacje, zaspakajanie potrzeb klientów i innych interesariuszy,
- misja, wizja i strategia są na bieżąco analizowane, definiowane i komunikowane w razie konieczności zmieniana,
- w firmie każdy ma zakres obowiązków i jest za nie odpowiedzialny, również za działania zgodne z wartościami,
- w firmie najważniejszy jest dialog, aktywna i dwustronna wewnętrzna komunikacja,
- w firmie zachęca się i inspiruje pracowników do zadaniowego, samodzielnego i wzbogaconego działania,
- w firmie przygotowuje się i przeprowadza skuteczną sukcesję (http://firmyrodzinne.pl/download/ULOTKA_planowanie_strategiczne_BD7.pdf, dostęp: 11.05.2016).

W firmach rodzinnych konieczne jest zachowanie pewnych zasad, najważniejszą z nich jest fakt, że decyzje muszą być podejmowane i akceptowane przez wszystkich uczestników.

Okazuje się jednak, że dane dotyczące liczby firm rodzinnych są niepokojące. Firmy rodzinne należą najczęściej do przedsiębiorstw mikro, małych i średnich. W sektorze MŚP im większa firma, tym większe prawdopodobieństwo, że nie należy ona do kategorii firmy rodzinnej. Liczba firm rodzinnych zmniejsza się, choć należy przyznać, że te, które dostosowały się do zmian gospodarczych, przetrwały, a nawet rozwijają się bardzo dobrze. Barierami w ich funkcjonowaniu są: brak stabilizacji przepisów prawnych, przepisy niesprzyjające rozwojowi tych firm, niestabilność polityczna, wysokie podatki, niewielka pomoc państwa, ryzyko finansowe (brak możliwości korzystania np. z kredytów preferencyjnych dla firm rodzinnych).

Problemy firm rodzinnych, które wpływają na spowolnienie ich rozwoju, wynikają również z konfliktów, często pokoleniowych, trudności w godzeniu czasu pracy z czasem poświęcanym rodzinie bądź z wysokich obciążeń wynikających z kosztów pracy. Najczęstszymi powodami konfliktów w firmach rodzinnych są takie obszary funkcjonowania, jak: firma a rodzina, rodzina a własność, własność a firma. Pojawia się w nich również konflikt związany z powiększaniem zatrudnienia o osoby z zewnątrz, co może zaburzać układ rodzinny czy generować problemy tkwiące w sile przebicia, jaką reprezentuje firma, np. zdolności negocjacyjne w zawieraniu kontraktów, przetargach.

Inną barierą w rozwoju firm rodzinnych jest brak wiedzy na tematy związane z przedsiębiorczością, zarządzaniem, jak również na temat nowych koncepcji w zarządzaniu, m.in. dotyczących społecznej odpowiedzialności w biznesie.

W. Popławski (2003, s. 125) podkreśla, że w funkcjonowaniu firmy rodzinnej spotyka się szereg barier. W sferze intelektualnej, które wynikają z niewiedzy, braku umiejętności właściciela lub osób pełniących funkcje kierownicze. Często pojawia się skłonność do traktowania przedsiębiorstwa jako systemu bez zależności i sprzężeń zwrotnych. Pojawiają się niechęć do myślenia perspektywicznego, koncentracja na chwili obecnej, trudności w podziale pracy. Dodatkowymi utrudnieniami są słabości w systemie zarządzania, nieumiejętność budowania misji, strategii i wizji przedsiębiorstwa, słaba znajomość działań marketingowych, konflikty w systemie wartości czy mała zdolność kontroli i oceny stanu finansowego. Największe problemy towarzyszą jednak firmom na początku prowadzenia działalności. Związane są one z brakiem specjalistycznej wiedzy, szczególnie z zakresu zarządzania w warunkach konkurencji, kreowania wartości bez korzyści ekonomicznych, z długotrwałym procesem budowania wizerunku. Znaczna część przedsiębiorców zarządzających firmami rodzinnymi wie, że edukacja jest elementem niezbędnym w zmieniających się warunkach, ale nie wszyscy podążają za zmianami i to ci właśnie są najbardziej narażeni na niepowodzenia spowodowane opóźnioną reakcją na to, co dzieje się na rynku. Powszechną praktyką w firmach familijnych jest faworyzowanie pracowników z bliskiej rodziny i inwestowanie w ich rozwój, co nie przynosi korzyści samemu przedsiębiorstwu. Problemem jest również zatrudnianie i awansowanie osób niekompetentnych, a mających koneksje rodzinne.

Firmy rodzinne mają wiele trudności natury technicznej, często wynikające z braku wiedzy, umiejętności zarządzania. Pozytywem natomiast jest

kultura, postępowanie i specyfika firm rodzinnych oparta na moralności, wartościach i odpowiedzialności. Coraz częściej model funkcjonowania firm familijnych, pozytywne elementy zarządzania tymi firmami przenoszone są i wdrażane w dużych korporacjach. Co więcej, staje się to pewną normą, kształtuje kulturę organizacji opartą na wartościach. Obecnie coraz częstej panuje powszechna zgoda co do tego, że jeśli firma dąży jedynie do zysku, zapominając o takich wartościach w biznesie, jak: rzetelność, uczciwość, sumienność, odpowiedzialność, to popada w poważne kłopoty.

Model firm rodzinnych od zawsze funkcjonował w oparciu nie tylko o zysk, ale wartości. Firmy familijne można uznać za prekursorów działalności gospodarczej opartej na odpowiedzialności.

Wdrażanie postulatów CSR w firmach rodzinnych i sektorze MŚP powinno wiązać się z rzeczywiście podjętą aktywnością przedsiębiorców, misją i wizją firmy. Specyfika MŚP, ich zasięg działania oraz różnice pomiędzy poszczególnymi przedsiębiorstwami sprawiają, że nie jest możliwe stworzenie określonego modelu społecznej odpowiedzialności w odniesieniu do tego sektora. Różne aspekty społecznej odpowiedzialności są istotne dla różnych przedstawicieli sektora MŚP. W sektorze tym trudnością jest tworzenie odrębnych strategii CSR w połączeniu z branżą i specyfiką organizacji, gdzie w przypadku dużych firm tworzone są odrębne strategie. Przedsiębiorcy sektora MŚP nie upatrują też w strategii CSR poprawy konkurencyjności i budowania przewagi na zasadzie odpowiedzialności, a raczej traktują ją jako narzędzie do poprawy wizerunku i reputacji firmy, co w rzeczywistości powoduje raczej świadczenie sponsoringu, niż wdrożenie przemyślanej strategii opartej np. na zrównoważonym łańcuchu dostaw czy dialogu z interesariuszami. Problemem jest również brak świadomości, że odpowiedzialność wobec pracowników stanowi długookresową inwestycję. Z danych PARP wynika, że 56% pracowników sektora MŚP nie podnosi w żaden sposób swoich kompetencji. Ani pracodawcy, ani pracownicy nie dostrzegają korzyści z inwestowania w rozwój pracowników. Pracodawcy nie dbają o rozwój pracowników, ale również pracownicy nie dążą do doskonalenia swoich umiejętności. Przedsiębiorcy zaczynają dostrzegać jednak znaczenie i wymierne korzyści ekonomiczne wynikające z zasad CSR w obszarze relacji z klientami. Poprawie uległy kwestie ochrony i poufności informacji o klientach, uwzględniania reklamacji czy podawania informacji o procesie powstawania produktu. Przedsiębiorcy działający odpowiedzialnie społecznie są też bar-

dziej innowacyjni. Natomiast słabo poprawia się świadomość przedsiębiorców sektora MŚP w zakresie środowiskowym. Wśród wielu z nich występuje przekonanie, że negatywny wpływ na środowisko naturalne mają tylko duże przedsiębiorstwa produkcyjne.

Przez sektor MŚP większość podejmowanych decyzji i działań jest oceniane z punktu widzenia ich efektywności ekonomicznej. Większa znajomość strategii CSR oraz benchmarku dobrych praktyk i związana z tym redukcja kosztów – poprzez zmniejszenie zużycia zasobów, zmniejszenie kosztów transakcyjnych, budowę zaufania – staje się coraz bardziej przekonującym argumentem dla przedsiębiorców. Okazuje się, że najtrudniejszy jest pierwszy krok, jednak udana współpraca albo zetknięcie z dobrymi praktykami powodują, że przedsiębiorcy chętniej zaznajamiają się z działaniami CSR i angażują się w nie oraz zaczynają tworzyć własne strategie CSR.

Podsumowanie

Firmy rodzinne stanowią od 50 do 90% światowych firm. Kluczowym elementem funkcjonowania tych organizacji jest orientacja na ludzi, podkreśla się również społeczny aspekt firm rodzinnych. Dodatkowo praca w firmie familijnej opiera się na zaufaniu pracowników do rodziny założycielskiej, stosunki i wartości wyznawane w rodzinie wpływają na wybór kierownictwa i kwestie dziedziczenia. Występuje brak wyraźnego rozgraniczenia pomiędzy firmą i rodziną, wartości wyznawane w rodzinie wpływają na model zarządzania, historia rodziny tworzy historię firmy. Problemem jest jednak to że MŚP posiadają bardzo różnorodne profile działalności i mają problem ze skupieniem się na wszystkich aspektach CSR. Przedsiębiorcy postrzegają CSR jako skomplikowany system, typu ISO, którego wdrażanie wymaga dużych nakładów finansowych, czasu i energii. Kojarzą CSR z dużymi przedsiębiorstwami i obawiają się, że wprowadzanie CSR-owych rozwiązań może zaburzyć ich własne sposoby zarządzania. Przedsiębiorcom brakuje również wiedzy typowo menedżerskiej, związanej z zarządzaniem pracownikami, marketingiem, pozyskiwaniem funduszy na inwestycje, innowacyjnością.

Rozwiązaniem mogłaby być bardziej efektywna edukacja, skoncentrowana na zarządzaniu w małych firmach, doradztwie oraz programach szkoleń skupionych na obszarze MŚP.

Bibliografia

Adamczyk J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw.* Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

Frishkoff P.A. (2005). *Understanding Family Business: What is a Family Business?* Oregon State University, frishkoffbus.orst.edu.

Gałązka-Sobotka M. (2008). *Społeczna odpowiedzialność biznesu jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*. W: Jarosław Sosnowski (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji gospodarczych*. Kielce, Kieleckie Towarzystwo Edukacji Ekonomicznej.

Górnik-Durose M., Zaleski Z. (2004). *Własność i posiadanie*. W: T. Tyszka (red.), *Psychologia Ekonomiczna*. Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.

Lewicka-Strzałecka A. (2006). *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*. Warszawa, IFiS PAN.

Marjański A. (2012). *Specyfika firm rodzinnych*. W: PARP, *Firma w rodzinie czy rodzina w firmie. Metodologia wsparcia firm rodzinnych*. Warszawa, PARP.

Roessl D., Fink M., Kraus S. (2010). *Are family firms fit for innovation?* „International Journal of Enterepreneurial Venturing", 2010, vol 2.

Safin K. (1993). *Zachowania strategiczne przedsiębiorstw rodzinnych*. Warszawa, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa", nr 2.

Turek D. (2015). *Kulturowe uwarunkowania innowacyjności firm rodzinnych*. W: J. Klimek, B. Żelazko (red.), *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*. Warszawa, SGH w Warszawie.

Żemigała M. (2007). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – budowanie zdrowej i efektywnej organizacji.* Kraków, Wolters Kluwer.

Żukowska J., Pindelski M. (2012). *Szanse i ograniczenia innowacyjnej strategii rozwoju firm rodzinnych*. „Współczesne Zarządzanie", Warszawa, nr 4.

Źródła internetowe

Barometr firm rodzinnych. Z optymizmem w przyszłość, IFR, EFB, KPMG, 2014, htpp/barometr firm rodzinnych KPMG-IFR.pdf (dostęp: 14.05.2015).

http://www.firmyrodzinne.eu/strona/o-projekcie-firmy-rodzinne-2 (dostęp: 11.05.2016).

Justyna Berdzik
Uniwersytet Gdański
Wydział Zarządzania w Sopocie
Niestacjonarne Studia Doktoranckie
justyna_berdzik@wp.pl

Efektywność szkoleń wśród pracowników banku

The effectiveness of the training of bank staff

Abstract

Training has become an important tool for the development of employees in the banking sector. An indicator of the development of the organization is to care for the employee, and her expression is also the number of effective training. Perhaps that's why training is now an end in itself, not a tool to achieve business objectives. Managers often fail to determine what effects it has to bring, wrongly assuming that each workshop is a guarantee of positive change. A well formulated training objective embodies its implementation. High bar puts businesses through specific training requirements. It gives a chance to fully implement the changes and thus return on invested capital and growth potential of the human organization.

Training employees to create rich opportunities to improve competence and strategic approach to investment in human resources help the company realize its business objectives. But it is not simply the art of spending money on training, the trick is to invest it so that expenditure pay dividends in the future. Many Polish companies neglects the analysis of training needs and evaluation of training for fear of an increase in the cost of losing the opportunity to develop it.

More and more often we hear about the knowledge-based economy, but until recently, offer training market was not tailored to the needs of banks. Today, that is changing. The positive transfer of training in the workplace is defined as the level of effects that occur when the participant uses the knowledge, skills and attitudes acquired during the training in the workplace (Newstrom, 1986). Transfer from

the training room to the workplace is the most important when it comes to management development organization (DeSimone, Werner, Harris, 2002, p. 3).
What exactly is the training? Is one way to invest in human capital employees. Good training is tailored to the needs of the company and of its employees, it is achieving its objectives and is effective. There is a strong correlation between the quality of human resources the company and its competitiveness on the market. Therefore, managers of companies need the right tools to raise employees' qualifications and knowledge of how to use them. The backrest of the training process solely on the resources of more experienced staff now seems insufficient practice. In a rapidly changing economic environment and growing competition easily play resources through mandatory training leads to the devaluation of the competence of employees, and consequently to weaken the company's position in the market. Meanwhile, it can develop only if the training of personnel ahead in terms of the effectiveness of current needs.

Keywords: training, efficiency training, bank, employee engagement, knowledge transfer

Streszczenie

Szkolenia stały się istotnym narzędziem rozwoju pracowników w bankowości. Wskaźnikiem rozwoju organizacji jest dbałość o pracownika, a jej wyrazem również liczba efektywnych szkoleń. Dlatego szkolenia są obecnie celem samym w sobie, a nie narzędziem realizacji celów przedsiębiorstwa. Menedżerowie często nie potrafią określić, jakie efekty szkolenie ma przynieść, niesłusznie przyjmując, że każdy warsztat jest gwarancją pozytywnej zmiany. Dobrze sformułowany cel kursu urzeczywistnia jego realizację. Wysoko stawia poprzeczkę firmom szkoleniowym poprzez konkretne wymagania. Daje szansę pełnego wdrożenia zmiany, a przez to zwrotu zainwestowanego kapitału i wzrostu potencjału ludzkiego organizacji.
Szkolenia stwarzają pracownikom bogate możliwości podnoszenia kompetencji, a strategiczne podejście do inwestycji w kadry pomaga przedsiębiorstwu realizować jego cele biznesowe. Nie jest jednak sztuką wydawać pieniądze na kursy, sztuką jest inwestować je tak, by wydatki zaprocentowały w przyszłości. Wiele polskich firm zaniedbuje analizę potrzeb szkoleniowych i ewaluację szkoleń z obawy przed wzrostem kosztów, tracąc przez to możliwość rozwoju.
Coraz częściej słyszy się o gospodarce opartej na wiedzy, jednak do niedawna oferta rynku szkoleń nie była dopasowana do potrzeb banków. Dziś to się zmienia. Pozytywny transfer szkolenia w miejsce pracy określany jest jako poziom efektów, które następują, kiedy uczestnik stosuje wiedzę, umiejętności, postawy zdobyte na szkoleniu, w miejscu pracy (Newstrom, 1986). Transfer z sali szkoleniowej do miejsca pracy jest najważniejszy, jeśli chodzi o zarządzanie rozwojem w organizacji (DeSimone, Werner, Harris, 2002, s. 3).

Czym właściwie jest szkolenie? To jedna z metod inwestowania w kapitał ludzki, czyli w pracowników. Dobre szkolenie jest dostosowane do potrzeb firmy i osób w niej zatrudnionych, realizuje założone cele i jest efektywne. Istnieje silna zależność pomiędzy jakością zasobów ludzkich przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością na rynku. Dlatego kadra zarządzająca firmami potrzebuje odpowiednich narzędzi do podnoszenia kwalifikacji pracowników i wiedzy, jak je wykorzystywać. Oparcie procesu szkoleniowego wyłącznie na zasobach bardziej doświadczonego personelu wydaje się dziś niewystarczającą praktyką. W szybko zmieniającym się otoczeniu gospodarczym i w warunkach nasilającej się konkurencji proste odtwarzanie zasobów poprzez obowiązkowe szkolenia prowadzi do dewaluacji kompetencji pracowników, a w konsekwencji do osłabienia pozycji firmy na rynku. Tymczasem może się ona rozwijać tylko wtedy, gdy szkolenia personelu wyprzedzają pod względem efektywności bieżące potrzeby.

Słowa kluczowe: szkolenia, efektywność szkoleń, bank, zaangażowanie pracowników, transfer wiedzy

Wprowadzenie

Każda instytucja bankowa szkoli pracowników. Jest to proces niezbędny do sprawnego funkcjonowania i rozwoju organizacji. System szkoleń musi podlegać rozwojowi. Wraz z rozwojem procesów, gospodarki oraz świadomości klientów, banki stale muszą dostosowywać systemy szkoleń, by spełniały swoją rolę w dzisiejszych czasach.

W ostatnich latach rynek szkoleń dynamicznie się zmienia. Rosną wymagania wobec pracowników działów HR oraz trenerów wewnętrznych i zewnętrznych, od których oczekuje się stałego doskonalenia umiejętności zawodowych. Szefowie banków życzyliby sobie, aby pieniądze inwestowane w szkolenia pracowników przynosiły natychmiastowe oraz realne korzyści. Tymczasem nie zawsze można szybko określić rezultaty udziału pracowników w kursach czy treningach. Dlatego ważne jest dopasowanie odpowiedniego szkolenia do potrzeb firmy. Do rzadkości należy sytuacja, w której przedsiębiorstwo ma długookresowy plan wzrostu potencjału ludzkiego, zawierający ścieżki indywidualnego i zespołowego rozwoju wynikające z misji i planów strategicznych oraz potrzeb pracowników. Co się z tym wiąże – nie ma też planów szkoleniowych pracowników. Treningi zamawiane są przypadkowo i służą doraźnemu rozwiązywaniu problemów. Tymczasem pierwszym i niezbędnym kryterium dobrego kursu jest prawidłowo sformułowany cel edukacyjny.

W artykule przedstawiono proces prawidłowego formułowania celów szkoleniowych oraz efektywne wykorzystanie zdobytej wiedzy. Poniższe rozważania przedstawiają również, jak zaplanować proces szkolenia w banku.

Transfer wiedzy z sali szkoleniowej na stanowisko pracy

Większość banków ma świadomość znaczenia szkoleń, zarządzania wiedzą oraz kapitału intelektualnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej, natomiast nie dysponuje wiedzą na temat istoty tych procesów, a nawet podstawowych pojęć z tej dziedziny.

Baldwin i Ford (1988) w swoim modelu szkoleń w organizacji wskazali trzy kluczowe elementy transferu szkolenia na stanowisko pracy: osobowość uczestnika szkolenia, program szkolenia oraz czynniki występujące w środowisku pracy. Czym jest zatem środowisko pracy? To strefa, w której oddziaływają takie czynniki, jak: wsparcie przełożonych, wsparcie współpracowników, dzięki którym możliwe jest wdrożenie zdobytych na szkoleniu umiejętności. Na transfer wiedzy i umiejętności wpływ mają następujące elementy: ustalenie celów uczenia, praktyka i informacja zwrotna, modelowanie zachowań, zawartość szkolenia (Burke, Hutchins, 2007). Zwrócono uwagę na to, że aby zwiększyć transfer umiejętności, potrzebne jest spełnienie następujących warunków:

- Maksymalizowanie podobieństwa między kontekstem szkolenia a kontekstem pracy.
- Praktyka nowych umiejętności po szkoleniu.
- Program szkolenia powinien zawierać symulacje sytuacji występujących w praktyce, które pozwolą pracownikowi zdobywać wiedzę i umiejętności.
- Osoby prowadzące szkolenia powinny określać poziom ważności poszczególnych umiejętności i kolejność ich wdrażania w miejscu pracy.
- Trzeba zadbać o klimat do uczenia się i transfer umiejętności w miejsce pracy. A to można osiągnąć tylko przez wsparcie kadry menedżerskiej.

Gilley, Eggland (2002) sklasyfikowali cztery grupy barier uniemożliwiających transfer: pracownicy (bariery wynikające z niechęci do zmian, brak wiary w siebie), kadra kierownicza (brak wsparcia z jej strony), organizacja (procedury, środowisko pracy) oraz pracownicy działów per-

sonalnych. Robinson (1989) wskazał na następujące bariery w transferze umiejętności w środowisku pracy (patrz tabela 1).

Tabela 1. Bariery w transferze umiejętności do miejsca pracy

Bariery	Częstotliwość (w %)
Otoczenie (warunki) uczestników szkolenia:	
Czują, że stosowanie nowej umiejętności ma więcej wad niż zalet.	48
Uczestnicy nie mają wystarczającego przekonania, aby wykorzystywać nową umiejętność. Może to być wynikiem niezbudowania odpowiedniej pewności siebie na sali szkoleniowej lub nieudanego wykorzystania umiejętności po powrocie ze szkolenia.	42
Uczestnicy nie wiedzą, w jakich sytuacjach na stanowisku pracy w efektywny sposób wykorzystać nową umiejętność.	33
Ponoszą porażkę, stosując nową umiejętność, i rezygnują z dalszych prób.	29
Uczestnicy nie zgadzają się z programem szkolenia. Kwestionują wartości przekazywane na szkoleniu jako sprzeczne ze swoimi lub z preferowanymi w organizacji.	22
Bezpośredni przełożeni:	
Brak wsparcia ze strony bezpośrednich przełożonych w stosowaniu nowych umiejętności przez pracowników.	92
Bezpośredni przełożeni nie dają odpowiedniego przykładu pracownikom, nie wdrażając nowych umiejętności.	88
Bezpośredni przełożeni nie prowadzą caochingu po szkoleniu.	85
Warunki panujące w organizacji:	
Brak czasu, złe procedury, brak autorytetów, polityka niesprzyjająca wdrażaniu nowych umiejętności.	68
Brak informacji zwrotnej dla uczestnika dotyczącej wpływu nowej umiejętności na pracę organizacji.	60
Wyciąganie konsekwencji wobec pracowników stosujących nowe umiejętności.	23

Źródło: D.G. Robinson, J.C. Robinson, Training for Impact, Jossey-Bass, Inc., San Francisco 1989, s. 117

Lambert (1999, s. 331) wskazał następujące błędy w zarządzaniu szkoleniami: „niedokładne lub niepełne określenie potrzeb, brak określenia wyników adekwatnych do potrzeb firmy, brak celów lub za słabe ich sformułowanie, kierownictwo i uczestnicy szkoleń, którzy oceniają je jako pozbawione związku lub słabo związane z realiami pracy, szkoleniowcy, którzy robią zbyt duży użytek z teorii i wykładów, szkoleniowcy niewyszkoleni lub słabo wyszkoleni, programy szkoleniowe zbyt krótkie, by umożliwiły głębsze nauczanie czy praktykę w zakresie umiejętności, wykorzystanie niewłaściwych metod i zasobów szkoleniowych, brak dyscypliny szkoleniowca, którego każde zajęcia zamieniają się w zabawę, brak przygotowania uczestników, których nie informuje się, czego firma będzie od nich oczekiwać po ukończeniu kursu, brak efektywnych spotkań informacyjnych po zakończeniu szkoleń, opieranie się na przestarzałych lub zafałszowanych wynikach badań, opieranie się wyłącznie na dobrych intencjach i zamiłowaniu do mód, ograniczanie szkoleń do niższych poziomów organizacji, zespół kierowniczy, który nie idzie we wskazanym przez siebie kierunku, wykorzystanie szkoleń w celu zaspokojenia społecznych, ideologicznych lub politycznych celów szkoleniowców lub członków ścisłego kierownictwa, brak bezpośredniego powiązania szkoleń z ostatecznym wynikiem finansowym firmy, projektowanie szkoleń z większym naciskiem na gry i zabawy niż na transfer treści nauczania do miejsca pracy".

Prawidłowe formułowanie celów szkoleń w banku

Szkolenie to planowany i systematyczny proces zmian w zachowaniu pracownika, umożliwiający zdobycie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań, a także zaspokojenia potrzeb personalnych organizacji. Jest inwestycją w pracowników, która ma wpłynąć na podniesienie jakości i standardów pracy dzięki efektywnemu wykorzystaniu ich potencjału oraz pomóc w znalezieniu rozwiązania istniejących w firmie problemów. Celem szkolenia jest poprawa wyników pracy poszczególnych grup oraz osób, a także całej organizacji. Precyzyjny podział realizacji szkolenia na etapy zaproponowały Małgorzata Kossakowska i Iwona Sołtysińska (2002):

- Wstępne oczekiwania i wstępna oferta.
- Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych.
- Określenie celów szkoleniowych.

- Projektowanie szkoleń.
- Prowadzenie szkolenia.
- Raport ze szkolenia.
- Monitorowanie i ocena efektów szkolenia.
- Przegląd ex post – analiza i podsumowanie całego procesu szkoleniowego.

Wstępne oczekiwania oraz wstępna oferta to etap, gdzie klient/przedsiębiorstwo i firma szkoleniowa informują się o wzajemnych oczekiwaniach i metodach działania, podejmując decyzję dotyczącą dalszej współpracy i jej warunków. Oczywiście następuje to w sytuacji, w której obie strony akceptują proponowane warunki współpracy. Faza ta nie dotyczy przedsiębiorstw korzystających wyłącznie z trenerów wewnętrznych.

Następnym etapem jest **identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych**. Szkoleniowcy wspólnie z pracodawcą rozpoznają potrzeby pracowników i organizacji, których zaspokojenie wpłynie na efektywność pracy. Na tym etapie wyznaczane są: cele szkolenia, poprzez wskazanie problemów i ich przyczyn. W dalszej części przygotowuje się też sposoby ich rozwiązania.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych jest pochodną zamierzeń biznesowych przedsiębiorcy. Musi przynieść odpowiedź na pytanie, w jaki sposób pracownik powinien się wywiązywać z powierzonych mu zadań. Sytuację docelową określa się poprzez analizę stanu aktualnego. Należy w tym celu sprawdzić, czy pracownicy maksymalnie wykorzystują swoje umiejętności. Dopiero wtedy możliwe jest określenie rozbieżności w poszczególnych obszarach: umiejętności, wiedzy, motywacji oraz procedur, tzw. luka kompetencyjna.

Identyfikacja potrzeb szkoleniowych służy precyzyjnemu wyznaczeniu luki między kompetencjami pracowników a ich rzeczywistymi kwalifikacjami. Pozwala odkryć, a także opisać potrzeby szkoleniowe poszczególnych pracowników i całej organizacji. Do wskazania najskuteczniejszych sposobów zaspokajania tych potrzeb prowadzi **analiza potrzeb szkoleniowych**. Identyfikację i analizę szkoleniowiec wykorzystuje do ustalenia poziomu kompetencji pracowników, niezbędnego do prawidłowej realizacji strategii organizacji. Oznacza to przygotowanie programu szkoleniowego zgodnego z rzeczywistymi potrzebami firmy.

Szkolenia nie są panaceum na wszystkie problemy. Na przykład zespół sprzedażowy może generować niskie obroty ze względu na nieatrakcyjny system motywacyjny, a nie z powodu braku umiejętności i kompetencji pra-

cowników. To jedna z sytuacji, gdy inwestycja w szkolenie pracowników bez przeprowadzenia starannej analizy potrzeb może doprowadzić do marnowania pieniędzy firmy i czasu jej pracowników.

Dlatego identyfikacja potrzeb szkoleniowych przebiega na dwóch etapach: zbierania informacji i analizy faktów. Informacje mogą pochodzić od menedżerów merytorycznie odpowiedzialnych za powierzone im zadania, jak również bezpośrednio od pracowników zatrudnionych na konkretnych stanowiskach. Nie posiadając informacji o potrzebach uczestników szkoleń i potrzebach całej organizacji, nie ma możliwości dowiedzieć się, czy zaplanowane szkolenia są dla wybranej grupy odbiorców oraz czy dotyczą dziedziny, gdzie zidentyfikowano problemy firmy.

Kolejny etap to **formułowanie ogólnych i szczegółowych celów szkolenia**. Posłużenie się metodą SMART w wytyczaniu celów pozwoli po przeszkoleniu łatwo ocenić, czy cel szczegółowy został zrealizowany. Prawidłowo zdefiniowany cel jest dobrze opisany w ujęciu jakościowym oraz ilościowym, realistyczny, osiągalny, akceptowany przez osoby, które mają go osiągnąć, oraz określony w czasie.

Kryteria SMART:

Simple – PROSTE. Ich zrozumienie nie powinno stanowić kłopotu, sformułowanie powinnobyć jednoznaczne oraz nie pozostawiać miejsca na luźną interpretację. Przykładem celu zgodnego z tym kryterium jest: uczestnicy szkolenia będą umieli sprawnie obsługiwać nowy program księgowy.

Measurable – MIERZALNE. Musi istnieć miara oceny stopnia realizacji celu. Najlepiej, gdy jest to kryterium wymierne, określone liczbowo. Gdy nie jest to możliwe, konieczne jest poszukiwanie najbardziej jednoznacznych kryteriów jakościowych.

Achievable – OSIĄGALNE. Ustalanie celu musi uwzględniać realną analizę sytuacji, np. zasoby, mocne strony, zagrożenia itd. Cel ma więc być wykonalny i jednocześnie nie nazbyt łatwy w odniesieniu do możliwości jednostki lub zespołu.

Rational – RACJONALNE. Cel ma sens wyłącznie w odniesieniu do żywotnych interesów organizacji lub jednostki i musi być umieszczony w hierarchii priorytetów. Na przykład szkolenie z autoprezentacji niekoniecznie przyniesie korzyści biznesowe w przypadku pracowników, którzy nie spotykają się z klientami.

Timely defined – OKREŚLONE W CZASIE. Cele powinny mieć dokładnie określony horyzont czasowy. Na każdym etapie realizacji musi istnieć możliwość sprawdzenia, czy i w jakim stopniu zbliżamy się do osiągnięcia celu.

Po zdefiniowaniu celów ogólnych oraz szczegółowych następny etap to- projektowanie **szkolenia**. W tej fazie należy opracować programy szkoleniowe, przyporządkować im trenerów, a także dobrać odpowiednie metody szkoleniowe. Samemu procesowi szkoleniamożna nadać różne formy w zależności od zidentyfikowanych potrzeb i sformułowanych celów. Poszczególnym metodom szkolenia odpowiadają inne poziomy efektywności.

Kolejnym etapem jest przygotowanie **raportu ze szkolenia**, stanowiącego przegląd procesu szkoleniowego z punktu widzenia trenera. Raport jest dokumentem tworzonym przez dział personalny lub komórkę ds. szkoleń dla dyrekcji przedsiębiorstwa oraz firmy szkoleniowej. Pozwala ostatecznie sprecyzować cel i przedstawić go komórce decyzyjnej, pomaga wybrać firmę szkoleniową. Jest cenną wskazówką przy opracowywaniu programu i formy treningu. Zawiera on opinie, uwagi i sugestie trenerów oraz średnią ocenę szkolenia. Podsumowaniem i zamknięciem procesu szkoleniowego jest **ewaluacja**. To jeden z najistotniejszych etapów, chociażby ze względu na fakt, że daje informacje o możliwości usprawnień w przyszłości. Ewaluacja to ocena przydatności i skuteczności podejmowanych działań dydaktycznych w odniesieniu do założonych celów. To również określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności. Dotyczy ona nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale również ogółu korzyści z wdrożenia programu szkoleniowego oraz zastosowania w praktyce zdobytej wiedzy. Stworzenie jednolitego systemu oceny programów szkoleniowych nie jest łatwym zadaniem. W praktyce nie mierzy się efektywności szkolenia ogólnie, lecz na podstawie pierwszej reakcji uczestników. Ewaluacja służy do zbadania mocnych i słabych stron szkolenia oraz do określenia, którzy uczestnicy najmniej lub najwięcej skorzystali z programu. W jej trakcie sprawdza się, czy program był odpowiednio dobrany do celu i grupy uczestników, a także do kompetencji trenera. Ewaluacja nie tylko odpowiada na pytanie, jak można udoskonalić podobne projekty szkoleniowe w przyszłości, ale też odgrywa rolę motywującą w stosunku do osób szkolonych, które otrzymują konstruktywną i pozytywną informację

zwrotną dotyczącą wyników procesu doskonalenia. Dzięki temu pracownicy chętniej uczestniczą w szkoleniach i także po zakończeniu zajęć odnotowują dalszą poprawę efektywności swojej pracy. Popularnością wśród firm szkoleniowych cieszy się metoda ewaluacji opracowana przez Donalda Kirkpatricka. Zakłada ona ocenę szkolenia na czterech poziomach: reakcji (czy uczestnicy są zadowoleni ze szkolenia?), wiedzy i umiejętności (czego nauczyli się w trakcie zajęć?), zachowania (jak zmieniło się ich podejście do pracy?) oraz wyników (jaka jest relacja między kosztami szkolenia a jego efektami?). O ile ewaluacja szkoleń to temat dość dobrze zbadany i opracowany, o tyle bezpośrednie efekty biznesowe trudniej poddają się analizie. Uchwycenie bezpośredniego przełożenia ekonomicznego jest skomplikowane. Wiedzę i umiejętności pracownika można dość precyzyjnie określić na przykład poprzez development center, nie istnieją jednak narzędzia, które pozwolą stwierdzić, że po przeprowadzeniu danego szkolenia przychody firmy wzrosną o określony procent.

Podsumowując wszystkie etapy, można wyodrębnić podstawowe cele szkolenia:

- Wzrost umiejętności pracowników – powinien odbywać się w wyniku realizacji indywidualnych ścieżek rozwoju (warsztaty zewnętrzne i wewnętrzne, studia).
- Przekwalifikowanie i przystosowanie pracowników do zmian nakreślonych w strategii firmy.
- Rozwiązanie konfliktu w zespole – wówczas zadaniem grupy biorącej udział w zajęciach jest rozwiązanie istniejącego problemu zgodnie z poznanymi podczas treningu technikami.
- Restrukturyzacja przedsiębiorstwa lub działu – uczestnicy zajęć wykonują zadania będące symulacją ich pracy. Trenerzy obserwują funkcje, które obejmują członkowie zespołu, i dzięki temu są w stanie nakreślić kierunki zmian ról w przedsiębiorstwie zgodnie z naturalnymi predyspozycjami pracowników.
- Modelowanie zespołu – polega na nadawaniu mu umiejętności niezbędnych do realizacji stojącego przed nim wyzwania.
- Wzrost innowacyjności zespołu – zadaniem osób prowadzących jest wówczas prezentacja metod kreatywnych i koordynacja procesu twórczego grupy.

- Integracja zespołu – jest zalecana jako samodzielny cel jedynie w sytuacji tworzenia nowego zespołu.
- Uczestnicy procesu szkoleniowego

Za planowanie i realizację projektów szkoleniowych odpowiadają kierownicy wyższego szczebla, menedżerowie, specjaliści ds. szkoleń, trenerzy oraz sami uczestnicy. Jeśli zajęcia będą prowadzone przez trenera z firmy zewnętrznej, to także on staje się członkiem tej grupy.

Przedstawiciele **kadry kierowniczej**, najlepiej zarządu, powinni zaangażować się w proces szkolenia już na etapie badania potrzeb szkoleniowych, ponieważ mogą skutecznie zareagować na niską efektywność dotychczasowych projektów szkoleniowych, mają wpływ na wysokość budżetu przeznaczonego na edukację pracowników oraz mogą znaleźć najlepsze zastosowanie dla nowych kwalifikacji, zdobytych przez pracowników w trakcie szkolenia.

Członkiem zespołu jest również **menedżer ds. szkoleń**, który odgrywa ważną rolę zarówno na etapie identyfikacji potrzeb, jak i realizacji projektów szkoleniowych. Ma łatwy dostęp do danych dotyczących oceny pracowników, audytów organizacyjnych, komunikacyjnych oraz do wyników biznesowych przedsiębiorstwa. Jest łącznikiem pomiędzy uczestnikami szkoleń, trenerami oraz kadrą menedżerską i składa raporty z przebiegu kolejnych etapów procesu szkoleniowego, ponieważ wykonuje czynności związane z badaniem potrzeb szkoleniowych, koordynuje i kontroluje proces, angażuje trenerów i konsultantów zewnętrznych, zapewnia im środki umożliwiające rzetelne wykonanie zadania oraz przedstawia efekty projektu szkoleniowego kadrze zarządzającej.

Trener, czyli osoba prowadząca szkolenie, powinien być zaangażowany w proces szkoleniowy na każdym etapie, łącznie z badaniem potrzeb szkoleniowych. Od wyników takiego badania zależą cele, jakie zostaną postawione w programie szkoleniowym, oraz sam program, jego treść, przebieg i metody szkoleniowe. Do głównych obowiązków trenera należą:

- sporządzanie planu badania potrzeb szkoleniowych z określeniem poziomu zaawansowania poszczególnych osób,
- współpraca z menedżerami,
- analiza zebranych informacji i przygotowanie raportu dotyczącego diagnozy potrzeb,
- propozycja rozwiązania problemów zdiagnozowanych w trakcie analizy potrzeb,

- dobór narzędzi, jakie wykorzystywane będą podczas szkolenia,
- przygotowanie i realizacja programu szkoleń,
- opracowanie raportu po szkoleniu (zawiera m.in. opis przebiegu zajęć, charakterystykę grupy uczestników oraz zalecenia odnośnie do dalszego rozwoju uczestników) i przedstawienie go menedżerowi ds. szkoleń oraz kierownikom liniowym.

Czasami w pracach zespołu uczestniczy także **ekspert ds. badania potrzeb szkoleniowych**.

W praktyce ludzi pełniących tylko tę funkcję spotyka się rzadko. Zadania eksperta ds. badania potrzeb szkoleniowych pełni z reguły sam trener. Jako podmiot niezależny pełni kluczową funkcję w zespole, gromadzi dane potrzebne do identyfikacji potrzeb, pozostaje obiektywny i gwarantuje wiarygodne badanie oraz analizę. Ponadto osoba taka wykonuje samo badanie, kontroluje i nadzoruje cały proces. Do zadań eksperta należy:

- nadzorowanie i projektowanie procesu szkoleniowego,
- zaprojektowanie metod badania,
- monitoring, kontrola i nadzór nad prowadzonymi szkoleniami,
- ocena efektywności programu szkoleniowego i stopnia realizacji celów,
- opracowanie raportów poszkoleniowych,
- prezentacja rezultatów kadrze zarządzającej.

Najistotniejsi w procesie szkoleniowym są **uczestnicy szkoleń**. Pojawiają się na każdym etapie procesu szkoleniowego, od momentu badania potrzeb aż po etap ewaluacji. Podstawę współpracy z uczestnikami stanowi otwarte, szczere zakomunikowanie celów szkolenia. Dużym wyzwaniem dla każdego trenera będzie też zmotywowanie grupy. Uczestnicy z reguły szybko i surowo oceniają umiejętności prowadzącego zajęcia, dlatego doświadczeni szkoleniowcy przygotowują się do kontaktu z uczestnikami bardzo starannie. Wiedzą bowiem, żeżeli od razu nie uda się stworzyć atmosfery twórczej współpracy, to później trudno będzie przekonać uczestników, że zaangażowanie się w zajęcia przyniesie korzyść zarówno im, jak i zatrudniającej ich firmie.

Często banki, które podchodzą do doskonalenia kadr w sposób strategiczny, współpracują z instytucjami szkoleniowymi realizującymi wieloletnie programy szkoleń. Czy lepszy dla firmy jest trener wewnętrzny czy

zewnętrzny? Oba rozwiązania mają swoje zalety i wady. **Trener wewnętrzny** realizuje zwykle podstawowe, powtarzalne szkolenia, mające na celu utrzymanie wymaganych standardów pracy. Tacy szkoleniowcy mają silne zaplecze merytoryczne w swojej organizacji, znają dobrze branżę i specyfikę działalności banków. Ściśle współpracują z zarządem i szefami działów oraz wykazują sporą elastyczność w planowaniu i realizacji działań szkoleniowych. Funkcjonując wewnątrz organizacji i wielokrotnie powtarzając te same szkolenia, są jednak mniej obiektywni w ocenie potrzeb szkoleniowych i czasem popadają w rutynę.

Trener zewnętrzny zdobywa doświadczenie podczas szkoleń w różnych bankach, reprezentujących odmienną kulturę organizacyjną. Musi więc stale rozwijać swoje kompetencje, aby spełniać oczekiwania wszystkich klientów. Dzięki temu zdobywa unikatowe doświadczenie i wzbogaca swój warsztat o wyjątkowe studia przypadków. Ponieważ nie ma tu zależności służbowej od kierownictwa firmy klienta, jest postrzegany jako osoba obiektywna i szybciej zdobywa zaufanie uczestników szkolenia. Towarzyszy jednak personelowi banku tylko w ograniczonym czasie i ma mniejszy wpływ na wdrożenie w życie zdobytych podczas szkolenia umiejętności. Szczególnie przydatne może okazać się połączenie doświadczenia obu szkoleniowców. Trenerzy wewnętrzni dobrze znają swoją organizację, więc warto wykorzystać ich spostrzeżenia dotyczące jej możliwości i ograniczeń. Z kolei trenerzy zewnętrzni dysponują szerszym spojrzeniem na firmę i otoczenie, w którym funkcjonuje. Podczas badania potrzeb szkoleniowych opinie obu specjalistów uzupełniają się, tworząc efekt synergii w obszarze doskonalenia kadr. Dlatego też nie powinna istnieć alternatywa: albo trener wewnętrzny, albo zewnętrzny. Obaj w pewnych sytuacjach są przydatni i powinni współdziałać. Mogą w ten sposób porównywać swoje doświadczenie i uzupełniać wiedzę, zaś uczestnikom nie grozi monotonia zajęć prowadzonych stale przez tę samą osobę.

Efektywność szkoleń

Jako cel szkolenia określa się to, co osoba szkolona powinna wiedzieć, rozumieć i potrafić. Dotyczy on także zmiany postawy, na przykład większej otwartości, komunikatywności, umiejętności współpracy czy zmiany zachowania w określonych sytuacjach, np. wczesne informowanie o zagrożeniach. Wyznaczenie celów poprzedza diagnoza potrzeb organizacji oraz uczestników. Pozwala ona odpowiedzieć na pytanie, jakie korzyści odniesie firma

dzięki temu, że dana osoba się rozwinie i zdobędzie nowe kompetencje. Tylko w takiej sytuacji firma będzie naprawdę inwestowała w kadry, nie tracąc pieniędzy na przypadkowe szkolenia.

Efektywność szkolenia można opisać na trzech poziomach:

I. Poziom wdrażania, czyli dobre wykonanie pracy. Szkolenie na takim poziomiema przynieść efekt w postaci „równania do standardu". O potrzebie przeprowadzenia szkolenia decyduje zidentyfikowanie luki w umiejętnościach czy wiedzy pracowników w porównaniu z wymaganym standardem. Powinno być ono oparte w znacznym stopniu na elementach podawczych i instruktażowych (wykłady, prelekcje, demonstracje). Na przykład uczestnicy szkolenia z rozwiązywania konfliktów interpersonalnych poznają w trakcie wykładu mechanizm powstawania i eskalacji sporów w zespole, a następnie, w trakcie ćwiczeń indywidualnych i grupowych, próbują zastosować w praktyce zdobytą wiedzę, rozwiązując zaproponowane przez trenera sytuacje konfliktowe.

II. Poziom doskonalenia, czyli lepsza realizacja zadań. Występuje wówczas, gdy celem szkoleń jest usprawnianie procesów i podnoszenie efektywności pracy. Uczestnicy powinni poczuć się pobudzeni do pracy zespołowej i zmotywowani do uczenia się od siebie nawzajem. Na tym poziomie stosuje się metody aktywizujące, w dużym stopniu oparte na interakcji (dyskusje, wspólnie odgrywane scenki, zadania w podgrupach z elementami rywalizacji). Dlatego warto zwrócić uwagę na dobór grupy szkoleniowej, którą powinny tworzyć osoby uczestniczące w tym samym procesie w firmie. W zajęciach może też uczestniczyć bezpośredni przełożony zespołu. Dzięki temu przepływ wiedzy będzie wielokierunkowy: pracownicy nie tylko zyskują wiedzę od trenera i od siebie nawzajem, ale i szef lepiej poznaje swoich podwładnych, ich możliwości i ograniczenia. Trener musi jednak ocenić, czy uczestnicy nie będą skrępowani obecnością szefa. Istnieje ryzyko, że menedżer nie poradzi sobie z oddzieleniem sytuacji szkoleniowej od codziennej pracy, krytykując na przykład podwładnych za błędy popełnione w trakcie kursu. Czasem więc udział szefa może spowodować więcej szkód niż pożytku.

III. Poziom innowacji, czyli szukania nowych metod działania. Szkolenia na tym poziomie inicjują zmiany w organizacji i przygotowują pracowników do wdrażania innowacji. Warto położyć nacisk na pobudzanie do współpracy, wymianę doświadczeń, łączenie umiejętności dla osiągania wspólnego celu, inspirowanie dobrymi praktykami i budzenie poczucia odpowiedzial-

ności za wdrażanie innowacji. Stosuje się w tym celu metody zorientowane na uruchamianie procesów (angażowanie uczestników do przygotowania szkolenia, sesje dobrych praktyk i wymiany doświadczeń, moderowane prace zespołów, wspólne analizowanie pracy po wykonaniu zadań).

Każdy z trzech opisanych poziomów odpowiada różnym potrzebom szkoleniowym i różnym kulturom organizacyjnym. Niezbędne jest poszukiwanie innowacyjnych metod rozwoju kadr. W zależności od poziomu efektywności dobiera się metody pracy z grupą wymienione w poniższej tabeli. Jeśli wymagają tego zdiagnozowane potrzeby, można stosować także metody mieszane.

Tabela 2. Metody pracy z grupą szkoleniową

Metody podawcze i instruktażowe	Metody aktywizacyjne	Praca zorientowana na uruchamianie procesu
Wykład, prelekcja ilustrowana slajdami	Dyskusja grupowa w grupie i podgrupach, seminaria	Przygotowanie szkolenia wspólnie z uczestnikami
Demonstracja umiejętności, obserwacja	Ćwiczenia metaforyczne pokazujące zachodzące zjawiska	Sesje dzielenia się wiedzą, sesje dobrych praktyk
Ćwiczenia standardu wykonania zadania np. w miejscu pracy lub symulacja na szkoleniu	Gry symulacyjne i zajęcia typu outdoor	Moderowane prace zespołów roboczych, różne metody prowadzenia zebrań
Wypełnienie testów sprawdzających wiedzę	Gry symulacyjne w sieci komputerowej	Wizyty studyjne u partnerów, klientów, a nawet konkurencji
Korzystanie z e-learningów zawierających testy wyboru	Scenki	Treningi interpersonalne
Uczenie się z dokumentów i materiałów	Ćwiczenie umiejętności poprzez pracę w parach z obserwatorem	Sesje informacji zwrotnych
	Zabawy relaksujące, przerywniki	Prowadzenie projektów na zewnątrz firmy
	Analiza case studies	Zadania pomiędzy sesjami i zebraniami
	Wykonywanie zadań w podgrupach	Analiza pracy zespołu przed i po wykonaniu zadania lub projektu
		Coaching i mentoring

Źródło: Opracowanie własne

Optymalnie przygotowany program szkoleniowy pomaga pracownikom zdobyć nowe kompetencje lub podnieść dotychczasowy poziom wiedzy i umiejętności. W przypadku szkolenia z wdrażania innowacji, pracownik zyskuje większą samodzielność w działaniu i nowe możliwości rozwoju, na przykład poprzez udział w projektach, które nie wiążą się ściśle z jego bieżącymi obowiązkami. Realizacja założonego celu może się odbywać za pomocą różnego typu szkoleń, co pokazuje, że nie ma jednej recepty na sukces w edukacji i treningu pracowników. Każde szkolenie powinno być dostosowane nie tylko do potrzeb i celów organizacji, ale także do możliwości i preferencji pracowników.

Uczenie się poprzez wykonywanie powierzonej pracy. Właśnie w trakcie codziennej pracy większość pracowników zyskuje wiedzę i umiejętności. Zwykle nad nowym pracownikiem opiekę roztacza osoba bardziej doświadczona, która wyjaśnia, jak wykonywać nowe obowiązki. Taka nauka kosztuje czasem więcej niż szkolenie prowadzone poza miejscem pracy, jednak kursy wprowadzające do zawodu, prowadzone przez profesjonalnych trenerów, nie cieszą się dużym zainteresowaniem. Pozostawia się je doświadczonym pracownikom, którzy lepiej niż trener zewnętrzny orientują się w codziennym życiu firmy.

Szkolenia typu outdoor. Prowadzone są poza firmą, na łonie przyrody, na przykład w postaci wyprawy uczestników do lasu, na łąkę lub na specjalnie przygotowany tor przeszkód (ścianki wspinaczkowe, wyciągi itp.). Szkolenia takie odbywają się w terenie, gdzie grupa przechodzi próby sprawnościowe. Współpracując w rozwiązywaniu trudnych i nietypowych problemów, uczestnicy uczą się, jak wspólnie podejmować decyzje i wykonywać skomplikowane zadania. Działanie w grupie pomaga pracownikom poznać się i zintegrować. Wzmacnia współpracę i umożliwia zrozumienie ról odgrywanych w zespole, a także uczy rozwiązywania konfliktów.

Mentoring. Osoba z dużym doświadczeniem i sukcesami zawodowymi podejmuje się wprowadzenia do firmy nowego pracownika. Bardziej doświadczony specjalista, który cieszy się powszechnym autorytetem, inspiruje do nauki młodszych i mniej doświadczonych kolegów. Dając przykład, pozwala im tym samym lepiej odnaleźć się w bankowej rzeczywistości.

Coaching. Wsparcie rozwoju umiejętności w określonej dziedzinie, udzielane indywidualnie.

W takiej sytuacji osobisty trener pomaga pracownikowi przezwyciężyć ograniczenia, na przykład związane z kierowaniem zespołem czy z trudnościami w komunikacji. Coaching może odnosić się do poszczególnych pracowników, jak i całych zespołów.

Warsztat grupowy. Odbywa się zwykle poza firmą, w oderwaniu od codziennych obowiązków pracowników. Uczestniczą w nim maksymalnie kilkunastoosobowe grupy, bo większa liczba uczestników nie gwarantuje aktywnego udziału w zajęciach. By zwiększyć efektywność szkolenia, trener stosuje urozmaicone formy prowadzenia zajęć, które wymagają stałej aktywności. Podczas warsztatu unika się metod podawczych i instruktażowych. Wykonując zadania w podgrupach, uczestnicy mają większą szansę na integrację, pełne wykorzystanie swoich umiejętności i dzielenie się doświadczeniem.

Po szkoleniu przychodzi czas jego oceny, czyli ewaluacji. Definiuje się ją jako określenie całkowitej wartości programu, systemu lub kursu szkoleniowego pod względem korzyści i opłacalności. Dotyczy nie tylko osiągnięcia założonych celów kursu, ale ogółu korzyści dostarczonych przez zakończony program szkoleniowy i zastosowanie w praktyce zdobytej wiedzy. Ewaluacja pozwala odpowiedzieć na pytania: czy program spełnia założone cele? Czy program był dobrany odpowiednio do grupy i wyznaczonego celu? Jakie były słabe i mocne strony szkolenia? Którzy uczestnicy skorzystali najwięcej, a którzy najmniej? Ewaluacja pełni także funkcję motywującą, bowiem osoby szkolone, które otrzymają informację zwrotną o swoich osiągnięciach, chętniej wdrażają zdobyte umiejętności w codziennej praktyce.

Oceny można dokonać w trzech etapach: przed szkoleniem, w trakcie szkolenia i po szkoleniu.

Ocena przed szkoleniem dostarcza danych, które będą stanowiły materiał do porównania wyników już po szkoleniu. Jest stosowana po to, by dostosować program zajęć do poziomu wiedzy i oczekiwań uczestników.

Ocena w trakcie szkolenia stosowana jest w celu bieżącego monitorowania satysfakcji uczestników i daje szansę natychmiastowej modyfikacji sposobu prowadzenia zajęć. Pozwala na weryfikację realizacji celów i stanu przyswojenia wiedzy.

Ocena po szkoleniu ma zastosowanie w ocenie efektywności kursu i stopnia przyswojenia wiedzy. Pozwala odpowiedzieć na pytanie, czy szkole-

nie przybliżyło firmę do realizacji jej celów biznesowych. Ewaluacja tego typu pozwala ocenić przydatność podobnych szkoleń w przyszłości oraz stworzyć projekt maksymalnie dopasowany do potrzeb przedsiębiorstwa.

Precyzyjna ocena przed, w trakcie i po szkoleniu staje się powoli dobrym standardem w pracy trenera. Ewaluacja szkoleń wymaga od osób odpowiedzialnych za jej przebieg kompetencjiw zakresie doboru metod oceny oraz wrażliwości na informacje zwrotne. Jedną z popularnych metod ewaluacji jest metoda Donalda Kirkpatricka (1988). Szkolenia oceniają najczęściej sami uczestnicy, wypełniając ankiety. Jest to tani i łatwy sposób uzyskania informacji zwrotnej o organizacji i sposobie prowadzenia zajęć. Powszechnie spotykanym błędem jest ograniczanie ankiety do mierzenia poziomu zadowolenia uczestników. Warto zatem umieścić w ankietach pytania dotyczące typu co wpłynie na zwiększenie obiektywizmu oceny. Doświadczony trener, przygotowując ankietę, pamięta o wszystkich aspektach szkolenia.

Tworząc okresowy plan szkoleń w organizacji, należy przede wszystkim ustalić, które kursy można przeprowadzić własnymi siłami, a które wymagają współpracy z zewnętrznymi trenerami. Zespół pracujący nad programem szkoleń powinien gwarantować wysoki poziom merytoryczny i metodyczny oraz dobrze orientować się w warunkach i potrzebach firmy. Analiza potrzeb firmy powinna zaowocować opracowaniem planu i projektów szkoleń oraz metod doskonalenia wiedzy i umiejętności pracowników. Z pewnością pojawią się wyzwania, takie jak ograniczenia finansowe, czasowe i organizacyjne. Niezależnie od rozmiaru firmy każde szkolenie powinno przyczyniać się do wzrostu jej konkurencyjności na rynku oraz jednocześnie pozytywnie wpływać na rozwój zawodowy pracowników. Warto poszukiwać złotego środka, czyli najlepszej relacji między nakładami na szkolenia a ich rezultatami jakościowymi i finansowymi. Idealny plan szkolenia odzwierciedla dalekosiężną strategię firmy i jest powiązany z jej polityką personalną w okresie przynajmniej 2–3 lat. Powinien przewidywać kierowanie pracowników na szkolenia i doskonalenie specjalistyczne, a także uwzględniać środki na zaspokojenie potrzeb szkoleniowych, które pojawią się w przyszłości.

Podsumowanie

Tak naprawdę dzięki kształceniu osób zatrudnionych zyskują nie tylko oni, ale także sama firma, która jest postrzegana jako innowacyjna, zdolna do wprowadzania zmian w organizacji. Powoduje to także możliwość tworzenia

oraz rozwijania komunikacji, którą można przećwiczyć i oswoić właśnie na szkoleniach. Co więcej, delegowanie pracowników do uczestnictwa w różnego rodzaju kursach powoduje, że władza w firmie przestaje być centralna, a rozproszona na wielu zatrudnionych, którzy nabywają coraz to bardziej zaawansowanych kompetencji. To zaś pozwala na rozwijanie struktury samozarządzającej. Istotna jest oczywiście rola i poczucie samego pracownika, który rośnie w oczach, kiedy zda sobie sprawę, jak firma w niego inwestuje, a tym samym jakie pokłada w nim nadzieje i przed jakimi stawia możliwościami.

Pozytywy zdają się nie mieć końca, dlaczego więc istnieją banki, które nie korzystają z możliwości szkolenia swoich podwładnych? Przede wszystkim takie organizacje mogę nie zdawać sobie zupełnie sprawy z istoty i roli edukowania w funkcjonowaniu banku. Co więcej, obawiają się kosztów takiego przedsięwzięcia bądź uważają, że jest wiele innych istotnych spraw, na które należy wykładać fundusze. Negatywne nastawienie do uczenia się może też wynikać z wcześniejszego doświadczenia, kiedy to firma starała się szkolić swoich pracowników z bardzo miernym skutkiem. To nie koniec dywagacji, są także tacy, którzy zwyczajnie obawiają się, że przeszkolony pracownik zabierze zdobyte umiejętności i bogatszy o nową wiedzę oraz doświadczenie zasili szeregi konkurencji. I w końcu ostatni czynnik, który hamuje rozwój polityki szkoleniowej w organizacji. Istnieje grupa szefów, którzy są przeświadczeni, że pracownicy sami winni wykazać się inicjatywą i w zakresie własnym planować i opłacać dodatkowe kursy szkoleniowe.

Czy warto się więc szkolić? Jak najbardziej tak. Sprzyja to nie tylko pozyskiwaniu kolejnych kompetencji zawodowych, ale również pozwala na rozwój osobisty i poszerzanie umiejętności własnych. Poza tym pracownik może traktować szkolenia nie tylko jako możliwość ewaluacji i rozwoju, lecz także pewnego rodzaju wynagrodzenie ze strony firmy, jak również drogę do kolejnych zmian, takich jak możliwość awansu.

Bibliografia

Baldwin T.T. „Ford K.J. (1988). *Transfer of training: a review and directions for future research*., Personnel Psychology", nr 41.

Bernardin G., John H., Russell, Joyce E.A. (1993). Published. New York, McGraw-Hill. Physical Description.

Burke L.A. (2007). University of Tennessee-Chattanooga. Holly M. Hutchins. University of Houston Human Resource Development Review, vol. 6.

DeSimone R.L., Werner J.M., Harris D.M. (2002). Human resource development (3rd ed.), Fort Worth, TX: Harcourt.

Gilley J.W., Egland S.A., Maycunich Gilley A. (2002). Basic Books, Principles of Human Resource Development New York.

Kirpatrick D. (1988). *More evaluation training program*. Baltimore, American society for training and development.

Kossowska M., Sołtysińska I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna.

Lambert T. (1999). *Problemy zarządzania*. Warszawa, Dom Wydawniczy ABC.

Mayo A. (2002). *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*. Kraków, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer.

Robinson D.G., Robinson J.C. (1989). Training for Impact, Jossey-Bass, Inc., San Francisco.

Marzena Dymek-Maciejewska

Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie
Instytut Nauk Społecznych

biuro@certika.pl

Podejście oparte na ryzyku jako skuteczne narzędzie zarządzania procesami w organizacji

Risk-based approach as an effective tool for process management in the organization

Abstract

Managing companies often struggle problems related to the collection of relevant information and analysis necessary for effective planning and monitoring of processes running in the company. Furthermore, the analysis of data and transform them into concrete operational measures requires expert approach. A practical solution is to manage the risks identified in the new ISO 9001:2015 standard where is the "Risk-based thinking".

The solution allows you to prioritize risks based on the effects of the risk and the likelihood of its occurrence and to take the necessary measures relating to risk management such as security application, mitigation, to minimize the likelihood that the conscious tolerating, and even increase the risk in order to use chance. It is a response to the contemporary need to support management decision-making, have a significant impact on economic performance, market position and growth opportunities.

Keywords: risk, management, risk management, management systems

Streszczenie

Zarządzający firmami borykają się często z problemami związanymi ze zbieraniem istotnych informacji i ich analizą konieczną do skutecznego planowania oraz nadzorowania procesów przebiegających w firmie. Ponadto analiza danych i przekształcanie ich w konkretne działania operacyjne wymaga podejścia eksperckiego.

Praktycznym rozwiązaniem jest zarządzanie ryzykiem określane w nowej normie ISO 9001:2015 jako „Myślenie oparte na ryzyku" i będące jej wymogiem.

Rozwiązanie to pozwala na ustalenie hierarchii ryzyk, opierając się na skutkach danego ryzyka i prawdopodobieństwie jego wystąpienia, oraz na podjęcie niezbędnych działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, na przykład stosowanie zabezpieczeń, ograniczanie skutków, minimalizacja prawdopodobieństwa wystąpienia czy świadome tolerowanie, a nawet zwiększanie ryzyka w celu wykorzystania szansy.

Jest to odpowiedź na współczesną potrzebę wspomagania procesu podejmowania decyzji zarządczych, mających istotny wpływ na wyniki ekonomiczne, pozycję rynkową i możliwości rozwoju.

Słowa kluczowe: ryzyko, analiza ryzyka, zarządzanie, systemy zarządzania

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej zmuszają firmy do stałego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Coraz częściej doświadczamy nieprzewidywalności w dłuższym odcinku czasowym, czy wręcz wrażenia chaosu. Wobec zaostrzającej się konkurencji globalnej, przyspieszenia technologicznego i przeobrażenia rynku pracy coraz częściej zwraca się uwagę na to, że najważniejsze dla firmy są nie tyle kapitał, personel czy infrastruktura, ale wiedza i informacja. Świat wkroczył w epokę, w której umiejętność pozyskiwania i przetwarzania informacji oraz tworzenia wiedzy stają się podstawą sukcesu ekonomicznego (Kłak, 2010, s. 7).

Współcześni uczeni nie mają wątpliwości, że kluczem do sukcesu będzie koncentracja wysiłków, zabiegów i troski na pozyskiwanie i utrzymanie w przedsiębiorstwie ludzi o unikatowych kompetencjach, żywym umyśle, perfekcyjnych w działaniu, dążących do mistrzostwa zawodowego, zapewniających wzrost efektywności głównie poprzez innowacyjność, dzięki posiadanym zdolnościom przekształcania istniejących zasobów wiedzy w wiedzę nową, implementowaną w postaci technologii, wynalazków, produktów, metod i procedur (Morawski, 2005, s. 205).

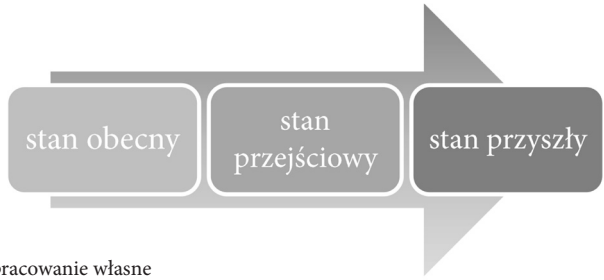
Jedną z koncepcji zarządzania organizacją, która odpowiada na te potrzeby, jest podejście oparte na analizie ryzyka. W firmach jest oczywiście realizowany proces zarządzania ryzykiem, często jednak w sposób niesformalizowany. Opiera się on na doświadczeniu i intuicji kadry zarządzającej. Zwykle ma on formę reakcji na zaistniałe sytuacje i straty.

Brakuje aktywnego systemu pozwalającego określić konieczne działania zmierzające do określenia poziomu ryzyka, czyli wpływu niepewności na założone cele, i podjęcia niezbędnych czynności, żeby właściwie postępować z ryzykiem. W związku z tym zarządzanie ryzykiem nie jest efektywne, co może skutkować zwiększonym poziomem strat i niewłaściwą alokacją zasobów, wpływając niekorzystnie na wyniki ekonomiczne i pozycję rynkową firmy.

Ryzyko i zarządzanie

W ogólnym ujęciu zmiana jest przejściem ze stanu obecnego przez stan przejściowy do stanu przyszłego (po zmianie). Zmiana może być uwarunkowana przez czynniki wewnętrzne (np. nieefektywna struktura firmy, która jest przyczyną trudności w realizacji zadań, opóźnień, dublowania działań) lub zewnętrzne (np. wymagania klientów, rozwój technologii w branży). Zmiana może mieć charakter radykalny lub stopniowy, może być szczegółowo zaplanowana lub nagła ale zawsze oznacza przejście przez wskazane poniżej etapy (rys. 1).

Rysunek 1. Schemat procesu zmiany



Źródło: Opracowanie własne

Proces wprowadzania zmian – obojętnie, czy chodzi o zmiany w zachowaniach ludzi, czy otoczenia pracy – jest trudny. Ponieważ burzy dotychczasowy porządek: nawet jeśli czujemy się w nim fatalnie, musimy pokonać

barierę psychicznej adaptacji do rzeczywistości, którą niosą zmiany. Często konieczna jest również świadomość, dlaczego organizacja trwała w dotychczasowym stanie, jakie korzyści on dawał i co dokładnie jest naszym celem. Przy czym informacje te powinni otrzymać wszyscy pracownicy, a nie tylko kadra zarządzająca firmą, aby maksymalnie zmniejszyć obawy przed zmianą. Wśród czynników wywołujących lęk przed zmianami możemy wymienić:

1. Zakłócenie rutyny, starych nawyków i przyzwyczajeń, które jest trudne lub niewygodne.
2. Lęk przed nieznanym i przed niepowodzeniem związanym z wdrażaniem zmiany. Może łączyć się z przekonaniem, że zmiany jeszcze nie są konieczne, ludzie sobie nie poradzą w nowej sytuacji, zarządzający firmą nie udźwigną odpowiedzialności itp.
3. Zadowolenie z obecnego stanu rzeczy, nawet jeżeli nie spełnia naszych oczekiwań, wiąże się z przekonaniem, że udaje się utrzymać na rynku i jest to wystarczający poziom działania na chwilę obecną.
4. Przekonanie, że wysiłek włożony w przeprowadzenie zmian jest niewspółmiernie wysoki w porównaniu z oczekiwanymi korzyściami.
5. Silny związek psychiczny z obecnym stanem rzeczy, dającym poczucie bezpieczeństwa.
6. Brak jasnej i spójnej wizji zmian.
7. Niechęć do zaangażowania i pracy nad zmianą będąca wynikiem np. nieświadomości celu, niejasnej wizji stanu po zmianie czy słabo określonych zadań lub brakiem motywacji do działania z innych powodów organizacyjnych.
8. Ograniczenia niepozwalające dostrzec korzyści ze zmiany lub ich konieczności.

W działaniach biznesowych nie da się uciec od ryzyka, stąd konieczność dokonywania jego właściwej oceny. Ryzyko nie może być ani niedoszacowane, ani przeszacowane, gdyż wpływa na osiągane wyniki ekonomiczne, pozycję rynkową i możliwości rozwoju. Dobrze prowadzone podejście oparte na ryzyku powinno pozwolić świadomie podejmować ryzyko biznesowe, określając możliwości i ograniczając straty.

Przyglądając się definicjom ryzyka, warto przytoczyć z perspektywy naszych rozważań te, które dotyczą norm związanych z zarządzaniem ryzykiem lub wymagających jego nadzorowania i analizy. Ryzyko to „możliwość zaistnienia zdarzenia, które będzie miało wpływ na realizację założonych celów" (Glosariusz Międzynarodowych Standardów Profesjonalnej Praktyki Audytu Wewnętrznego).

Z kolei według zapisów normy (Norma ISO 9001:2015) ryzyko to „wpływ niepewności na cele". Wymaga się od organizacji, aby określiła swoje procesy i odnoszące się do nich ryzyka i szanse.

Zarządzanie ryzykiem stanowi podstawę utworzenia właściwego ładu organizacyjnego, tj. kombinacji procesów oraz struktur wprowadzonych przez kierownictwo dla uzyskania przepływu informacji, zarządzania, kierowania oraz monitorowania działań w organizacji nakierowanych na realizację celów tej organizacji.

Dlatego też proces zarządzania ryzykiem należy wdrożyć w całej organizacji. Korzyści płynące z takiego działania to (na podst.: Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym, s. 10–11):

- większy nacisk na sprawy faktycznie istotne,
- krótszy czas reakcji kierownictwa na sprawy kryzysowe,
- mniej nieprzewidzianych zdarzeń mających negatywny wpływ na organizację,
- większy nacisk na poprawne wykonywanie właściwych zadań,
- większe prawdopodobieństwo realizacji celów organizacji,
- lepsze wykorzystanie zasobów.

Zarządzanie uwzględniające analizę ryzyka może stanowić wsparcie w poprawie jakości prowadzonej działalności i lepszym wykorzystaniu dostępnych możliwości oraz posiadanego potencjału. Co ważne: wykorzystanie ryzyk może również wpierać bieżącą działalność operacyjną, przebieg procesów i dokonywanie niezbędnych zmian.

Ustalenie ryzyk i szans

Organizacje różnych rodzajów i wielkości stawiają czoło czynnikom i wpływom wewnętrznym, jak i zewnętrznym, które składają się na niepewność tego, czy i kiedy osiągną one swoje cele. Wpływ, jaki wywiera ta niepewność na cele organizacji, nazywa się „ryzykiem" (za: PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem).

Należy zaznaczyć pewną nieścisłość w nomenklaturze normalizacyjnej, ponieważ w normie PN-EN ISO 9001:2015 mówi się o ryzyku i szansach, czyli negatywny wpływ niepewności na cele powinien być nazywany ryzykiem, ale pozytywny wpływ niepewności na cele – szansą. Dlatego w normie ISO 9001 mówi się o analizie/zarządzaniu/szacowaniu ryzyk i szans.

Wszelkie działania podejmowane przez organizację wiążą się z ryzykiem. Organizacje zarządzają ryzykiem poprzez jego identyfikację, analizę, a następnie ewaluację ryzyka pod kątem jego modyfikacji poprzez wdrożenie postępowania z ryzykiem mającego na celu spełnienie kryteriów ryzyka. W trakcie tego procesu organizacje komunikują się i konsultują z interesariuszami, a także monitorują i dokonują przeglądu ryzyk oraz środków kontroli, które modyfikują ryzyko, tak aby żadne dalsze postępowanie z ryzykiem nie było wymagane.

Poszczególny sektor lub zastosowanie zarządzania ryzykiem charakteryzuje się własnymi, indywidualnymi potrzebami, odbiorcami, postrzeganiem i kryteriami. Stąd też kluczowym aspektem jest włączenie „ustalenia kontekstu" jako działania już na samym początku ogólnego procesu zarządzania ryzykiem. Ustalenie kontekstu obejmie cele organizacji, środowiska, w którym realizuje te cele, ich interesariuszy oraz różnorodność kryteriów ryzyka – wszystko to pomoże poznać i ocenić charakter oraz złożoność ryzyk właściwych dla danej organizacji (za: PN-ISO 31000:2012 Zarządzanie ryzykiem).

Powyższe zalecenia normy jasno wskazują na jeden z najtrudniejszych elementów procesu zarządzania ryzykiem, jakim jest ustalenie listy analizowanych ryzyk i szans wynikających ze środowiska (kontekstu) zewnętrznego, jak i wewnętrznego, oczekiwań i wymagań interesariuszy, w tym odbiorców produktów i usług (klient, petent), ale też rodziny pracownika czy organów podatkowych i administracyjnych.

Kolejnym źródłem ryzyk i szans jest zgodność wyjść procesów z wymaganiami. Przykładowo przy produkcji wyjście z procesu projektowania stanowi projekt, który jest wejściem do procesu zakupy i procesu produkcja. Wyjściem z procesu zakupy są surowce, stanowiące kolejne wejście do procesu produkcja. Wyjściem z procesu produkcja jest wyrób, który stanowi wejście do procesu kontroli jakości, której wyjściem jest produkt zwolniony (gotowy). Tak więc nie rozpatruje się tylko ryzyk i szans związanych z końcowym produktem zwolnionym (gotowym), ale też rozpatruje się ryzyka i szanse z każdym zaplanowanym wyjściem (procesy projektowania i zakupów).

Szacowanie ryzyk i szans

Przed procesem szacowania ryzyk i szans istotne jest przypomnienie kilku pojęć:

Nastawienie do ryzyka – podejście organizacji do oceny i w konsekwencji monitorowania, zatrzymania, podjęcia lub unikania ryzyka. Innymi słowy: apetyt na ryzyko, jak bardzo dana organizacja jest odważna.

Właściciel ryzyka – osoba lub jednostka rozliczana z zarządzania ryzykiem i uprawniona do tego zarządzania. Ale nie w znaczeniu właściciela czy zarządu. Właścicielem ryzyka złamanej nogi na mokrej podłodze jest sprzątaczka, bo to ona może ustawić lub nie informację o tym, że podłoga jest mokra, albo prowadzić pracę w taki sposób, aby zminimalizować ryzyko zamoczenia podłogi tam, gdzie będzie spodziewany największy ruch, np. o 16.05 przed windą urzędu.

Ryzyko rezydualne – ryzyko pozostające po zastosowaniu działań określonych w postępowaniu z ryzykiem. Ryzyko rezydualne istnieje zawsze. Przechodząc przez jezdnię na zielonym świetle, po sprawdzeniu jezdni według zasady „patrz: lewo-prawo-lewo" zawsze mogę być potrącony przez pirata drogowego lekceważącego przepisy ruchu drogowego przy prędkości 200+ w terenie zabudowanym.

Gdy są określone ryzyka i szanse, zaczyna się ich szacowanie. Zostanie ono omówione na przykładzie szacowania ryzyka, analiza szans odbywa się w sposób analogiczny.

W szacowaniu ryzyka bierze się pod uwagę następstwa wystąpienia danego ryzyka (zmaterializowania się ryzyka), jak też i prawdopodobieństwa wystąpienia tych następstw.

Zaleca się także zidentyfikowanie czynników wpływających na następstwa i ich prawdopodobieństwo. Ryzyko jest analizowane poprzez ustalenie następstw i ich prawdopodobieństwa (tabela 1).

Tabela 1. Przykładowy arkusz szacowania ryzyka

Ryzyko	Skutek	Prawdopodobieństwo	Wartość ryzyka S x P	Działanie
Ryzyko 1	5	4	20	zapobieganie
Ryzyko 2	5	2	10	przeniesienie
Ryzyko 3	3	3	9	tolerowanie decyzja
Ryzyko 4	3	5	15	unikanie
Ryzyko 5	4	1	4	tolerowanie

Źródło: Opracowanie własne

Po wypisaniu listy ryzyk, kolejna trudność, która się pojawia, to określenie skal. Ze skalami „Skutek" zazwyczaj problemu nie ma (tabela 2).

Tabela 2. Skala „Skutek"

Skutek	Odpowiedzialności	Finansowe	Organizacyjne
1.	Brak lub nieznaczna odpowiedzialność	brak lub nieznaczna strata	brak zakłóceń lub do 2 dni
2.	Kontraktowe działania naprawcze, negocjowalne	mała strata	powyżej 2 dni
3.	Kontraktowe działania naprawcze, reklamacje, rozwiązanie kontraktu	średnia strata	do 2 tygodni
4.	Odpowiedzialność karna finansowa lub zerwanie kontraktu z obowiązkiem naprawienia szkód ALBO odszkodowaniami	duża strata	powyżej 2 tygodni
5.	Odpowiedzialność karna pozbawienia wolności lub zerwanie kontraktu z obowiązkiem naprawienia szkód ORAZ odszkodowaniami	strata zagrażająca funkcjonowaniu	zagrażające dalszemu funkcjonowaniu

Źródło: Opracowanie własne

Jednak ze skalami „Prawdopodobieństwo" zaczynają się poważne problemy (tabela 3).

Tabela 3. Skala „Prawdopodobieństwo", cz. 1

Prawdopodobieństwo	Skala 1 „Sufitowa"	Skala 2 „Fatalizm"	Skala 3 „Dane historyczne"	Skala 4 „Procentowa"
1.	bardzo małe	na pewno się nie zdarzy	nigdy nie wystąpiło	poniżej 1%
2.	małe	prawie się nie zdarzy	jednorazowo	2–4%
3.	średnie	może się zdarzyć	sporadycznie	5–7%
4.	duże	prawie się zdarzy	często	8–10%
5.	bardzo duże	na pewno się zdarzy	bardzo często	powyżej 10%

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 3a. Skala „Prawdopodobieństwo", cz. 2

P	Środki kontroli (przetestowane!!!)	Podatności „furtki" dla ryzyka
1.	w pełni skuteczne	brak podatności
2.	skuteczne, ale są drobne luki	jedna mała podatność
3.	częściowo skuteczne	wiele małych podatności
4.	są środki kontroli, ale nieskuteczne	jedna duża podatność
5.	brak	wiele dużych podatności

Źródło: Opracowanie własne

Skala 1 „Sufitowa" nie ma żadnego opisu warunków, kiedy należy przyznać prawdopodobieństwo na poziomie np. 2, a kiedy np. 5. Jedyną szansą przy takiej skali jest popatrzenie w sufit i wsłuchanie się we własny głos wewnętrzny, jednak jest to mało profesjonalna metoda.

Skala 2 „Fatalizm" opiera się na przekonaniu o nieuchronności danego zdarzenia, nie mamy na nic wpływu.

Skala 3 „Dane historyczne" może być akceptowalna, ale tylko pod warunkiem łączności zdarzeń, np. wiadomo, że instalacja elektryczna jest w złym stanie, bezpieczniki źle dobrane i świadomie puszczamy prąd o zbyt wysokim napięciu oraz natężeniu, wiedząc, że będzie awaria, tylko nie wiedząc, kiedy i w jakich rozmiarach. Poza zdarzeniami łącznymi ta skala nie ma zastosowania.

Skala 4 „Procentowa" może być skalą dobrą i użyteczną pod warunkiem dobrego dobrania progów do procesu, ponieważ:

1% to:

- 3,6 dnia w roku z trującą wodą z kranu,
- 18 błędnych znaków na stronę maszynopisu,
- 150 chorób, braku prawidłowych diagnoz lub zgonów z tytułu błędów lekarskich w szpitalu (średnio szpital powiatowy leczy 15 000 pacjentów rocznie, dotyczy lecznictwa zamkniętego, minimum 1 noc na oddziale),
- 1 wypadek na każde przejechane 100 km.

Tak więc w procesach masowych 100 ppm (część na milion, %, to część na 100) może już być dużo.

Pierwsza z nich opiera się na sprawdzonych przetestowanych środkach kontroli. Im więcej już istniejących środków kontroli danego ryzyka, tym mniejsze prawdopodobieństwo jego wystąpienia. Przykładowo dla ryzyka włamanie do domu:

1. W pełni skuteczne – drzwi zamknięte na klamkę oraz zamek i są to drzwi przeciwwyważeniowe, a dodatkowo w środku jest tresowany rottweiler.
2. Skuteczne, ale są drobne luki – drzwi zamknięte na klamkę i zamek, ale są to drzwi przeciwwyważeniowe.
3. Częściowo skuteczne – drzwi zamknięte na klamkę i zamek.
4. Są środki kontroli, ale nieskuteczne – drzwi zamknięte na klamkę.
5. Brak – drzwi otwarte na oścież.

Odwrotnością zabezpieczeń są podatności, czyli „furtki", dla ryzyka, np. kradzież portfela (tabela 4):

Tabela 4. Analiza podatności dla ryzyka kradzieży portfela

1.	**Brak podatności – mam portfel w wewnętrznej zapiętej kieszeni i zapiętej kurtce**
2.	Jedna mała podatność – rozpinam kurtkę
3.	Wiele małych podatności – rozpinam kurtkę i kieszeń
4.	Jedna duża podatność – przekładam portfel do tylnej kieszeni spodni
5.	Wiele dużych podatności – przekładam portfel do tylnej kieszeni spodni i idę do dzielnicy słynącej z wysokiego poziomu przestępczości

Źródło: Opracowanie własne

Gdy skutki i prawdopodobieństwa są szacowane, następuje wyliczenie wartości ryzyka poprzez wymnożenie (patrz: tabela 1). Minimalna wartość skutku i prawdopodobieństwa to 1, więc minimalna wartość ryzyka to 1, bo 1 x 1 = 1. Maksymalna wartość skutku i prawdopodobieństwa to 5, więc maksymalna wartość ryzyka to 25, bo 5 x 5 = 25.

Natomiast pomiędzy tymi skrajnymi wartościami jest cała gama wartości pośrednich (tabela 5).

Tabela 5. Wartości ryzyka

Skutek	Prawdopodobieństwo				
	1	2	3	4	5
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25

Źródło: Opracowanie własne

W zależności od wartości ryzyka można podejmować odpowiednie działania (tabela 6):

Tabela 6. Działania w związku z wartością ryzyka

Poziom	Ryzyko	Kryteria akceptacji	Postępowanie z ryzykiem wg kolejności działań	Priorytet
Od 1 do 5	niskie	akceptacja automatyczna	1. Tolerowanie	brak
Od 6 do 9	średnie	akceptacja kierownictwa	1. Tolerowanie 2. Zapobieganie	niski
Od 10 do 15	duże	nieakceptowalne	1. Zapobieganie 2. Przeniesienie 3. Tolerowanie (pisemne uzasadnienie) 4. Unikanie	średni
Od 16 do 25	bardzo duże	nieakceptowalne	1. Unikanie 2. Przeniesienie 3. Zapobieganie 4. Tolerowanie (pisemne uzasadnienie)	wysoki

Źródło: Opracowanie własne

Najczęstsze metody postępowania z ryzykiem to:

Unikanie ryzyka – poprzez decyzję o nierozpoczynaniu lub niekontynuowaniu działań powodujących ryzyko.

Zapobieganie – czyli, przede wszystkim, stosowanie zabezpieczeń, oraz ewentualnie usunięcie źródła ryzyka, ale nie samego ryzyka, zmianę prawdopodobieństwa – likwidacja podatności.

Przeniesienie – dzielenie ryzyka z inną stroną lub stronami (łącznie z umowami i finansowaniem ryzyka, ubezpieczeniem).

Tolerowanie – zatrzymanie ryzyka na podstawie świadomej decyzji.

Podjęcie lub zwiększenie ryzyka – w celu wykorzystania szansy.

Podsumowanie

Ryzyko jest częścią naszego życia codziennego, chociaż podejmujemy je z różnym nastawieniem, mniej lub bardziej świadomie. W zarządzaniu taka swoboda nie jest jednak wskazana, stąd propozycja kilku narzędzi przedstawionych powyżej, ze zwróceniem uwagi na ich mocne i słabe strony.

Jest to szczególnie ważne dla firm posiadających wdrożone i działające systemy zarządzania jakością, w związku z nowelizacją normy ISO 9001, w której wymagania dotyczące analizy ryzyka pojawiły się jako konkretny zapis.

Bibliografia

Kłak M. (2010). *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa, Kielce.

Morawski M. (2005). *Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej*. W: (red.) K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Zarządzanie ryzykiem w sektorze publicznym. Podręcznik wdrożenia zarządzania ryzykiem w administracji publicznej w Polsce. Projekt UE Transition Facility 2004/016-829.01.08, s. 10–11.

Wydawnictwo Wyższej Szkoły Gospodarki
Euroregionalnej im. Alcide De Gasperi w Józefowie
05-410 Józefów, ul. Sienkiewicza 4
tel./fax: (48) 22 789 19 03 www.wsge.edu.pl
e-mail: wydawnictwo@wsge.edu.pl

ISBN 978-83-62753-72-7