

- Wprowadzanie zmian w organizacji  
– *Marek Brzeziński* . . . . . 3
- Pracownicy wiedzy – nowa jakość czy modny termin?  
– *Krzysztof Łysik*. . . . . 7
- Audyt wiedzy przedsiębiorstwa – *Anna Ujwary-Gil*. . . . . 11
- Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu  
– *Adam Jabłoński* . . . . . 15
- Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny  
współpracy w *outsourcingu* – *Angelika Wodecka-Hyjek* . . . . . 18
- Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych jako forma finansowania  
służby zdrowia – *Małgorzata Rutkowska-Podołowska* . . . . . 22
- Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii  
(*high-tech*) – *Milena Ratajczak-Mrozek* . . . . . 26
- Bariery rozwoju branżowych organizacji pozarządowych  
– *Elżbieta Szymańska* . . . . . 30

## FINANSE

- Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów  
ekonomicznych przedsiębiorstw – *Leszek Michalczyk*. . . . . 34

## MARKETING

- Wizerunek Białegostoku i Rzeszowa w opiniach studentów  
– *Marcin Gębarowski, Ewa Glińska* . . . . . 38

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Pora na zawodowe rady dyrektorów – „*Harvard Business Review*”  
– *opr. Jan Polowczyk*. . . . . 44



MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 2 (853) 2011

#### Rada Programowa

prof. Krzysztof Oblój – przewodniczący  
prof. Ryszard Borowiecki  
prof. Jan Jeżak  
prof. Kazimierz Krzakiewicz  
prof. Jan Lichtarski  
prof. Bogdan Nogalski  
prof. Jan Pyka  
prof. Ryszard Rutka  
prof. Marek Stankiewicz  
prof. Edward Urbanczyk

#### Zespół

Barbara Ołędzka – redaktor naczelna  
Maria Aluchna, Wojciech Czakon,  
Janusz M. Lichtarski, Jan Polowczyk,  
Dariusz Zarzecki

#### Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 22 827 15 10  
e-mail: [przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)  
[przeorg@neotrada.pl](mailto:przeorg@neotrada.pl)  
[redakcja@przegladorganizacji.pl](mailto:redakcja@przegladorganizacji.pl)  
[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 85 654 52 46, mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 52 341 27 06, dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 34 324 34 76, tel./faks 34 324 55 36, dr inż. Robert Kucęba; Gdańsk – tel. 58 341 93 70, 58 341 45 11, mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 32 258 16 06, dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 695 310 186, dr Michał Leśniewski; Kraków – tel. 12 633 40 82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 81 532 99 18, prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 42 639 82 34; Olsztyn – tel. 89 527 32 76, mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Poznań – tel. 61 854 38 39, dr hab. Piotr Bartkowiak; Rzeszów – tel. 17 863 63 98, dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 91 444 18 36, dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 56 622 29 98, mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 22 862 32 24, mgr Wiesław Krepowicz.

Wydawca: Towarzystwo Naukowe  
Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221

Łamanie: bloor | studio graficzne

Okładka: studio digitouch.pl

Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,  
ul. Lubelska 30/32

Nakład nie przekracza 1200 egz.

Wszystkie artykuły są recenzowane. Redakcja nie odpowiada za treść ogłoszeń, nie płaci za niezamówione materiały i nie zwraca ich oraz zastrzega sobie prawo do zmiany tytułów i skracania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGŁĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres, przy czym prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu”, wystarczy wpłacić odpowiednią kwotę na konto: TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na przelewie prosimy o podanie dokładnego adresu zamawiającego, liczby zamawianych egzemplarzy oraz okresu, za jaki opłata jest wnoszona.

Fakturę na przelaną kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem. Fakturę na prenumeratę automatycznie przedłużoną – osobnym listem poleconym.

#### Cena prenumeraty na 2011 r.:

- ☐ kwartalna – 60 zł brutto,
- ☐ półroczna – 120 zł brutto,
- ☐ całoroczna – 240 zł brutto.

**Cena 1 egz. 20 zł brutto (w tym 5-proc. podatek VAT).**

Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej. **Prenumerata w RUCHU SA** przez RUCH SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe RUCH SA właściwe dla miejsca zamieszkania.

Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową **do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.**

W internecie <http://www.prenumerata.ruch.com.pl>

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

Redakcja „Przeglądu Organizacji” bardzo uprzejmie prosi Szanownych Autorów o:

- ☐ przesyłanie **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 9 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;

- ☐ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną;
- ☐ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż Word;
- ☐ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana. Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

II i III STRONA OKŁADKI  
czarno-biała: 1 strona – 2000 zł  
kolorowa: 1 strona – 3000 zł

IV STRONA OKŁADKI  
tylko kolorowa – 3500 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca. Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# Wprowadzanie zmian w organizacji

*Marek Brzeziński*

## Innowacje i zmiany

**W**ielki klasyk nauki o zarządzaniu i współtwórca teorii innowacji, Peter F. Drucker wielokrotnie podkreślał taką samą wagę wprowadzania zmian innowacyjnych typu technicznego i zmian typu organizacyjnego [6, 7, 8], generowanych jako rozwiązania problemów szeroko pojętej innowacji – zmiany. Wymuszone jest to przez dynamikę otoczenia i samej organizacji, nasilającą się konkurencję i ciągłą zmianę stanów, w jakiej aktualnie znajdują się określone organizacje, których procesy i cykle zmian zazwyczaj są nieregularne i trudne do przewidzenia. Przyspieszają więc procesy tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji, których efektem są zmiany techniczne i organizacyjne w obszarze organizacji (przedsiębiorstw), chcących się dynamicznie rozwijać w przyszłości.

Organizację taką powinna cechować dynamika w kreowaniu i wdrażaniu zmian innowacyjnych, pełniących rolę stymulatorów wielodyscyplinarnych procesów nie tylko w ujęciu technicznym i organizacyjnym, lecz także w kształtowaniu kultury innowacyjnej, w psychospołecznym wymiarze funkcjonowania organizacji [4, 5]. Związane jest to najczęściej (jako problem źródłowy) z potrzebą wdrażania innowacji technicznych i/lub organizacyjnych, pociągających za sobą wspólny problem związany z nowymi reakcjami i zachowaniami pracowników, a więc psychospołecznym aspektem ich wprowadzania.

Wielu autorów [1, 3, 9, 13, 15] traktuje już wprowadzanie innowacji technicznych i organizacyjnych jako współbieżny proces rozwiązywania techniczno-organizacyjnych problemów, które, uzupełniając i warunkując się wzajemnie, tworzą zmiany przenikające całą organizację. W ich następstwie pobudzane są zmiany i zagadnienia społeczne w organizacji, obejmujące ich pewne cechy [1, s. 177]:

■ Innowację organizacyjną charakteryzuje swoisty dualizm, który powinien wyróżniać się mistrzostwem dzisiaj (tu i teraz) oraz efektywnym zawłaszczaniem przyszłości (tam i wtedy). Nie należy projektować rozwiązań organizacyjnych bez myślenia o przyszłości, uwzględniając jedynie wymagania teraźniejszości.

■ Wewnętrzna współzależność organizacyjna oznacza, że zmiany w jednej części organizacji wywierają wpływ na inne części. Zmiana nie jest integralna dla siebie samej; zawsze musi znaleźć miejsce (przestrzeń dla siebie), a to powoduje natychmiastowe zależności i w konsekwencji kolejne zmiany.

■ Wprowadzanie innowacji wywołuje zmiany w jakimś obszarze organizacji. Powoduje ona, że organizacja pragnie powrócić do poprzedniego stanu równowagi. Stąd wymagane są przewidywanie i dbałość o utrzymanie nowo wprowadzanego wariantu organizacyjnego.

■ Organizacje mogą się samonaprawiać przez informacje napływające jako sprzężenia zwrotne.

■ Nie istnieje najlepszy sposób zorganizowania. Każde zorganizowanie zależy od dnia dzisiejszego, jak i następującego jutra.

W niniejszym artykule powyższe zagadnienia zostaną dopełnione problematyką tzw. ustawień systemowych (organizacyjnych) [12, 16], mogących wzbogacić dotychczasowe podejścia w nauce o zarządzaniu – na temat wprowadzania zmian w organizacji – uwypuklając rolę czynników psychospołecznych, bardzo często warunkujących pomyślność procesów wdrożeniowych i zawsze dotyczących pracowników: ich postaw, emocji, motywacji, więzi społecznych itp. Uwzględniać będziemy dynamikę tych procesów, gdyż zmiana jest również źródłem wielu nowych problemów związanych z cyklami przemian i ich skutkami.

## Proces i cykl życia zmiany

**K**ontekst aplikacyjny jest integralną częścią działalności innowacyjnej organizacji, zawiera się w procesie przebiegu zmian, który podlega zawsze przygotowaniu i kształtowaniu ciągu niezbędnych zdarzeń, by innowacyjny pomysł został zamieniony w oczekiwaną, rzeczywistą zmianę. W sensie planistyczno-projektowym w nauce o zarządzaniu dysponujemy precyzyjnymi metodami projektowania organizacji jedynie dla docelowego stanu, po zaistnieniu całego procesu wprowadzania innowacji – zmian technicznych i organizacyjnych. Problemy pojawiają się w projektowaniu dynamicznie zmieniającego się procesu zmiany, gdyż tylko dla innowacji technicznych istnieje uogólniana metodyka ich wprowadzania [2]. Natomiast dla innowacji organizacyjnych w literaturze przedmiotu odnajdujemy metody wdrożeniowe stosowane do określonych typów i rodzajów zmian organizacyjnych, których dużą część przedstawiono w pracy [1] – nie ma natomiast uogólnionej metodyki.

Taka sytuacja tworzy wiele praktycznych problemów, gdyż w rzeczywistych warunkach bardzo często następuje równoległe wprowadzanie innowacji technicznych (produktowych i technologicznych)



oraz organizacyjnych (strukturalnych, metod zarządzania mniej lub bardziej całościowych itp.). Oprócz tego ogólnie znany jest fakt (ale niezbadany<sup>1)</sup>) powstawania potrzeby wprowadzania innowacji i zmian organizacyjnych, „jako rachunku ciągnionego”, wywołanych wdrażaniem innowacji technicznych.

Próbie scharakteryzowania tych problemów i przede wszystkim kompleksowego ich zapisania w sposób schematyczny zaprezentowano na rysunku 1. Jest to przechodzenie organizacji od stanu aktualnego (SA), poprzez kolejne fazy przygotowania i realizacji procesu zmiany, aż do osiągnięcia docelowego stanu, obrazu (SD) funkcjonowania organizacji. Czas ten często nazywany jest „chorobą wieku dziecięcego organizacji”, co już sugeruje, że wtedy dynamika procesów i podprocesów rośnie i trudna jest do opanowania i zarządzania organizacją w tym okresie. W trójfazowym procesie wprowadzania zmiany wyróżnione są:

- faza przygotowania zmiany – to okres, w którym kreatywność i wiedza wykorzystywane są do powstawania pomysłów, oceny i wyboru najlepszych rozwiązań innowacyjnych, jako niezbędnej zmiany w organizacji;
- faza wdrażania zmiany – to okres, w którym powstają sieci przebiegów i zależności pomiędzy wprowadzanymi innowacjami a zmianami w organizacji;
- faza ugruntowywania zmian – to okres pozwalający na dokończenie i ustabilizowanie przebiegów innowacyjno-wdrożeniowych i „dojrzenia zmian” do ostatecznego, docelowego stanu we wszystkich podsystemach: technicznym, organizacyjnym i psychospołecznym całego systemu organizacji.

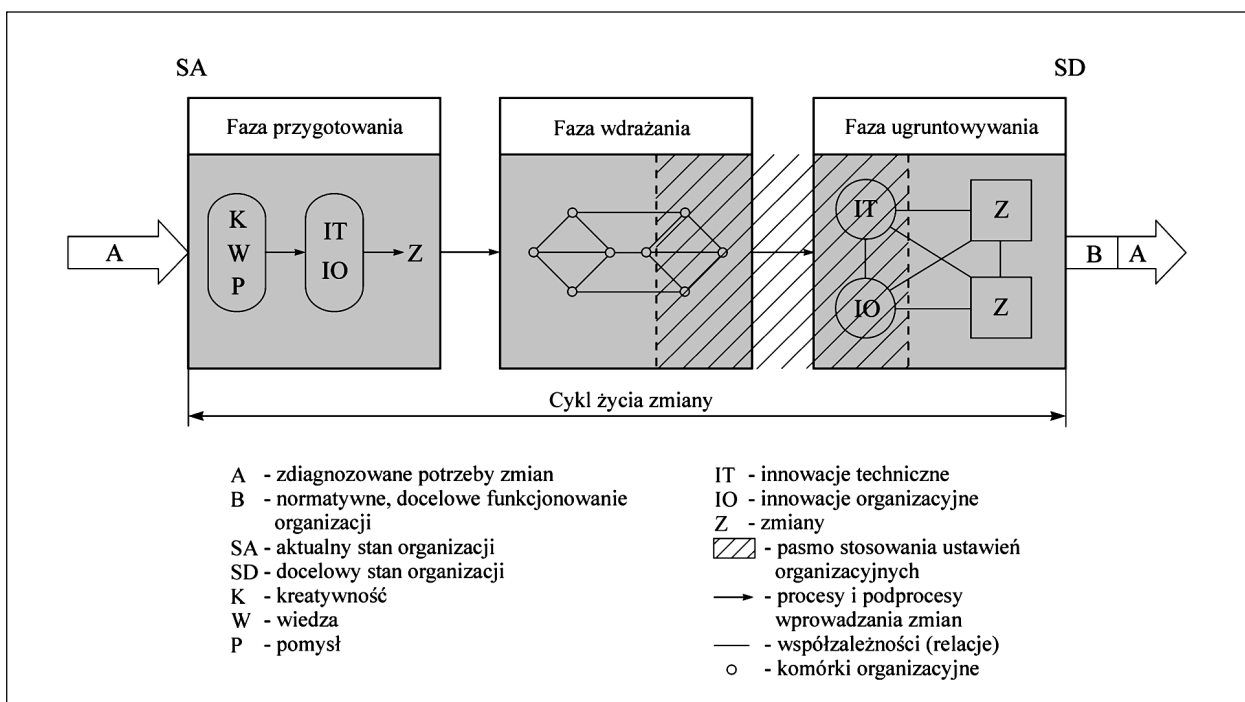
Wszystkie fazy są oczywiście powiązane ze sobą mechanizmem dynamicznego sprzężenia zwrotnego, który poprzez system informacyjny umożliwia niezbędne korekty podprocesów i procesów innowacyjnych w poszczególnych fazach oraz cyklu życia

zmian. Choć każda zmiana może być zjawiskiem unikatowym i niepowtarzalnym, to na pewno zawiera się w przedziale czasowym – cyklu życia – pokazującym zakres i dynamikę opisującą przebiegi procesów zmiany oraz uwikłania organizacyjne i psychospołeczne towarzyszące każdemu wprowadzaniu nowości.

I tak w pierwszej fazie realizowane są procesy „od kreatywności do innowacji” oraz projektowania fazy wdrażania innowacji technicznych [2] i organizacyjnych [1], jako zmian, które będą zrealizowane w fazie drugiej. Model przejścia od kreatywności do pomysłów innowacyjnych i zmian [4, s. 40–43] pokazuje czynniki wpływu K, W, P i ich transformację w IT, IO oraz Z. Jest to niejako przestrzeń przygotowywania zmian, powstających w kreatywnym klimacie, wraz z selekcją i wyborem najwłaściwszych zmian (Z) przeznaczonych do wdrożenia. Druga faza dotyczy parametrów i czynników mierzalnych w ramach tzw. uczenia się innowacji i zmian [2, 3], wdrażanych w sieci zmian, które ze swej natury są procesami uczenia się (nabywania wprawy przez pracowników, uczenia się nowych struktur i koordynacji w procesach zarządzania itp.).

Przedstawiona na rysunku 1 sieć zmian i mapa wprowadzania zmian przenosi się do fazy trzeciej, w której następować będzie korygowanie zmian (zatrzymanie zjawiska domina zmian) oraz ostateczne ugruntowywanie ich w świadomości podwładnych, kadry menedżerskiej i strukturalnym obrazie ustabilizowanych już stanów przemian. Po tym następuje normatywne funkcjonowanie organizacji do chwili, aż pojawią się następne potrzeby wprowadzania zmian i rozpocznie się nowy cykl, gdyż proces zmian nigdy się nie kończy, zmienia się tylko jego zakres i dynamika.

W zaprezentowanych przebiegach wprowadzania zmian ważnym problemem jest modelowanie zachowań



Rys. 1. Proces i cykl życia zmiany

Źródło: opracowanie własne.

ludzi w czasie wdrażania zmian, czyli psychospołecznych aspektów ich wprowadzania. Niezbędne staje się więc zastosowanie cross-dyscyplinarności, polegającej na krzyżowaniu się dyscyplin naukowych (w tym przypadku nauki o zarządzaniu i psychologii), w celu spojrzenia w nowy sposób na rozwiązanie problemów wprowadzania zmian, związanych z najistotniejszym ich potencjałem, tj. czynnikiem ludzkim. Naszą propozycją jest wykorzystanie tzw. ustawień systemowych [11, 12, 16, 17], które posłużą do odtwarzania i korygowania „zapisanych w ludziach” – uczestniczących w procesie zmian – (ich świadomości i podświadomości) zachowań, emocji, informacji, relacji itp. Na rysunku 1 zakreślone jest to jako pasmo zastosowań ustawień organizacyjnych, pokazujących dynamikę procesów wdrażania zmian we fragmentach dwóch faz tak, aby mogły być jeszcze możliwe niezbędne korekty, prowadzące do optymalnych zmian i osiągnięcia właściwego uporządkowania i docelowego stanu (SD) funkcjonowania organizacji.

### Psychospołeczne ujęcie wprowadzania zmian – ustawienia systemowe

**O**bok aspektów technicznych i organizacyjnych innowacje – zmiany mają również wymiar społeczny, odnoszący się do zachowań człowieka w organizacji. Określa to pewnego rodzaju obraz organizacji, uwarunkowany naturą, tożsamością, osobowością i kulturą organizacji [5], co podkreśla psychospołeczny rodowód zmian i ich wpływ na kształtowanie się postaw i zachowań w procesie wprowadzania innowacji i zmian. Ich merytoryczne uwarunkowania wskazywać będą na związek znaczeniowy z psychiką człowieka oraz odnoszącą się do grupy (zespołu) i całej organizacji przestrzeń, w której przebiegają procesy wdrożeniowe.

W niniejszym artykule, w ciągu procesów i faz przedstawionych na rysunku 1, proponuje się rozwiązywanie psychospołecznego aspektu wprowadzania zmian (zakresowane pasmo) przy użyciu tzw. ustawień systemowych. Jest to metoda opracowana przez niemieckiego psychologa Berta Hellingera [11, 17], dotycząca wszelkich systemów społecznych, a którą autor na początku stosował w systemach rodzinnych, by po kilku latach doświadczeń zaadaptować ją również do systemów organizacyjnych [12, 16]. Metoda sięga w głąb informacji, wiedzy i emocji, ukazując systemowe uwikłania i problemy, kierując się w ujęciu fenomenologicznym istnieniem nadrzędnego, pierwotnego porządku, który wyznacza funkcjonowanie wszelkich systemów społecznych (rodzin, organizacji).

Aby przybliżyć to założenie, trzeba chociaż skróto naświetlić procesy poznania – w sensie ogólnym może to być poszukiwanie tego, co dotąd nieznanne poprzez odkrywanie szczegółów (nauki szczegółowe) i budowanie z nich całości lub spojrzenie na system jako całość, bez wnikania w szczegóły nazywane podejściem fenomenologicznym. Oba podejścia się uzupełniają i w naszych rozważaniach są stosowane w procesie zmian, przy czym wgląd uzyskiwany na drodze poznania fenomenologicznego będzie stosowany w zaznaczonym na rysunku 1 paśmie tych procesów wprowadzania i cyklu życia zmian.

Fenomenologia<sup>2)</sup> jest nauką, która nie opiera się na naukach szczegółowych, ale jest dla nich fundamentem, który gwarantuje współistnienie wszystkich rodzajów podejść naukowych. Wkraczanie w sferę fenomenologiczną jest jedną z najlepszych dróg ujawniania naszych spontanicznych, przedrefleksyjnych sposobów radzenia sobie, poprzez wyobrażeniowe postrzeganie i bezpośrednie doświadczanie wglądu intuicyjnego<sup>3)</sup>. Gdy nauki szczegółowe i niewystarczająca liczba informacji nie dają użytecznych rozwiązań, trzeba sięgać do twórczych przestrzeni umysłu (propagowanych przez racjonalną teorię intuicji) i jej irracjonalnych wymiarów oraz do fenomenologicznej metody oglądu badanych systemów psychospołecznych w tzw. polu morficznym [4].

Twórcą teorii pola morficznego (pola morfogenezy) jest Rupert Sheldrake, uczony pracujący w Cambridge, dla którego jest to pole informacyjne, rozciągające się wśród pojedynczych osób i całych zbiorowości oraz odbierane przez nie. Pole to organizuje zachowania jednostek w zbiorowości społecznej dzięki procesom „dostrajania się umysłów i mózgów”, jako zdolności do przekazywania informacji i wiedzy innym przez aktywny kontakt z ich polami i w wyniku rezonansu morficznego [14]. Eksperymenty badawcze francuskiego naukowca Daniela Gounota doprowadziły [4, s. 54–55] do praktycznego potwierdzenia koncepcji pola morficznego i tak oto z teorii powstała twarda rzeczywistość naukowa. Badania psychologów na wielu uczelniach świata nie potrafią, jak na razie, znaleźć wyjaśnienia tego zjawiska, ani odpowiedzieć na pytanie, czy takie „telepatyczne” zachowania są odpowiedzialne za fenomen tzw. umysłu zbiorowego. W przyszłości zapewne zostaną wyjaśnione przyczyny zachodzących tam zjawisk, lecz dzisiaj najważniejsze jest to, że pole morficzne „działa”.

Trudno jest niektórym przyjąć, że nie wszystko w polu morficznym jest „zrozumiałe przez rozum”, to jednak całkiem niezależnie od Sheldrake’a i Gounota pole takie wykorzystuje praktycznie do ustawień systemowych Hellingier – nazywając je „polem wiedzącym”. Znajdując się w nim, mamy do czynienia z naturą systemu, czyli niejako źródłową wiedzą, która przechowywana jest w tym polu informacyjnym, podobnie jak w układach holograficznych, w których każdy element systemu niesie w sobie wiedzę na temat całości. Szczególnie ma to miejsce w systemach psychospołecznych, gdzie „pole wiedzące” (w ramach pola morficznego) łączy informację, wiedzę i uczucia osób tam funkcjonujących, w postaci zbiorowej świadomości, która działa głównie na poziomie podświadomym [11, 17]. W systemach społecznych (rodzina, organizacja) działają siły dążące do zachowania ciągłości i poziomu dynamicznej równowagi, których uruchomienie w trakcie ustawień systemowych naprawia nieprawidłowości w procesie zmian. Po zarysowaniu teoretycznych aspektów ustawień przejdziemy już do możliwości ich stosowania jako ustawień organizacyjnych.

### Ustawienia organizacyjne jako instrument wprowadzania zmian

**O**rganizacja w obszarze czynnika ludzkiego reprezentowana jest przez triadę: właściciele – menedżerowie – podwładni, w ramach

której z jej istoty generowane są konflikty interesów, przenoszące się do wnętrza tych grup (tworząc nowe) i w każdej przestrzeni czasowej wpływające na relacje, ich jakość oraz nowo powstające napięcia, wynikające z bieżących problemów i zachowań wszystkich pracowników. Wpływa to oczywiście na różnicowanie się konfiguracji zadań i realizację celów częściowych i całościowych organizacji, jako negatywny skutek, szczególnie zauważany i odczuwany przy wprowadzaniu omawianych wcześniej zmian. Doświadczenia takie mają pewną swoistą strukturę hierarchiczno-emocjonalną, co oczywiście „zapisywane” jest w ludziach i polu wiedzącym, oraz ujawniają się w kolejnych przedziałach czasowych procesu i cyklu życia zmiany.

Wydaje się, że w takich wymiarach i sytuacjach psychospołecznych właściwą metodą jest (zakresowane pole na rysunku 1) wykorzystywanie ustawień systemowych – organizacyjnych, których istota zostanie przedstawiona poniżej<sup>4)</sup>. Najważniejsze informacje o pracownikach płyną z ich zachowań, sygnalizowane są przez ich umysły i ciała, będące elementami tego samego systemu organizacji, w aspekcie psychospołecznym. Dlatego każda zmiana powinna być określona w stosunku do tego kontekstu.

Obowiązujące w określonym czasie struktury organizacyjne nie zawsze idą w parze ze strukturami systemowymi, co oznacza występowanie pewnego rodzaju dynamik, które należy brać pod uwagę, myśląc o zmianach. Zmiana w jednej części systemu wywołuje skutki rozprzestrzeniające się po całym systemie, dlatego ustawienia organizacyjne mogą być pomocne w procesie zmian, mogą uwidaczniać niewidoczne „na oko” napięcia istniejące w firmie, z którymi można wtedy zrobić coś konstruktywnego. Ten aspekt zmiany i dynamik systemowych rodzi pytanie o to, jaki wpływ ma wewnętrzna zmiana na inne części systemu, i o to, czy ta zmiana wzmocni system jako całość. A wiadomo, że system-organizacja ma inne cechy niż zwykła suma jego składowych, co rzutować może na opis stanu i obraz organizacji, w szczególności w wymiarze psychospołecznym.

System organizacji zawsze ma własne dynamiki. Są one czymś innym niż dynamiki ludzi będących częścią tego systemu. Rodzaje dynamik wyznaczają to, co się dzieje między różnymi elementami systemu i relacje łączące owe elementy. Te rodzaje dynamik bezpośrednio wpływają na zachowania i uczucia ludzi, którzy są w systemie. Niestety, dynamik nie można dostrzec wprost, działają one bowiem poza naszą zwykłą świadomością. Jednak ich efekty już bez problemów zauważamy wszyscy w organizacji, zarówno te pozytywne, jak i negatywne.

Jeśli w organizacji istnieje dynamika przeszkadzająca osiągnięciu celów, to najpierw trzeba rozwiązać problem, a dopiero potem myśleć o zmianach. Perspektywa systemowa jest ważna w przyglądaniu się procesom zmiany i można ją łączyć z bardziej typowymi podejściami organizacyjnymi, finansowymi, prawnymi itp. Gdy mamy do czynienia z jakąkolwiek zmianą, trzeba przyjrzeć się następującym kwestiom [16, s. 78]:

■ Czy jest tam jakaś dynamika i czy działa ona w sposób tak ważny dla przyszłej zmiany, że musimy ją odkryć:

● pewne problemy powstają wskutek odpowiedzi na ukrytą dynamikę systemową;

● zbadanie (zdiagnozowanie) systemu przed rozpoczęciem jakichkolwiek zmian organizacyjnych jest sposobem na zebranie ważnych informacji na temat tego, co się dzieje i może zapobiec walce z symptomami;

● czy system danej organizacji jest naprawdę gotowy na zmiany i czy nie ma jakichś ukrytych dynamik, które mogłyby uczynić zmianę nieskuteczną?

■ Czy zamierzona zmiana wywrze jakiś systemowy wpływ na inne części organizacji i jak duży on będzie:

● czy proponowana zmiana umieści ludzi, działają albo cele organizacji na innych pozycjach w systemie jako całości;

● czy zmiana wyrzuci z obrazu coś, co do tej pory było bardzo ważne dla tej organizacji?

Zmiana jako wyróżnik dynamiki systemowej w organizacji odpowiada na potrzeby przekształcania powyżej przedstawionych problemów (wewnętrzny obraz organizacji), przy użyciu ustawienia. Prowadzący je postępuje fenomenologicznie, tzn. czeka na moment, w którym obraz ten ma najwyższe natężenie informacyjno-emocjonalne i wtedy pojawia się rozwiązanie w „polu wiedzącym” – ono ustawia system zgodnie z nadrzędnym, pierwotnym porządkiem, właściwym dla systemu jako całości (organizacji).

Pracując metodą ustawień systemowych<sup>5)</sup>, reprezentanci ważni dla systemu i ustawienia pokazują (bo mogą to w polu wiedzącym zobaczyć i poczuć), co dzieje się w rzeczywistości funkcjonującej organizacji. Dlatego ustawienia te służą do zdiagnozowania sytuacji, jaka ma miejsce w organizacji w aspekcie dynamiki systemu i na bazie tego zaproponowania rozwiązania problemów, które ujawniły się w trakcie ustawiania<sup>6)</sup>, dzięki działaniu „pola wiedzącego”.

Zaprowadzenie systemowego porządku, w którym cele firmy przeważają nad celami indywidualnymi czy grupowymi, poprzez wprowadzanie zmian – ujawnionych w systemie niezbędnych rozwiązań – pokazuje, na ile organizacja jest zdolna do przyswojenia zmian jako całościowy organizm. Również ważne staje się to, czy pracownicy potrafią dostrzec i są gotowi ponosić konsekwencje wprowadzonych zmian. I tu kluczową rolę odgrywa kadra menedżerska na wszystkich szczeblach zarządzania, która bierze udział w procesach decyzyjnych i kierowaniu zmianami tak, aby uzyskać satysfakcjonujące wyniki, tworzenie dobrej atmosfery w firmie, poprawienie przepływu informacji przy koordynacji i komunikacji działań itp., a tym samym odczucie stabilności i równowagi w psychospołecznym wymiarze organizacji.

*dr hab. Marek Brzeziński*  
profesor Wyższej Szkoły Finansów  
i Zarządzania w Warszawie

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Zostały uruchomione badania (praca doktorska) na temat wpływu wdrażania innowacji technicznych na zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie, które mają odpowiedzieć na pytania, dotyczące relacji i związków tych warunkujących się wzajemnie procesów, określić mechanizmy powstawania zmian organizacyjnych pod wpływem wprowadzania innowacji technicznych (jako źródłowych zmian), określić skutki w postaci rodzajów zmian wymuszonych przez innowacje techniczne i sposoby ich modelowania, ocenić wpływ na psychospołeczny podsystem organizacji oraz konsekwencje dla całego systemu organizacji itp.

<sup>2)</sup> Rozwinięcie problemów fenomenologicznych, ich teoretyczną i metodologiczną interpretację znajdzie czytelnik w pracy [10].

<sup>3)</sup> Intuicja najczęściej działa, gdy patrzy się przede wszystkim na rozwiązanie, a nie tylko na problemy, z zawężającymi obraz detalami, to wtedy dochodzi do tego, że nie umyka nam systemowa całość – ujawniająca najlepsze rozwiązania [12, s. 17–18].

<sup>4)</sup> Niniejszy artykuł został opracowany przede wszystkim na podstawie dwóch prac, dotyczących ustawień systemowych w organizacji [12, 16] oraz uzupełniająco zostały wykorzystane pozycje [11, 17].

<sup>5)</sup> Z uwagi na obowiązujące ramy artykułu nie prezentujemy szczegółowych procedur prowadzenia ustawienia organizacyjnego, z którymi czytelnik może się zapoznać w pracach [12, 16]. Koncentrujemy się na poznaniu istoty zastosowań metody ustawień w przyjętym ciągu procesu wprowadzania zmian.

<sup>6)</sup> Autor uczestniczył w kilku „ustawieniach” organizacyjnych, dotyczących małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), potwierdzających skuteczność ujawniania przyczyn i skutków zaburzeń systemowych oraz odkrywania, poprzez obecność w „polu wiedzącym”, niezbędnych rozwiązań i zmian w tych firmach.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANTOSZKIEWICZ J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
- [2] BRZEZIŃSKI M., *Podstawy metodyczne projektowania rozwoju nowej produkcji*, PWN, Warszawa 1996.
- [3] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [4] BRZEZIŃSKI M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
- [5] BRZEZIŃSKI M., *Psychospołeczny obraz organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 3/2010.
- [6] DRUCKER P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [7] DRUCKER P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2000.
- [8] DRUCKER P.F., *Discipline of Innovation*, „Harvard Business Review” 2002, no. 7.
- [9] FAGERBERG J., *Innovation: A Guide to the Literature*, in: J. FAGERBERG, D.C. MOWERY, R.R. NELSON (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 2006.
- [10] GIORGI A., *Fenomenologia i badania psychologiczne*, Wydawnictwo Trans Humana, Białystok 2003.
- [11] HELLINGER B., HÖVEL G., *Metoda Berta Hellingera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2002.
- [12] HORN K.P., BRICK R., *Invisible Dynamics Systemic Constellations in Organizations and in Business*, Carl Auer-Systeme Verlag, Heidelberg 2006.
- [13] PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999.
- [14] SHELDRAKE R., *The Rebirth of Nature*, Park Street Press, Rochester, Vermont 2000.
- [15] STACEY R.D., *Complex Responsive Process in Organizations: Learning and Knowledge Creation*, Routledge, New York, London 2001.
- [16] STAM J.J., *Ustawienia systemowe w biznesie i organizacjach*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2010.
- [17] WEBER G. (red.), *Ustawienia systemowe Berta Hellingera*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.

#### Summary

The article proposes a three-phase process of change in the organization, called the needs of introduction of technological innovation and organizational. In this process, compared to life cycle of change, it highlights the possible use of so called system settings (organizational), as a psychosocial approach to make changes.

# Pracownicy wiedzy – nowa jakość czy modny termin?

Krzysztof Łysik

## Wprowadzenie

W ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat obserwuje się daleko idące zmiany w sposobie wykonywania pracy przez pracowników. Praca na odległość, poziom wykształcenia pracowników, internacjonalizacja działalności przedsiębiorstw, informatyzacja stanowisk pracy, to tylko niektóre z wielu ważnych zmian dokonujących się właśnie na naszych oczach.

Wydaje się, że pracownicy wiedzy stali się odpowiedzialni za zmiany zachodzące w środowisku pracy obserwowane od początku ubiegłego wieku – a więc stopniowego zastępowania pracy fizycznej pracą umysłową – do początku XXI wieku, czyli dzisiejszej gospodarki opartej na wiedzy, nazywanej także gospodarką informacyjną.

Celem artykułu jest próba udzielenia odpowiedzi na pytanie, jaką rolę odgrywają lub mogą odgrywać pracownicy wiedzy oraz jakie są ewentualne korzyści i potencjalne problemy związane z występowaniem tej grupy pracowników w firmie<sup>1)</sup>.

Problem jest o tyle ważny i aktualny, że ocenia się, czy pracownicy wiedzy będą stanowić w przyszłości coraz większy odsetek zatrudnionych, co ma w konsekwencji istotne implikacje w podejściu do zarządzania zasobami ludzkimi w dzisiejszej organizacji.

W czasach współczesnych, które charakteryzują się burzliwością i nieprzewidywalnością posiadanie pracowników wiedzy najprawdopodobniej przesądzi także o sukcesie bądź porażce w coraz bardziej agresywnej rywalizacji konkurencyjnej.

## Kim są pracownicy wiedzy?

Sformułowania *knowledge worker* po raz pierwszy użył Peter Drucker pod koniec lat 50. zeszłego wieku, można więc uznać, że pojęcie to jest stosunkowo nowe. Pracownicy wiedzy zarabiają na życie myśleniem; ich narzędziem pracy jest umysł, a każdy wysiłek związany z wykonywaniem zawodu ma charakter intelektualny, nie fizyczny [1, s. 22]. Wydaje się, że wśród wielu cech głównym wyróżnikiem pracowników określanych mianem *knowledge workers* jest wiedza, z której korzystają, którą tworzą i rozwijają.

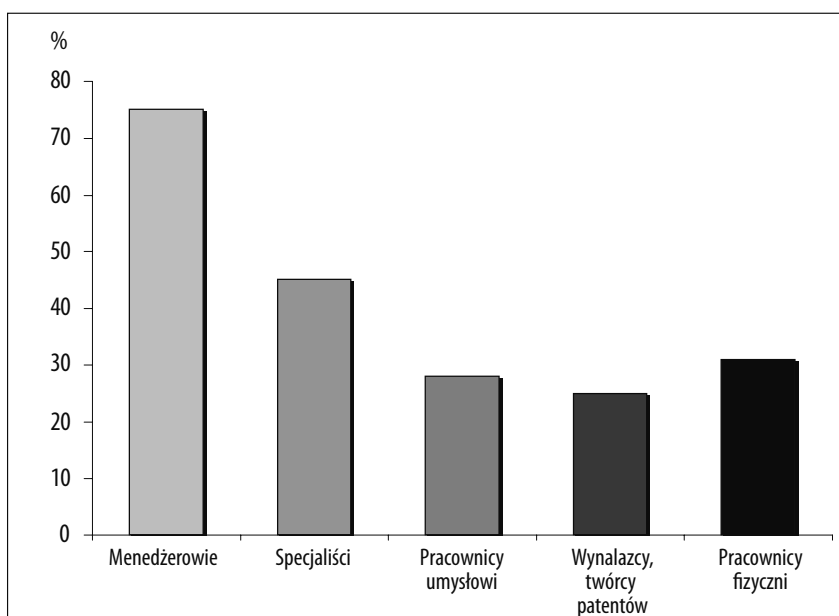
Mieczysław Morawski stwierdza, że pracownika wiedzy postrzega się w kontekście formalnego, często ponadprzeciętnego wykształcenia. Łączy on w działaniu wiedzę z różnych dziedzin, mając zarazem pogłębioną wiedzę specjalistyczną i oparte na niej konkretne, sprawdzone w praktyce, szczególne umiejętności, często niedostępne innym [9, s. 45]. Thomas Davenport uznaje, że pracownicy wiedzy różnią się od pracowników umysłowych tym, że nie tylko przetwarzają dane za pomocą procesów myślowych, ale także analizują je, rozumieją oraz tworzą jakościowo nową wiedzę. Muszą efektywnie wykorzystywać i wciąż uaktualniać swoją wiedzę. Ich praca jest z założenia nowatorska – problemy, które rozwiązują i możliwości, które wykorzystują, są zupełnie nowe. Rzadko można mówić o standardowych rozwiązaniach i rutynowych działaniach [1, s. 24].

Zgodnie z zaprezentowaną definicją osoba zatrudniona w *call center* – która jest pracownikiem intelektualnym – nie jest jednocześnie pracownikiem wiedzy. Co prawda pracuje umysłowo, z wykorzystaniem informacji, ale nie wiedzy. Weźmy na przykład osobę, której praca polega wyłącznie na skanowaniu dokumentów – trudno uznać ją bowiem za pracownika wiedzy. Jednocześnie pracownik ten może zostać liderem zespołu projektowego, mającego na celu usprawnienie procesu skanowania w całej firmie, co oznacza, że zakres jego obowiązków będzie diametralnie inny, co więcej, pozwoli zaklasyfikować go do pracowników wiedzy czy specjalistów (na podstawie przyjętej definicji).

Konkludując, tego samego pracownika można uznać (lub nie) za pracownika wiedzy ze względu na rolę, jaką pełni w organizacji w danym czasie. Ma to szczególnie istotne znaczenie, gdyż pracownicy coraz częściej będą zmuszeni pełnić w organizacji wiele, często odmiennych ról.

Do kategorii pracowników wiedzy obecnie najczęściej zalicza się naukowców, menedżerów, informatyków, nauczycieli oraz inżynierów. Najlepszym jednak przykładem *knowledge workers* wydają się być przedstawiciele wolnych zawodów, np.: lekarze, adwokaci, biegli rewidenty czy architekci. Według przeprowadzonych badań<sup>2)</sup> (wykres 1) do grupy pracowników wiedzy zaliczano najczęściej menedżerów (ponad 70% wskazań), specjalistów oraz pracowników umysłowych. Co ciekawe, ponad 30% respondentów wymienia także pracowników fizycznych.

Szacuje się, że tylko w Stanach Zjednoczonych obecnie około 30% zatrudnionych to pracownicy wiedzy, natomiast w pierwszej połowie XXI wieku liczba pracowników wiedzy w rozwiniętych gospodarkach będzie wynosić od jednej czwartej do jednej drugiej liczby wszystkich zatrudnionych [1, s. 17]. Co więcej, ich liczba stale rośnie. Powstaje także



Wykres 1. Pracownicy wiedzy według grup zawodowych

Źródło: opracowano na podstawie M. MORAWSKI, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 121.

coraz więcej obszarów, gdzie pracownicy ci znajdują zatrudnienie. Biotechnologia, nanotechnologia czy bankowość elektroniczna to dziedziny, które jeszcze kilkadziesiąt lat temu nie istniały lub miały marginalne znaczenie, obecnie gwałtownie rozwijają się i będą stanowić ważny obszar zatrudnienia ludzi o wąskich, specjalistycznych umiejętnościach – w tym pracowników wiedzy.

### Pracownicy wiedzy jako odpowiedź na zmiany zachodzące w otoczeniu organizacji

**A**utomatyzacja produkcji, gwałtowny rozwój i upowszechnienie technologii informatycznych, wzrost liczby coraz lepiej wykształconych pracowników oraz nacisk na podnoszenie kwalifikacji, to jedne z najważniejszych czynników, które wpłynęły na pracę ludzką. Rozwój gospodarczy doprowadził do zmian w charakterze pracy, czyniąc ją lżejszą i mniej uciążliwą dla ludzi. Jak pisał P. Drucker, postęp gospodarczy oznacza również zdolność zastąpienia mięśni i potu wiedzą i umiejętnościami, co oznacza tworzenie przyszłych miejsc pracy – i większej liczby i lepszych [2, s. 34].

Nowe warunki pracy oznaczały jednocześnie wzrost wymagań dotyczących kwalifikacji i kompetencji pracowników. Bez wątpienia do najważniejszych czynników, które wpłynęły na wyższe wymagania, zaliczyć należy upowszechnienie się urządzeń teleinformatycznych, internacjonalizację działalności gospodarczej, decentralizację zarządzania oraz ukierunkowanie na płaskie struktury organizacyjne.

Tadeusz Listwan wśród kwalifikacji i kompetencji współczesnych pracowników wymienia m.in.: szerokie (wszechstronne) umiejętności, znajomość języków obcych, gotowość do permanentnego doskonalenia, otwartość na inne kultury, kreatywność, elastyczność, zdolność do pracy w zespołach, biegłość obsługi komputera [5, s. 93]. Większa część dawnej, rutynowej pracy została wyeliminowana



i zautomatyzowana. Jeżeli dawny model zakładał wykonywanie prostych zadań przez prostych ludzi, to nowy model stawia skomplikowane zadania przed ludźmi inteligentnymi i podnosi tym samym poprzeczkę, umożliwiającą im wejście do grona pracowników wykwalifikowanych. Nieliczne już, tylko proste, rutynowe i inne niewymagające specjalnych umiejętności prace można odnaleźć w nowym, przekształconym środowisku [4, s. 84].

Według C. Sikorskiego zmiany roli i cech charakteryzujących pracowników zauważono w Stanach Zjednoczonych jeszcze przed nadejściem lat 90. ub. wieku. Przeprowadzona już wtedy analiza różnic generacyjnych, dotyczących postaw wobec pracy, wykazała m.in., że młodszy pracownicy [11, s. 346]:

- są psychicznie nastawieni na częste zmiany w pracy, jeżeli umożliwi im to szybki marsz po zaplanowanej ścieżce kariery;
- nie boją się zmian, bo są elastyczni, pewni siebie i chętnie podejmują ryzyko;
- ze względu na wyżej wymienione cechy nie są – w odróżnieniu od swoich ojców – *a priori* nastawieni na długoletnią karierę w jednej firmie, wobec której byliby lojalni w podzięce za pewność zatrudnienia;
- są zorientowani na wynik – mają silnie rozwiniętą potrzebę osiągnięć, popartą dążeniem do nieustannego uczenia się i chcą wywierać wpływ na otoczenie, podlegając zminimalizowanej kontroli.

### Znaczenie pracowników wiedzy dla organizacji

**N**ajwiększym wyzwaniem dla współczesnych i przyszłych działów personalnych będzie zarządzanie pracownikami nowego typu. Oznacza to, że coraz trudniej będzie ich pozyskać, zatrzymać, motywować i rozwijać. Problem ten dotyczy nie tylko określonej grupy pracowników, takich jak wysokiej klasy specjaliści, talenty czy pracownicy wiedzy, ale niemalże wszystkich pracowników, zarówno umysłowych, jak i fizycznych.

Rozważając możliwe trudności powstałe w konsekwencji zatrudnienia pracowników wiedzy, można by wnioskować, że są oni w większym stopniu problemem dla organizacji niż nową jakością i cennym zasobem. Wniosek taki byłby jednak zbyt daleko posuniętym uproszczeniem, gdyż z drugiej strony łatwo można zdefiniować potencjalne korzyści, jakie pracownicy wiedzy mogą wnieść do organizacji (tabela 1).

Problemy z pozyskaniem pracowników wiedzy oraz talentów wynikają głównie z rosnących kosztów, związanych z rekrutacją tych pracowników oraz trudności w ich rozpoznaniu. W niektórych publikacjach poświęconych problematyce zarządzania pracownikami wiedzy zwraca się uwagę na to, że głównym powodem, dla którego firmy odczuwają niedobór talentów, jest brak lub niska efektywność systemów identyfikujących talenty na rynku wewnętrznym, czyli wśród zatrudnionych już pracowników [8, s. 34].

Pierwszym wymaganiem, jakie stawia się dziś przed menedżerem „talentochłonnej” instytucji, jest rozpoznanie twórców wiedzy oraz szczególnie utalentowanych pracowników i zrozumienie, że bez dopływu odpowiednio uzdolnionych osób instytucje takie nie mają przed sobą przyszłości, bez względu na stan ich rezerw finansowych, wartość środków trwałych czy stosunek dochodów do kosztów [10, s. 143].

Trudności w zatrzymywaniu (retencji) pracowników wiedzy wynikają z ich poczucia niezależności oraz silnej potrzeby autonomii. Firmy nie do końca wiedzą, jak zarządzać tego typu grupą, aby utrzymać ją w organizacji, w pełni korzystać z jej potencjału i zapewniać dalszy rozwój satysfakcjonujący obie strony, tj. pracodawcę i pracownika. Oczywiście jest natomiast, że wpływ tego typu osób w dłuższej perspektywie może skutkować np. obniżeniem tempa rozwoju firmy [3, s. 165].

Aby skutecznie oceniać pracowników wiedzy, należałoby dokładnie mierzyć efekty ich pracy. Niestety, praca oparta na wiedzy, w odróżnieniu od pracy rutynowej, niewymagającej wysokich umiejętności, nie jest łatwa do zmierzenia. Trudność stanowi to, że ma głównie charakter jakościowy, niedający się w prosty sposób skwantyfikować. W tym przypadku kluczowa staje się zarówno jakość samej pracy, jak i jej efektów. Trudno bowiem np. oceniać i porównywać dwóch lekarzy, przyjmując za główne kryterium oceny liczbę zoperowanych pacjentów w jednostce czasu. W wielu organizacjach niestety wciąż głównym kryterium oceny pracowników jest wydajność pracy oparta na wskaźnikach ilościowych.

Problemy ze skutecznym motywowaniem tej kategorii pracowników wiążą się ściśle z potrzebami, które są zwykle bardziej złożone niż w przypadku innych zatrudnionych. Odwołując się do najlepiej znanej hierarchii potrzeb A. Masłowa, pracownicy wiedzy będą zainteresowani zaspokojeniem potrzeb wyższego rzędu, a więc samorealizacji, szacunku i uznania. Motywacja finansowa z pewnością ma znaczenie, ale w tym przypadku szczególnie istotne są bodźce niematerialne, takie jak atmosfera w pracy, warunki do rozwoju i prestiż.

Potencjalne konflikty z przełożonymi wynikają z silnej potrzeby autonomii. Jedną z głównych cech pracowników wiedzy jest niechęć do wykonywania poleceń. Osoby zarabiające na życie myśleniem, otrzymujące wynagrodzenie za wykształcenie, fachową wiedzę i doświadczenie, potrafią myśleć samodzielnie. Pracownicy uważają tę autonomię za

Tab. 1. Pracownicy wiedzy – potencjalne problemy i korzyści

Potencjalne problemy	Potencjalne korzyści
<ul style="list-style-type: none"> <li>• trudno pozyskać</li> <li>• trudno zatrzymać</li> <li>• trudno mierzyć efekty pracy</li> <li>• trudno motywować</li> <li>• konflikty z przełożonymi</li> <li>• niechęć do dzielenia się wiedzą</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjność</li> <li>• tworzenie nowej wiedzy</li> <li>• specjalistyczna wiedza</li> <li>• samodzielność</li> <li>• odpowiedzialność</li> <li>• zaangażowanie (pasja)</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

premię należną z tytułu wykształcenia i zdobytego doświadczenia [1, s. 26–27].

Niechęć do dzielenia się wiedzą to poważne zagrożenie dla organizacji, gdyż pracownik taki staje się w pewien sposób niezastąpiony. Oznacza to w praktyce problemy z zapewnieniem kontynuacji działalności pojedynczego działu lub całej firmy. Na przykład, gdy z pracy odchodzi nagle główny księgowy, zabierając ze sobą duży zasób informacji oraz bezcennych, wieloletnich doświadczeń – nieprzeniesionych wcześniej na nośniki materialne – firma może stanąć w obliczu poważnych trudności.

Innowacyjność organizacji często uznaje się za jej kluczową kompetencję, obecnie jest wręcz niezbędna głównie z perspektywy rywalizacji konkurencyjnej. Poprzez innowacyjność pracowników firma ma szansę nie tylko przetrwać na rynku, ale wygrać, osiągając przewagę konkurencyjną. Dzisiaj pracownikowi wiedzy stawia się całą listę oczekiwań, których kiedyś wymagano jedynie od menedżerów. Oczekuje się: kreatywności, samodzielnego wyznaczania i wykonywania zadań, rozwiązywania sytuacji problemowych wynikających z działania w warunkach niepewności [6, s. 459].

Tworzenie nowej wiedzy, zwłaszcza, gdy jest unikatowa, to szczególna korzyść dla każdego przedsiębiorstwa. Firmy, wykorzystując ochronę patentową lub prawa autorskie, mogą chronić efekty pracy pracowników wiedzy – często o charakterze niematerialnym. Dzięki temu efekty te można próbować wycenić i porównywać między sobą.

Pracownicy wiedzy są ważnym aktywem dla organizacji, także ze względu na posiadaną specjalistyczną wiedzę. Zwykle wiedzą oni więcej niż ktokolwiek inny w firmie, traktowani są jako eksperci w swojej dziedzinie, których nie można w każdej chwili szybko zastąpić.

Pracownicy ci, dzięki swoim wyspecjalizowanym umiejętnościom oraz pragnieniu niezależności, przyjmują pełną odpowiedzialność za wykonywane zadania. Ich praca charakteryzuje się także znacznym stopniem samodzielności, co w konsekwencji umożliwia im zdobycie opinii profesjonalisty, do czego nieustannie dążą.

Posiadanie, przetwarzanie, uaktualnianie i tworzenie nowej wiedzy o wysokiej jakości wymaga wysiłku i zaangażowania. Bez pasji do wykonywania swojego zawodu nie byłoby możliwe osiągnięcie ani wysokiego statusu w organizacji, ani prestiżu.

## Podsumowanie

**P**racownicy wiedzy to nowa, wciąż powiększająca się grupa pracowników, która różni się od pracowników umysłowych, talentów i pracowników o wysokim potencjale, chociaż granica tego podziału nie jest wyraźna.

Wydaje się, że nie ma innej alternatywy dla współczesnych organizacji niż pracownicy wiedzy. Podobnie jak nie można nie uczestniczyć w procesie globalizacji czy negować faktu rewolucji informatycznej – na przykład, używając maszyny do pisania zamiast komputera. Każda organizacja nieuchronnie musi stawić czoła wyzwaniom, jakie niesie ze sobą pojawienie się nowej grupy pracowników, zarazem musi dostosowywać się do zmian zachodzących w otoczeniu. Stwierdzenie, że to pracownicy wiedzy są odpowiedzialni na burzliwe otoczenie współczesnych

przedsiębiorstw wydaje się być całkowicie uprawnione. Pracownicy wiedzy stanowią nową jakość pracowników, szczególnie cennych dla organizacji. Krytyczny wkład ludzi, szczególnie wysokowartościowych, utalentowanych ludzi, w sukces organizacji prawdopodobnie nigdy nie miał większego znaczenia [7, s. 3]. To grupa o rosnącym znaczeniu, która stanowić będzie poważne wyzwanie dla dzisiejszych działów personalnych.

*mgr Krzysztof Łysik*

doktorant w Katedrze Zarządzania  
Zasobami Ludzkimi

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> „Przedsiębiorstwo”, „organizacja”, „firma” – to różne terminy mające odmienne definicje, jednak na potrzeby niniejszego opracowania będą używane zamiennie.

<sup>2)</sup> Wyniki badań przeprowadzonych na grupie 90 przedsiębiorstw. Zob. więcej M. MORAWSKI, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 116.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] DAVENPORT T.H., *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007.
- [2] DRUCKER P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Nowoczesność, Warszawa 1995.
- [3] FILIPOWICZ G., *Rozwój organizacji przez rozwój efektywności pracowników*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [4] HAMMER M., CHAMPY J., *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996.
- [5] KAWKA T., *Pracownik w czasach nowej gospodarki*, w: A. POTOCKI (red.), *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.
- [6] MAKOWSKI D., *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, w: D. JEMIELNIAK, A.K. KOŹMIŃSKI (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [7] MAYO A., *The Human Value of the Enterprise*, Nicholas Brealey Publishing, London 2001.
- [8] MIŚ A., *Istota talentu i zarządzania talentami w organizacji*, w: A. POCZTOWSKI (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- [9] MORAWSKI M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- [10] SADLER P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.
- [11] SIKORSKI C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 1997.
- [12] WIŚNIEWSKI Z., POCZTOWSKI A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

## Summary

Work has change during the last decades and now it is based on knowledge, information and it is more complex than ever before. The aim of this paper is to present concept of a new group of employees described as *knowledge workers*. Author provides an answer to the question if this group can be considered as a new quality for organizations or rather a new, popular term used as replacement of specialists, high-potential workers and talents. In the first part there was presented concept of knowledge workers and characteristics which differ this group from other groups of employees. The second part is an attempt to explain what is the main reason that category of knowledge workers have appeared. The last part contains listed potential problems and benefits that knowledge workers can bring to organizations. The article ends with conclusions that knowledge workers are a challenge for today HR departments and can be considered as a characteristic of turbulent times. Moreover, there is no alternative other than an effort to benefit from this group of employees.

# Audyt wiedzy przedsiębiorstwa

*Anna Ujwary-Gil*

## Wprowadzenie

**W** związku z obserwowaną ewolucją tzw. gospodarki opartej na wiedzy, pojawiła się nowa koncepcja zarządzania – zarządzanie wiedzą, rozumiane m.in. jako ważne narzędzie konkurencyjności organizacji. Jej skuteczna realizacja zależy od bardzo wielu wzajemnie powiązanych czynników, w tym wiedzy *know-how*, relacji ludzkich, kultury organizacyjnej oraz przywództwa (i wielu innych). Audyt wiedzy, jeśli jest prawidłowo przeprowadzony, przyczynia się do budowania strategii zarządzania wiedzą opartej na rozszerzonej wiedzy na temat statusu przedsiębiorstwa, jego środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego.

Powiązanie strategii organizacyjnej ze strategią zarządzania wiedzą jest pierwszym krokiem w kierunku zarządzania wiedzą. Powiązanie tych strategii pozwala *de facto* określić strategiczną lukę w wiedzy organizacyjnej. Ponadto audyt wiedzy ma na celu zbadanie stanu firmy w danym momencie w zakresie dostępności wiedzy i potrzeb, jej przepływu i wykorzystania w procesach biznesowych przez pracowników.

W rzeczywistości audyt wiedzy oznacza powtarzalny proces, mający na celu wyjaśnienie, czy zasoby wiedzy są właściwie zarządzane i jaką strategię zarządzania wiedzą opracować, jakie narzędzia i rozwiązania mogą przyczynić się do uzyskania maksymalnych korzyści dla przedsiębiorstwa.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie najważniejszych elementów oraz podstawowych obszarów audytu wiedzy przedsiębiorstwa. Przeprowadzenie dowolnego audytu zwykle opiera się na wielu pytaniach o charakterze diagnostycznym, które umożliwiają, w tym przypadku, dokonanie wstępnej diagnozy wiedzy znajdującej się w przedsiębiorstwie.

## Definicja i cele audytu wiedzy

**A**udyt wiedzy<sup>1)</sup> służy jako podstawowe narzędzie umożliwiające organizacji (zatrudnionym w niej pracownikom, a także osobom i firmom z nią powiązanym) zrozumienie, jak wykorzystywana jest wiedza do realizacji procesów biznesowych oraz osiągnięcia założonych celów. W przeciwieństwie do audytu finansowego ma on charakter jakościowy i jest skoncentrowany na ludziach, ich relacjach między sobą. Audyt wiedzy ma służyć odkrywaniu potrzeb organizacji w zakresie wiedzy, analizie przepływu i luk wiedzy, zachowań ludzi w dzieleniu się i tworzeniu wiedzy oraz efektywnemu wykorzystywaniu i zarządzaniu. Nierzadko

audyt wiedzy wykorzystuje się jako badanie wstępne przed uruchomieniem kompleksowego systemu zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie.

Audyt oznacza ocenę danej osoby, organizacji, systemu, procesu, projektu lub produktu. Przeprowadzany jest w celu upewnienia się co do prawdziwości i rzetelności informacji, a także oceny systemu kontroli wewnętrznej opartej na wybranych metodach badawczych (kwestionariusze, wywiady, obserwacje). Tak rozumiany audyt jest w zasadzie tożsamy z koncepcją audytu wewnętrznego, który pełni w przedsiębiorstwie określone funkcje. Najważniejsze z nich to funkcja kontrolna i doradcza audytu, które mają miejsce szczególnie wtedy, gdy stan faktyczny negatywnie odbiega od wzorca i audytor rekomenduje kierownictwu środki zaradcze.

Prezentowana przez autorkę definicja audytu wiedzy nawiązuje do funkcji kontrolnej audytu. Z kolei główne pytania audytu wiedzy, prezentowane w dalszej części artykułu, można odnieść do doradczej funkcji audytu. Występujące w literaturze przedmiotu definicje podkreślają w audycie wiedzy:

- dokument planowania, który stanowi strukturalny przegląd wyznaczonej do analizy części organizacyjnej wiedzy, a także szczegółów dotyczących ilościowych i jakościowych cech poszczególnych porcji wiedzy w ramach wyznaczonych sekcji<sup>2)</sup>;
- narzędzie oceny zasobów wiedzy – jest to pierwsza i zasadnicza część każdej strategii zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie; odkrywając, jaką wiedzę ma organizacja, można określić najbardziej efektywny sposób jej przechowywania i rozpowszechniania, który następnie zostanie wykorzystany jako podstawa do oceny, w jakim stopniu określona zmiana musi być wprowadzona do przedsiębiorstwa; elementem tak rozumianego audytu wiedzy jest uchwycenie tzw. wiedzy cichej (ukrytej)<sup>3)</sup>;
- systematycznie prowadzone badania, analizy, pomiar i ocenę zasobów wiedzy jawnej i ukrytej, w celu ustalenia, w jaki sposób i czy efektywnie są one wykorzystywane przez organizację<sup>4)</sup>;
- systematyczną analizę organizacyjnej wiedzy i informacji oraz ich kluczowych atrybutów: praw własności, użytkowania i przepływów wiedzy przyporządkowanej użytkownikom i potrzebom organizacyjnym<sup>5)</sup>;
- systematyczną analizę i ocenę wiedzy i zasobów organizacyjnych zalecaną zwykle w przemyśle jako ważny i zarazem pierwszy krok przed uruchomieniem jakiegokolwiek programu zarządzania wiedzą<sup>6)</sup>.

Na potrzeby niniejszego artykułu audyt wiedzy przedsiębiorstwa oznaczać będzie analizę i ocenę

Tab. 1. Główne pytania audytu wiedzy przedsiębiorstwa

Podstawowe pytania audytu wiedzy	Przesłanki do przeprowadzenia audytu wiedzy	Pytania szczegółowe
Jakiej wiedzy organizacja potrzebuje? Jaką wiedzę organizacja ma i gdzie ona jest? Jaka wiedza jest dostępna, a jakiej brakuje? Jak szybko wiedza, której potrzebujemy, może być udostępniana? W jaki sposób wiedza jest przekazywana formalnie i nieformalnie wewnątrz i na zewnątrz organizacji? W jaki sposób wiedza jest identyfikowana, tworzona, zachowywana, dzielona i wykorzystywana? W jaki sposób wiedza jest uaktualniana? Jak wiedza jest definiowana w organizacji?	<b>Dlaczego?</b>	Czy wiedza wycieka z organizacji, gdy pracownicy odchodzą? Czy nowe projekty i programy pracy opierają się na istniejącej dobrej praktyce? Co można byłoby robić lepiej?
	<b>Co?</b>	Jaka wiedza jest naprawdę krytyczna dla efektywnej działalności organizacji? Jak wygląda analiza SWOT organizacyjnej wiedzy? Jakie są luki wiedzy?
	<b>Kto?</b>	Kto ma unikatową wiedzę w firmie? Jaki byłby koszt utraty tej wiedzy? Czy przy grupowym odejściu nowi pracownicy mogliby łatwo i szybko wejść w nowe dla siebie obowiązki?
	<b>Jak?</b>	W jaki sposób wdrożyć i rozwinąć systemy, procesy i zachowania, aby zarządzać wiedzą efektywniej? W jaki sposób ludzie mogliby lepiej odnajdywać, wykorzystywać i tworzyć wiedzę? W jaki sposób pracownicy mogliby lepiej dzielić się wiedzą wewnątrz i na zewnątrz firmy?

Źródło: opracowanie własne.

organizacyjnej wiedzy z punktu widzenia jej użyteczności oraz możliwości osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki jej wykorzystaniu w organizacji.

Prowadząc tego rodzaju audyt, niezwykle ważna jest umiejętność oceny tzw. wiedzy jawnej (*explicit*), szczególnie jednak wiedzy cichej, ukrytej (*tacit*)<sup>7</sup>, którą znacznie trudniej poddać ocenie i kontroli. Wiedza jawna jest niezależna od człowieka, a więc jest bardziej obiektywna w przeciwieństwie do wiedzy ukrytej, która ma charakter subiektywny, wynikający z doświadczeń człowieka. Zawiera ona myślowy komponent, który wpływa na sposób percepcji otaczającego nas świata. Wiedza ukryta nie może być sformalizowana, udokumentowana lub komunikowana innym w taki sam sposób, jak wiedza jawna, np. przy pomocy narzędzi teleinformatycznych, takich jak intranet, mema, dokumentacja przedsiębiorstwa czy spisane procedury. Wiedza ukryta jest niekodowalna, jednak mimo to w znacznie większym stopniu wpływa ona na tworzenie nowej wiedzy i innowacji.

Tak rozumiany audyt wiedzy ma charakter analityczny, a zasadniczym jego celem jest m.in.:

- pomoc organizacji w określeniu kluczowych zasobów niematerialnych, by móc realizować cele organizacji i pracowników w niej zatrudnionych;
- określenie, która wiedza jest efektywnie zarządzana, a gdzie potrzebne są działania usprawniające;
- analiza, w jaki sposób wiedza przemieszcza się w organizacji i jak jest wykorzystywana;
- stworzenie mapy (map przekrojowych) wiedzy, pozwalającej ocenić, jaka wiedza jest w organizacji i gdzie istnieje, oraz ujawnić zarówno luki, jak i powtórzenia;
- diagnoza wiedzy jawnej i ukrytej (cichej) w organizacji: wiedza jawna znajduje się w dokumentacji, stronach internetowych, e-mailach, notatkach itp.; wiedza ukryta znajduje się w głowach pracowników – w wyniku relacji interpersonalnych, zachodzących

w firmie procesów, istniejącej wiedzy, systemów informacyjnych, otoczenia i kontekstu może zostać uzewnętrzniona i stać się wiedzą jawną;

- inwentarz wiedzy i określenie sposobów jej pomiaru – stanowi on wykaz aktywów wiedzy, pozwalając im stać się bardziej widocznymi, a zatem bardziej wymiernymi;
- ujawnienie niewykorzystanego potencjału wiedzy znajdującej się w organizacji;
- wskazanie źródeł wiedzy, a także blokad, które mogą się pojawić w procesie wymiany i dzielenia się wiedzą;
- dostarczenie informacji pomocnych w zainicjowaniu kompleksowego systemu zarządzania wiedzą.

Rozpoczęcie audytu wiedzy powinno zostać poprzedzone postawieniem wielu pytań o charakterze diagnostycznym, pozwalających dokonać wstępnego rozeznania sytuacji pod kątem posiadanej wiedzy w organizacji. Audyt wiedzy pozwala *de facto* udzielić odpowiedzi na wiele pytań związanych z procesem uczenia się, przechowywania, dzielenia się wiedzą i jej efektywnego wykorzystywania, a także tworzenia nowej wiedzy. Główne pytania audytu wiedzy przedstawia tabela 1.

Zawiera ona podstawowe pytania, pojawiające się szczególnie wtedy, kiedy szukamy odpowiedzi, od czego i kiedy zacząć audyt wiedzy w przedsiębiorstwie, jakie są przesłanki do podjęcia się tego rodzaju audytu. Audyt należy przeprowadzić szczególnie wtedy, kiedy zamierzamy wprowadzić strategię powiązaną z zarządzaniem wiedzą, kiedy ludzie napotykają trudności w znalezieniu wiedzy, kiedy przydatne źródła wiedzy są odnajdywane przez przypadek, a także podczas powielania tych samych zasobów wiedzy (powtarzania tych samych czynności w zakresie wiedzy). Z kolei pytanie o to, gdzie należy stosować audyt wiedzy, jest pytaniem otwartym, wymagającym indywidualnego podejścia do każdego analizowanego przedsiębiorstwa.

Tab. 2. Obszary badań audytu wiedzy przedsiębiorstwa

Obszary audytu wiedzy	Przykładowe pytania badawcze w ramach wymienionych obszarów
<b>Struktura organizacyjna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Czego dotyczy praca działu, jakie są jego funkcje, programy lub inicjatywy?</li> <li>■ Jakie są kluczowe czynniki sukcesu lub cele biznesowe?</li> <li>■ Co uważa się za krytyczną wiedzę i informacje niezbędne do osiągnięcia celów biznesowych na poziomie osobistym i organizacyjnym?</li> <li>■ Jak ważne są informacja i wiedza oraz ich wpływ na sprawność i skuteczność organizacji?</li> <li>■ Czy istnieją jakieś poważne problemy stojące przed organizacją, które mogą mieć wpływ na jej potrzeby w zakresie informacji i wiedzy?</li> <li>■ Kim są osoby w organizacji, które wiedzą wszystko o organizacji?</li> <li>■ Jaka jest rola tych osób w wymianie wiedzy i jak można je wykorzystać w celu uzyskania jak największych korzyści z ich doświadczenia i wiedzy?</li> </ul>
<b>Struktura informacji</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jak informacje są klasyfikowane w organizacji?</li> <li>■ Jakie wsparcie jest dostępne dla pracowników, by mogli lepiej zrozumieć strukturę informacji?</li> <li>■ Czy struktura informacji różni się między zespołami i departamentami?</li> <li>■ W jaki sposób organizacja rejestruje informacje o swoich partnerach, dostawcach, klientach i zakresie współpracy?</li> <li>■ Czy istnieją zdefiniowane kanały przepływu informacji z partnerami?</li> <li>■ Czy ludzie rozumieją, co można przekazywać partnerom, a czym nie można się dzielić z partnerami?</li> </ul>
<b>Komunikacja</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jakie kanały komunikacji są wykorzystywane zarówno w ramach organizacji, jak i poza nią?</li> <li>■ Czy kanały komunikacyjne różnią się w zależności od tego, w jaki sposób pracownicy chcą otrzymywać komunikaty?</li> <li>■ Czy i jak pracownicy aktualizują informacje i swoją wiedzę (uczenie się)?</li> <li>■ W jaki sposób komunikacja wpływa na zwiększenie świadomości, a następnie motywowanie personelu do działania?</li> </ul>
<b>Zmiany zachowań pracowników</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jak można opisać kulturę organizacyjną w zakresie wiedzy i informacji?</li> <li>■ W jaki sposób kultura wspiera tworzenie, udostępnianie i korzystanie z informacji oraz wiedzy i nauki – w ramach grup funkcyjnych i zespołów, całej organizacji i jej partnerów?</li> <li>■ Czy ludzie szybko reagują na prośby o informacje?</li> <li>■ Czy ludzie dzielą się dobrowolnie informacjami, które ich zdaniem mogłyby być przydatne dla kolegów?</li> <li>■ Czy pracownicy sądzą, że mają umiejętności i kompetencje do korzystania z zasobów informacji i potrafią zarządzać swoimi informacjami w sposób efektywny?</li> <li>■ Czy są dostępne szkolenia w tym zakresie?</li> </ul>
<b>Procesy wiedzy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jaką rolę odgrywają informacje i wiedza w wykonywaniu pracy?</li> <li>■ Jakie zasady, procedury i mechanizmy wykorzystuje się w pozyskiwaniu, zarządzaniu i udostępnianiu informacji i wiedzy?</li> <li>■ Czy są one spójne z procesem wykonywanej pracy?</li> <li>■ W jaki sposób nowe informacje, wiedza i doświadczenie są wprowadzane w organizację?</li> <li>■ W jaki sposób wiedza jest poddana przeglądowi w świetle doświadczeń i zmieniających się okoliczności?</li> <li>■ Jakie czynniki obecnie uniemożliwiają ludziom dzielenie się wiedzą z innymi w organizacji i jakie są główne przeszkody, które blokują dostęp do istniejącej wiedzy?</li> <li>■ Czy po zakończeniu projektu są dokumentowane doświadczenia i kontakty?</li> <li>■ Czy organizacja uznaje korzyści płynące z ponownego wykorzystania wcześniejszych prac w podobnych sytuacjach?</li> <li>■ Czy można zidentyfikować najlepsze praktyki?</li> </ul>
<b>Procesy biznesowe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Jakie są kluczowe procesy biznesowe?</li> <li>■ Ilu pracowników jest zaangażowanych?</li> <li>■ W jaki sposób organizacja zapewnia pracownikom dostęp do informacji i wiedzy, aby wykonywali swoją pracę dobrze?</li> <li>■ Czy działania w zakresie tworzenia i udostępniania informacji są częścią oceny funkcjonowania organizacji i osób w niej zatrudnionych?</li> <li>■ Czy organizacja ma zdefiniowany zakres kompetencji?</li> <li>■ Czy zakres ten obejmuje umiejętności zarządzania informacją i wiedzą?</li> </ul>
<b>Systemy informatyczne</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Z jakich systemów korzystają użytkownicy w celu uzyskania, organizowania i udostępniania informacji (np. intranet, poczta elektroniczna, udostępnione na dyskach)?</li> <li>■ Które systemy działają najlepiej?</li> <li>■ Które systemy najlepiej wspierają procesy wiedzy?</li> <li>■ Czy wszyscy pracownicy mają dostęp do tych systemów?</li> <li>■ Jak często te systemy są poddawane kontroli pod względem dokładności i trafności?</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

Audyt wiedzy można przeprowadzić w całej organizacji, w poszczególnych jednostkach, departamentach lub na poziomie indywidualnego pracownika bądź zespołów pracowniczych. Przedmiotem audytu wiedzy bez wątpienia powinni być przede wszystkim pracownicy, kadra zarządcza, jak również klienci, dostawcy powiązani z organizacją. Charakter audytu (całościowy lub częściowy) wynika z potrzeb

organizacji, jak również wstępnej diagnozy przeprowadzonej przez audytora. Audytem wiedzy mogą być objęte procesy biznesowe na poziomie ogólnym, kluczowym dla organizacji i w konsekwencji dające całościowy obraz funkcjonowania organizacji.

Tym samym pytanie o to, jak długo trwa audyt, zależy będzie m.in. od: ● populacji docelowej, jej położenia geograficznego oraz zaangażowania



- dostępnych środków i możliwości wykonania audytu
- przyznanych w budżecie środków i czasu wskazanego przez kierownictwo wyższego szczebla
- poziomu szczegółowości audytu
- stopnia koncentracji: zasobów wiedzy i/lub przepływów wiedzy
- doświadczenia i kwalifikacji audytora wiedzy
- poziomu aktywności grupy docelowej.

Najważniejsze obszary prowadzenia audytu wiedzy w przedsiębiorstwie można podzielić na: strukturę organizacyjną, strukturę informacji, komunikację, zachowania pracowników, zdiagnozowane procesy wiedzy, procesy biznesowe oraz systemy informacyjne (tabela 2).

### Kierunki dalszych badań

W niniejszym artykule zawarto podstawowe rozważania na temat audytu wiedzy przedsiębiorstwa, przedstawiono jego cele, elementy oraz obszary ewentualnych badań. Aby dokonać pełniejszej analizy tematu, niezbędne jest precyzyjne zdefiniowanie audytu wiedzy. W artykule nie wspomniano o audycie informacji, który nierzadko utożsamiany jest z audytem wiedzy. Czy słusznie tak się dzieje, tego wymaga odrębna publikacja. Niemniej istnieją w tym zakresie bardzo liczne i interesujące badania, szczególnie autorstwa Henczel<sup>8)</sup>, Buchanana oraz Gibba<sup>9)</sup>. Warto zauważyć, że audyt informacji jest w znacznie większym stopniu oparty na analizie i ocenie informacji oraz wiedzy jawnej przedsiębiorstwa.

Osobnym problemem o charakterze badawczym jest opracowanie metodologii audytu wiedzy przedsiębiorstwa. Pozwoliłaby ona kompleksowo spojrzeć na opracowanie i przeprowadzenie audytu wiedzy w przedsiębiorstwie z uwzględnieniem jego celów i założeń. Najważniejszymi kwestiami do dyskusji pozostają opracowanie i wybór metod badawczych, a więc opracowanie kwestionariusza wywiadu i ankiety, sposobu ich dystrybucji w przedsiębiorstwie, wybór populacji do badania oraz analiza wyników i prezentacja wniosków w formie raportu końcowego z przeprowadzonego audytu. Raport taki powinien zawierać również propozycje rozwiązań dla przedsiębiorstwa. Sam audyt wiedzy jest badaniem złożonym i czasochłonnym. Najważniejsze wydają się dobór i opracowanie takiego narzędzia badawczego, które znacznie obniży poziom subiektywności uzyskanych wyników.

dr Anna Ujwary-Gil  
Zakład Zarządzania

Wyższej Szkoły Biznesu-National Louis University  
w Nowym Sączu

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> W 2007 r. ukazała się na rynku wydawniczym interesująca publikacja, w której autorzy przedstawili tzw. koncepcję zarządzania wiedzą, na bazie której opracowano narzędzie audytu zarządzania wiedzą [A. KOWALCZYK, B. NOGALSKI, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007]. Pojawia się przy tym podstawowa kwestia językowa, mianowicie, jaką nazwę powinno się stosować: *audit* czy *audyt*? Stosowanie pojęcia *audit* uważane jest za niepoprawne językowo. Słowo to nie występuje w *Słowniku języka polskiego* PWN [Słownik języka polskiego, 2008], ale można się z nim

spotkać w praktyce biznesowej i języku potocznym (wśród audytorów czy konsultantów). Ponadto, jeśli jest stosowane, używa się go jako rezultat błędnego tłumaczenia norm ISO 9001 i ISO 14001 przez Polski Komitet Normalizacyjny (PKN). Jednak w normie PN-ISO/IEC 27001:2007 PKN zastosował inny termin, mianowicie: „audyt”. Z wypowiedzi Anny Mazik-Krysińskiej, redaktorki Polskich Norm oraz kierownika działu Redakcji Wydawnictw PKN wynika, że występowanie w PN-ISO/IEC 27001:2007 terminu „audyt” należy uznać za błąd popełniony na etapie opracowania dokumentu. Obowiązuje bowiem zasada jednolitości terminologicznej. Termin należy stosować w takiej formie, w jakiej został zapisany w podstawowej normie terminologicznej. Terminologia w danej dziedzinie powinna być spójna – dotyczy to wszystkich publikacji, nie tylko norm. Oznacza to, że bez względu na merytoryczne znaczenie sporu między *audit*em a *audytem*, ważniejsza jest konsekwencja w stosowaniu przyjętej wcześniej terminologii. Z kolei, jeśliby uznać jako zasadę tłumaczenie takich terminów, jak *director*, *accreditation* i wiele innych – gdzie *di* zamieniane jest na *dy* – to tłumaczenie anglojęzycznego terminu *audit* przybiera formę polskojęzyczną „audyt”. Mimo że sama koncepcja audytu wiedzy zapożyczona jest z szeroko stosowanego audytu systemu kontroli jakości w przedsiębiorstwach produkcyjnych oraz sformalizowanego audytu finansowego, będącego podstawą uzyskania opinii przez niezależnego biegłego rewidenta – częściej w literaturze przedmiotu spotyka się pojęcie „audyt zarządzania wiedzą”, czy po prostu „audyt wiedzy” przedsiębiorstwa, niż: *audit* wiedzy.

<sup>2)</sup> J. DEBENHAM, J. CLARK, *The Knowledge Audit*, „Robotics and Computer Integrated Manufacturing Journal” 1994, vol. 11, no. 3, s. 201–211.

<sup>3)</sup> J. LIEBOWITZ, B. RUBENSTEIN-MONTANO, D. McCRAW, J. BUCHWALTER, C. BROWNING, *The Knowledge Audit*, „Journal of Knowledge and Process Management” 2000, vol. 7, no. 1, s. 3–10.

<sup>4)</sup> A. HYLTON, *A KM Initiative Is Unlikely to Succeed Without a Knowledge Audit* (<http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm>, 2002, odczyt: maj 2008); A. HYLTON, *Measuring and Valuing Knowledge: Role of the Knowledge Audit* ([www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm](http://www.annhylton.com/siteContents/writings/writings-home.htm), 2002, odczyt: maj 2008).

<sup>5)</sup> D. SKYRME, *Knowledge Audit*, 2002 (<http://www.skyrme.com/services/kmaudit.htm>, odczyt: styczeń 2010).

<sup>6)</sup> S.Y. CHOY, W.B. LEE, C.F. CHEUNG, *A Systematic Approach for Knowledge Audit Analysis: Integration of Knowledge Inventory, Mapping and Knowledge Flow Analysis*, „Journal of Universal Computer Science” 2004, vol. 10, no. 6, s. 674–682.

<sup>7)</sup> I. NONAKA, H. TAKEUCHI, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford 1995 (wyd. pol.: *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000); M. POLANYI, *The Tacit Dimension*, Routledge&Kogan, London 1966.

<sup>8)</sup> S. HENCZEL, *The Information Audit as a First Step Towards Effective Knowledge Management: An Opportunity for the Special Librarian*, „INSPEL” 2000, vol. 34, no. 3/4, s. 210–226.

<sup>9)</sup> S. BUCHANAN, F. GIBB, *The Information Audit: An Integrated Strategic Approach*, „International Journal of Information Management” 1998, vol. 18, no. 1, s. 29–47; S. BUCHANAN, F. GIBB, *The Information Audit: Methodology Selection*, „International Journal of Information Management” 2008, vol. 28, no. 1, s. 3–11; S. BUCHANAN, F. GIBB, *The Information Audit: Role and Scope*, „International Journal of Information Management” 2007, vol. 27, no. 3, s. 159–172; S. BUCHANAN, F. GIBB, *The Information Audit: Theory Versus Practice*, „International Journal of Information Management” 2008, vol. 28, no. 3, s. 150–160; F. GIBB, S. BUCHANAN, S. SHAH, *An Integrated Approach to Process and Service Management*, „International Journal of Information Management” 2006, vol. 26, no. 1, s. 44–58.

### Summary

The aim of this paper is to present key elements and core areas of the company's knowledge audit. Carrying out any kind of an audit is usually based on a number of questions of a diagnostic nature, which allow, in this case, making an initial diagnosis of knowledge contained in a company.

# Wartość interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu

*Adam Jabłoński*

## Wprowadzenie

**D**ynamika zmian organizacyjnych, występująca w nowoczesnych przedsiębiorstwach, związana z dopasowaniem do pełnego zmienności rynku, wymaga stosowania wyrafinowanych strategii. Wymiar i charakter przyjętych strategii uzależnione są od zaprojektowanego i wdrożonego modelu biznesu. Model biznesu determinujący zwycięstwo rynkowe powinien odwzorowywać konfigurację aktualnego potencjału przedsiębiorstwa, adekwatną do potrzeb klientów i innych interesariuszy, mierzonego osiąganymi przez przedsiębiorstwo ponadprzeciętnymi wynikami na tle pozostałych graczy rynkowych.

W takim ujęciu zapewnienie trwałości i rentowności modelu biznesu staje się jednym z kluczowych wyzwań skutecznie i efektywnie zarządzanych przedsiębiorstw. Trwałość modelu biznesu i jego rentowność mogą być uzależnione od wartości oddziałujących na przedsiębiorstwo i wpływających na jego strategię interesariuszy. Również siła i czas wpływu interesariuszy na firmę wyznaczają nowy kontekst budowy modelu biznesu, stającego się modelem zrównoważonym. Zrównoważenie modelu biznesu, traktowane jako zapewnienie jego trwałości przy zarządzaniu ciągłością biznesu z zachowaniem dynamiki wzrostu wyników przedsiębiorstwa, może być uzależnione od siły relacji z interesariuszami. Wartość interesariuszy może także wpływać na wzrost wartości przedsiębiorstwa i wzrost wartości dla akcjonariuszy.

Celem artykułu jest przedstawienie miejsca i roli interesariuszy i ich wartości w procesie budowy modelu zrównoważonego biznesu, przyczyniającego się do kreacji wartości przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie. Artykuł zwraca uwagę na zależność długoterminowej wartości przedsiębiorstwa od wartości interesariuszy, gdzie długość i poziom budowanych relacji wpływa na zdyskontowane, dodatnie przepływy pieniężne przedsiębiorstwa. Autor w tekście wskazuje ponadto na istotne elementy zarządzania interesariuszami jako źródło kreacji wartości w modelu zrównoważonego biznesu ukonstruowanego poprzez przyjętą i realizowaną strategię.

## Wartość interesariuszy – uwarunkowania strategiczne

**O**becnie kształtowany przez rynek złożony system zależności międzyorganizacyjnych tworzy nowe potrzeby w kierunku poszukiwania źródeł osiągania przewag konkurencyjnych. Przedsiębiorstwa wobec hiperkonkurencji walczą na rynku, wykorzystując nowe pokłady tkwiące w ich otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym. Okazuje się, że coraz trudniej jest znaleźć taki czynnik sukcesu, który spowoduje znaczący wzrost przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że tym czynnikiem, niezbyt dobrze do tej pory zbadanym w literaturze przedmiotu, jest wartość interesariuszy.

Wartość interesariuszy według autora tekstu stanowi sumę wartości poszczególnych grup interesariuszy, mierzoną wielkością przychodów osiągniętą w sposób pośredni i bezpośredni (np. klienci, alianci, kooperanci) przez zawiązaną relację z poszczególnymi interesariuszami oraz sumę uzyskanych korzyści, wynikających z optymalizacji kosztów funkcjonowania przedsiębiorstwa, będących następstwem relacji z interesariuszami (np. dostawcy, pracownicy). Zarówno wzrost przychodów, jak i optymalizacja kosztów przyczyniają się do wzrostu rentowności przedsiębiorstwa, a w konsekwencji do wzrostu długoterminowej jego wartości.

W takim ujęciu prowadzenie rozważań naukowych pozwala na określenie możliwych do osiągnięcia dodatknych przepływów pieniężnych, warunkowanych wartością interesariuszy.

Klienci – tworzą dodatnie przepływy pieniężne dla przedsiębiorstwa w formie generowanych przychodów jako nagrody za wytworzoną dla nich wartość, za którą byli gotowi zapłacić w okresie zawartych umów, złożonych zamówień.

Alianci – w wyniku zawartego aliansu poprzez połączenie potencjałów w przykładowym układzie kompetencje – relacje, kompetencje – kompetencje, kompetencje – relacje – kapitał doprowadzają do wygenerowania dodatknych przepływów pieniężnych (brak zawartego aliansu uniemożliwiłby wytworzenie produktu i usługi dla klientów, stanowiącego źródło przychodów).

Kooperanci – w wyniku zawartej kooperacji technologicznej bądź organizacyjnej następuje wytworzenie produktu lub usługi, których sprzedaż klientowi generuje dodatnie przepływy pieniężne.

Oznacza to, że im dłuższa relacja z wyżej wymienionymi interesariuszami, im wyższa wartość interesariusza, tym większe przychody osiągane przez przedsiębiorstwo.

Z kolei w odniesieniu do optymalizacji kosztów, wynikających z relacji z innymi interesariuszami, można dokonać następującej interpretacji.

Dostawcy – im wyższa wartość dostawcy, mierzona wysoką jakością oferowanych surowców oraz oferowanymi upustami wynikającymi z długoterminowej relacji, przy nie pogorszonej jakości, tym mniejsze koszty wytworzenia produktu finalnego lub usługi w zoptymalizowanym łańcuchu wartości.

Pracownicy – im wyższe kompetencje personelu, dłuższa relacja w pracy w przedsiębiorstwie, tym lepsza efektywność i produktywność pracy, wynikająca z krzywej doświadczenia pracownika i skrócony, zoptymalizowany łańcuch wartości.

Rozpatrując powyższe rozważania, można stwierdzić, że miejsce i rola wartości interesariuszy są istotne ze względu na to, że:



- od wartości interesariuszy zależy wartość przedsiębiorstwa i wartość dla udziałowców;
- poszczególne grupy interesariuszy generują specyficzne i unikatowe wartości;
- do każdej z grup interesariuszy należy dopasować specyficzne zasoby materialne i niematerialne przedsiębiorstwa;
- cykl życia interesariusza wokół przedsiębiorstwa się zmienia i zależy od jego procesów migracyjnych.

Oznacza to, że w kontekście strategicznym szczególnym wyzwaniem dzisiejszych przedsiębiorstw jest umiejętne zarządzanie wartością interesariuszy.

Zarządzanie wartością interesariuszy można realizować poprzez:

- zbudowanie modelu wyceny wartości interesariuszy,
- określenie i zarządzanie migracją interesariuszy,
- zarządzanie cyklem życia interesariuszy,
- zbudowanie mapy interesariuszy z uwzględnieniem wkładów interesariuszy w procesy kreacji wartości przedsiębiorstwa i systemu zachęt wobec nich.

W ramach procesów migracyjnych interesariuszy należy uwzględnić wpływ interesariuszy na:

- wzrost sprzedaży,
- wzrost zysku,
- efektywność podatkową,
- wzrost aktywów trwałych,
- wzrost aktywów obrotowych,
- koszt kapitału,
- okres trwania przewagi konkurencyjnej.

Ponadto należy podzielić interesariuszy na krótkoterminowych i długoterminowych, w zależności od typu relacji. Szczególnie jest to istotne, gdy będziemy mierzyć wartość życiową interesariusza i charakter więzi.

### Model zrównoważonego biznesu a wartość interesariuszy

**P**ojęcie modeli biznesu funkcjonuje w teorii i praktyce biznesu od wielu lat. Literatura podaje wiele definicji modeli biznesu. Do najbardziej znanych można zaliczyć poniżej zamieszczone definicje.

Według definicji opracowanej przez L. Morrisa, model biznesu to zestaw produktów i usług dostarczanych na rynek w określony sposób przez daną organizację, odpowiednio uplasowany na rynku, co zapewnia (to, co najważniejsze) silne związki z obecnymi i przyszłymi klientami. Model biznesu opisuje, jak sposoby tworzenia i dostarczania wartości (dla nabywcy) mogą ewoluować wraz ze zmianami potrzeb i preferencji nabywców<sup>1)</sup>.

Natomiast J.C. Linder i S. Cantrell uważają, że model biznesu to skoordynowany plan działania, mający na celu stworzenie strategii zgodnej z oczekiwaniami klienta poprzez optymalne wykorzystanie zasobów i relacji<sup>2)</sup>.

Z kolei K. Obłój zwraca uwagę, że model biznesu jest połączeniem koncepcji strategicznej firmy i technologii jej praktycznej realizacji, rozumianej jako budowa łańcucha wartości, pozwalającego na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności. Definiuje on również założenie, że skuteczny model biznesu jest szybko imitowany przez inne firmy<sup>3)</sup>. Natomiast C. Ott i W. Schiemann uważają, że model biznesu jest sposobem łączenia wizji i planu realizacji celów strategicznych, łączenia koncepcji działania z jego realizacją<sup>4)</sup>.

Rozpatrując choćby tych kilka definicji, można zauważyć, że największym problemem w statycznym obrazie modelu biznesu jest jego trwałość. Wyznacza ona pewne pola badawcze, które ukierunkują specyficzny zakres interpretacji modelu biznesu. Stąd pojawia się

połączenie modelu biznesu ze zrównoważonym biznesem, będącym gwarantem trwałości modelu biznesu. I w ten sposób dochodzimy do definicji modelu zrównoważonego biznesu.

Model zrównoważonego biznesu można zdefiniować jako odwzorowanie w danym miejscu, czasie i przestrzeni biznesowej struktury powiązań czynników, gwarantujących spełnienie aktualnych, wewnętrznych i zewnętrznych potrzeb grup interesariuszy, która to umożliwia obecne osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz stanowi kreację przyszłej platformy wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa, zapewniającej ciągłość prowadzenia biznesu. Takie rozumienie modelu biznesu pozwala na zmianę myślenia strategicznego, polegającą na budowaniu przewagi konkurencyjnej poprzez zwinne i elastyczne wdrażanie w życie decyzji biznesowych w układzie „od aktualnego modelu biznesu dzisiaj do aktualnego modelu biznesu jutro”<sup>5)</sup>.

Jasno wynika z tej definicji, że szczególną rolę w wypełnieniu założeń tak zdefiniowanego modelu odgrywają jego interesariusze. Waga tych interesariuszy jest istotna ze względu na długoterminową ciągłość prowadzonego trwałego biznesu przez przedsiębiorstwo. W toku rozważań dochodzimy zatem do pojęcia wartości interesariuszy, przyczyniającej się do zapewnienia równowagi biznesowej, która z założenia jest trudna do osiągnięcia w długim okresie.

Istotne jest więc powiązanie wartości interesariuszy z charakterem więzi międzyorganizacyjnej w przyjętym modelu biznesu. Przedsiębiorstwo powinno budować założenia do projektowania modelu biznesu z uwzględnieniem wyceny wartości interesariuszy.

### Kreacja wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wartością interesariuszy

**R**ozpatrując dynamikę strategicznego zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku kreacji wartości, należy skoncentrować działania na zarządzaniu wartością interesariuszy. Zadanie to nie jest łatwe, gdyż wymaga od zarządzających pełnej analizy i syntezy wielorakiej do wyznaczenia najbardziej istotnych grup interesariuszy, wpływających na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na rynku. Wtedy to może nastąpić wzmocnienie działań kreujących wartość w obrębie grup ważności interesariuszy w modelu zrównoważonego biznesu.

Istotna jest korelacja między nośnikami wartości przedsiębiorstwa a wartością interesariuszy. Stopa wzrostu przychodów ze sprzedaży może zależeć od wartości klientów, ich jakości i wynegocjowanych z nimi długoterminowych kontraktów, na co wpływa także wartość relacji z dostawcami i kooperantami oraz pracownikami jako tworzącymi wartość dla klientów, którzy gotowi są za nią zapłacić.

Stopa zysku operacyjnego uzależniona jest od przyjętej strategii sprzedażowej i kosztowej, a na tę drugą wpływają jakość pracy i produktywność zatrudnionego personelu, czyli wartość pracowników. Stopa podatku dochodowego płaconego w gotówce wyznacza m.in. jakość i możliwości współpracy korporacyjnej i jest dowodem osiąganego sukcesu finansowego firmy. Natomiast okres trwania przewagi konkurencyjnej jest wypadkową wszystkich relacji rynkowych pomiędzy wszystkimi podmiotami zainteresowanymi funkcjonowaniem przedsiębiorstwa<sup>6)</sup>.

Wykazane zależności dają podstawę do systemowego budowania strategii wartości przedsiębiorstwa opartej



na potencjale, tkwiącym w interesariuszach skupionych wokół niego. Jeśli w rozważaniach naukowych pójdziemy dalej, to możemy wyznaczyć mapę kreacji wartości zbudowanej na interesariuszach.

Mapa ta powinna zawierać:

- szczegółowo zdefiniowaną liczbę i opis wszystkich interesariuszy oddziałujących na przedsiębiorstwo;
- opomiarowane zależności między przedsiębiorstwem a poszczególnymi interesariuszami;
- wyznaczone w formie graficznej związku przyczynowo-skutkowe między siłą relacji, wartością interesariusza i czasem oddziaływania a wynikami biznesowymi, mierzonymi wielkością sprzedaży, rentownością, efektywnością podatkową, inwestycjami w aktywa trwałe i obrotowe oraz kosztem kapitału.

Mapa kreacji wartości staje się więc pewnym drogowskazem do podejmowania decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych, będąc jednocześnie częścią modelu zrównoważonego biznesu. Rzutuje na stan funkcjonowania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego przedsiębiorstwa i powoduje ustanowienie kontroli nad interesariuszami. Kontrola ta pozwala na szybkie reagowanie i wychwytywanie słabych sygnałów, związanych z możliwością utraty wartości przedsiębiorstwa w związku z niezadowoleniem i negatywnym oddziaływaniem rynkowym interesariusza na przedsiębiorstwo.

Wszystkie te działania muszą być także wyposażone w pomiar wartości przedsiębiorstwa i obserwację migracji interesariuszy, także do konkurentów. Migracja ta może dotyczyć w takim samym stopniu klientów, co pracowników, aliantów i kooperantów.

### Procesy migracyjne interesariuszy a wartość przedsiębiorstwa

**S**kupienie interesariuszy wokół przedsiębiorstwa ma wymiar dynamiczny. Interesariusze przychodzą i odchodzą od przedsiębiorstwa. Jednym z ważnych elementów skutecznych strategii rynkowych jest jak najbardziej trwale zatrzymanie interesariuszy pozytywnie oddziałujących na przedsiębiorstwo w jego bliższym i dalszym otoczeniu.

Należy jednak pamiętać, że rozproszona struktura interesariuszy wpływa na utrudnienia przedsiębiorstwa w zarządzaniu wartością interesariuszy i pomiar odpływu tej wartości. Można się wtedy posłużyć metodami portfelowymi, wyznaczającymi np. zależności wartości finansowej relacji do czasu relacji, wzrostu wartości marki a czasu relacji, siły oddziaływania interesariusza na przedsiębiorstwo a wielkością sprzedaży. Analizy portfelowe pozwalają na spojrzenie w głąb relacji i skoncentrowanie strategii na trajektorię zrównoważonego wzrostu przedsiębiorstwa.

Powoduje to także udrożnienie kanałów komunikacyjnych z interesariuszami w celu czytelnego i klarownego przedstawiania swoich wzajemnych potrzeb. Procesy migracyjne interesariuszy powodują również transfer wartości. Transfer ten obejmuje otrzymywanie i dawanie wartości, co w strukturze wymiany i transakcji rynkowych ma bardzo istotne znaczenie.

Transfer wartości powinien być ukierunkowany na:

- wymianę relacji,
- wymianę informacji,
- wymianę i transfer wiedzy,
- dyfuzję innowacji,
- kreację źródeł przewagi rynkowej.

Transfer ten powinien być również mierzony korzyściami materialnymi i niematerialnymi dla uczestników tego transferu. W konsekwencji zwycięzcami są

wszystkie podmioty uczestniczące w tym transferze. Korzyści po obu stronach relacji decydują o jej trwałości, a czynniki o niej decydujące wyznaczają przyjęty do stosowania model biznesu, mający charakter zrównoważony. Należy także zwrócić uwagę na fakt, że migracja interesariuszy może mieć charakter wymuszony, gdy relacja tworzy utratę wartości dla przedsiębiorstwa. Oznacza to, że zarządzający powinni zrezygnować z relacji, gdy ta wpływa negatywnie na wartość przedsiębiorstwa. Im szybciej zakończy się relacja i wspólna zależność, tym mniejsze straty dla przedsiębiorstwa. Oznacza to, że tylko kompleksowe i uwrażliwione na bodźce zewnętrzne podejmowanie decyzji strategicznych może spowodować długoterminowy sukces rynkowy przedsiębiorstwa.

### Podsumowanie

**D**ynamicznie zachodzące zmiany rynkowe, mające charakter turbulentny, wyznaczają nowy kształt budowanych i wdrażanych modeli biznesu. Siła oddziaływania otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego na przedsiębiorstwo decyduje nierzadko o jego istnieniu. Ważne jest zatem umiejętne wpływanie na to otoczenie poprzez zarządzanie wartością interesariuszy, skupionych wokół przedsiębiorstwa. Sposób tego zarządzania wyznacza nowy kształt modelu biznesu, mającego charakter zrównoważony. Szczególnie istotnym czynnikiem osiągania trwałej przewagi konkurencyjnej jest więc kreacja wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie wartością interesariuszy wraz z umiejętnością sterowania ich procesami migracyjnymi i zastosowaniem modelu zrównoważonego biznesu.

dr Adam Jabłoński  
Katedra Zarządzania  
Wyższej Szkoły Biznesu  
w Dąbrowie Górniczej

### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> L. MORRIS, *Business Model Warfare. The Strategy of Business Breakthroughs*, University of Pennsylvania, May 2003.
- <sup>2)</sup> J.C. LINDER, S. CANTRELL, *Changing Business Models: Surveying the Landscape*, Accenture Institute for Strategic Change, May 2004, s. 7–9.
- <sup>3)</sup> K. OBLÓJ, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 98.
- <sup>4)</sup> C. OTT, W. SCHIEMANN, *Using Strategic Measurement to Turn Vision into Reality*, „Journal of Strategic Performance Measurement” 2000, no. 1, s. 15.
- <sup>5)</sup> A. JABŁOŃSKI, *Modele biznesu w sektorach pojawiających się i schyłkowych. Tworzenie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa opartej na jakości i kryteriach ekologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2008, s. 19.
- <sup>6)</sup> A. JABŁOŃSKI, M. JABŁOŃSKI, *Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie*, „Problemy Jakości” nr 5/2008, s. 36.

### Summary

The article is showing the place and the role of stakeholders and their value of the construction process of the sustainability business model contributing creation of the value the responsible socially companies. The article is paying attention to the relation of the long-term enterprise value of stakeholders value, where the length and the level of built relations influence to finance performance of the enterprise. The author moreover in the article is pointing at essential elements of managing stakeholders of business as sources of the creation of the value in the sustainability business model constituted through the adopted and carried out strategy.

# Modele dojrzałości organizacyjnej narzędziem oceny współpracy w *outsourcingu*

*Angelika Wodecka-Hyjek*

## Uwagi wstępne

**K**orzyści strategii biznesowej opartej na *outsourcingu*, oprócz redukcji kosztów, akcentują także: • możliwość skupienia i rozwoju podstawowej działalności • zmianę struktury kosztów • dostęp do szczególnych umiejętności, niemożliwych do osiągnięcia własnymi siłami • wzrost dochodu • doskonalenie jakości • ochronę kapitału własnego oraz • możliwość wprowadzania innowacji [Corbett, 2004, s.11].

Mimo niewątpliwych przewag wskazanej strategii, warto też zauważyć głosy krytyczne, równie istotne w tym dyskursie. Powołując analizę 50 losowo wybranych kontraktów *outsourcingowych*, przeprowadzoną przez firmę Deloitte, K. Rybiński do najczęstszych niepowodzeń we współpracy *vendora outsourcingu* i firmy zlecającej zalicza [Rybiński, 2008, s. 179–182]: • nieujęty w kontrakcie wzrost opłat za *outsourcowane* usługi • niezadowolenie z praktyk i procesów doskonalenia jakości czy innowacyjności • brak elastyczności w dostosowywaniu procesów biznesowych do zmieniających się warunków • wysoki poziom rotacji pracowników *vendora outsourcingu*, powodujący utratę najbardziej wartościowych zasobów ludzkich. Ponadto autorzy raportu Deloitte stawiają tezę, że przyjęcie strategii *outsourcingu* procesów biznesowych często wymaga zupełnie innych umiejętności menedżerskich, szczególnie negocjacyjnych przy współpracy z *vendorem outsourcingu*. Mimo argumentów krytycznych uznano, że *outsourcing* i *offshoring* będą się dynamicznie rozwijać, obejmując usługi o coraz wyższej wartości dodanej [Rybiński, 2008, s. 187].

Ze względu na wzrost skali działania oraz dążenie do efektywnego prowadzenia kolejnych projektów *outsourcingowych* zarówno zlecniodawcy, jak i *vendorzy outsourcingu* poszukują wzorcowych rozwiązań, gwarantujących odpowiedni poziom współpracy. Jednym z uznanych na świecie narzędzi zarządzania sformalizowanymi procesami jest model dojrzałości mocy wytwórczych w branży oprogramowania Software CMM (*Software Capability Maturity Model*) opracowany w latach 90. ub. wieku przez Software Engineering Institute pittsburskiego Uniwersytetu Carnegie Mellon. W pierwotnej wersji model przeznaczony był dla firm informatycznych jako podstawa oceny rozwoju w produkcji oprogra-

mowania [Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 220]. W modelu wyróżnia się pięć faz, charakteryzujących stopień dojrzałości firmy informatycznej. Poprzez analogię dojrzałości organizacyjnej stopniowo doskonalone są procesy zarządcze od niespójnych, doraźnych działań (poziom 1 CMM), poprzez zagwarantowanie ich powtarzalności (poziom 3 CMM), integrację na poziomie firmy, aż po zdolność ciągłego doskonalenia i dostosowywania procesów do zmieniających się warunków otoczenia (poziom 5 CMM) [Curtis, Hefley, Miller, 2001, s. 9–10, podają za Klincewicz, 2008, s. 271]. Modele dojrzałości są powszechne w wielu dziedzinach, a jednym z pierwszych jest piramida potrzeb Masłowa. Niniejsze opracowanie jest próbą analizy porównawczej modelu dojrzałości zarządzania *outsourcingiem* (OMMM – *Outsourcing Management Maturity Model*) [Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 220], opracowanego na podstawie struktury modelu CMM, oraz modelu dojrzałości współpracy w *outsourcingu* (*Maturity Model for Outsourcing Relationships*), stanowiącego rezultat badań norweskich badaczy P. Gottschalka i H. Solli-Saethera [Gottschalk, Solli-Saether, 2006, s. 206]. Obydwa modele zostały praktycznie zweryfikowane w obszarze *outsourcingu* IT.

## Model dojrzałości zarządzania *outsourcingiem* – wzorzec amerykański

**M**odel dojrzałości zarządzania *outsourcingiem* przeznaczony jest dla *vendorów outsourcingu* – firm, które podejmują współpracę, są w trakcie realizowania kontraktów *outsourcingowych*, jak również dla tych, które po zakończeniu kontraktu zamierzają kontynuować współpracę ze zlecniodawcą.

Na strukturę modelu składają się odpowiednio 93 najlepsze praktyki, które charakteryzują poziom doskonałości firmy [Hamblen, 2002, s. 48]. Poziomy modelu skonstruowane są tak, że moce wytwórcze, zdolności firmy i przyjęcie odpowiednich praktyk na niższym poziomie stanowią warunek przechodzenia na kolejne szczeble. Jednocześnie działanie w przekroju dwóch wymiarów modelu: horyzontalnego – faz realizacji procesu *outsourcingu* (wstępna, realizacja kontraktu, końcowa) i wertykalnego – elementów organizacyjnych (zarządzanie strategiczne, ludzie, zarządzanie operacyjne, technologia i zarządzanie

wiedzą) stanowi pryzmat zdobywania kolejnych poziomów dojrzałości – początkowego (chaotycznego), reaktywnego (powtarzalnego), zdefiniowanego (świadomego), zarządzanego (zorganizowanego), zoptymalizowanego [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, ss. 5, 28–43; Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 222] (rysunek 1).

Faza wstępna procesu *outsourcingu* polega na rozpoznaniu potrzeb i wymagań klienta w kontekście możliwości dostawcy usługi. Obejmuje ona także określenie formy i rodzaju *outsourcingu* stosownie do funkcji, która zostanie przekazana do realizacji podmiotowi zewnętrznemu. Faza ta przewiduje również ustalenie zasad wymiany informacji pomiędzy klientem i dostawcą, ze szczególnym naciskiem na budowanie relacji pomiędzy stronami. Rezultatem specyfikacji wymagań klienta jest sformułowanie kontraktu, w którym zawarte zostaną niezbędne elementy współpracy (np. poziom jakości usługi, cena, formy kontroli), ustalone w drodze negocjacji pomiędzy stronami.

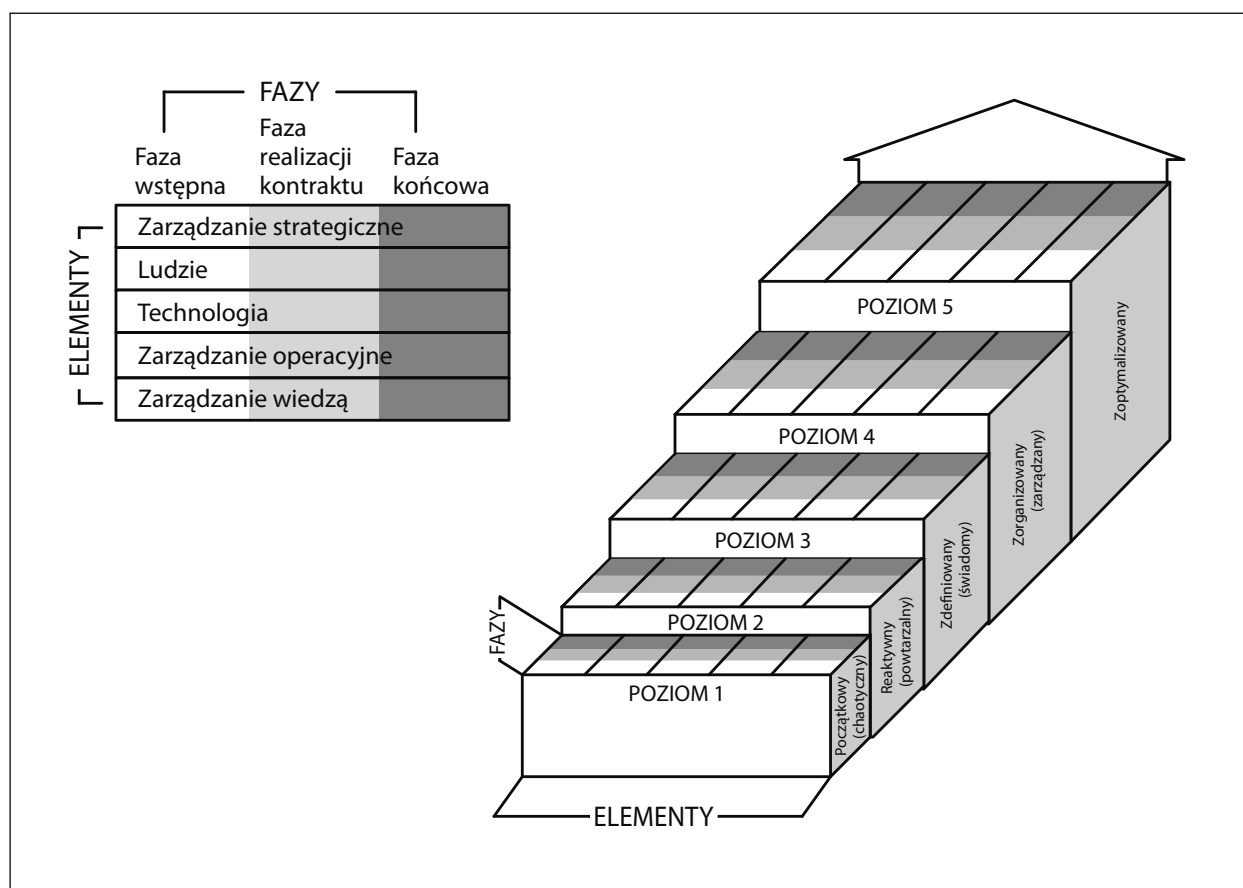
Faza realizacji kontraktu obejmuje nie tylko proces dostarczania usług klientowi zgodnie z wymaganiami zapisanymi w umowie, ale także projektowanie nowych oraz doskonalenie i rozwój usług stanowiących przedmiot umowy.

Faza końcowa związana jest z uczeniem się poprzez wykorzystanie doświadczenia zdobytego w trakcie realizacji procesu dostarczania usług, a szczególnie akcentowane jest podjęcie działań przystosowujących do zmiany.

W modelu wyróżniono także elementy organizacyjne, koordynujące realizację procesu *outsourcingu* w organizacji.

Na poziomie początkowym (chaotycznym) organizacja nie ma jeszcze wystarczającej wiedzy o tym, co składa się na cykl *outsourcingu* i nie zna szczegółowo żadnego z etapów tego procesu. Mimo że firma ma określone zasoby niezbędne do realizacji zadań, ich wykorzystanie ma charakter doraźny i nieplanowany, w rezultacie czego trudno określić parametry efektu finalnego. Wynika to z braku wskazówek metodycznych dotyczących planowania, pomiaru i wdrażania realizowanych procesów. Na tym etapie przedsiębiorstwo osiąga zerowe bądź marginalne korzyści z *outsourcingu* jako narzędzia strategicznego [Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 221–222].

Na poziomie drugim (powtarzalnym) firma, reagując na nacisk z zewnątrz, definiuje i doskonali poszczególne fazy *outsourcingu*, np. ocenę dostawców lub zarządzanie kontraktem. Dojrzałe i bardziej zaawansowane stają się działania związane z budowaniem procesu komunikowania z interesariuszami, a w szczególności definiowane są role i odpowiedzialność dostawców usług, klientów i podwykonawców [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, s. 36]. Istotną kwestię stanowi też formalizowanie procedur i przestrzeganie zbioru dobrych praktyk stosownych dla danego poziomu. Na tym etapie organizacja sprawuje też podstawową kontrolę nad projektami; planuje, zarządza nimi i osiąga rezultaty, realizując procesy w sposób powtarzalny



Rys. 1. Model dojrzałości zarządzania outsourcingiem

Źródło: opracowanie własne na podstawie [HAMBLEN 2002, s. 48; HYDER, KUMAR, MAHENDRA *et al.*, 2001, s. 5].

– wydajnie i skutecznie. Trudności pojawiają się wraz z nowymi problemami, które wymagają sprawnego reagowania na zmiany [Power, Desouza, Bonifazi, 2006, s. 222].

Poziom trzeci zorientowany jest na wypracowywanie podstaw kompleksowego procesu *outsourcingu*. Poszczególne fazy są wzajemnie powiązane, a większość procesów zdefiniowana i uporządkowana, co pozwala na całościowe ujęcie przedsięwzięcia. Jednocześnie doskonalony jest proces komunikowania; akcentuje się także budowanie zaufania wśród interesariuszy. Na tym etapie wypracowywane są narzędzia kontroli współpracy *outsourcingowej* w postaci miar i wskaźników, dzięki którym dąży się do minimalizowania ryzyka niepowodzenia we współpracy [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, s. 38–39].

Na poziomie czwartym firma dysponuje zorganizowanym, dobrze zdefiniowanym procesem *outsourcingu* i zaczyna czerpać z niego korzyści. Realizowane działania mają charakter powtarzalny w odniesieniu do różnych przedsięwzięć. Na tym etapie organizacja musi dysponować wypracowanymi metodami pomiaru procesów, które są niezbędne do doskonalenia jakości, podejmowania działań korygujących i zarządzania procesami. Organizacja zaczyna też dokumentować wiedzę obejmującą jej najlepsze praktyki w *outsourcingu* na potrzeby przyszłych przedsięwzięć partnerskich.

Wypracowanie stosownych miar i najlepszych praktyk pozwala pretendować do poziomu piątego, w ramach którego stale doskonalą się realizowane procesy poprzez wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań i wykorzystuje poprzednie doświadczenia (np. wprowadzanie rozwiązań zapobiegania błędom). Warunek ciągłego doskonalenia staje się konieczny do utrzymania się na najwyższym, zoptymalizowanym poziomie, gdyż w przeciwnym razie organizacja zmuszona jest powrócić na niższy poziom.

### Model dojrzałości współpracy w *outsourcingu* – rozwiązanie europejskie

**M**odel dojrzałości współpracy w *outsourcingu* ukazuje fazy rozwoju relacji w ramach współpracy *outsourcingowej*. Przeznaczony jest zarówno dla zleceniodawców, jak i *vendorów outsourcingu*. Struktura modelu obejmuje trzy poziomy odzwierciedlające stopień zaawansowania współpracy.

**Etap I – kosztowy** – zorientowany jest na maksymalizowanie korzyści ekonomicznych, minimalizowanie kosztów transakcyjnych, wysoką efektywność kontraktu, wypracowanie podstawowych zasad współpracy i sprawny podział pracy w ramach współpracy *vendor*a i zleceniodawcy.

**Etap II – zasobowy** – skoncentrowany został na wykorzystaniu zasobów oferowanych przez *vendor*a oraz poszukiwaniu innowacji dzięki jego specyficznym umiejętnościom. Wykorzystanie zasobów *vendor*a nie jest jedyną charakterystyką tego etapu. Akcentuje się również doskonalenie organizacji klienta poprzez skupienie na wykorzystaniu wewnętrznych zasobów oraz zidentyfikowanie i rozwijanie kluczowych kompetencji w warunkach posiadanych zdolności (umiejętności) i możliwości. Generowanie wartości potencjału współpracy *outsourcingowej*

dotyczy kwestii związanych z: ● charakterystyką klienta i zrozumieniem specyfiki jego działalności ● określeniem zasad współpracy oraz ● zaakcentowaniem umiejętności *vendor*a, atrakcyjnych dla klienta i gwarantujących wymierne korzyści. Ponadto *vendor* powinien mieć też szczególne kompetencje, zapewniające klientowi wzrost produktywności i redukcję kosztów, do których zalicza się: ● rozwój personelu w zakresie realizacji funkcji powierzonej przez zleceniodawcę ● metodycznie rozwinięty i rozpowszechniony cykl postępowania w ramach działań *outsourcingowych* oraz ● umiejętność zarządzania relacjami z klientem.

**Etap III – partnerski** – skoncentrowany jest na doskonaleniu relacji partnerskiej, której zasady utrwalane są w trakcie współpracy. W ramach tego etapu akcentuje się też doskonalenie wzajemnych relacji, wymianę doświadczeń i zaspokajanie oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy. Ogólnie przyjmuje się, że współpraca partnerska powinna opierać się na zaufaniu, wzajemnym zrozumieniu, elastyczności, kooperacji, wspólnej realizacji celów i wspólnym rozwiązywaniu problemów. W zależności od stopnia zaawansowania współpracy rodzaje korzyści i ich istota ulegają zmianie. Jeśli na etapie pierwszym najistotniejsza jest redukcja kosztów i bieżące korzyści operacyjne, to w ramach etapu drugiego wykorzystanie zasobów *vendor*a pozwala skoncentrować się na wdrażaniu innowacyjnych rozwiązań technologicznych. Etap trzeci to wzajemne czerpanie korzyści ze współpracy poprzez skoncentrowanie się na realizacji wspólnych celów.

Autorzy modelu dokonali charakterystyki kluczowych elementów, do których zaliczyli: ● korzyści ekonomiczne ● podstawowe (główne) transakcje ● warunki (kompletność) kontraktu ● kontrolę zachowania *vendor*a ● podział pracy ● zarządzanie kluczowymi kompetencjami ● wykorzystanie zasobów *vendor*a ● kształtowanie relacji partnerskich ● wykorzystanie współpracy ● zmiany społeczne ● zarządzanie interesariuszami w zakresie rozwoju współpracy na poszczególnych etapach dojrzałości współpracy. Szczegółową charakterystykę czynników odzwierciedlających osiągnięty poziom dojrzałości zawiera tabela 1.

### Uwagi końcowe

**G**wałtowny rozwój globalizacji, a w szczególności zmiana oblicza *outsourcingu*, niewątpliwie przyczyniły się do upowszechnienia sformalizowanych narzędzi w ocenie współpracy *outsourcingowej*. Model dojrzałości zarządzania *outsourcingiem*, wykorzystywany przez praktyków indyjskich, przeznaczony w szczególności dla *vendorów outsourcingu* ma charakter standardu, co związane jest z istotnym sformalizowaniem zasad i wytycznych dotyczących osiągania poszczególnych etapów dojrzałości. Jego mocną stroną jest akcentowanie doskonalenia elementów organizacyjnych, wnoszących wkład w kształtowanie, zarządzanie i rozwój relacji we współpracy *outsourcingowej*. Odpowiedni poziom zarządzania strategicznego pomaga organizacji dynamicznie się rozwijać oraz uzyskać pozycję lidera w zakresie dostarczania specyficznych usług dla klientów. Szczególny nacisk w odniesieniu do relacji *outsourcingowych* kładzie się na budowanie

Tab. 1. Etapowa charakterystyka modelu dojrzałości współpracy w *outsourcingu*

Kryteria rozwoju współpracy	Etap I – kosztowy	Etap II- zasobowy	Etap III – partnerski
Korzyści ekonomiczne	Redukcja kosztów Bieżące korzyści operacyjne	Efektywność ekonomiczna Innowacje technologiczne	Korzyści biznesowe Wspólne cele
Podstawowe (główne) transakcje	Przekazanie infrastruktury (funkcji pomocniczych)	Wykorzystanie zasobów <i>vendor</i> a i przekazanie mu aplikacji biznesowych	Wspólne inwestowanie
Warunki (kompletność) kontraktu	Specyfikowanie zobowiązań na poziomie realizacji usług	Identyfikowanie kluczowych kompetencji klienta Ocena krytyczna projektu Dostęp do zasobów <i>vendor</i> a	Ustalanie zasad podziału zysku Zmiany personalne
Kontrola zachowania <i>vendor</i> a	Kontrola realizacji usługi zgodnie z przyjętymi kryteriami oceny współpracy – operacjonalizacja mierników	Doskonalenie współpracy Doskonalenie jakości usług	Podejmowanie strategicznych decyzji odnośnie do współpracy
Podział pracy	Uszczegółowiony w kontrakcie	Zorientowany na doskonalenie poziomu jakości usług	Zorientowany na poszukiwanie innowacji
Zarządzanie kluczowymi kompetencjami	Definiowanie przez klienta wymagań technologicznych i oczekiwań biznesowych	Przekazanie zasobów strategicznych	Wspólny rozwój i doskonalenie realizowanych procesów biznesowych
Wykorzystanie zasobów <i>vendor</i> a	Doskonalenie działalności	Innowacje technologiczne	Wzajemne doskonalenie zdolności, kompetencji i metod działania
Kształtowanie relacji partnerskich	Zorientowanie na kontakt z klientem	Zorientowanie na kwestie utrzymania odpowiedniego poziomu jakości usług przy relatywnie najniższych kosztach	Zorientowanie na zapewnienie zasobów niezbędnych do realizacji zadania
Wykorzystanie współpracy	Przekazanie informacji niezbędnych do współpracy	Wspólne planowanie	Wzajemna wymiana zasad ułatwiających współpracę
Zmiany społeczne	Niskie	Średnie	Wysokie
Zarządzanie interesariuszami	Priorytetowe akcentowanie korzyści ekonomicznych	Rozpoznanie poszczególnych grup interesariuszy	Bilansowanie interesów

Źródło: opracowanie własne na podstawie [GOTTSCHALK, SOLLI-SAETHER, 2006, s. 206].

efektywnego systemu komunikowania z klientami i zarządzanie relacjami z klientem. Kształtowanie poziomu kompetencji pracowników oraz proces organizacyjny uczenia się stanowi o przewadze konkurencyjnej w kontekście globalnym. Organizacja powinna podjąć działania motywujące pracowników, szczególnie w sytuacji posiadania specyficznych kompetencji, których nie można łatwo zastąpić. Zarządzanie operacyjne dotyczy procesu dostarczania usługi poprzez dostosowywanie zasobów do potrzeb i wymagań klienta. Istotnym elementem procesu projektowania, doskonalenia i rozwijania usługi jest dostęp do odpowiednich, nowoczesnych technologii. Zarządzanie wiedzą odgrywa bardzo ważną rolę w cyklu *outsourcingu* i może być dźwignią, która odróżnia organizację od konkurentów. Przez kreowanie wiedzy w organizacji można rozumieć zdobywanie doświadczeń, *know-how* oraz informacji o najlepszych praktykach od pracowników, partnerów biznesowych oraz spoza organizacji. Istotną kwestią jest również właściwe zarządzanie informacjami [Hyder, Kumar, Mahendra *et al.*, 2001, s. 42]. Istotę modelu stanowi wdrażanie rekomendo-

wanych najlepszych praktyk umożliwiających zdobywanie kolejnych poziomów dojrzałości.

Model dojrzałości współpracy w *outsourcingu* nie jest narzędziem sformalizowanym, ale wskazuje zarówno zleceniodawcy, jak i *vendorowi* istotę poszczególnych etapów rozwoju. Ich akceptowanie przez partnerów pozwala osiągać korzyści o charakterze strategicznym, a co najistotniejsze, gwarantuje wzajemne zrozumienie oraz unikanie konfliktów i niepowodzeń.

Istotny atut rozwiązania europejskiego dotyczy akcentowania rozwoju i zasad współpracy przez partnerów. Autorzy modelu, wśród kluczowych elementów wyznaczających osiągnięty poziom dojrzałości organizacyjnej, wyróżnili zarządzanie kluczowymi kompetencjami. Zgodnie z założeniami proponowanego podejścia, weryfikacja praktyczna modelu wykazała, że firmy zlecające w ramach współpracy dokonują transferu zasobów IT oraz własnych pracowników do firmy *vendor*a. Rozwiązanie takie jest korzystne zarówno dla *vendor*a, który pozyskuje dodatkowe zasoby, jak również dla zleceniodawcy, którego pracownik, wracając do własnej firmy,

wnosi dodatkowe, zdobyte u *vendor*a doświadczenie i umiejętności. Ryzyko takiego rozwiązania pojawia się wówczas, gdy pracownik odchodzi z firmy, co wiąże się z utratą kluczowych kompetencji [Gottschalk, Solli-Saether, 2006, s. 208].

Współcześnie indyjscy *vendorzy outsourcingu* konsekwentnie opierają prace na standardach CMM, podczas gdy amerykańskie firmy ponownie odkrywają wypracowane we własnym kraju podejścia, a zachodnie firmy chętniej odwołują się do bardziej swobodnych, stymulujących kreatywność form pracy zespołowej [Klincewicz, 2008, s. 272–273]. Wskazując na priorytety opisywanych modeli, można stwierdzić, że współczesne uwarunkowania wymagają uporządkowanych wzorców postępowania w ramach współpracy outsourcingowej, co świadczy o praktycznej użyteczności modeli, jak również może stanowić istotny atut w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej.

dr Angelika Wodecka-Hyjek

Katedra Metod Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

## BIBLIOGRAFIA

- [1] CORBETT M.F., *The Outsourcing Revolution*, Dearborn Trade Publishing, A Kaplan Professional Company 2004.
- [2] GOTTSCHALK P., SOLLI-SAETHER H., *Maturity Model for IT Outsourcing Relationships*, „Industrial Management & Data Systems” 2006, vol. 106, no 2.
- [3] HAMBLÉN M., *Sizing up Outsourcers*, „Computerworld” 2002, August 26.
- [4] HYDER E.B., KUMAR B., MAHENDRA V., SIEGEL J., GUPTA R., MAHABOOB H., SUBRAMANIAN P., *The Capability Model for IT-Enabled Outsourcing Service Providers*, vol. I, School of Computer Science, Carnegie Mellon University, Pittsburg 2001, November 19, <http://reports-archive.adm.cs.cmu.edu/anon/2001/CMU-CS-01-162.pdf> [data odczytu: 30.05.2010].
- [5] KLINCIEWICZ K., *Indyjski model offshoringu. Wnioski dla Polski*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- [6] POWER M.J., DESOUZA K.C., BONIFAZI C., *Outsourcing. Podręcznik sprawdzonych praktyk*, MT Biznes, Warszawa 2008.
- [7] RYBIŃSKI K., *Outsourcing i offshoring usług. Siatka pojęć, trendy i bariery rozwojowe*, w: *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services center*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

## Summary

The aim of the paper is to present the concept of Maturity Models in outsourcing as the tool of evaluation and improvement vendor's and customer's organizations. At the beginning there are listed advantages and threats of using business strategy based on outsourcing, especially concerning of the changes determined by globalization process and global crisis. The main part of the paper is focused on characterizing the essence, phases, organizational elements and levels of Maturity Models in outsourcing. The final part of the article describes dimensions and domains where Maturity Models in outsourcing are used.

## Wprowadzenie

Ubezpieczenia wzajemne są tworzone w celu zaspokojenia potrzeb pewnych społeczności. Pełnią one istotną rolę w życiu społeczeństwa, gdyż to właśnie przede wszystkim ludzie są siłą napędową towarzystw ubezpieczeń wzajemnych. B.A. Pietrzak stwierdza, że towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych powstały jako wynik inicjatyw lokalnych, w ograniczonych terytorialnie lub zawodowo kręgach społecznych, mających określony, wspólny interes gospodarczy<sup>1)</sup>. Forma towarzystwa opartego na wzajemności jest zarazem bardziej humanistyczną alternatywą prowadzenia działalności ubezpieczeniowej, według formuły wywodzącej się z historycznych idei pomocy wzajemnej, u podstaw których leżała nie idea zysku, lecz zasada altruizmu i samopomocy<sup>2)</sup>. Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (TUW) są to związki osób, które postanowiły wspólnie zgromadzić się i zorganizować system ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych.

Wzajemność ubezpieczeniową w Polsce, a dokładniej jej reaktywację, wprowadziła ustawa o działalności ubezpieczeniowej z 1990 r. (Dz. U. nr 59, poz. 39), która stworzyła warunki do powstania prawdziwego rynku ubezpieczeń<sup>3)</sup>, natomiast nowelizacja ustawy o działalności ubezpieczeniowej z 1995 r.<sup>4)</sup> pozwoliła na wprowadzenie wzajemności w ubezpieczeniach. Kolejną ustawę o działalności ubezpieczeniowej z dnia 22.05.2003 r. (Dz. U. 2003, nr 124, poz. 1151) uchwalono w celu dostosowania polskiego prawa ubezpieczeniowego do rozwiązań obowiązujących w Unii Europejskiej. Warunki działalności towarzystw ubezpieczeń wzajemnych zawarto w rozdziale 4 ustawy, art. 38–91.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty i podstawowych założeń, dotychczas mało rozpoznanych na rynku ubezpieczeniowym w Polsce, rozwiązań *non profit*, do których należą towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

## Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych

Funkcjonujące w literaturze przedmiotu definicje towarzystw ubezpieczeń wzajemnych ukazują, że ich istota tkwi w zapobiegliwości i zaradności obywatelskiej. Istotą towarzystw ubezpieczeń wzajemnych jest to, że kierują się one takimi zasadami, jak: wolność stowarzyszenia, demokracja wewnętrzna, działalność *non profit*, solidarność oraz niezależność względem państwa. Inicjatywa utworzenia towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych może pochodzić od rządu, od rynku kapitałowego oraz ze strony samych zainteresowanych.

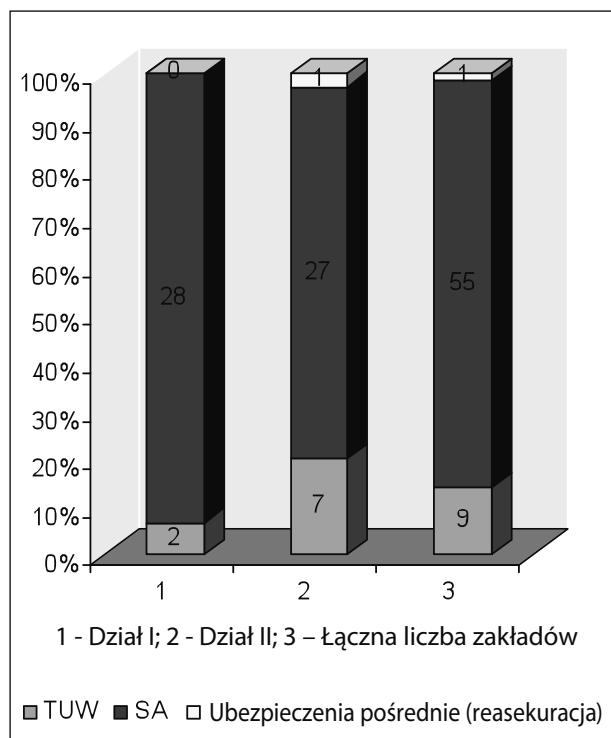
Członkowie towarzystwa są zarazem jego właścicielami, a to oznacza, że właśnie oni decydują o przeznaczeniu wygenerowanej nadwyżki bilansowej. Nadwyżka ta może być przeznaczona na stworzenie nowych produktów ubezpieczeniowych lub też przeznaczona na obniżenie składek w przyszłości<sup>5)</sup>. W towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych, co należy podkreślić, nie występuje rozróżnienie wysokości składki w zależności od: indywidualnego ryzyka jego członków, wieku, płci, ani od jakichkolwiek innych czynników. Składka jest jednakowa dla wszystkich członków towarzystwa. Za opłacone składki każdy członek towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych

# Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych jako forma finansowania służby zdrowia

*Małgorzata Rutkowska-Podołowska*

otrzymuje jednakowy poziom świadczeń medycznych. Zatem tworzenie towarzystw ubezpieczeń wzajemnych – na polskim rynku ubezpieczeniowym jest pewna różnorodność form<sup>6)</sup> – pozwala na wygenerowanie określonych korzyści dla członków towarzystwa. Mianowicie członkowie towarzystwa, w zamian za opłacane składki, mają zagwarantowany zwrot poniesionych i określonych wydatków oraz otrzymanie odpowiedniej usługi. Wśród powstałych korzyści z utworzenia towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych wymienia się także m.in.:

- dopasowanie produktów ubezpieczeniowych do potrzeb członków towarzystwa,
- oszczędność i poprawę kondycji finansowej,
- redukcję i stabilizację kosztów ubezpieczeń.



**Wykres 1. Udział towarzystw ubezpieczeń wzajemnych (TUW) w polskim rynku ubezpieczeń**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Komisji Nadzoru Finansowego, [www.knf.gov.pl](http://www.knf.gov.pl) (data odczytu: 09.07.2009).

Oferowane przez towarzystwo produkty ubezpieczeniowe są ponadto:

- znacznie tańsze od tych samych produktów sprzedawanych przez firmy komercyjne (brak narzutu na zysk),
- koszty akwizycji w towarzystwach ubezpieczeń wzajemnych w porównaniu z firmami komercyjnymi są znacznie niższe (brak kosztownych akcji promocyjnych).

Obecnie funkcjonuje w Polsce dziewięć towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, w tym trzy w ubezpieczeniach społecznych. Są to:

- Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych Rejent Life (dla notariuszy),
- Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych TUW, które oferuje dodatkowe ubezpieczenia zdrowotne,
- MACIF Życie – Towarzystwo Ubezpieczeń Wzajemnych.

Reforma emerytalna z roku 1999 umożliwiła również tworzenie w zakładach pracy tzw. Pracowniczych Programów Emerytalnych (PPE) w postaci m.in. towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych<sup>7)</sup>. Jednak dotychczas nie utworzono żadnego PPE w tej formie.

Udział towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w Polsce, w porównaniu z komercyjnymi towarzystwami ubezpieczeniowymi, jest niewielki (wykres 1). Spośród 65 zakładów ubezpieczeniowych w formie towarzystw ubezpieczeń wzajemnych funkcjonuje jedynie dziewięć, co stanowi 13,85% rynku ubezpieczeniowego.

## Znaczenie towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych dla ochrony zdrowia

**R**ola i znaczenie towarzystw ubezpieczeń wzajemnych są ważne z punktu widzenia finansowania świadczeń medycznych, szczególnie wówczas, kiedy w systemie finansowania świadczeń medycznych następuje ograniczenie – poprzez różne limity – dostępu do tych świadczeń. Stąd też towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych pełnią często istotną rolę w ubezpieczeniach dodatkowych, dobrowolnych. Funkcjonowanie dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych, ich konstrukcja i rozwój zależą od systemu obowiązkowych powszechnych ubezpieczeń zdrowotnych. Celem dobrowolnych ubezpieczeń jest:

- dodatkowe ubezpieczenie osób objętych publicznym obowiązkowym ubezpieczeniem, w celu zaspokojenia ich indywidualnych potrzeb (roszczeń),
- ubezpieczenie osób, które nie podlegają publicznemu obowiązkowemu ubezpieczeniu.

Warunkiem rozwoju systemu dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych są odpowiednie regulacje prawne, które pozwolą na stworzenie systemu zapewniającego uprawnionym ochronę zdrowia w możliwie wysokim stopniu. Taki system, w którym funkcjonują równocześnie obowiązkowe i prywatne ubezpieczenia zdrowotne zapewnia bowiem swobodę wyboru i suwerenność ubezpieczonych.

Funkcjonujący obecnie w Polsce system ubezpieczeń zdrowotnych jest powszechny i obowiązkowy, przy czym ubezpieczenia te nie spełniły wiązanych z nimi nadziei. Obecna składka płacona na ubezpieczenie zdrowotne jest niewystarczająca, tym samym ciągle jest brak środków finansowych na leczenie, a ponadto sam system jest niestabilny. Z tego faktu wynika, że konieczne jest poszukiwanie nowych rozwiązań dodatkowego finansowania kosztów leczenia w postaci dodatkowego, dobrowolnego ubezpieczenia. Rozwój dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych może bowiem wpłynąć na całkowite lub częściowe zlikwidowanie ograniczeń finansowych powszechnego systemu ubezpieczeń zdrowotnych.

W dobie kryzysu gospodarczego i przy równoczesnym ubożeniu polskiego społeczeństwa potrzebne jest utworzenie tzw. taniego systemu realizowania świadczeń medycznych, które będą miały kompleksowy charakter i będą zapewniać uposażonym poczucie bezpieczeństwa. Stąd też istotne staje się uruchomienie indywidualnej zaradności, powiązanej ze spójnością społeczną, a co za tym umożliwienie tworzenia samorządnie zawiązujących się organizacji, jak np. towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

Z funkcjonujących obecnie w Polsce trzech towarzystw ubezpieczeń wzajemnych, w ramach ubezpieczeń społecznych, jedynie jedno prowadzi swoją działalność w zakresie ubezpieczeń zdrowotnych. Towarzystwo to prowadzi działalność ubezpieczeniową w zakresie ubezpieczenia kosztów świadczeń zdrowotnych dla ubezpieczycieli indywidualnych oraz grupowych. Ubezpieczenie jest skierowane do osób, które nie przekroczyły 60. roku życia. Towarzystwo ustala wysokość składki na rok. Oferta ubezpieczeniowa Towarzystwa obejmuje 3 produkty, które różnią się między sobą zakresem proponowanej ochrony ubezpieczeniowej. Są to następujące produkty:

1. **Dla przeczornych** – produkt ten obejmuje 6 kategorii świadczeń zdrowotnych.
2. **W razie potrzeby** – dotyczy 9 kategorii świadczeń zdrowotnych.
3. **Bezpieczeństwo** – obejmuje 14 kategorii świadczeń zdrowotnych.

Ubezpieczony może realizować świadczenie u świadczeniodawców zakontraktowanych i pokontraktowych. Jeżeli realizowana usługa medyczna przekroczy sumę ubezpieczenia, to wówczas ubezpieczony sam pokrywa daną nadwyżkę. Procedury rozliczania świadczeń następują w formie:

- bezgotówkowej (u zakontraktowanych świadczeniodawców),
- refundacji kosztów poniesionych przez ubezpieczonego, ale tylko do wysokości ustalonej w umowie kwoty.

Podobną inicjatywę do towarzystw ubezpieczeń wzajemnych w postaci próby oddolnego rozwiązania problemu organizacji służby zdrowia podjęto w Polsce na początku lat 90. ub. wieku. Wychodząc naprzeciw reformie służby zdrowia, a głównie ubezpieczeniom zdrowotnym, grupa ludzi utworzyła w Polsce:

- pierwszą od czasów wojennych kasę chorych, zwaną Toruńską Ubezpieczalnią Społeczną,
- Lubuską Kasę Chorych w Zielonej Górze,
- Stowarzyszenie Pomocy Wzajemnej Flandria w Inowrocławiu.

Od października 1992 r. w Toruniu działa Toruńska Ubezpieczalnia Społeczna (TUS)<sup>8)</sup>. Jej celem jest organizowanie alternatywnego i uzupełniającego w stosunku do państwowej ochrony zdrowia systemu świadczeń medycznych obejmujących profilaktykę i leczenie. Następuje to poprzez przejmowanie finansowania części usług związanych z ochroną zdrowia poprzez pacjentów TUS, przy czym składki są płacone przez pracodawcę i osoby fizyczne. Istotą Toruńskiej Ubezpieczalni Społecznej jest wprowadzenie finansowania ochrony zdrowia ludności opartego również na prywatnych środkach finansowych w taki sposób, żeby w przyszłości móc funkcjonować na podstawie spodziewanego w Polsce pełnego systemu (tzn. zarówno ubezpieczeń obowiązkowych, jak też dobrowolnych) ubezpieczeń zdrowotnych. Zgromadzone prywatne środki finansowe stanowią uzupełniające źródło finansowania ochrony zdrowia indywidualnych pacjentów. Imienne indywidualne składki wraz z oprocentowaniem pozostają bowiem do dyspozycji członka TUS.

Efektom inicjatywy lokalnej społeczności było powstanie w Zielonej Górze w roku 1992 Lubuskiej Kasy Chorych (LKCh). Stowarzyszenie działa na podstawie takich zasad, jak: dobrowolność przystąpienia, demokratyczne reguły zarządzania, działalność *non profit*, niezależność wobec państwa oraz solidaryzm obywatelski<sup>9)</sup>. W 1995 r. utworzono ze składek członkowskich przychodnię stomatologiczno-lekarską, do której dostęp mają również pacjenci, niebędący członkami Lubuskiej Kasy Chorych.

W początkowym okresie działalności LKCh celem Kasy było najpierw dofinansowanie szpitala w Zielonej Górze, w zamian za to członkowie LKCh mogli być przyjmowani do szpitala na inne, niż ratowanie życia, zabiegi; uposażeni mieli ponadto pierwszeństwo do korzystania z usług medycznych. Obecnie celem stowarzyszenia jest udzielanie bezpośredniej pomocy uposażonym, edukacja oraz organizowanie licznych akcji, jak np. bezpłatne badanie prostaty, badania mammograficzne. Członkostwo w stowarzyszeniu zapewnia regularne, comiesięczne opłacanie składek. Członkami Lubuskiej Kasy Chorych są mieszkańcy Zielonej Góry i okolic, których podzielono na trzy grupy ubezpieczeniowe, tj. pracujący, emeryci i renciści oraz dzieci i młodzież. Na podstawie takiego podziału skonstruowano wysokość składki dla poszczególnych grup.

Uposażonym, w zamian za opłacaną składkę, przysługują zniżki podczas korzystania z usług leczniczych, w tym również z usług stomatologicznych, oraz bezpłatne okresowe badania profilaktyczne. Od roku 1994 w nowym statucie Kasy ustalono m.in.: regulację świadczeń dostępnych dla członków Kasy, określono zniżki dla członków, którzy opłacają składki regularnie. Zniżka ta wynosiła odpowiednio dla:



- płacących regularnie składki przez 2 lata – 50%,
- płacących regularnie składki przez 1 rok – 30%,
- płacących regularnie składki przez 3 miesiące – 20%.

Członek Kasy traci prawo do ulgi wówczas, kiedy przez 3 miesiące składka nie zostanie uregulowana<sup>10)</sup>.

Stowarzyszenie Wzajemnej Pomocy Flandria (SWP Flandria<sup>11)</sup>) działa we współpracy z partnerem z Belgii, m.in. z przedstawicielem Chrześcijańskiej Federacji Ubezpieczeń Wzajemnych (LChM) w Belgii. Działania SWP Flandria mają służyć polepszeniu warunków opieki zdrowotnej dla mieszkańców Inowrocławia i regionu. Obecnie Stowarzyszenie działa poza województwem kujawsko-pomorskim, ma swoje punkty m.in. w Poznaniu. SWP Flandria ma sześć sklepów medycznych i sześć wypożyczalni medycznych, dwie własne apteki i umowę z jedną na rabaty dla członków SWP Flandria oraz jeden gabinet stomatologiczny<sup>12)</sup>.

Stowarzyszenie jest organizacją opartą na wzajemności, demokracji i niezależności politycznej oraz filozoficznej. Celem Stowarzyszenia jest przewidywanie rozwoju oraz tworzenie polityki adekwatnej w stosunku do zmian zachodzących w systemie obowiązkowych ubezpieczeń zdrowotnych. Cel ten może być osiągnięty poprzez:

- umożliwienie łatwego dostępu do usług medycznych wysokiej jakości;
- równego prawa dostępu do opieki zdrowotnej dla wszystkich członków stowarzyszenia;
- zagwarantowanie stałych środków i kontroli wydatków.

Organizacja i formy przedstawionych ubezpieczeń są podstawą do przekształcenia w przyszłości tych stowarzyszeń w towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych.

## Podsumowanie

**O** pierając się na przeprowadzonych rozważaniach, można przedstawić następujące wnioski:

■ Nawet kilkakrotny wzrost nakładów na opiekę medyczną, jak wykazuje ekonomika służby zdrowia, przynosi tylko nieznaczna poprawę efektów leczenia. Dlatego też istotne jest powiązanie medycyny nie tylko z czynnikami społecznymi i ekonomicznymi, takimi jak: wprowadzenie rachunku kosztów, ale także prowadzenie systemu kontroli wewnętrznej i zewnętrznej w celu zapewnienia odpowiedniej jakości świadczeń zdrowotnych.

■ Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są nierozzerwalnym ogniwem ubezpieczeń. Stanowią one odpowiednik wyboru formy dodatkowych dobrowolnych ubezpieczeń.

■ Przesłanką do tworzenia towarzystw ubezpieczeń wzajemnych jest względna taniość ochrony ubezpieczeniowej w zamian za opłacane składki, które pokrywają tylko wypłacone świadczenia oraz koszty działalności towarzystwa. To członkowie towarzystwa przejmują bowiem na siebie ryzyko wystąpienia straty i tym samym konieczności jej pokrycia.

■ Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych są komplementarnym dopełnieniem ubezpieczeń i stanowią naturalną alternatywę dla komercyjnych firm ubezpieczeniowych.

■ Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych zapewniają taki sam zakres ubezpieczeń, jak firmy komercyjne, jednak przy niższym poziomie składek.

■ Docelowy powinien być zatem system ubezpieczeniowo-budżetowy, w którym udział budżetu zostałby znacznie ograniczony na rzecz funduszy ubezpieczenia zdrowotnego.

■ Dodatkowo, dobrowolne ubezpieczenia zdrowotne będą wprowadzać ważny społecznie i ekonomicznie aspekt współudziału w trosce o własne zdrowie i współpłacenie za udzielane świadczenia.

dr inż. Małgorzata Rutkowska-Podołowska  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Zakład Ekonomii i Prawa Gospodarczego  
Politechniki Wrocławskiej

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> B.A. PIETRZAK, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych w polskim systemie prawnym*, <http://www.ryzyko.pl> (data odczytu: 1.09.2000).

<sup>2)</sup> E. KOWALEWSKI, *Prawo ubezpieczeń gospodarczych. Ewolucja i kierunki przemian*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz 1992, s. 106.

<sup>3)</sup> Towarzystwa Ubezpieczeń Wzajemnych (TUW) oznaczają związki osób, które postanowiły wspólnie zgromadzić się i zorganizować system ubezpieczeń oparty na zasadzie *non profit*. Głównym celem działalności towarzystwa jest wspólne pokrywanie strat powstałych w związku z realizacją określonego ryzyka, a nie osiągnięcie zysku.

<sup>4)</sup> Obwieszczenie Ministra Finansów z dnia 18 grudnia 1995 r. w sprawie ogłoszenia jednolitego tekstu ustawy o działalności ubezpieczeniowej, Dz. U. 1996, nr 11, poz. 62.

<sup>5)</sup> Zob. M. RUTKOWSKA, *Towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych. Społeczne aspekty funkcjonowania w ubezpieczeniach zdrowotnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

<sup>6)</sup> Zgodnie z ustawą na polskim rynku ubezpieczeniowym dopuszczone są dwie formy tworzenia zakładu ubezpieczeń, tj. spółki akcyjnej lub towarzystwa ubezpieczeń wzajemnych (12 – art. 6 ustawy).

<sup>7)</sup> Pracowniczy Program Emerytalny może funkcjonować w firmie również w formie funduszu inwestycyjnego, polisy ubezpieczeniowej oraz pracowniczego funduszu emerytalnego.

<sup>8)</sup> Toruńska Ubezpieczalnia Społeczna (TUS) – 1994 r.

<sup>9)</sup> Zob. I Polsko-Europejska Konferencja Rozwoju Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce „Szansa na przyszłość”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 16–17 kwietnia 1996 r.

<sup>10)</sup> Wewnętrzne materiały Lubuskiej Kasy Chorych – 1996 r.

<sup>11)</sup> Zob. I Polsko-Europejska Konferencja Rozwoju Ubezpieczeń Wzajemnych w Polsce „Szansa na przyszłość”, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 16–17 kwietnia 1996 r.

<sup>12)</sup> *Kawalek Flandrii w Polsce*, rozmowa z Inezą Skrzypiec-Sikorską, dyrektorem Stowarzyszenia Wzajemnej Pomocy Flandria, OSOZ, czerwiec 2008.

## Summary

The main aim of the article is to present the role and meaning of mutual insurances companies on the social insurance market. The author notices that the development of mutual insurances can be essential for financing health insurance in Poland. She also gives examples of the positive effects of public and private health insurances co-operation in the form of a mutual health insurances company. Further, the example of one's own social initiative in the financing of medical benefits has been presented.

# Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (*high-tech*)

*Milena Ratajczak-Mrozek*

## Wprowadzenie

**P**rzedsiębiorstwom zaawansowanych technologii (*high-tech*) przypisuje się istotną rolę w kształtowaniu konkurencyjnej gospodarki, a ich znaczenie stale rośnie. Celem artykułu jest usystematyzowanie pojęć związanych z tematyką przedsiębiorstw zaawansowanych technologii oraz określenie ich specyfiki na tle przedsiębiorstw reprezentujących tzw. branże tradycyjne.

## Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii – nazewnictwo i nomenklatura

**W** zagranicznej literaturze przedmiotu przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii określane są najczęściej mianem *high-tech* lub *high-technology*. W polskich publikacjach naukowych stosowane są dość liczne tłumaczenia tego pojęcia (np. • przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii<sup>1)</sup> • wysokich technologii<sup>2)</sup> • wysokiej techniki<sup>3)</sup> • oparte na nowych technologiach<sup>4)</sup> • handlujące towarami zaawansowanymi pod względem technologicznym<sup>5)</sup>). Równie często w polskich publikacjach używa się bezpośrednio angielskiej nazwy *high-tech*. W artykule przyjęto zamienne stosowanie terminów przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii oraz *high-tech*. Określenie wysokie technologie, stosowane przez Główny Urząd Statystyczny, wydaje się być zbyt bezpośrednio tłumaczone z języka angielskiego i tym samym niepoprawne językowo.

Zgodnie z propozycją zawartą w raporcie Komisji Europejskiej<sup>6)</sup> przedsiębiorstwa *high-tech* są to przedsiębiorstwa wysokoinnowacyjne i/lub intensywnie działające w obszarze badań i rozwoju i/lub wykorzystujące kompleksową technologię produkcji. Z kolei Główny Urząd Statystyczny definiuje zaawansowaną technologię jako dziedziny i wyroby odznaczające się wysoką intensywnością badawczo-rozwojową, a ponadto charakteryzujące się wysokim poziomem innowacyjności, krótkim cyklem życia wyrobów i procesów, szybką dyfuzją innowacji, wzrastającym zapotrzebowaniem na wysoko wykwalifikowany personel (szczególnie w zakresie nauk technicznych i przyrodniczych), dużymi nakładami kapitałowymi, wysokim ryzykiem inwestycyjnym (i szybkim „starzeniem się” inwestycji), ścisłą współpracą naukowo-techniczną (w obrębie

poszczególnych krajów i na arenie międzynarodowej pomiędzy przedsiębiorstwami i instytucjami badawczymi) oraz wzmagającą się konkurencją w handlu międzynarodowym<sup>7)</sup>. Przytoczone definicje niewątpliwie ujmują szerokie spektrum omawianej problematyki, ale z drugiej strony praktycznie uniemożliwiają wyraźne wyznaczenie grupy przedsiębiorstw, które powinny stanowić obiekt badań z zakresu zaawansowanych technologii.

Z uwagi na nakreślony powyżej problem, w badaniach dotyczących przedsiębiorstw *high-tech* dominuje ujęcie branżowe (przedmiotowe) – identyfikowane i porównywane są przedsiębiorstwa reprezentujące wybrane, wymienione na podstawie określonych miar branże. Aplikując to rozwiązanie, trzeba być jednak świadomym, że nie jest ono pozbawione wad. Kategoria branży jest na tyle szeroka, że w jej skład mogą wchodzić indywidualne przedsiębiorstwa o różnym stopniu zaawansowania wykorzystywanej technologii i innowacyjności. Istnieje też możliwość występowania zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw poza zakwalifikowanymi branżami.

Istnieją różne podejścia do metodologii klasyfikacji dziedzin zaawansowanej technologii. Do najistotniejszych należą kryteria i nomenklatury określone przez organizacje międzynarodowe – OECD oraz Eurostat. Wytyczne OECD zawarte są w tzw. opracowaniach bazowych, serii międzynarodowych podręczników, czyli powszechnie przyjętych zaleceń metodologicznych (*Frascati Family Manuals*). Jednakże problematyka dotycząca przedsiębiorstw *high-tech* jest w nich przedstawiona w sposób fragmentaryczny. W podręczniku *Frascati Manual*<sup>8)</sup> stwierdza się wręcz, że międzynarodowe wytyczne w zakresie metodologii *high-tech* nie istnieją, ale metody OECD wykorzystywane do klasyfikacji branż względem poziomu technologii i wynikające z tego klasyfikacje są przedstawione w opracowaniu (*working paper*) T. Hatzichronoglou<sup>9)</sup>.

Klasyfikacja OECD jest sporządzona na podstawie wielkości nakładów (bezpośredniej i pośredniej) na badania i rozwój w stosunku do wartości dodanej poszczególnych branż. Obejmuje ona cztery grupy – zaawansowaną technologię (*high-technology*), średnio zaawansowaną technologię (*medium-high-technology*), średnioniską technologię (*medium-low-technology*) oraz niską technologię

(*low-technology*). Zgodnie z tą klasyfikacją do grupy branż zaawansowanych technologii zaliczone są produkcje<sup>10)</sup>: • sprzętu lotniczego • wyrobów farmaceutycznych • komputerów i maszyn biurowych • sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej.

Z kolei według **wytycznych Eurostatu**<sup>11)</sup>, dotyczących sprawozdawczości statystycznej państw członkowskich, kandydujących, stowarzyszonych w Europejskim Stowarzyszeniu Wolnego Handlu (EFTA) oraz stron trzecich, do branż zaawansowanych technologii zaliczane są produkcje: • sprzętu lotniczego • wyrobów farmaceutycznych • komputerów i maszyn biurowych • sprzętu i aparatury radiowej, telewizyjnej i komunikacyjnej • instrumentów naukowych i precyzyjnych.

Dodatkowo, w odróżnieniu od klasyfikacji OECD, w nomenklaturze Eurostatu zostały wyróżnione usługi zaawansowanych technologii (*high-tech knowledge-intensive services, high-tech KIS*). W ich ramach wymienia się: • pocztę i telekomunikację • informatykę • badania i rozwój.

Co ciekawe, tak jak publikacje Eurostatu cechuje spójność i stosowana jest w nich ta sama, przedstawiona powyżej nomenklatura, tak w przypadku publikacji wydawanych pod egidą OECD tej spójności nie ma. Na przykład w *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006* przyjmuje się pięć (zamiast czterech) branż zaawansowanych technologii, natomiast w *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007* nie dość, że wymienia się pięć branż *high-tech*, to ponadto uwzględnia się usługi oparte na wiedzy (*knowledge-intensive services*), bez wyróżnienia tych usług, które są zaawansowane technologicznie<sup>12)</sup>.

W kontekście przytoczonych nomenklatur należy zauważyć, że nie wszystkie z wymienionych we wstępie tłumaczeń angielskiego terminu *high-tech* powinno się traktować jako synonimy. Zakres pojęcia przedsiębiorstw zaawansowanych technologii jest relatywnie szeroki i dotyczy podmiotów reprezentujących większą liczbę branż, tymczasem nowe technologie można zagregować w pięciu podstawowych grupach<sup>13)</sup>, jakimi są technologie informacyjne (w tym elektroniczne, informatyczne i komunikacyjne), biotechnologie oraz technologie materiałowe (np. nanotechnologie), energetyczne i kosmiczne.

Reasumując rozważania dotyczące kwestii metodologicznych, związanych z problematyką przedsiębiorstw *high-tech*, można postulować definiowanie tej grupy przedsiębiorstw na podstawie przytoczonego ujęcia branżowego. Jako kryterium selekcji uzasadnione wydaje się przyjęcie bardziej spójnej klasyfikacji Eurostatu. Dla delimitacji sektora *high-tech* zakłada się więc nie tyle homogeniczność produktów, technologii produkcji czy potrzeb, co właściwość produktów i stosowanych procesów, jaką jest stopień zaawansowania technologicznego<sup>14)</sup>.

## Zaawansowane technologie a innowacje

**W**iele publikacji związanych z zagadnieniem zaawansowanych technologii w istocie poświęcona jest innowacyjności przedsiębiorstw. Badania innowacji i innowacyjności oraz dane na ten temat stanowią obecnie obszerną dziedzinę

wiedzy, jednak trzeba podkreślić, że przedsiębiorstwa innowacyjne to niekoniecznie przedsiębiorstwa oparte na zaawansowanych technologiach. Innowacje mogą pojawić się w każdej branży gospodarki, czyli także w branżach tradycyjnych (średnioniskiej i niskiej technologii).

W rozumieniu metodologii *Oslo Manual* minimalny wymóg do występowania innowacji stanowi, że produkt, proces, metoda marketingowa lub organizacyjna muszą być nowe lub znacząco ulepszone dla danej firmy<sup>15)</sup>. Oznacza to, że sprawozdania statystyczne na temat innowacji dotyczą wyrobów i procesów będących nowością już w skali pojedynczego przedsiębiorstwa, przy czym nie podejmuje się kwestii stopnia nowości. Nie w pełni odpowiada to idei zaawansowanych technologii (co jednocześnie nie ujmuje znaczenia innowacyjności dla przedsiębiorstw *high-tech*).

## Charakterystyka przedsiębiorstw *high-tech*

**R**óżnorodność przedsiębiorstw *high-tech* powoduje, że ważne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, jaka charakterystyka wyróżnia je na tle przedsiębiorstw reprezentujących branże tradycyjne. Na bazie analizy literatury przedmiotu (m.in. charakterystyki omawianych przedsiębiorstw, wynikającej z przytoczonych wcześniej definicji Głównego Urzędu Statystycznego oraz Komisji Europejskiej) można zaproponować następujące cechy pierwotne przedsiębiorstw zaawansowanych technologii, decydujące o wyrażonej specyfice tej grupy firm:

- wykorzystanie kompleksowej technologii produkcji,
- wysoki poziom innowacyjności wraz z szybkością dyfuzją innowacji technologicznych,
- działanie w obszarze badań i rozwoju,
- krótkie cykle życia produktów,
- często jednorodny popyt na produkty oraz działalność na rynkach niszowych.

Dodatkowo należy zaproponować następujące cechy wtórne:

- wysokie kwalifikacje pracowników,
- wysokie ryzyko inwestycyjne,
- duże nakłady kapitałowe wraz z problemem finansowania,
- dużą skłonność do internacjonalizacji działalności.

Przedstawioną charakterystykę celowo podzielono na część główną – pierwotną, przyczynową oraz część drugą – wtórną, która w dużej mierze jest następstwem cech sklasyfikowanych jako główne.

Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii charakteryzuje wykorzystanie kompleksowej technologii produkcji i co się z tym wiąże konieczność wysokiego poziomu innowacyjności oraz działania w sferze badawczej i rozwojowej. Ponadto produkty i usługi oferowane przez przedsiębiorstwa *high-tech* są opisywane przez krótkie cykle życia, co jest zdeteminowane procesem szybkiego starzenia się i dewaluacji „stopnia nowości” technologii. Na dodatek, w stosunku do krótkiej obecności na rynku, sam okres rozwoju produktu (czyli również proces badawczo-rozwojowy i innowacyjny) jest relatywnie długi.

Kolejną właściwością produktów zaawansowanych technologii jest fakt, że na wiele z nich występuje jednorodny popyt na wielu rynkach. Dzięki temu ich strategie mogą być wysoce zestandaryzowane. Oznacza to często działalność na rozproszonych geograficznie specjalistycznych międzynarodowych rynkach niszowych.

Ze względu na krótkie cykle życia produktów, wagę innowacyjności i dużą intensywność prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, w przedsiębiorstwach zaawansowanych technologii znaczenia nabierają wysokie kwalifikacje zatrudnionych w nich pracowników. Badania potwierdzają<sup>16)</sup>, że brak wykwalifikowanych pracowników reprezentuje jedną z głównych barier rozwoju europejskich małych i średnich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

Kolejnym następstwem tych samych charakterystyk pierwotnych jest niepewność i duży poziom ryzyka inwestycyjnego, które wynikają m.in. z charakteru procesów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych, krótkich cykli życia produktów, trudności w oszacowaniu potencjału rynkowego i ryzyka związanego z zastosowaniem nowej wiedzy. Bezpośrednio z ryzykiem inwestycyjnym związana jest kwestia wymaganych dużych nakładów kapitałowych w przedsiębiorstwach *high-tech* (wyjątek stanowią np. internetowe firmy informatyczne) i problem w finansowaniu ich działalności, co powoduje, że ogromne znaczenie w odniesieniu do tych przedsiębiorstw odgrywa kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital*).

Ostatnią cechą wtórną przedsiębiorstw zaawansowanych technologii stanowi duża skłonność do internacjonalizacji działalności. Dla przedsiębiorstw *high-tech* internacjonalizacja nie jest kwestią wyboru, lecz koniecznością, gdyż rynek krajowy kreuje zbyt ograniczony popyt na oferowane przez nie produkty. Badania potwierdzają większe umiędzynarodowienie przedsiębiorstw zaawansowanych technologii w porównaniu z przedsiębiorstwami z branż tradycyjnych<sup>17)</sup>. Ponadto to właśnie przedsiębiorstwa *high-tech* stanowią najczęstszy przykład przedsiębiorstw typu *born global*, czyli „urodzonych globalistów”, podmiotów, które od momentu powstania czerpią przewagę konkurencyjną z wykorzystania zasobów i sprzedaży produktów w wielu krajach<sup>18)</sup>.

### Przedsiębiorstwa zaawansowanych technologii w Polsce

**K**rytyczny przegląd podstawowych danych i wskaźników wykazuje, że na poziomie całej gospodarki obraz zaawansowanych technologii w Polsce w porównaniu z innymi krajami nie jest satysfakcjonujący. Przedsiębiorstwa i cały sektor *high-tech* nie imponują zarówno pod względem wartości obrotów, produkcji, eksportu i importu, sprzedaży, sytuacji związanej z działalnością badawczą i rozwojową, jak i liczby zatrudnionych.

Mimo opisanej negatywnej sytuacji, można również dostrzec duży potencjał niezbędny do dalszego rozwoju przedsiębiorstw *high-tech* w Polsce. Mocnymi stronami sektora zaawansowanych technologii są: duża liczba przedsiębiorstw oraz wysokie (i większe niż średnio w UE-27) średnioroczne tempo

wzrostu w zakresie eksportu, zatrudnienia i liczby patentów *high-tech*, a także potencjał w zakresie kadry naukowo-badawczej.

W 2004 r. według Eurostatu w Polsce było 14 874 przedsiębiorstw produkcyjnych zaawansowanych technologii (*high-tech manufacturers*)<sup>19)</sup>. Pod tym względem Polska zajmowała wysoką, czwartą pozycję wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej (UE-27). Problemem sektora zaawansowanych technologii jest więc nie tyle niewielka liczba przedsiębiorstw *high-tech*, lecz ich nieduża siła rynkowa. Tak duża liczba przedsiębiorstw wynika bowiem przede wszystkim z wielkości samych podmiotów – są to głównie mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że wśród polskich przedsiębiorstw zaawansowanych technologii są także prawdziwi liderzy, którzy produkują prawdziwie unikatowe w skali światowej wyroby, prowadzą intensywne prace badawcze i współpracują z ośrodkami naukowymi. Na przykład Optopol Technology SA jest producentem nowoczesnych urządzeń diagnostycznych wykorzystywanych w okulistyce; Vigo System SA produkuje niechłodzone fotonowe detektory podczerwieni i kamery termowizyjne; Zakłady Elektronowe Lamina SA oferują magnetrony, a Solaris Laser SA – laserowe urządzenia do znakowania i kodowania. Ponadto trzeba wspomnieć o sile rodzimych przedsiębiorstw z branży IT (m.in. Comarch SA). Z kolei największą i najbardziej znaną firmą biotechnologiczną w Polsce jest spółka Bioton SA – jeden z czterech światowych producentów insuliny rekombinowanej. Pozostali liderzy z branży to Adamed Sp. z o.o. (prowadzi m.in. badania nad nowym lekiem w terapii cukrzycy oraz terapii przeciwnowotworowej) oraz Celon Pharma Sp. z o.o. (m.in. wykorzystuje nową technologię nagrodzoną Noblem w dziedzinie medycyny).

### Podsumowanie

**P**rzsiębiorstwa zaawansowanych technologii bazujące na wiedzy stanowią jeden z głównych czynników rozwoju całej gospodarki i z tego powodu stanowią bardzo ważny obiekt badań, traktowany z coraz większą docieklivością. Jednakże wciąż brak pełnej spójności charakteryzującej ten obszar nauki. Jest to o tyle istotne, że to właśnie kompleksowe badania i teoretyczne uogólnienia powinny stanowić bazę do tworzenia polityki skutecznie wspierającej rozwój przedsiębiorstw zaawansowanych technologii.

dr Milena Ratajczak-Mrozek

Katedra Marketingu Międzynarodowego  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. M. GURBAŁA, *Przemysł zaawansowanej technologii w Polsce*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” nr 3/2007.

<sup>2)</sup> Por. K. KOZIOŁ, *Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii*, „Przegląd Organizacji” nr 5/2006; K. WŁOSIŃSKI, A.M. SZERENOS, *Klastry*

wysokotechnologiczne na Mazowszu – wyniki badań, „Organizacja i Kierowanie” nr 3/2006.

<sup>3)</sup> Por. G. NIEDEBALSKA i inni, *Definicje pojęć z zakresu statystyki nauki i techniki*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 1999, s. 98.

<sup>4)</sup> Por. L. CICHOWSKI, *Małe i średnie przedsiębiorstwa a innowacje*, w: T. ŁUCZKA (red.), *Małe i średnie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2005, s. 123.

<sup>5)</sup> Por. Z. WYSOKIŃSKA, *Konkurencyjność w międzynarodowym i globalnym handlu technologiami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, Łódź 2001, s. 173.

<sup>6)</sup> *Ibidem*, s. 61.

<sup>7)</sup> *Observatory of European SMEs 2002– High-tech SMEs in Europe*, European Commission, Brussels 2003, s. 7.

<sup>8)</sup> G. NIEDEBALSKA i inni, *Definicje...*, op. cit., s. 98.

<sup>9)</sup> *Proposed Standard Practice for Surveys of Research and Experimental Development – Frascati Manual*, 6th edition, OECD 2002, s. 206.

<sup>10)</sup> T. HATZICHRONOGLOU, *Revision of the High-Technology Sector and Product Classification*, „OECD Science, Technology and Industry Working Papers” 1997/2, OECD Publishing 1997.

<sup>11)</sup> *Ibidem*, s. 6.

<sup>12)</sup> *High-tech Industry and Knowledge-Intensive Services. Reference Metadata in Euro SDMX Metadata Structure*, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_SDDS/EN/htec\\_esms.htm](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/EN/htec_esms.htm) (data odczytu: 14.09.2010).

<sup>13)</sup> *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2006*, OECD 2006, s. 206; *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2007*, OECD 2007, ss. 210, 220.

<sup>14)</sup> Więcej na temat definicji i metodologii przedsiębiorstw high-tech zob. M. RATAJCZAK-MROZEK, *Sieci biznesowe*

a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2010.

<sup>15)</sup> *OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data – Oslo Manual*, 3rd edition, OECD/EU/Eurostat 2005, ss. 46, 48.

<sup>16)</sup> *Observatory...*, op. cit., s. 8.

<sup>17)</sup> *Ibidem*, s. 24.

<sup>18)</sup> B.M. OVIATT, P.P. McDOUGALL, *Towards a Theory of International New Ventures*, „Journal of International Business Studies” 1994, vol. 25, no. 1, s. 49.

<sup>19)</sup> Dane według: *Science, Technology and Innovation in Europe (2009 edition)*, European Commission, Eurostat, European Communities 2008, s. 152.

### Summary

The aim of the article is systematization of terminology concerning high-technology companies and defining their specificity compared to companies representing traditional industries. The article includes review of terminology concerning high-tech companies and main classifications of high-tech sector. Additionally following characteristics of high-tech companies are defined: complex production technology, short product life cycles, often homogeneous demand for products and activity on niche markets, employees with specialized qualifications, high investment risk, high capital expenditure, tendency to activity's internationalization. At the conclusion of the article status of high-tech industry in Poland is described and a few examples of Polish companies – leaders in high-tech industry are given.

*Jack Trout, Steve Rivkin*

## Repozycjonowanie Marketing w erze konkurencji, zmian i kryzysu

**Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011**

Pozycjonowanie przez wiele lat było jedną z najciekawszych koncepcji marketingowych. Obecnie, w erze kryzysu, szybkich zmian technologicznych i ostrej konkurencji, przyszedł czas na repozycjonowanie. Rynek zmienia się, a wraz z nim muszą się zmieniać firmy, które chcą przetrwać i odnosić sukcesy. Opanowanie sztuki marketingu – w tym pozycjonowanie, marka produktu, segmentacja klientów – to za mało. Książka umożliwi czytelnikowi:

- spojrzenie na dotychczasową działalność firmy z nowej perspektywy,
- przededefiniowanie mocnych stron firmy,
- wykorzystanie słabych stron konkurencji w walce o klientów,
- umiejętnie zarządzanie marką,

- skuteczne przeprowadzenie repozycjonowania.

Książka jest przeznaczona dla kadry zarządzającej firmami, pracowników firm konsultingowych i agencji PR, a także studentów uczelni ekonomicznych.

Jack Trout jest wybitnym ekspertem w dziedzinie marketingu, doradzał wielu firmom na całym świecie. Prezes firmy Trout&Partners, mającej siedzibę w Connecticut oraz oddziały w 13 krajach. Autor cenionych książek, między innymi *Trout o strategii* oraz *22 niezmiennie prawa marketingu*.

Steve Rivkin jest długoletnim partnerem i ekspertem w Trout&Partners. Założyciel i prezes firmy konsultingowej Rivkin&Associates. Współautor książek z dziedziny marketingu i komunikacji.

# Bariery rozwoju branżowych organizacji pozarządowych

*Elżbieta Szymańska*

## Problem badawczy oraz metodologia prowadzonych badań

**W**raz z rozwojem procesów demokratycznych organizacje pozarządowe odgrywają coraz większą rolę ekonomiczną i społeczną. Należą do nich również organizacje działające w otoczeniu biznesu, a wśród nich te, skupiające w swych szeregach przedsiębiorców. Organizacje te określane są m.in. mianem: organizacji pozarządowych, organizacji pracodawców, grup nacisku, NGO. Na potrzeby niniejszej publikacji zastosowano określenie – branżowe organizacje pozarządowe (BNGO), od branżowe NGO, będące skrótem powszechnie stosowanego określenia angielskiego *non-governmental organization*.

W praktyce rozwój tych organizacji podlega licznym ograniczeniom. Wstępne obserwacje działalności pozarządowych organizacji branżowych pozwoliły zidentyfikować następujące problemy:

- występuje wiele barier ograniczających ich rozwój i mają one zarówno charakter endogeniczny, jak i egzogeniczny;
- zauważalne są znaczne luki poznawcze w zakresie badania problematyki działalności organizacji społecznych, dotyczy to głównie organizacji pozarządowych działających w otoczeniu biznesu.

Zasygnalizowane braki w teorii i praktyce uzasadniają celowość rozstrzygnięć zarówno w wymiarze teoretycznym, związanym z potrzebą pogłębienia stanu wiedzy, jak i praktycznym. Toteż w niniejszym opracowaniu postawiono sobie dwa cele:

- cel pierwszy – próba identyfikacji barier utrudniających dynamiczny rozwój branżowych organizacji pozarządowych i konstrukcja modelu niezbędnego do realizacji badań empirycznych w omawianym obszarze;
- cel drugi – ustalenie głównych barier stojących na przeszkodzie rozwoju BNGO w świetle badań empirycznych.

W podejmowanych badaniach naukowych weryfikacji poddano następującą hipotezę badawczą: główną barierą rozwoju branżowych organizacji pozarządowych w Polsce są niewystarczające zasoby finansowe, jakimi one dysponują.

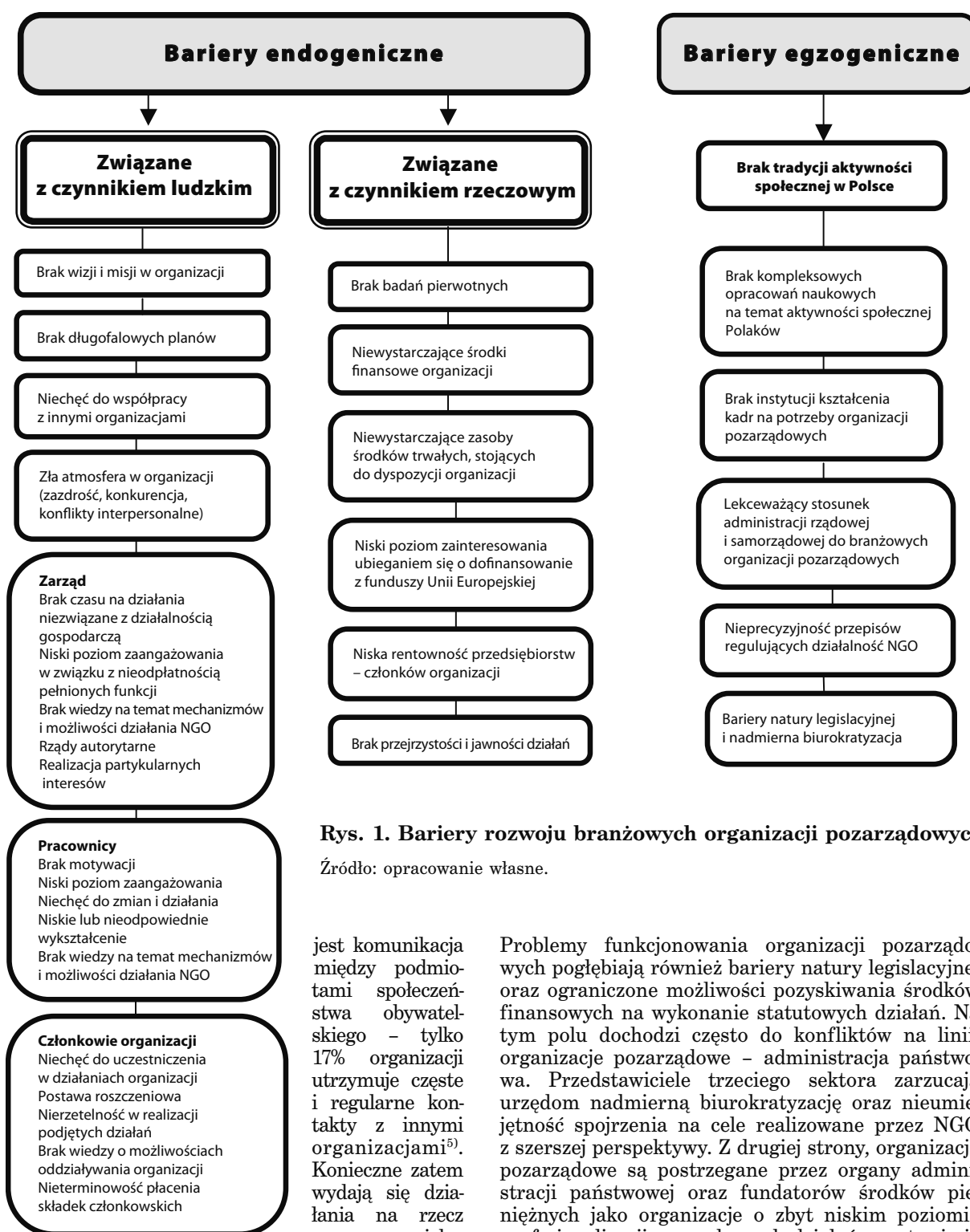
Do weryfikacji postawionych problemów skonstruowano model barier rozwoju branżowych organizacji pozarządowych, a następnie wybrane z nich poddano ocenie przedsiębiorców. W części teoretycznej

zastosowano metodę analizy literaturowej, ze szczególnym uwzględnieniem dokumentów źródłowych, oraz metodę wywiadu, które wydają się być najbardziej adekwatne na etapie konstrukcji modelu barier rozwoju branżowych organizacji pozarządowych. Natomiast na poziomie empirycznym, rozpoznając specyfikę barier utrudniających rozwój BNGO, autorka posłużyła się techniką ankiety. Do badań wytypowano organizacje działające na polskim rynku turystycznym, które poddano analizie z wykorzystaniem metody ankietowej.

## Bariery rozwoju turystycznych organizacji branżowych – założenia teoretyczne do badań empirycznych

**S**łabością polskiego społeczeństwa obywatelskiego jest poziom funkcjonowania instytucji dialogu społecznego. Istniejące instytucje mają zazwyczaj charakter czysto formalny i z reguły podejmują działania pozorne. Minimalizuje to możliwości wpływania sektora pozarządowego na państwo, od którego w największym stopniu zależy stan społeczeństwa obywatelskiego. Można zatem uznać, że skuteczność wdrażania w praktyce dokumentu rządowego *Zasady dialogu społecznego*<sup>1)</sup>, w którym stwierdza się, że organizacje pozarządowe współuczestniczą w wypracowywaniu i realizacji programów inicjowanych przez władze publiczne oraz uzupełniają działania administracji publicznej tam, gdzie nie jest ona w stanie samodzielnie wypełniać ważnych społecznie zadań, jest bardzo niska.

Najslabszą stroną polskiego trzeciego sektora jest małe zaangażowanie obywateli w sprawy publiczne. Można tu mówić o trzech głównych sektorach: sektorze publicznym<sup>2)</sup>, sektorze prywatnym<sup>3)</sup> i sektorze pozarządowym, który tworzą różnego typu organizacje pozarządowe, zwane też organizacjami społecznymi. W badaniach przeprowadzonych w latach 2004–2007 zwraca uwagę spadek każdego z wskaźników aktywności. W *European Social Survey*<sup>4)</sup> Polacy, pod względem politycznej aktywności niepartyjnej, zajmują ostatnią pozycję wśród państw Unii Europejskiej (przed Rumunią i Bułgarią). Tak jak obywatele rzadko angażują się w przedsięwzięcia obywatelskie, tak organizacje zbyt rzadko współpracują ze sobą na rzecz dobra wspólnego. Nieliczne są przykłady międzysektorowych koalicji, ogólnie słaba



Rys. 1. Bariery rozwoju branżowych organizacji pozarządowych

Źródło: opracowanie własne.

jest komunikacja między podmiotami społeczeństwa obywatelskiego – tylko 17% organizacji utrzymuje częste i regularne kontakty z innymi organizacjami<sup>5)</sup>. Konieczne zatem wydają się działania na rzecz poprawy jakości zarządzania

Problemy funkcjonowania organizacji pozarządowych pogłębiają również bariery natury legislacyjnej oraz ograniczone możliwości pozyskiwania środków finansowych na wykonanie statutowych działań. Na tym polu dochodzi często do konfliktów na linii: organizacje pozarządowe – administracja państwowa. Przedstawiciele trzeciego sektora zarzucają urzędowi nadmierną biurokratyzację oraz nieumiejętność spojrzenia na cele realizowane przez NGO z szerszej perspektywy. Z drugiej strony, organizacje pozarządowe są postrzegane przez organy administracji państwowej oraz fundatorów środków pieniężnych jako organizacje o zbyt niskim poziomie profesjonalizacji prowadzonych działań, co stawia je w świetle partnera mało wiarygodnego.

Organizacje pozarządowe działają najczęściej dzięki pracy małej grupy osób. Ważnym problemem staje się więc odpowiedni dobór pracowników i taki przebieg działań całego zespołu, aby ich kompetencje, umiejętności i zaangażowanie wystarczały do pokrycia braków finansowych lub technicznych organizacji. Organizacje *non-profit* zwykle bowiem nie dysponują środkami finansowymi wystarczającymi do pokrycia wszystkich kosztów związanych z ich działalnością. Tym bardziej ważne staje się w tym kontekście efektywne zarządzanie<sup>8)</sup>.

w samych organizacjach. W opinii ekspertów Rady ISO niespełna 30% organizacji udostępnia publicznie dane na temat swoich finansów, tylko 13% organizacji uważa przejrzystość i jawność działań za jedną z najważniejszych wartości wyznaczających standardy działania, często też w organizacjach dochodzi do nepotyzmu<sup>6)</sup>.

Poważnym problemem jest również nieprecyzyjność przepisów regulujących działalność organizacji pozarządowych. W szczególności niejasne są granice pomiędzy działalnością statutową nieodpłatną, statutową odpłatną oraz działalnością gospodarczą<sup>7)</sup>.

Tab. 1. Bariery rozwoju turystycznych organizacji pozarządowych

Wskazane bariery rozwoju BNGO	Odpowiedzi w liczbach bezwzględnych	Odpowiedzi (udział % w stosunku do liczby respondentów)
Niska aktywność członków	49	45%
Problemy finansowe organizacji	79	72%
Słabe kontakty interpersonalne między członkami	9	8%
Problemy związane z zarządzaniem projektami organizacji	6	6%
Problemy z budową wizerunku organizacji, współpracą z mediami, promocją	21	19%
Problemy z terminowością wpłaty składek członkowskich	55	50%
Niewystarczający zakres wykorzystania technik informatycznych w pracy organizacji	9	8%
Brak jednomyslności (niesnaski) członków organizacji	15	14%
Tendencja spadkowa w zakresie liczby członków organizacji	12	11%
Niska skuteczność <i>lobbyngu</i>	13	12%
Lekceważący stosunek władz samorządowych do działalności organizacji	34	31%
Lekceważący stosunek administracji rządowej do obszaru działalności organizacji	12	11%
Inne	12	11%
<b>Łącznie</b>	<b>326</b>	

Źródło: badania własne.

BNGO wpisują się w pełni w sektor pozarządowy, stąd wymienione ograniczenia dotyczą także tej grupy organizacji. Pragnąc uporządkować omawianą problematykę, należy wskazać na wielorakie bariery hamujące rozwój branżowych organizacji pozarządowych, które mogą być pochodzenia zewnętrznego (spoza organizacji), jak i wewnętrznego (znajdować się w samej organizacji). Czynniki hamujące rozwój tych organizacji mogą być związane z czynnikiem ludzkim lub też mogą być od ludzi niezależne. Powyższe rozważania oraz wywiady przeprowadzone z przedstawicielami omawianych organizacji na przestrzeni lat 2003–2010 stanowiły dla autorki punkt wyjścia do skonstruowania modelu przedstawiającego strukturę barier rozwoju BNGO, który przedstawiono na rysunku 1.

Na przedstawionym modelu odwołano się do klasycznego podziału barier na endogeniczne i egzogeniczne. W ramach barier wewnętrznych uwzględniono zarówno te, zależne od czynnika ludzkiego, jak i te, związane z czynnikiem rzeczowym. Jak wskazano, najwięcej ograniczeń leży po stronie czynnika ludzkiego, gdzie oprócz barier o szerszym charakterze, wskazano na bariery występujące w poszczególnych grupach interesariuszy, wśród których wyodrębniono zarząd, pracowników oraz członków organizacji. W odniesieniu do zasobów ludzkich, jakimi dysponuje organizacja, za najważniejszą grupę uznany został zarząd, który nadaje kierunek działaniom organizacji. Nie każda organizacja pozarządowa zatrudnia pracowników, toteż nie wszędzie występują problemy oraz korzyści z tym związane. Przyjęto natomiast, że skonstruowany tu model odnosi się do organizacji, które w swych szeregach skupiają członków – przedsiębiorców. Można tu więc mówić o stowarzyszeniach, izbach gospodarczych, izbach rzemiosł oraz innych organizacjach pracodawców.

Na przeszkodzie rozwojowi BNGO mogą też stać niewystarczające zasoby rzeczowe oraz nieumiejętność wykorzystania dostępnych zasobów (dotacji UE, działań placówek naukowo-badawczych, źródeł wtórnych).

Uciążliwość tych barier w opinii przedstawicieli organizacji przedstawiono w kolejnej części, na podstawie przeprowadzonych badań własnych.

### Bariery rozwoju branżowych organizacji pozarządowych w świetle badań empirycznych

**B**adania ankietowe, które zostały przeprowadzone na grupie turystycznych organizacji pozarządowych, mają służyć określeniu najważniejszych barier i problemów, z którymi borykają się one w swojej działalności. Badania przeprowadzono na znacznej części tych organizacji. W maju 2010 r. było ich zarejestrowanych w Polsce 1475. Dobór próby badawczej polegał na odszukaniu w bazie danych NGO wszystkich organizacji pozarządowych w Polsce, w których nazwie znalazło się słowo „turystyka” (lub podobne, związane z turystyką). Następnie dobrano wszystkie organizacje mające adresy w poczcie elektronicznej i na wskazane adresy rozesłano kwestionariusze ankiety. Łącznie rozesłano 516 kwestionariuszy ankiety, z czego odpowiedź zwrotną uzyskano od 109 organizacji.

Badaniom poddano kilka obszarów działalności organizacji, takich jak: bariery i problemy natury organizacyjnej, źródła finansowania, osiągnięte przychody oraz założenia strategiczne działalności respondentów. Wymogi redakcyjne niniejszego artykułu ograniczają możliwość prezentacji wyników uzyskanych dla wszystkich wspomnianych obszarów, toteż poniżej zostaną zasygnalizowane jedynie



najważniejsze ze wskazanych barier utrudniających rozwój badanych BNGO.

Spośród zaproponowanych 12 barier respondenci mieli możliwość wielokrotnego wyboru oraz mogli wskazać na inne, nieuwzględnione w kwestionariuszu.

Badania empiryczne potwierdziły występowanie licznych barier, na które w swej działalności napotykały turystyczne organizacje pozarządowe. Każdy ze wskazanych problemów znalazł potwierdzenie w opiniach respondentów, przy czym waga poszczególnych barier jest różna. Potwierdzenie znalazła postawiona na wstępie hipoteza, że największą barierą, na jaką napotykały turystyczne organizacje pozarządowe, są niewystarczające zasoby finansowe, na co wskazało 72% respondentów. Na występowanie pozostałych barier wskazała znacznie mniejsza liczba badanych, jednakże widoczne są problemy związane z terminowością wpłacania składek członkowskich, z którymi boryka się połowa organizacji oraz z niską aktywnością członków, co sygnalizowało 45% respondentów.

W skonstruowanym modelu barier rozwoju BNGO znalazł się m.in. lekceważący stosunek przedstawicieli administracji publicznej i władz samorządowych do działań organizacji. W badaniach empirycznych wielu respondentów potwierdziło tę opinię, przy czym znamieny jest fakt, że bardziej dotkliwy jest lekceważący stosunek władz samorządowych do działalności organizacji, na który wskazało 31% respondentów, podczas gdy na problemy ze strony administracji rządowej wskazało 11% badanych. Ponad 10% respondentów sygnalizowało niską skuteczność *lobbingu*, co może mieć związek z lekceważącym stosunkiem administracji rządowej, a przede wszystkim samorządowej. Prawie co piąta organizacja (19%) wskazuje na problemy związane z budową wizerunku organizacji, współpracą z mediami oraz promocją.

Pozostałe bariery nie wydają się aż tak uciążliwe dla badanych organizacji, jak te wymienione powyżej. Są one związane z czynnikiem ludzkim i niewątpliwie w znacznym stopniu obniżają skuteczność działań organizacji. Należy tu wymienić: brak jednomyślności (niesnaski) członków organizacji (14%), tendencję spadkową w zakresie liczby członków organizacji (11%) oraz niski poziom kontaktów interpersonalnych (8%). Za najmniej uciążliwe bariery respondenci uznali niewystarczający zakres wykorzystania technik informatycznych w pracy organizacji (8%) i problemy związane z zarządzaniem projektami (6%), realizowanymi głównie z wykorzystaniem funduszy europejskich<sup>9)</sup>.

## Wnioski

**P**odsumowując, w świetle wyników przeprowadzonych badań branżowe organizacje pozarządowe działające na rynku turystycznym wskazują na różnorodny zakres barier, z którymi się borykają, jednakże największą z nich, zgodnie z założoną hipotezą, są problemy natury finansowej, a także problemy związane z niską aktywnością członków badanych organizacji.

Można również uznać, że zakładane cele zostały zrealizowane. Opracowano model barier, z którymi

spotykają się w swojej działalności branżowe organizacje pozarządowe. Stanowił on punkt wyjścia do przeprowadzenia badań empirycznych na wybranej grupie turystycznych organizacji pozarządowych. Wszystkie ze wskazanych barier znalazły potwierdzenie w realnej działalności respondentów. Założenia teoretyczne mogą posłużyć dalszym, pogłębionym badaniom dotyczącym identyfikacji barier, na jakie napotykały organizacje pozarządowe działające w Polsce. Badania takie powinny służyć opracowaniu kierunków działań niezbędnych do eliminacji tychże barier, co pozwoliłoby na wzrost aktywności społeczeństwa polskiego w dziedzinie działalności społecznej.

dr Elżbieta Szymańska  
Politechnika Białostocka

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> *Zasady dialogu społecznego*, dokument programowy rządu przyjęty przez Radę Ministrów 22 października 2002 roku.

<sup>2)</sup> Zdefiniowanie określenia „sektor publiczny” napotyka na pewne trudności; J. Stiglitz utożsamia ten sektor ze sferą instytucji, działalności i decyzji państwa. Zob. J. STIGLITZ, *Ekonomia sektora publicznego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 21. Por. też A.P. WIATRAC, *Strategiczne myślenie i działanie w organizacjach publicznych*, „Współczesne Zarządzanie” nr 2/2005.

<sup>3)</sup> Kategoria „sektor prywatny” jest pojęciem złożonym i według J. Kleera dzieli się na dwie podgrupy: przedsiębiorstwa prywatne i gospodarstwa domowe. Zob. J. KLEER, *Sektor publiczny w warunkach współczesnych*, „Optimum” nr 4 (40), Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, s. 32.

<sup>4)</sup> <http://civicpedia.ngo.pl> (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>5)</sup> <http://civicpedia.ngo.pl> (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>6)</sup> *Ibidem*.

<sup>7)</sup> <http://www.centrumprobono.pl/uploads> (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>8)</sup> [http://odl.celodin.hu/cd/pl/pdf/1\\_5.pdf](http://odl.celodin.hu/cd/pl/pdf/1_5.pdf) (data odczytu: 07.05.2010).

<sup>9)</sup> Autorka od roku 2003 prowadzi badania różnych aspektów działalności organizacji pozarządowych w Polsce, a ich wyniki zostały zaprezentowane m.in. w następujących publikacjach: *Rola podlaskich organizacji pozarządowych w rozwiązywaniu problemów bezrobocia*, w: B. PLAWGO, C. SADOWSKA-SNARSKA (red.), *Rynek pracy w regionie podlaskim – stan i perspektywy*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok 2004; *Organizacje pozarządowe wspierające rozwój turystyki na obszarze województwa podlaskiego*, w: M. JALINIK (red.), *Regionalne aspekty rozwoju turystyki*, Agencja Wydawniczo-Edytorska Eko-Press, Białystok 2006.

## Summary

Sectoral non-governmental organizations encounter many barriers impeding their activities, which have their sources both inside the organizations and their environment. In her thesis, the author tries to define the main barriers limiting the development of sectoral non-governmental organisations by proposing a model of these barriers and identifies the most important of them, on the basis of her own research carried out in 2010 on 109 organizations active on the Polish tourism market.

# Współczesne nurty rachunkowości w aspekcie realizacji celów ekonomicznych przedsiębiorstw

Leszek Michalczyk

## Wprowadzenie

**M**ożliwość wykorzystania rozliczeń księgowych, pozwalających na uzyskiwanie różnych wyników finansowych w przypadku wykonywania identycznych działań gospodarczych, jest narzędziem, które w rękach osób zarządzających przedsiębiorstwem będzie w przyszłości wykorzystywane na coraz większą skalę. Konsekwencje jego stosowania mogą mieć katastrofalne skutki gospodarcze. Wobec występowania asymetrii informacji oraz wskutek stosowania zasady ciągłości, podważają one możliwość jakichkolwiek racjonalnych działań interesariuszy przedsiębiorstwa wobec tego przedsiębiorstwa, jeżeli te działania oparte są na danych wynikowo-bilansowych wykazywanych przez podmioty gospodarcze. Z zasady ciągłości wynika, że zysk księgowo „zrobiony” w danym okresie sprawozdawczym, w kolejnych musi spowodować obniżenie wyniku finansowego. Taka sytuacja może mieć istotne znaczenie dla bezpieczeństwa środków pieniężnych lokowanych na giełdzie, kredytów i pożyczek udzielanych podmiotom gospodarczym, a w przypadku zastosowania rozwiązań inżynierii rachunkowości do reguł wynikających z rozliczeń podatkowych – również przychodów skarbu państwa. Równocześnie wszelkiego typu porównania skuteczności zarządzania przedsiębiorstwem, oparte na wynikach finansowych kształtowanych przez możliwość doboru określonego wariantu rozliczeń rachunkowości, są niewiarygodne.

Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem wprzega w realizację wyznaczonych sobie celów ekonomicznych możliwości wynikające z opcyjnych rozwiązań prawa bilansowego [szerzej: Michalczyk, 2005a, s. 475–492; 2005d, s. 286–302; 2006, s. 102–124; 2007, s. 83–103; 2010b]. Możliwości te są skutkiem prawnego zalegalizowania procedur i wariantowych ujęć w rachunkowości, pozwalających na uzyskiwanie dowolnej wartości wyniku finansowego, wpływającego (determinującego) zachowania interesariuszy przedsiębiorstwa.

Sposób wykorzystania odmiennych metod rachunkowości jest w literaturze światowej sygnalizowany od co najmniej 30–40 lat jako *earnings management* [szerzej m.in.: Beasley, 1996; Burgstahler, Dichev, 1997, s. 99–102; Dechow, Skinner, 2000; Dechow i in., 1996; Degeorge i in., 1999; Fama, Jensen, 1983; Hayn, 1995; Healy, Wahlen, 1999; Leuz i in., 2003; Peasnell i in., 2005; Schipper, 1989, s. 92; Teoch i in., 1998a, 1998b]. Niemniej stosowane

w polskich przedsiębiorstwach procedury sugerują inne niż w przypadku *earnings management* uwzględnianie celów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nie tylko na podstawie księgowej zasady ciągłości, ale również w związku z potrzebą realizacji bieżących celów zwraca się uwagę nie tylko na księgowe „tworzenie zysku”, ale również na „tworzenie straty” – zwłaszcza w państwowych przedsiębiorstwach poddawanych prywatyzacji.

Poniżej przedstawia się klasyfikację paradygmatów współczesnych działań księgowych stosowanych przez przedsiębiorstwa w aspekcie realizacji celu zdefiniowanego przez zarządy tych przedsiębiorstw.

## Kluczowe aspekty problemu

**W**spółczesne postawy praktyki zarządzania wyodrębniają w księgowości trzy nurty:

- inżynierię rachunkowości,
- księgowość kreatywną,
- księgowość prakseologiczną<sup>1)</sup>.

W celu rozróżnienia poszczególnych nurtów współcześnie występujących paradygmatów rachunkowości wykorzystano ich relację z koncepcją teorii decyzji [Michalczyk, 2005b]. Ich zasadnicze cechy prezentuje tabela 1. Przedstawiono w niej różnice między powyższymi podejściami, wykorzystując do tego celu kluczowe mierniki określające celowość podejmowania działań.

Podstawą do wyodrębnienia inżynierii rachunkowości spośród innych postaw i działań współczesnej księgowości jest kwestia minimalizowania ryzyka przy maksymalizowaniu „nagrody”. Ryzyko w stosowaniu współczesnych paradygmatów rachunkowości może być rozpatrywane w trzech kategoriach, jako:

- ryzyko księgowe – wynikające z niestosowania się do obowiązujących przepisów prawa bilansowego i podatkowego;
- ryzyko bilansowe – tworzące zagrożenia dla przedsiębiorstwa, wynikające ze zmian w wyniku finansowym w przyszłych okresach sprawozdawczych;
- ryzyko w skali makroekonomicznej – wynikające z możliwości wystąpienia efektu domina jako skutku działań z zakresu inżynierii rachunkowości podjętych w poprzednich okresach sprawozdawczych.

Ryzyko ujmowane jako brak zastosowania adekwatnych przepisów prawa przyjmuje w inżynierii rachunkowości funkcję zmierzającą do „0”. Wynika to z faktu, że inżynieria rachunkowości *in definicjo* jest działaniem bezwzględnie zgodnym z obowiązującą literą prawa.

**Tab. 1. Współczesne koncepcje praktyki księgowej w aspekcie kryteriów determinujących podejmowanie decyzji**

Lp.	Kategoria podejmowania decyzji	Księgowość tradycyjna	Paradygmaty współczesnych działań księgowych		
			Inżynieria rachunkowości	Księgowość prakseologiczna	Księgowość kreatywna
1.	Ryzyko (tu: prawne)	Brak	Brak	Wątpliwe	Istotne
2.	Nagroda (tu: realizacja zamierzeń przedsiębiorstwa)	Brak istotności	Istotna	Brak istotności	Istotna
3.	Konsekwencja	Istotna	Istotna w 1–2 kolejno po sobie następujących okresach sprawozdawczych	Istotna w działaniach bieżących	Brak istotności
4.	Pewność	Istotna	Istotna	Brak istotności	Brak istotności

Źródło: opracowanie własne.

Ryzyko bilansowe ma charakter ryzyka w okresie wybiegającym poza bieżący i przyszły okresy sprawozdawcze – nie dotyczy więc bieżących działań z zakresu inżynierii rachunkowości. Niemniej należy pamiętać, że zmiany wynikowo-bilansowe wygenerowane w bieżącym okresie obrotowym skutkować będą w przyszłych okresach ich „uzupełnianiem”. Dodatni wynik uzyskany dzięki „operacjom” księgowym w przyszłych okresach będzie skutkować pomniejszeniem wyniku. Odwrotna sytuacja będzie mieć miejsce w wypadku pomniejszenia wyniku finansowego w bieżącym okresie.

Ryzyko w skali makroekonomicznej wynikać może jedynie z braku bieżących istotnych informacji dostarczanych przez księgowość przedsiębiorstwa jego otoczeniu lub nieumiejętności ich interpretowania przez interesariuszy przedsiębiorstwa. O istotności informacji decyduje „szablon” ich ujęcia z reguły wymagany przez interesariuszy przedsiębiorstwa<sup>2)</sup>. Również i za brak umiejętności w interpretowaniu informacji inżynierii rachunkowości nie odpowiada.

Jakkolwiek kategoria ryzyka nie odgrywa istotniejszej roli w decyzjach z zakresu inżynierii rachunkowości, istotna jest kwestia „nagrody”. To ona determinuje ten wariant działań księgowych.

„Nagroda” w inżynierii rachunkowości są:

- skuteczność w realizacji celu (stopień jego realizacji),
- cel finansowy osoby realizującej działania księgowe, a także osób zarządzających przedsiębiorstwem.

Ta kategoria związana jest z przypisaniem polityce rachunkowości roli elementu systemu przedsiębiorstwa.

Księgowość tradycyjna, „skrzywanowska”, obecnie stosowana głównie przez księgowe firmy outsourcingowe, akcentuje przede wszystkim rolę opisowo-interpretacyjną rachunkowości. Ujęcie współczesne redefiniuje działania wspomagające realizację planów gospodarczych przedsiębiorstwa. W ujęciu inżynierii rachunkowości rachunkowość przechodzi od postawy tradycyjnej (biernej) do postawy współczesnej (czynnej). Konsekwencją udziału rachunkowości w osiąganiu celu przedsiębiorstwa jest „nagroda”. Jest nią właśnie czynny wpływ na działania gospodarcze przedsiębiorstwa.

Tak więc inżynieria rachunkowości jest kwintesencją poprawnych z teoretycznego i prawnego punktu widzenia działań księgowych. Jest wykorzystywaniem literalnych możliwości stwarzanych

przez prawo bilansowe i podatkowe w zakresie realizacji działań operacyjnych, a poniekąd również i strategii przedsiębiorstwa.

Konsekwencja wynika z zastosowania zasady ciągłości. W każdym praktycznym podejściu do rozwiązań stosowanych w rachunkowości przedsiębiorstw, z wyjątkiem księgowości kreatywnej, ma ona znaczenie.

W przypadku księgowości prakseologicznej i inżynierii rachunkowości „stałość” opisu działań gospodarczych jest ograniczona czasowo. W pierwszym wypadku wynika ona z ekonomiczności działań, w drugim – z realizacji celu gospodarczego przez przedsiębiorstwo. Ekonomiczność przejawia się w dominacji zasady istotności. Zasada ta ma zastosowanie, jeśli konsekwencje nieuwzględnienia poszczególnych zjawisk lub procesów gospodarczych w księgowej ewidencji przedsiębiorstwa powodowałyby mało istotne konsekwencje.

W przypadku inżynierii rachunkowości istnieje prawdopodobieństwo podjęcia celowych działań modyfikujących politykę rachunkowości przedsiębiorstwa. Wtedy też zachwiana zostaje realizacja kategorii pewności. Modyfikację tę wskazuje się tylko w sprawozdaniu za okres sprawozdawczy, w którym takiej modyfikacji dokonano. Ponadto istnieje też możliwość zastosowania ewidencji operacji gospodarczych z wykorzystaniem działań opartych na tzw. błędzie podstawowym. W ten sposób „roluje się” ewidencję operacji gospodarczych na przyszłe okresy sprawozdawcze.

Kategoria pewności wynika z oparcia się na regulach obowiązującego prawa bilansowego. Jest ona więc kategorią poniekąd przeciwstawną do kategorii ryzyka.

Inżynieria rachunkowości to bezwzględne stosowanie się do obowiązujących rozwiązań prawnych. Księgowość kreatywna<sup>3)</sup>, to z kolei stosowanie opisu, rozliczeń czy analiz nieadekwatnych do charakteru rodzajowego zjawiska lub procesu, który opisuje<sup>4)</sup>. Cel zastosowania jednej bądź drugiej może być identyczny, ale sposób działań jest odmienny.

Na stosowanie przez podmiot gospodarczy praktyk księgowości kreatywnej wskazywać mogą:

- brak istotnego powodu w zmianach organizacyjnych przedsiębiorstwa, jak i grupy kapitałowej, której część przedsiębiorstwo to stanowi oraz zbyt niski poziom komplikacji wzajemnych powiązań inwestycyjnych w ramach grupy, nierzadko utrudniający wydzielenie podmiotu dominującego;

● radykalne zmiany w wielkościach bilansowych lub wynikowych, jeśli nie wynikają one z wdrażania nowych technologii lub opanowywania nowych rynków zbytu albo też pozyskania tańszych czynników produkcji [por. K.J., 2002].

Na pograniczu inżynierii rachunkowości i księgowości kreatywnej znajduje się księgowość prakseologiczna. Bazuje ona na stwierdzeniu, że nie można zastosować przepisu prawnego, jeśli jest to technicznie niemożliwe. Jednakże sam fakt możliwości oceny jest na gruncie ekonomizacji działań<sup>5)</sup>. Stawia się więc znak równości między aspektem technicznym a aspektem ekonomicznym. Księgowość prakseologiczna stanowi też płynną granicę między księgowością ewidencyjną (w ujęciu tradycyjnym) i księgowością kreatywną. Uzależniona jest od wiedzy, umiejętności i sprawności intelektualnej czy też fizycznej (manualnej) osób działających w zespołach księgowych, czy to jako pracownicy, czy też kontrolerzy bądź doradcy.

Wiedza i umiejętności mają wpływ na fakt i poziom zastosowania poszczególnych działań księgowych realizujących cele ekonomiczne, wyznaczone przedsiębiorstwu. Im zasób wiedzy i umiejętności jest większy, tym szerszy jest obszar działań z zakresu inżynierii rachunkowości, a węższy z zakresu księgowości kreatywnej. Oznacza to również, że w określonej jednostce gospodarczej mogą być stosowane działania zarówno mieszczące się w zakresie pojęciowym inżynierii rachunkowości, jak i księgowości kreatywnej.

Spośród koncepcji współczesnej księgowości jedynie księgowość kreatywna stanowi „przeciwstawienie się rachunkowości skodyfikowanej” [Kutera i in., 2006, s. 28]. Praca ta jednakże odnosi pojęcie księgowości kreatywnej do całości problemu, pomijając m.in. potrzebę odmiennej definicji (w tym semantycznej, pojęciowej) w stosunku do aspektów wynikających ze zgodnej z prawem działalności księgowej, definiowanej w niniejszym tekście jako inżynieria rachunkowości.

Działania definiowane jako księgowość prakseologiczna występują tam, gdzie zastosowanie istniejących w teorii zasad nie jest możliwe ze względu na brak ich adekwatności do występujących procesów bądź zjawisk gospodarczych.

Inżynieria rachunkowości to wszelkie działania, w których stosuje się wyłącznie skodyfikowane normy rachunkowości, poddając je analizie ze względu na realizację strategicznych i operacyjnych celów przedsiębiorstwa.

Księgowość prakseologiczna oznacza takie działania księgowe, które, wobec braku reguł rozwiązań do opisu adekwatnych działań gospodarczych przedsiębiorstwa, dążą do zastosowania zasady *true and fair view* [szerzej: Sikorska, 2006, s. 115–121; 2007, s. 205–214]. W tym celu poszukuje się najbardziej zbliżonych rozwiązań przyjętych przez rachunkowość. Ponieważ brak jest odpowiedników w rachunkowości – działania te nie mogą być klasyfikowane jako oszustwa księgowe. Nie można mówić o błędzie (w tym – celowym: oszustwie) działań tam, gdzie nie ma reguł weryfikujących te działania. Nie można mówić o oszustwie tam, gdzie nie wiadomo, jakie działania są poprawne. Wtedy pojęcie oszustwa pozabawione byłoby stygmatu obiektywizmu i zamiast posiadania znamion „stwierdzenia faktu” byłoby

wyłącznie „opinią”. W przeciwieństwie do faktu, opinia jest stwierdzeniem niepodlegającym weryfikującej ocenie w kategorii: „prawda – fałsz”.

Inne podejście prezentuje praca M. Kutery i in.: „rachunkowość kreatywna [tu: oszustwo księgowe – przypis autora] jest (...) reakcją na bezradność norm w tych przypadkach, w których jednoznaczne określenie tego, co mierzyć i jak mierzyć po prostu nie jest możliwe” [Kutera i in., 2006, s. 28]. *Notabene*: problemem praktyki księgowej nie jest przedmiot pomiaru (co mierzyć), ale wyłącznie sposób pomiaru (jak mierzyć). Problem związany z przedmiotem pomiaru dotyczy wyłącznie badań teoretycznych, a udziwnieniem byłoby domniemanie, że do tej kategorii można podciągnąć oszustwo teorii. W działaniach praktycznych przedmiot pomiaru jest narzucony wyłącznie przez skodyfikowaną część teorii rachunkowości (lub obszary, w których przedsiębiorstwo ma „pełną inicjatywę księgową”).

Przedsiębiorstwo ma obowiązek dokonać pomiaru wszelkich przedmiotów pomiaru, które zostały enumeratywnie wymienione w przepisach bilansowych, a których występowanie miało miejsce w okresie sprawozdawczym lub też tego okresu sprawozdawczego dotyczy. Jest to jeden z *conditio sine qua non* uznania sprawozdania finansowego (łącznie z informacją dodatkową) za wykonane poprawnie. To właśnie brak ujęcia wszystkich prawnie zdefiniowanych przedmiotów pomiaru zachodzących w przedsiębiorstwie może być uznany za oszustwo księgowe. Ich zidentyfikowanie wymaga jednak wiedzy z zakresu rachunkowości u osób je identyfikujących.

Rachunkowość kreatywna jako działanie praktyczne nie może być więc „reakcją na bezradność norm dotyczących przedmiotu pomiaru” – jeśli normy pomiaru nie dotyczą danego przedmiotu, lub inaczej: jeśli brak jest powiązania przedmiotu pomiaru z normami pomiaru, to zgodnie z zasadami logiki powyższego wyводу dla praktyki księgowej przedmiot ten nie istnieje, ponieważ nie jest przedmiotem pomiaru. Rachunkowość dotyczy wyłącznie tych elementów życia gospodarczego, którym można nadać wartość wyrażoną w pieniądzu (a więc możliwą do liczbowego zdefiniowania). Ponadto w rachunkowości przedmiot pomiaru zawsze jest nadrzędny w stosunku do sposobu pomiaru. To przedmiot pomiaru i jego uwarunkowania ekonomiczne narzucają zastosowanie określonego sposobu jego pomiaru.

Identyfikacja przedmiotu pomiaru jest warunkowana przepisami bilansowymi. Dlatego też i teorie bilansowe wykraczające poza prawo bilansowe nie mają znaczenia dla praktyki księgowej. Są one jedynie sugestią teoretyków skierowaną na praktykę. Dla praktyki księgowej znaczenie mają, stosując podział E. Burzymowej, nie problemy merytoryczne (przedmiot pomiaru), ale metodologiczne (sposób pomiaru), w pewnym stopniu legislacyjne oraz w całości: techniczno-organizacyjne (głównie wykorzystanie narzędzi informatycznych) oraz formalno-proceduralne (wybór procedur księgowych i ich ujęcie w polityce bilansowej przedsiębiorstwa) [za: Burzym, 1992].

Różnica między inżynierią rachunkowości a księgowością prakseologiczną wynika z faktu związanego z ustaleniem momentu przyjęcia danego rozwiązania jako obowiązującego w przedsiębiorstwie. Inżynieria

rachunkowości stara się nie pozostawiać przypadkowi wielkości osiąganych wyników finansowych przez przedsiębiorstwo. Najpierw sygnalizowana jest wysokość wyniku finansowego, a dopiero w kolejnym etapie planowania tworzy się mechanizmy umożliwiające jego osiągnięcie. Jednym z tych mechanizmów jest dobór odpowiedniej metody rozliczeń księgowych. Ewentualne „nadwyżki” czy też „niedobory” przesuwają się na kolejne okresy. Inżynieria rachunkowości wkomponowana jest więc również w proces budżetowania. „Nadwyżki” wykazywane są tylko wtedy, gdy ich wykazanie ustalono w budżecie – w przeciwnym razie są przesuwane (rolowane). „Niedobory” przesuwane są na kolejne okresy obrotu rachunkowego.

Z inżynierią rachunkowości skorelowana jest m.in. teoria agencji, względnie teoria kosztów transakcyjnych. Powiązana jest ona też z jakością i zakresem produkowanych informacji gospodarczych oraz grupami odbiorców (użytkowników) tychże.

Pojawia się równocześnie problem zafałszowania danych, półprawd i uogólnień opartych na enumeratywnie zdefiniowanych w prawie bilansowym zagadnieniach pochodzących z teorii rachunkowości. W zakresie nieujętych we wzmiankowanych dyskusyjnie jest podejście prakseologiczne. Inżynieria rachunkowości dopuszcza prakseologizm w działaniu jedynie wtedy, gdy brak jest definicji prawnej dla danego typu działań. Inżynieria rachunkowości ogranicza więc możliwość braku zastosowania definicji. Ten element różni ją od księgowości prakseologicznej, zakładającej prymat tzw. rzetelnego obrazu, ale tylko wtedy, gdy odpowiada to ekonomizacji jego pozyskania nad wszelkimi innymi zasadami.

## Podsumowanie

**W**spółczesne rozwiązania księgowe wynikają z zastosowania wariantowych ujęć w rachunkowości i mogą mieć negatywne skutki dla funkcjonowania przedsiębiorstw na rynku. Prawne zalegalizowanie wariantowości jest też sprzeczne z ochroną obrotu gospodarczego, nadrzędnym celem, któremu winna patronować rachunkowość [szerzej: Michalczyk, 2005c, s. 208–209; 2010a]. Dlatego też należy podjąć działania zmierzające do niwelowania skutków stosowania odmiennych rozwiązań księgowych przez poszczególne przedsiębiorstwa. W tym celu wskazane byłoby ujęcie inżynierii rachunkowości jako jednego ze składników bilansu przedsiębiorstw, pozwalającego na dokonanie korekt bieżącego wyniku finansowego o wartość zmian wynikających ze stosowanych metod rozliczeń księgowych. Rozwiązanie dałoby też możliwość przeprowadzenia rzetelnej oceny jakości kierowania przedsiębiorstwem, oceny obecnie pozostającej pod wpływem braku obiektywności rozwiązań rachunkowości, w których to wybór metody rozliczeń wynikowych czy wartościowania składników aktywów lub pasywów przedsiębiorstwa ma wpływ na wykazywane w sprawozdaniach finansowych osiągnięcia podmiotów gospodarczych.

mgr Leszek Michalczyk  
doktorant w Instytucie Ekonomii i Zarządzania  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Obecnie w teoretycznych ujęciach problematyki dominuje szerokie ujęcie księgowości kreatywnej. Zasadą jest, że identyfikowany jako wątpliwy wybór metod rozliczeń księgowych przez przedsiębiorstwo jest klasyfikowany jako księgowość kreatywna. Na tym gruncie lepsze rozróżnienie prezentuje artykuł M. Wiatra [por. WIATR, 2006, s. 121–133].

<sup>2)</sup> Na przykład sprawozdania wykonywane na rzecz banków, a wynikające z ich prawa kontroli sytuacji ekonomicznej kredytowanego podmiotu w trakcie trwania okresu kredytowego. Z reguły są to sprawozdania kwartalne, zbliżone formą do sprawozdania GUS-u F01, powiększone o pewien zakres analiz, np. związanych z windykacją należności, rotacją zapasów itp.

<sup>3)</sup> „Zestaw działań „kreatywnego księgowego” [por. ANDRZEJEWSKI, PIŃSKI, 2002].

<sup>4)</sup> [Podobnie: *Uchwała...*, 2002]. Stwierdza się w niej, że sprawozdania finansowe, będące efektem kreatywnej księgowości: • oparte są na nierzetelnych danych finansowych • sporządzone są niezgodnie z przepisami bilansowymi czy też wynikającymi z wymogów środowiskowych (tu: giełdowych) • ich celem jest sztuczna poprawa wizerunku podmiotu gospodarczego.

<sup>5)</sup> Tu: efekt do kosztu danych działań.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ANDRZEJEWSKI P., PIŃSKI J., *Tfu(!)rcza księgowość*, „Wprost” nr 26/2002.
- [2] BEASLEY M., *An Empirical Analysis of the Relation Between the Board of Directors Composition and Financial Statement Fraud*, „Accounting Review” 1996, vol. 71, no. 4.
- [3] BURGSTAHLER D., DICHEV I., *Earnings Management to Avoid Earnings Decreases and Losses*, „Journal Accounting and Economics” 1997, vol. 24, no. 1.
- [4] BURZYM E., *Rola biegłych księgowych w rozwiniętej gospodarce rynkowej oraz warunki ich działania*, „Rachunkowość” nr 7/1992.
- [5] DECHOW P.M., SKINNER D.J., *Earnings Management: Reconciling the Views of Accounting Academics, Practitioners, and Regulators*, „Accounting Horizons” 2000, vol. 14, no. 2.
- [6] DECHOV P., SLOAN R., SWEENEY A., *Causes and Consequences of Earnings Manipulation: An Analysis of Firms Subject to Enforcement Actions by the SEC*, „Contemporary Accounting Research” 1996, vol. 13, no. 1.
- [7] DEGEORGE F., PATEL J., ZECKHAUSER R., *Earnings Management to Exceed Thresholds*, „Journal of Business” 1999, vol. 72, no. 1.
- [8] FAMA E.F., JENSEN M.C., *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 26, no. 2.
- [9] HAYN C., *The Information Contents of Losses*, „Journal of Accounting and Economics” 1995, vol. 20, no. 2.
- [10] HEALY P.M., WAHLEN J.M., *A Review of the Earnings Management Literature and Its Implications for Standard Setting*, „Accounting Horizons” 1999, vol. 13, no. 4.
- [11] K.J., *Zwykle nadużycie czy narzędzie polityki?*, „Rzeczpospolita” nr 178/2002.
- [12] KUTERA M., HOŁDA A., SURDYKOWSKA S.T., *Osztwa księgowe – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2006.
- [13] LEUZ C., NANDA D., WYSOCKI P.D., *Earnings Management and Investor Protection: An International Comparison*, „Journal of Financial Economics” 2003, vol. 69, no. 3.
- [14] MICHALCZYK L. (a), *Finansowe sposoby rozliczeń zapasów magazynowych w aspekcie bilansowym i podatkowym*, ➡

w: J. LEWANDOWSKI (red.), *Zarządzanie organizacjami gospodarczymi. Koncepcje i metody*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2005.

[15] MICHALCZYK L. (b), *Modelowanie zasad polityki rachunkowości w świetle Ogólnej Teorii Systemów (OTS)*, w: V Ogólnopolskie Seminarium Rachunkowości i Finansów, Wyższa Szkoła Finansów i Rachunkowości w Sopocie, Sopot 2005.

[16] MICHALCZYK L. (c), *Umorzenie a amortyzacja w aspekcie rachunkowościowej ochrony obrotu gospodarczego*, w: B. MICHNERDA (red.), *Rachunkowość w ochronie obrotu gospodarczego*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.

[17] MICHALCZYK L., *Rola umorzenia aktywów trwałych w powstaniu różnic wyniku finansowego*, „Zeszyty Naukowe TD UJ”, seria: „Ekonomia i Zarządzanie” nr 2 (1/2007).

[18] MICHALCZYK L. (d), *Rozliczenia zapasów magazynowych w aspekcie efektywności ekonomicznej podmiotów gospodarczych w polskich realiach*, w: T. WAWAK, W. SZARAPA (red.), *Projekty i realność gospodarcza*, Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

[19] MICHALCZYK L., *Wiarygodność kalkulacji kosztów produkcji w świetle opcyjnych rozwiązań polskiego prawa bilansowego*, w: VI Ogólnopolskie Seminarium Doktorskie Rachunkowości i Finansów, Wyższa Szkoła Finansów i Rachunkowości w Sopocie, Sopot 2006.

[20] MICHALCZYK L., *Zastosowanie programów informatycznych jako narzędzia wykrywającego procedury księgowego manipulowania wynikiem finansowym przedsiębiorstw*, w: *Materiały konferencyjne II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej PITWIN 2010*.

[21] PEASNELL K.V., POPE P.F., YOUNG S., *Board Monitoring and Earnings Management: Do Outside Directors Influence Abnormal Accruals?*, „Journal of Business Finance & Accounting” 2005, vol. 32, no. 7/8.

[22] SCHIPPER K., *Commentary: Earnings Management*, „Accounting Horizons” 1989, vol. 3, no. 4.

[23] SIKORSKA M., *True and fair view – słabe strony*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” z. 4, Sopot 2006.

[24] SIKORSKA M., *True and fair view w teorii i praktyce polskiej rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” t. 38, SKwP, Warszawa 2007.

[25] TEOCH S., WELCH I., WONG T.J., *Earnings Management and the Long-Term Market Performance of Initial Public Offerings*, „Journal of Finance” 1998, vol. 53 (December).

[26] TEOCH S., WELCH I., WONG T.J., *Earnings Management and the Post-Issue Performance of Seasoned Equity Offerings*, „Journal of Financial Economics” 1998, vol. 50 (October).

[27] *Uchwała Komisji Papierów Wartościowych i Giełd z 13 sierpnia 2002 r., nr 586 w sprawie prezentowania wyników finansowych spółek publicznych*, Warszawa 2002.

[28] WIATR M., *Rachunkowość kreatywna a normatywna*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości” t. 34, SKwP, Warszawa 2006.

## Summary

The article presents the functioning of three types of contemporary attitude to accounting: accounting engineering, praxeology bookkeeping and creative bookkeeping. In the article they are presented on the basis of a goal pursued by a given company. The analysis is conducted taking into account the relations which are the result of the bookkeeping solutions accepted by a company and the phenomenon of earnings management.

## Wprowadzenie

Miasta na całym świecie muszą sobie radzić z wyzwaniami będącymi efektem rozwijających się trendów globalizacyjnych. Jednym z takich wyzwań jest konkurencja między miejscami/obszarami, która pojawia się na różnych poziomach i na rozmaitych polach aktywności<sup>1)</sup>. Sposobem osiągania przewagi w rozwijającej się walce konkurencyjnej między miastami staje się kształtowanie pożądanego wizerunku w opinii różnorodnych grup jego odbiorców. Głównymi podmiotami realizującymi to zadanie są samorządowe władze miejskie i współpracujące z nimi instytucje.

W ostatnich latach (zwłaszcza w ostatniej dekadzie) miasta w Polsce podejmują intensywne działania związane z kształtowaniem pożądanego sposobu postrzegania ich walorów w opinii określonych grup aktualnych i potencjalnych użytkowników miejskiej przestrzeni. Szczególnego znaczenia (obok budowania wyrazistego wizerunku zewnętrznego) nabiera także kreowanie pozytywnych sposobów postrzegania miejsca przez różne grupy jego mieszkańców (stałych lub czasowych). W przypadku miast stanowiących ośrodki akademickie taką grupę stanowią studenci, którzy ze względu na wysoki stopień mobilności, a przez to wielość i różnorodność interakcji zewnętrznych (obecnych i przyszłych), stanowią ważny nośnik informacji o mieście.

W tym kontekście celem niniejszego artykułu jest próba usystematyzowania wiedzy z zakresu koncepcji wizerunku miasta i sposobów jego kształtowania wśród różnych grup odbiorców (ze szczególnym uwzględnieniem studentów). Empirycznym tłem artykułu są wyniki projektu badawczego pt. „Miasto i jego promocja w opinii studentów”, zrealizowanego w latach 2009–2010 przez autorów opracowania wśród studentów Politechniki Białostockiej i Politechniki Rzeszowskiej. Przeprowadzone badanie miało charakter porównawczy i dotyczyło wizerunku dwóch ośrodków akademickich zlokalizowanych na wschodniej ścianie Polski – Białegostoku i Rzeszowa.

## Istota wizerunku miasta i sposoby jego pomiaru w świetle literatury przedmiotu

Wizerunek jest przedmiotem zainteresowań wielu nauk. Jednocześnie nie jest to pojęcie definiowane w sposób jednolity. W kontekście podjętego tematu warto przytoczyć kilka ujęć definicyjnych, sformułowanych przez zagranicznych oraz polskich autorów zajmujących się marketingiem terytorialnym.

Według Ph. Kotlera i jego współpracowników wizerunek miasta jest „sumą przekonań, idei i wrażeń, jakie ludzie mają o danym miejscu”<sup>2)</sup>. Wizerunki stanowią – według koncepcji autorów – uproszczenie znacznej liczby powiązań i strzępów informacji powiązanych z określonym miejscem. Są one „wytworami mentalnymi”, próbującymi spośród wielu informacji dotyczących danej miejscowości wyodrębnić istotne informacje. Poszczególne osoby mogą mieć zupełnie odmienne wizerunki tego samego miejsca. Jedna osoba może postrzegać określone miejsce jako miasto swego dzieciństwa, inna z kolei jako teren będący celem wyjazdów weekendowych<sup>3)</sup>.

Z kolei zdaniem A. Szromnika wizerunek miasta to „całokształt subiektywnych wyobrażeń

# Wizerunek Białegostoku i Rzeszowa w opiniach studentów

*Marcin Gębarowski, Ewa Glińska*

rzeczywistości, które wytworzyły się w umysłach ludzkich jako efekt percepcji, oddziaływania środków masowego przekazu i nieformalnych przekazów informacyjnych<sup>4)</sup>. Wizerunek ośrodka miejskiego, stanowiący wewnętrzne odbicie w umysłach różnych jednostek i grup społecznych, jest więc przefiltrowaną mentalną reprezentacją rzeczywistości miejskiej. Funkcję tych filtrów spełniają cechy i charakterystyki osobowościowe odpowiednich jednostek i ich zbiorowości, skłonności, nastawienia, sposoby postrzegania i wartościowania rzeczywistości oraz postawy i zachowania społeczne. Na wizerunek wpływ mają także zmienne społeczne, takie jak rodzina, otoczenie zawodowe, grupa towarzyska czy też otoczenie regionalne, krajowe i międzynarodowe<sup>5)</sup>.

Wizerunek, w tym także wizerunek miasta, charakteryzuje się kompleksowością ujęcia opisywanych procesów i zjawisk. Można założyć, że stanowi on kompozycję wszystkich spostrzeżeń człowieka o danym mieście. Całość ta jest swoistego rodzaju systemem powiązanych ze sobą elementów (wiedzy, uczuć, zachowań związanych z obiektem wizerunku)<sup>6)</sup>. Warto przy tym pamiętać, że ze względu na dychotomiczny charakter czynników determinujących wizerunek (związanych z nadawcą – głównie władzami samorządowymi i z adresatem) miasto nie ma całkowitego wpływu na to, jak będzie postrzegane. Może jednak stwarzać warunki do takiego odbierania, jakie będzie odpowiadać przyjętym celom, tak aby minimalizować dysonans między własną tożsamością a wytworzonym wizerunkiem<sup>7)</sup>.

W tym miejscu należy dokonać rozróżnienia między wizerunkiem a tożsamością ośrodka miejskiego, gdyż pojęcia te niekiedy w sposób błędny są postrzegane jako synonimy. Tożsamość można zdefiniować jako zbiór cech i atrybutów, które określają istotę jednostki terytorialnej, przy czym niektóre z nich są widoczne, a inne nie. Można przyjąć, że w przypadku ośrodka miejskiego tożsamość jest tym, czym dane miasto jest, a wizerunek jest swoistym wyobrażeniem na jego temat<sup>8)</sup>.

Różnorodność sposobów definiowania wizerunku miejsca wpływa także na heterogeniczność w zakresie metodologii wykorzystywanej w badaniu tego zjawiska. Według Gartnera źródeł różnorodności w metodologii pomiaru wizerunku miejsca należy upatrywać w dwóch kwestiach<sup>9)</sup>: • w sposobach gromadzenia

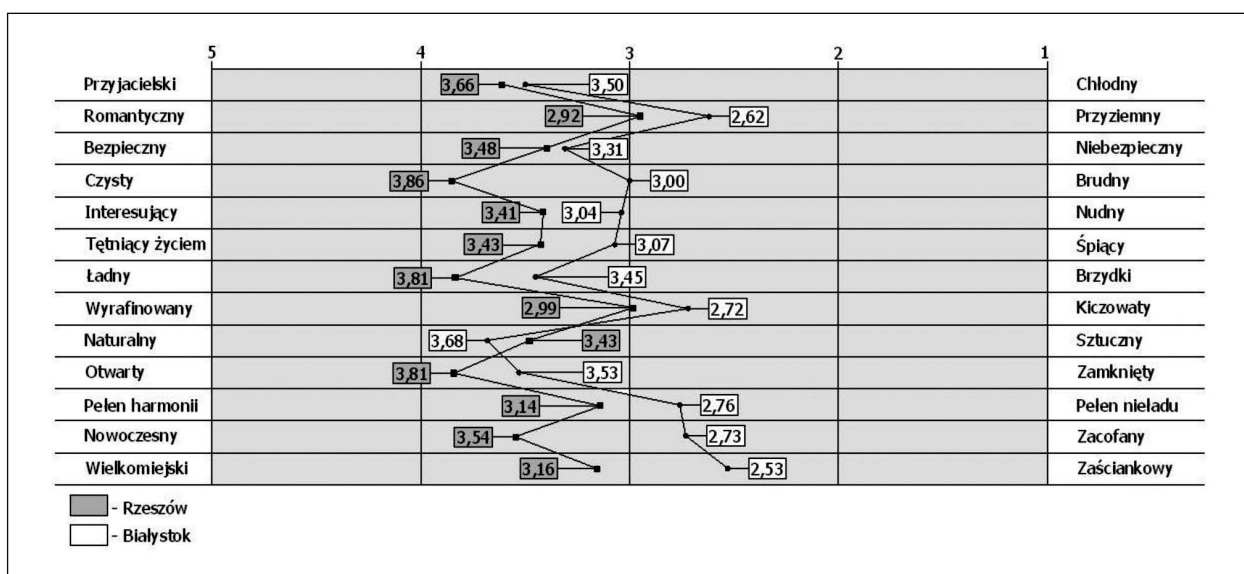
danych empirycznych oraz • w zestawach atrybutów (cech) wykorzystywanych do pomiaru wizerunku.

W literaturze przedmiotu mówi się o dwóch podejściach do badania wizerunku: podejściu ustrukturyzowanym i podejściu nieustrukturyzowanym (tradycyjny podział na badania ilościowe i jakościowe). W tym pierwszym zestaw elementów składowych wizerunku włącza się do standaryzowanego narzędzia badawczego i poddaje go ocenie, zazwyczaj za pomocą określonych skal (np. skala Likerta lub dyferencjał semantyczny)<sup>10)</sup>. W drugim podejściu wykorzystuje się odmienne sposoby pomiaru wizerunku, prosząc respondentów o opisanie go w sposób otwarty. Elementy składowe wizerunku nie są zatem sprecyzowane w narzędziu pomiarowym, gdyż to respondenci mają za zadanie w sposób spontaniczny opisać swoje wrażenia na temat danego miasta w wywiadach pogłębionych lub grupowych<sup>11)</sup>. Jeśli chodzi o kolejność zestawów elementów składowych wizerunku wykorzystywanych w badaniach ilościowych, to należy podkreślić, że ich różnorodność jest efektem wykorzystania rozmaitych sposobów ich definiowania, głównie bazujących na eksploracyjnych badaniach jakościowych (wykorzystujących m.in. techniki skojarzeniowe), w wyniku których identyfikowane są ważne cechy i determinanty wizerunku.

## Identyfikacja oraz ocena działań wizerunkowych podejmowanych przez Białystok i Rzeszów w stosunku do przyszłych oraz obecnych studentów

**A**ktywność marketingowa miasta, mająca na celu wzmocnienie jego pozycji wśród ośrodków akademickich, powinna koncentrować się na dwóch kierunkach działania. Jednym z nich jest zabieganie o pozyskanie nowych studentów, głównie przez kreowanie wizerunku miasta przyjaźnego dla młodych osób, w którym można rozwijać swoje pasje. Grupę docelową dla tej aktywności stanowią wszystkie osoby zamierzające podjąć naukę na studiach wyższych. Drugą płaszczyzną komunikacji marketingowej powinno być kształtowanie w obecnych studentach pozytywnych wyobrażeń na temat danego ośrodka oraz zachęcanie ich do pozostania w mieście po zakończeniu studiów. Takie działania ma się przyczynić przede wszystkim do





Rys. 1. Wizerunek Białegostoku i Rzeszowa w opinii studentów na skali „dyferencjał semantyczny”

Źródło: opracowanie własne.

wzmocnienia potencjału intelektualnego (kapitału ludzkiego) miasta oraz regionu.

Białystok przez wiele lat nie podejmował skoordynowanych przedsięwzięć mających na celu świadome kreowanie własnego wizerunku. Władze stolicy województwa podlaskiego podjęły intensywne działania promocyjne dopiero w ramach wdrażania strategii „Wschodzący Białystok”<sup>12)</sup>. Jej przygotowanie zlecono jednej z dużych agencji marketingowych, specjalizującej się w akcjach promocyjnych dla jednostek terytorialnych.

Realizację strategii rozpoczęto w październiku 2008 r. kampanią, w której wykorzystano postacie młodych ludzi mieszkających w mieście (animatora kultury, piłkarza, flecistki z filharmonii – studentki Akademii Muzycznej w Białymstoku, tancerza znanego z programu telewizyjnego, lekarza oraz przedstawicielki świata sztuki). W przekazach reklamowych nie odwoływano się jednak bezpośrednio do życia studenckiego. Reklamy te, skierowane głównie do mieszkańców Białegostoku, prezentowano z wykorzystaniem *billboardów*, telewizji, prasy, radia oraz internetu.

W maju 2010 r. rozpoczęto realizację kolejnej akcji promocyjnej, przygotowanej przez pracowników urzędu miasta. W reklamach pojawiły się inne osoby związane z Białymstokiem: projektantka mody, łyżwiarz (reprezentant kraju na igrzyskach olimpijskich) oraz dwoje studentów. Kampania została skierowana do odbiorców zewnętrznych. Plakaty ekspozowano w dziesięciu największych miastach Polski, jak również w telewizji, dodatkach do gazet oraz na portalach internetowych. Bohaterowie reklam zostali ustawieni na tle Pałacu Branickich, a obok nich znalazło się hasło „Wschodzący Białystok” wraz z adresem strony internetowej miasta.

Rzeszów w ostatnich latach zrealizował pod różnymi hasłami kilka akcji promocyjnych. Jedną z nich była kampania zatytułowana „Rzeszów zdaje egzamin”, która miała przyczynić się do wypromowania miasta jako ośrodka akademickiego. W marcu 2008 r. w czterech województwach (podkarpackim, lubelskim, świętokrzyskim oraz małopolskim) pojawiło

się 170 przydrożnych reklam. Plakaty z tytułowym hasłem przedstawiały na pierwszym planie młodego mężczyznę, cieszącego się po zdanim egzaminie. W tle widoczne były osoby w typowych dla studentów sytuacjach – na dyskotecę, w pubie i bibliotece<sup>13)</sup>.

Ponadto emitowano reklamy w telewizji i radio, jak również w internecie (na portalach adresowanych do młodych osób). Realizację akcji promocyjnej sfinansowano nie tylko z budżetu miasta, ale również ze środków przekazanych przez cztery największe rzeszowskie uczelnie. Kampania „Rzeszów zdaje egzamin” była pierwszym przedsięwzięciem promocyjnym i jak do tej pory jedynym, które w bezpośredni sposób odwoływało się do akademickości stolicy województwa podkarpackiego.

Z uwagi na znaczenie, jakie w rozwoju ośrodków miejskich odgrywa młodzież akademicka, zarówno dla władz Białegostoku, jak i Rzeszowa jednym z głównych celów aktywności promocyjnej powinno być pozyskiwanie jak największej liczby studentów<sup>14)</sup>. Ze względu na znaczne oddalenie od siebie, ośrodki te nie rywalizują bezpośrednio ze sobą w tym zakresie. Ich głównym konkurentem na ścianie wschodniej, silnie zabiegającym o przyciągnięcie absolwentów szkół średnich, jest Lublin, będący największym polskim miastem na wschód od Wisły. Ponadto dla młodych osób, pochodzących z województw, których stolice stanowią wymienione miasta (podlaskiego, podkarpackiego, lubelskiego) i zastanawiających się nad wyborem miejsca studiów, atrakcyjne są także Kraków oraz Warszawa – zlokalizowane stosunkowo niedaleko i mające starsze tradycje akademickie.

Odnosząc się do działań marketingowych analizowanych miast, należy zauważyć, że Białystok (w odróżnieniu od Rzeszowa) nie zrealizował jeszcze akcji promocyjnej, która byłaby wprost adresowana do osób stojących przed wyborem miejsca swoich studiów. W dotychczasowych kampaniach wykorzystano wizerunek kilku młodych osób, kształtujących się na białostockich uczelniach.

Rzeszów przeprowadził jedną akcję promocyjną, skierowaną do przyszłych studentów. Jednak kampania



**Tab. 1. Średnia ocena stopnia zaspokojenia przez miasto potrzeb studentów w Białymstoku i w Rzeszowie**

	Średnia ocena w odniesieniu do Białegostoku	Średnia ocena w odniesieniu do Rzeszowa
Sport i rekreacja	3,59	3,56
Jakość oferty szkół wyższych	3,50	3,94
Kultura	3,42	3,73
Rozrywka	3,64	3,91
Rozwój swoich pasji	3,15	3,21
Samorealizacja zawodowa	2,76	3,02
Poznawanie ciekawych ludzi	3,68	3,84
Bezpieczeństwo	3,46	3,63
Ochrona zdrowia	3,24	3,33

Źródło: opracowanie własne.

**Tab. 2. Ocena Białegostoku i Rzeszowa w opinii studentów na skali Likerta**

Twierdzenia, że Białystok/Rzeszów to:	Średnia akceptacja twierdzenia wśród studentów z Białegostoku	Średnia akceptacja twierdzenia wśród studentów z Rzeszowa
Twierdzenia pozytywne		
Główny ośrodek akademicki regionu	4,20	4,30
Miasto, do którego zawsze chętnie będę wracać myślami	3,95	4,06
Miasto atrakcyjne dla studentów	3,53	3,92
Miasto zamieszkiwane przez otwartych i wielkodusznych ludzi	3,29	3,26
Miasto dobrze zarządzane	3,22	3,60
To miasto europejskie	2,95	3,24
Miasto z perspektywami dla młodych ludzi	2,90	3,44
Miasto typowe dla wschodniej Polski	2,59	3,17
Twierdzenia negatywne		
Miasto, w którym mieszkają zaściankowi ludzie	3,16	2,50
Miasto, w którym nic ciekawego się nie dzieje	3,13	2,54
Miasto, z którego każdy chciałby się wyrwać	3,11	2,39

Źródło: opracowanie własne.

ta miała jednorazowy charakter i nie była powiązana z poprzednimi oraz następnymi akcjami wizerunkowymi zrealizowanymi przez miasto<sup>15)</sup>. W dotychczasowych działaniach Rzeszowa zauważyć można brak spójności, która jest istotną determinantą skuteczności procesu kreowania marki. Być może taka sytuacja ulegnie zmianie przy skrupulatnym wdrażaniu zapisów zawartych w dokumentach dotyczących przyszłej aktywności promocyjnej, które przyjęła Rada Miasta Rzeszowa<sup>16)</sup>.

Koherentność zauważalna jest natomiast w działaniach realizowanych w ramach strategii „Wschodzący Białystok”. Jednak w kampaniach wizerunkowych podlaskiego ośrodka, jak do tej pory, brak jest motywów bezpośrednio wskazujących na korzyści wynikające ze studiowania w tym mieście.

### Wizerunek Białegostoku i Rzeszowa w świetle badań własnych

**W** projekcie badawczym, zrealizowanym przez autorów artykułu, zwrócono uwagę na sposób postrzegania miasta przez studentów stanowiących bardzo ważną grupę docelową dla działań marketingowych, zarówno w przypadku stolicy województwa podlaskiego, jak też stolicy województwa podkarpackiego. Sposobem pozyskiwania danych empirycznych była ankieta audytoryjna zrealizowana na próbach obejmujących 191 studentów z Politechniki Białostockiej oraz 207 studentów z Politechniki Rzeszowskiej. Do próby badawczej wybrano osoby kształcące się na kierunku „Zarządzanie”, które przynajmniej rok studiowały w danym mieście.

Narzędzie pomiarowe (kwestionariusz ankiety) składało się z 29 pytań oraz z metryczki. W niniejszym projekcie zastosowano ustrukturyzowane podejście do badania wizerunku miasta, prosząc respondentów o ustosunkowanie się do wskazanych atrybutów analizowanych ośrodków akademickich z użyciem wybranych skal pomiarowych. Ze względu na ograniczone ramy niniejszego opracowania wykorzystano załącznik fragment pozyskanego materiału badawczego.

Jedną ze skal, wykorzystanych do pomiaru wizerunku Białegostoku i Rzeszowa wśród studentów, była skala „dyferencjał semantyczny”. Respondentom przedstawiono 13 par przeciwstawnych stwierdzeń dotyczących charakterystyki miasta, w którym studiuje. Zadaniem ankietowanych było dokonanie wyboru między dwiema skrajnymi opiniami, a także określenie stopnia intensywności swojej postawy przez wybór pośrednich stopni na skali. W efekcie wyliczono średnie arytmetyczne, które zestawiono na rysunku 1. W ten sposób powstały swoiste profile miast istniejące w percepcji ankietowanych studentów.

Zdecydowanie bardziej pozytywny obraz miasta wyłania się z odpowiedzi studentów rzeszowskich. W przypadku niemal wszystkich cech uwzględnionych na skali „dyferencjał semantyczny” ankietowani wyżej oceniają Rzeszów niż Białystok (profil stolicy województwa podkarpackiego jest przesunięty w lewo na rysunku 1, czyli bliżej pozytywnych wartości poszczególnych cech miasta). Z odpowiedzi udzielonych przez rzeszowskich studentów można wnioskować, że miasto, w którym studiuje, jest przez nich postrzegane jako czyste, ładne, a także otwarte. Dość często także jako przyjacielskie, bezpieczne, tętniące życiem i nowoczesne. Co ciekawe, prawie żadna z trzynastu uwzględnionych w pytaniu cech miasta nie uzyskała średniej oceny niższej niż 3,0.

Natomiast Białystok był stosunkowo często w opinii swoich studentów postrzegany jako miasto naturalne, przyjacielskie, a także otwarte (w każdym przypadku jednak cechy te uzyskiwały niższą średnią niż w ocenie Rzeszowa). W stosunku do Białegostoku wiele cech miasta zestawionych w pytaniu ankietowym zostało ocenionych przez studentów negatywnie. Do najczęściej wskazywanych negatywnych określeń Białegostoku należały: zaściankowość, przyziemność, kiczowatość, nieład architektoniczny, a także zacofanie.

Respondenci zostali zapytani o ogólne zadowolenie ze studiowania (życia) w Białymstoku lub Rzeszowie oraz o subiektywną ocenę stopnia zadowolenia z zaspokajania ich potrzeb przez miasto, w którym studiuje. Do obydwu pytań wykorzystano skalę 5-stopniową. Średnia ocena ogólnego zadowolenia ze studiowania w Białymstoku wyniosła 3,87, a ze studiowania w Rzeszowie aż 4,21. Biorąc zatem pod uwagę ogólny poziom satysfakcji z wyboru miejsca studiowania, należy podkreślić, że osoby studiujące w Rzeszowie zdecydowanie lepiej oceniają swój ośrodek akademicki niż ich koledzy z Białegostoku. Potwierdzają to także odpowiedzi na pytania o ocenę stopnia zaspokojenia przez miasto podstawowych potrzeb ankietowanych studentów, takich jak: sport i rekreacja, jakość oferty szkół wyższych, kultura, rozrywka, rozwój swoich pasji, samorealizacja zawodowa, poznawanie ciekawych ludzi, bezpieczeństwo oraz ochrona zdrowia (tabela 1).

Uzyskane wyniki badania pokazują, że rzeszowscy studenci lepiej oceniają swoje miasto pod kątem zaspokojenia ich potrzeb właściwie we wszystkich wskazanych w narzędziu pomiarowym aspektach (jedynie w ocenie dostępu do infrastruktury sportowo-rekreacyjnej noty te były bardzo zbliżone). Największe różnice w postrzeganiu miasta przez studentów w Białymstoku i Rzeszowie dotyczą lokalnej oferty kulturalno-rozrywkowej, a także renomą uczelni wyższych. Te elementy składowe wizerunku miasta zostały zdecydowanie wyżej ocenione przez studentów z Rzeszowa. Zarówno studenci białostoccy, jak i rzeszowscy najniżej ocenili możliwość samorealizacji zawodowej w przestrzeni swoich miast, jak też możliwość rozwoju własnych pasji. Jednak i w jednym, i drugim przypadku średnie oceny tych aspektów życia w mieście były wyższe w ocenie studentów z Rzeszowa.

Do identyfikacji wizerunku obu ośrodków miejskich w opinii studentów posłużono się także skalą Likerta. Respondentów poproszono o ustosunkowanie się do jedenastu twierdzeń charakteryzujących miasto, zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny. Badane osoby miały oceniać każde z twierdzeń, wybierając jedną z następujących opcji: „całkowicie się zgadzam”, „raczej się zgadzam”, „ani się zgadzam/ani się nie zgadzam”, „raczej się nie zgadzam”, „całkowicie się nie zgadzam”. Wykorzystując właściwości tej skali, policzono średnią arytmetyczną akceptacji danego twierdzenia (tabela 2).

Tabela 2 w sposób wyraźny pokazuje, że w przypadku wszystkich twierdzeń pozytywnych studenci rzeszowscy o wiele wyżej oceniają swoje miasto niż studenci białostoccy. Różnica na korzyść Rzeszowa jest szczególnie widoczna w średniej obrazującej akceptację twierdzenia „Miasto atrakcyjne dla studentów” (średnia 3,92 w ocenie studentów z Rzeszowa przy średniej 3,53 w ocenie studentów z Białegostoku), a także twierdzenia „Miasto z perspektywami dla ludzi młodych” (średnia 3,44 w ocenie studentów z Rzeszowa przy średniej 2,95 w ocenie studentów z Białegostoku). Zdecydowanie lepiej studenci z Rzeszowa oceniają także sposób zarządzania ich miastem. Warto także zwrócić uwagę na poziom akceptacji twierdzeń o charakterze negatywnym. W odniesieniu do Białegostoku średnia akceptacji tych twierdzeń była w każdym przypadku wyższa niż w odniesieniu do Rzeszowa. Oznacza to zatem, że studenci z Podlasia są zdecydowanie bardziej krytyczni wobec miasta, w którym studiuje, a tym samym, że podzielany przez nich wizerunek Białegostoku jako ośrodka akademickiego jest zdecydowanie bardziej negatywny niż wizerunek Rzeszowa w percepcji jego studentów.

### **Podsumowanie – rekomendacje dla władz samorządowych miast, dotyczące działań wizerunkowych ukierunkowanych na studentów**

**W**ładze średnich miast, takich jak Białystok (około 295 tys. mieszkańców) oraz Rzeszów (około 180 tys.), chcąc skutecznie konkurować z innymi ośrodkami w Polsce, nie mogą bagatelizować tego, w jaki sposób są postrzegane przez miejscowych studentów. To od ich opinii na temat

danego ośrodka zależy, czy będą oni rekomendować go młodzieży szkół średnich jako miejsce przyszłych studiów oraz czy zdecydują się na pozostanie w nim po zakończeniu nauki.

Otrzymane wyniki badań pokazują, że wizerunek Rzeszowa jako ośrodka akademickiego jest zdecydowanie bardziej pozytywny niż wizerunek Białegostoku. Sytuacja ta w dużej mierze wynika z faktu bardziej rozbudowanej oferty kulturalno-rozrywkowej ukierunkowanej na młodych mieszkańców, lepszej renomy lokalnych uczelni (w percepcji ankietowanych studentów), jak też z bardziej rozbudowanych działań promocyjnych podejmowanych przez samorząd miasta Rzeszów w odniesieniu do tej grupy odbiorców. Badania dowiodły, że studenci z Rzeszowa silniej identyfikują się z miastem, w którym studiują, co także w pewnym stopniu może mieć wpływ na wyższą ocenę poszczególnych sfer funkcjonowania miasta w opinii ankietowanej młodzieży. Określenie bardziej szczegółowych determinant różnic w sposobie postrzegania obu miast wymagałoby jednak przeprowadzenia osobnych analiz.

W kontekście zaprezentowanych wyników należy stwierdzić, że władze lokalne mogą jeszcze wiele zrobić w zakresie poprawy wizerunku obu miast w oczach studentów (zarówno Białystok, jak i Rzeszów – pod względem stopnia atrakcyjności dla osób kształcących się – w opinii autorów badania nie uzyskały wystarczająco wysokich ocen). W związku z tym w przyszłych działaniach komunikacyjnych w szerszym zakresie powinno uwzględniać się segment ludzi młodych, którzy zdecydowali się na podjęcie nauki na białostockich lub rzeszowskich uczelniach. Jak wykazała bowiem analiza przeprowadzonych akcji promocyjnych, grupa studentów nie odgrywała istotnej roli w dotychczasowych działaniach marketingowych obu miast. Oprócz konsekwentnego realizowania działań wizerunkowych, ośrodki miejskie powinny także systematycznie poprawiać te elementy swojego produktu terytorialnego, na które zwrócono uwagę w przywołanym projekcie badawczym i które są istotne z punktu widzenia oczekiwań studentów.

dr Marcin Gębarowski

Katedra Marketingu  
Politechniki Rzeszowskiej

dr Ewa Glińska

Katedra Marketingu i Przedsiębiorczości  
Politechniki Białostockiej

## PRZYPISY

<sup>1)</sup> Por. M. KAVARATZIS, *Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Model*, „Marketing Review” 2005, vol. 5, no. 4, s. 329–342.

<sup>2)</sup> Ph. KOTLER, Ch. ASPLUND, I. REIN, D. HAIDER, *Marketing Places Europe*, Prentice Hall, London 1999, s. 160–161.

<sup>3)</sup> *Ibidem*, s. 161.

<sup>4)</sup> Por. A. SZROMNIK, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2007, s. 134.

<sup>5)</sup> *Ibidem*.

<sup>6)</sup> E. GLIŃSKA, M. FLOREK, A. KOWALEWSKA, *Wizerunek miasta. Od koncepcji do wdrożenia*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009, s. 31.

<sup>7)</sup> A. ŁUCZAK, *Wizerunek jako element strategii marketingowej miasta*, w: T. MARKOWSKI (red.), *Marketing terytorialny*, Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa 2006, s. 168–169.

<sup>8)</sup> Por. M. GASCÓ-HERNÁNDEZ, T. TORRES-CORONAS, *Information Communication Technologies and City Marketing. Digital Opportunities for Cities Around the World*, Information Science Reference, Hershey 2009, s. 9.

<sup>9)</sup> A. BEERLI, J.D. MARTIN, *Tourists' Characteristics and the Perceived Image of Tourists Destinations: A Quantitative Analysis – A Case Study of Lanzarote, Spain*, „Tourism Management” 2004, vol. 25, issue 5, s. 624; W.C. GARTNER, *Image Formation Process*, in: M.D. UYSAL, R. FESENMAIER (eds.), *Communication and Channel Systems in Tourism Marketing*, Haworth Press, New York 1993, s. 191–209.

<sup>10)</sup> E. GLIŃSKA, M. FLOREK, A. KOWALEWSKA, *Wizerunek miasta*, op. cit., s. 70.

<sup>11)</sup> C. HSU, K. WOLFE, S.K. KANG, *Image Assessment for a Destination with Limited Comparative Advantages*, „Tourism Management” 2004, vol. 25, issue 1, s. 121–126.

<sup>12)</sup> W ramach strategii zaprojektowano nowy znak graficzny dla Białegostoku. Wzbudził on jednak spore kontrowersje, gdyż przypominał logo nowojorskiej organizacji zrzeszającej przedstawicieli mniejszości seksualnych. O zbieżności znaków graficznych szeroko donosiły środki masowego przekazu.

<sup>13)</sup> W ramach kampanii „Rzeszów zdaje egzamin” miasto promowało się nie tylko jako ośrodek akademicki, ale również (na oddzielnych plakatach) jako miejsce przyjazne dla inwestorów oraz jako miasto stawiające na organizację ważnych wydarzeń sportowych.

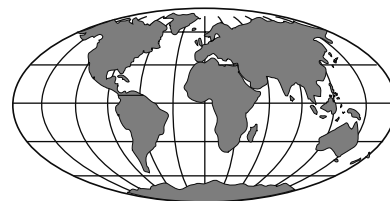
<sup>14)</sup> W białostockich uczelniach obecnie kształcą się 45,3 tys. studentów (za: *Białystok w liczbach*, <http://www.bialystok.pl/798-bialystok-w-liczbach/default.aspx>). W Rzeszowie studiuje 54,7 tys. osób (za: *Liczba studentów na uczelniach wyższych*, <http://www.rzeszow.pl/miasto-rzeszow/dane-statystyczne/liczba-studentow-na-uczelniach-wyzszych/933,liczba-student-w-na-uczelniach-wy-szych.html>).

<sup>15)</sup> Stolica województwa podkarpackiego, oprócz kampanii „Rzeszów zdaje egzamin”, zrealizowała również w ostatnim okresie kampanię zatytułowaną „Rzeszów – celny wybór”. Ponadto jeszcze do niedawna miasto promowało się określeniem „Rzeszów. Miasto *in plus*”, które zastąpiło hasłem „Rzeszów – stolica innowacji”. Zrealizowano również akcję rekomendującą stronę internetową poświęconą miastu, w którą zaangażowano zespół „Pectus”. W ramach tej akcji pojawiło się hasło „Pectus poleca Rzeszów. Miejsce-dla-Ciebie.pl”.

<sup>16)</sup> Dokumenty te to „Strategia marki Rzeszów na lata 2008–2013” oraz „Program promocji miasta Rzeszowa na lata 2009–2013”.

## Summary

This paper is an attempt to systematise knowledge regarding city image concepts and city image building methods among different target groups with specific emphasis on students. The empirical background of the paper is formed by the results of a survey research project entitled „City and its promotion as seen by students”, implemented by the authors in 2009–2010 among students of Białystok University of Technology and Rzeszów University of Technology. The survey, which was a comparative one, focused on the images of two competing academic centres located in the eastern part of Poland: Białystok and Rzeszów. The paper also evaluates city image-related activities undertaken by the authorities of both cities.

PRZEGLĄD PRASY  
ZAGRANICZNEJ

„Harvard Business Review”

## Pora na zawodowe rady dyrektorów

R.C. POZEN, *The Case for Professional Boards*, „Harvard Business Review”, December 2010, s. 50–58.

Robert C. Pozen jest starszym wykładowcą administracji biznesu w Harvard Business School i emerytowanym przewodniczącym rady dyrektorów MPS Investment Management w Bostonie.

Miniona dekada przyniosła dwa silne wstrząsy w gospodarce amerykańskiej. Pierwszy to pęknięcie tzw. bańki internetowej i towarzyszące mu spektakularne upadki wyróżniających się wcześniej korporacji (Enron, WorldCom i in.). Wstrząs drugi, o znacznie większych konsekwencjach, miał miejsce w 2008 r. i zaczął się od sektora finansowego. Oba te kryzysy spowodowały dyskusje nad wadami amerykańskiego ładu korporacyjnego, którego podstawową cechą jest uznanie dominującej roli prezesa firmy (CEO). W ponad 80% amerykańskich spółek giełdowych jest on jednocześnie przewodniczącym rady dyrektorów (*board of directors*), czyli odpowiednika europejskiej rady nadzorczej. W radzie dyrektorów zasiadają także często inni członkowie zarządu (*executive directors*), choć większość stanowią dyrektorzy zewnętrzni, nazywani najczęściej niezależnymi lub niewykonawczymi (*independent directors*, *non-executive directors*). W ramach rady dyrektorów muszą działać trzy podstawowe komitety: audytu, wynagrodzeń i nominacji.

Autor artykułu przypomina historię dyskusji i zmian w prawodawstwie amerykańskim dotyczącym nadzoru korporacyjnego,

a następnie przedstawia swoją koncepcję dalszej jego ewolucji. Niewystarczający nadzór ze strony rad dyrektorów wydawał się być skorygowany w 2002 r., dzięki uchwaleniu słynnej ustawy Sarbanesa-Oxleya (*Sarbanes-Oxley Act*, SOX). W 2008 r. okazało się jednak, że wszystkie instytucje finansowe, które miały problemy, realizowały postanowienia tej ustawy, a w ich radach dyrektorów zasiadało wielu wybitnych przedstawicieli świata biznesu.

Konsekwencją ostatniego kryzysu jest ustawa Dodd-Franka (*Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*) podpisana przez prezydenta Baracka Obamę 21 lipca 2010 r. Ta obszerna, licząca ponad 2 tys. stron ustawa, regulująca funkcjonowanie amerykańskiej gospodarki, zawiera kilka rozdziałów poświęconych nadzorowi korporacyjnemu i dotyczy nie tylko instytucji finansowych, ale wszystkich spółek giełdowych. Rozdziały te podejmują trzy obszary nadzoru: działania rady dyrektorów, konieczność ujawnień zdarzeń ważnych dla funkcjonowania spółki, a także prawa akcjonariuszy. Generalnie, poza kilkoma nowymi wymaganiami wzmacniającymi pozycję akcjonariuszy, nastąpiło potwierdzenie wcześniejszych zasad.

Według ustawy Dodd-Franka, wszystkie spółki publiczne muszą doprowadzić do zwrotu wynagrodzeń wypłaconych obecnym lub byłym członkom zarządów, jeżeli wynagrodzenia te wynikały z błędów w finansach firmy. Wszyscy członkowie rady dyrektorów wchodzący w skład

komitetu do spraw wynagrodzeń muszą być niezależni. Komitet do spraw wynagrodzeń może wybierać konsultantów po stwierdzeniu ich niezależności. Komitety do spraw wynagrodzeń muszą publicznie ujawnić wszystkie konflikty interesów. Spółka musi także publicznie wyjaśnić, dlaczego rada dyrektorów jest kierowana przez CEO, jeżeli tak właśnie jest. Ponadto wszystkie spółki muszą ujawnić całkowite roczne zarobki CEO i ich stosunek do średniej wynagrodzeń wszystkich pozostałych pracowników firmy.

Akcjonariusze powinni co najmniej raz na trzy lata głosować w sprawie wynagrodzeń członków zarządu spółki giełdowej. Głosowanie ma charakter doradczy i nie jest dla zarządu prawnie wiążące. Jeżeli akcjonariusze muszą głosować w sprawie zatwierdzenia fuzji lub przejęcia innej firmy, to głosują również w sprawie tzw. złotych spadochronów dla odchodzącego zarządu. Także i to głosowanie ma charakter jedynie doradczy.

Należy zauważyć, że regulacje te ciągle pozwalają spółkom na dużą swobodę w kształtowaniu nadzoru korporacyjnego dla konkretnej spółki. W związku z tym nie ustają dyskusje nad dalszymi możliwymi zmianami. Omawiany artykuł jest głosem w tej dyskusji.

Kiedy największe instytucje finansowe musiały być ratowane przed upadłością w 2008 r., wielu oskarżało rady dyrektorów za brak właściwego nadzoru. Wydawało się, że problem ten został rozwiązany na początku dekad, dzięki wprowadzeniu ustawy

Sarbanesa-Oxleya (SOX). Nowe zasady wyglądały obiecująco i dawały teoretycznie lepszą ochronę akcjonariuszom. Jednakże ostatni kryzys pokazał, że regulacje SOX były niewystarczające. Większość finansowych instytucji w 2008 r. działała zgodnie z nimi. W bankach, które upadły, 80% członków rad dyrektorów było niezależnych, podobnie jak wszyscy członkowie komitetów audytu, wynagrodzeń i nominacji. Raporty zewnętrznych audytorów za rok 2007 we wszystkich tych firmach nie wskazywały na jakieś istotne zaniedbania w zarządzaniu\*).

W przekonaniu autora artykułu reformy SOX wprowadziły nowe obowiązki dla nadzoru korporacji bez udoskonalenia jakości działań członków rad dyrektorów. Autor, jako praktyk z wieloletnim doświadczeniem zarówno prezesa zarządu, jak i przewodniczącego rady dyrektorów, a także członek kilku rad w dużych firmach przemysłowych, podczas swojej kariery zidentyfikował kilka chronicznych słabości rad dyrektorów. Są one często zbyt liczne, aby mogły działać sprawnie jako ciała decyzyjne. Członkom rad brakuje niejednokrotnie branżowej wiedzy eksperckiej. I co najważniejsze, bardzo mało członków rad poświęca odpowiednio dużo czasu, aby w pełni zrozumieć operacje kontrolowanej korporacji. W dalszej części artykułu autor przedstawił swoją propozycję nowego modelu nadzoru korporacyjnego.

### Wprowadzenie zawodowej rady dyrektorów

**A**utor proponuje model zawodowego nadzoru, który ma usunąć trzy główne przyczyny nieefektywnej kontroli nad korporacjami. W modelu tym rada dyrektorów jest ograniczona do siedmiu członków. Zarząd jest reprezentowany przez CEO, a pozostałych sześciu dyrektorów jest spoza firmy. Od tych drugich należy wymagać bardzo dobrej znajomości branży, w której działa firma. Dyrektorzy zewnętrzni powinni spędzać co najmniej dwa dni w miesiącu na zajmowaniu się sprawami firmy, poza zwykłymi spotkaniami rady.

### Mniej członków rady

Wiele z finansowych instytucji, które popadły w kłopoty w 2008 r., miało bardzo liczne rady. Na przykład Citigroup miał 18 dyrektorów, w tym 16 niezależnych. Tak wielkie rady są typowe dla instytucji w sektorze finansowym. Firmy przemysłowe mają zwykle mniejsze rady – średnio 11 dyrektorów (wśród firm z grupy S&P 500).

Jednakże nawet tych 11 członków to zbyt dużo dla efektywnego podejmowania decyzji. W grupach tej wielkości członkowie wchodzą w stan nazywany przez psychologów „stadnym nieróbstwem” (*social loafing*). Unikają podejmowania osobistej odpowiedzialności i cedują ją na działania grupowe. Duże grupy powstrzymują także budowanie kompromisów. Im więcej członków w radzie, tym trudniej jest osiągnąć zgodę i dlatego mniej jest stanowczych działań.

Badania nad dynamiką grup sugerują, że najbardziej efektywne w podejmowaniu decyzji są grupy liczące sześć lub siedem osób. Są one wystarczająco małe, aby wszyscy członkowie brali na siebie odpowiedzialność za działania grupy i byli w stanie osiągać konsens w rozsądnych ramach czasowych.

Sześciu niezależnych dyrektorów powoływanych do rady w nowym modelu wystarczy, aby obsadzić trzy kluczowe komitety: audytu, wynagrodzeń i nominacji. Trzech różnych dyrektorów może być pojedynczo szefami każdego z tych komitetów, a trzech pozostałych może być ich członkami, po dwóch w każdym komitecie.

### Więcej ekspertów

Rada dyrektorów Citigroup składała się z luminarzy reprezentujących różne obszary gospodarki, m.in.: dyrektorów z branży chemicznej, telekomunikacyjnej, a także profesora uniwersytetu. W owym feralnym 2008 r. tylko jeden z dyrektorów zewnętrznych pracował kiedyś w branży usług finansowych, a równocześnie był CEO w wielkiej firmie z branży rozrywkowej. Oczywiście każda rada potrzebuje doświadczonych prominentnych fachowców, aby pomóc w stworzeniu szerokiej perspektywy do wypracowania

strategii firmy. Przede wszystkim potrzebny jest ekspert od rachunkowości do kierowania komitetem audytu. Pozostali członkowie powinni być fachowcami znającymi się na branży.

Brak ekspertów w radach dyrektorów jest ważnym problemem. Dzisiejsze firmy są zaangażowane w rozmaite operacje; działają na różnych kontynentach, w złożonych uwarunkowaniach politycznych i ekonomicznych. Niektóre biznesy, np. sprzedaż detaliczna, są łatwe do zrozumienia, ale inne, jak np. produkcja samolotów, farmaceutyka, branża finansowa czy telekomunikacja są technicznie bardzo złożone. Autor wspomina swojego przyjaciela, który był przez wiele lat niezależnym dyrektorem w firmie zaawansowanych technologii. CEO tej firmy nagle zrezygnował i ów przyjaciel został poproszony o zastępstwo. Dopiero wtedy zdał sobie sprawę, jak mało wie o rzeczywistym funkcjonowaniu firmy: „przepaść w wiedzy między dyrektorami niezależnymi a menedżerami zarządzającymi jest ogromna”.

Ażeby usunąć te braki, wielkie firmy potrzebują w swoich radach dyrektorów z wiedzą ekspercką, aby mogli właściwie oceniać informacje otrzymywane od menedżerów. Ponadto dyrektorzy muszą wiedzieć, jakie powinni zadawać pytania co do informacji, których nie otrzymują. Pouczający jest przykład firmy Medco pośredniczącej w rozdziale dotacji dla branży farmaceutycznej. Firma ta kiedyś znajdowała się w strukturach korporacji Merck. Księgowała jako przychody część opłat za lekarstwa, pochodzących od pacjentów, chociaż była tylko pośrednikiem w ich przekazywaniu do ubezpieczyciela. Wybitni dyrektorzy z komitetu audytu Mercka byli zupełnie nieświadomi tych praktyk, dopóki spółka Merck nie podjęła decyzji o sprzedaży części akcji Medco na giełdzie.



Komitet do spraw audytu powinien nalegać, aby zewnętrzni audytorzy zidentyfikowali wszystkie istotne księgowe praktyki, które odbiegają od standardu branżowego lub dla których ogólne zasady księgowe dopuszczają alternatywne podejścia. W każdym takim przypadku zewnętrzni audytorzy powinni dostarczyć komitetowi audytu pełną analizę ryzyk i korzyści wynikających z dopuszczalnych alternatyw.

### **Wzrost zaangażowania czasowego**

W latach poprzedzających ostatni kryzys finansowy rada dyrektorów Citigroup spotykała się na ogólnych całonocnych spotkaniach siedem razy w ciągu roku. Dyrektorzy odbywali także konferencje telefoniczne trwające po kilka godzin. Biorąc pod uwagę, że każdy z dyrektorów musiał się zapoznać przed spotkaniami z wieloma materiałami, można przyjąć, że musieli oni poświęcić średnio około 200 godzin rocznie na sprawy rady, nie licząc czasu podróży. Czy to wystarczająco dużo czasu na zrozumienie operacji tak złożonej globalnej korporacji, jak Citigroup? Odpowiedź jest negatywna.

Nawet dyrektor z bankowym doświadczeniem musiałby spędzić co najmniej dwa dni w miesiącu, poza regularnymi spotkaniami rady dyrektorów, aby być wystarczająco dobrze zorientowany w sprawach Citigroup. Tak było w radzie jednej z największych kanadyjskich firm, w której zasiadał autor artykułu. Kierujący komitetem audytu emerytowany księgowy odwiedzał firmę dość często. Powiadamiał z wyprzedzeniem o swojej wizycie zarząd, a następnie spotykał się z personelem działu finansów. Dzięki temu zdobył wszechstronną wiedzę o firmie, a następnie przedstawiał swoje spostrzeżenia radzie.

Niezależni dyrektorzy w wielkich korporacjach czasami twierdzą, że mają dobry wgląd w operacje

organizacji, ponieważ raz w roku spotkania rady odbywają się nie w kwaterze głównej, ale w jakimś oddziale operacyjnym. Autor, jako były prezes firmy, sam organizujący niegdyś takie wycieczki, jest sceptyczny co do ich przydatności. Pracownicy przepytывani przez dyrektorów są zwykle dobrze przygotowani. Jeżeli wizyta przebiega zgodnie z planem, to dyrektorzy słyszą i widzą zwykle to, co zarząd chce im przekazać.

Nie ma innego wyjścia: dyrektorzy niezależni muszą zainwestować znacznie więcej czasu niż obecnie, aby monitorować wewnętrzny rozwój spółki i zewnętrzne okoliczności, które mają wpływ na kontrolowaną firmę. Oznacza to, że mniej czasu będą mogli poświęcać na pracę w innych radach. Niezależni dyrektorzy, którzy obecnie zasiadają w radach czterech albo pięciu publicznych spółek, powinni mieć ograniczenie pracy w maksymalnie dwóch radach.

Powyższe propozycje zsumowane razem sugerują powstanie nowej klasy dyrektorów z dużym branżowym doświadczeniem eksperckim i zaangażowaniem czasowym, koniecznym do zrozumienia i efektywnego monitorowania wielkich publicznych spółek. Praca w radzie dyrektorów nie powinna być skokiem na bok w ich profesjonalnej karierze. Powinna być ich głównym zajęciem.

### **Prawdopodobne przeszkody czekające na zawodowych dyrektorów**

**P**rezentowana powyżej propozycja modelu zawodowego niezależnego dyrektora jest znaczącym odejściem od stanu obecnego, określonego przez regulacje SOX i wzmacniającą je ustawą Dodd-Franka. Należy zatem ujawnić praktyczne i prawne przeszkody w ich wdrożeniu. Przyjrzyjmy się czterem najważniejszym.

#### **■ Trudno będzie znaleźć zawodowych dyrektorów**

Znalezienie zawodowych dyrektorów z odpowiednią wiedzą ekspercką nie będzie łatwe. Najlepsi pracują bowiem już dla konkurentów. Poza tym ekspert, będący członkiem zarządu w innej dużej firmie, nie będzie mieć

wystarczająco dużo czasu, aby być zawodowym niezależnym dyrektorem w innej firmie.

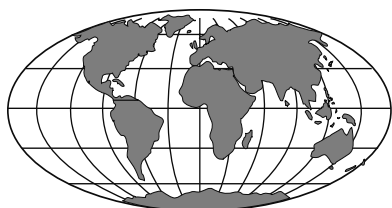
W efekcie większość niezależnych dyrektorów będą stanowić emerytowani byli członkowie zarządów (ex-członek zarządu nie może jednak zasiadać w radzie swojej byłej firmy jako niezależny dyrektor). Ten zasób kandydatów jest stosunkowo duży. Członkowie zarządów (zarówno kobiety, jak i mężczyźni) często odchodzą na emeryturę w wieku 60 lat, w pełni sił i mają chęci kontynuowania pracy, najchętniej na części etatu. Funkcja niezależnego dyrektora jest dla nich doskonałym rozwiązaniem. Kto chciałby grać w golfa codziennie, przez 25–30 lat?

Rekrutacja zawodowych dyrektorów w pierwszej kolejności spośród emerytowanych członków zarządów powinna zostać poprzedzona przesunięciem odchodzenia na emeryturę do wieku 70–72 lat. Obowiązkowa emerytura pozwala na unikanie trudnego procesu oceny dyrektorów i są oni automatycznie zwalniani po osiągnięciu wieku emerytalnego. Jest to ogromne marnotrawstwo talentów. Niektórzy zachowują pełnię zalet zawodowych jeszcze w wieku 75 lat, a inni zasypiają podczas zebrań już w wieku 65 lat.

Jeżeli w radach dyrektorów mają zasiadać sami eksperci doskonale rozumiejący biznes, trzeba im pozwolić pełnić funkcje tak długo, jak tylko są użyteczni. Zamiast odsyłać ich z automatu na emeryturę, rady powinny oceniać ich indywidualnie. Najlepiej byłoby, gdyby każdy z dyrektorów co roku składał wniosek o rezygnację, poczynawszy od wieku 72 lat. Jeżeli chciałby kontynuować pracę, to powinien składać pismo wyjaśniające, dlaczego jest przekonany o swojej przydatności dla rady w kolejnym roku.

#### **■ Zawodowi dyrektorzy mogą być zbyt drodzy**

Zawodowi dyrektorzy powinni pracować znacznie bardziej intensywnie niż to jest obecnie – najogólniej dwa razy więcej czasu powinni poświęcać na sprawy kontrolowanej spółki. Ponadto powinni być ograniczeni do uczestnictwa w radach nie więcej niż dwóch firm. Rozsądne byłoby, aby całkowite wynagrodzenie zawodowego dyrektora



uzgodnić na poziomie około 400 tys. USD rocznie, a więc prawie dwa razy tyle, ile wynosi ono obecnie dla dyrektorów rad spółek wchodzących do S&P 500 (tj. 213 tys. USD). Te podwyżki nie powinny jednak znacznie zwiększyć obciążeń spółek, ponieważ zatrudniałyby one tylko sześciu zewnętrznych dyrektorów, a nie jak obecnie kilkunastu.

Znacznie większym wyzwaniem jest określenie struktury owych 400 tys. USD. Obecnie dyrektorzy spółek z S&P 500 otrzymują średnio 58% wynagrodzenia w akcjach z ograniczoną zbywalnością (*restricted shares*) i opcjach na zakup akcji (*stock option*), a resztę w postaci gotówki lub innych korzyści. Autor zgadza się z założeniem, że profesjonalni dyrektorzy powinni większość wynagrodzenia pobierać w akcjach, aby ich motywacje były zgodne z długoterminowymi interesami akcjonariuszy. Co więcej, proponuje, aby zwiększyć ich udział do 75%.

Wielu dawnych członków zarządów to ludzie zamożni. Ich motywacją, aby być niezależnymi dyrektoraми, jest często bardziej osobista satysfakcja niż nagroda pieniężna. Taka mentalność naturalnie orientuje ich myślenie na długookresową perspektywę. Oprócz tego autor sugeruje wzmocnienie tych reguł poprzez wprowadzenie dwóch warunków. Po pierwsze, akcje z ograniczoną zbywalnością i opcje uprawomocniałyby się w równych częściach, w kolejnych czterech latach. Po drugie, co najmniej połowa akcji byłaby zatrzymywana do momentu odejścia dyrektora na emeryturę.

Od czasu wejścia w życie SOX, firmy do nagradzania wykorzystują częściej akcje z ograniczoną zbywalnością niż opcje. Opcje zachęcały dyrektorów do windowania cen akcji w krótkich okresach, ponieważ korzystali z prawa opcji do zakupu akcji po niższych cenach i natychmiast je sprzedawali. To krótkookresowe podejście byłoby mocno ukrócone przez dwa powyższe ograniczenia. Co więcej, według autora opcje na zakup akcji lepiej spełniają rolę motywującą niż akcje z ograniczoną zbywalnością, ponieważ lepiej wiążą interesy dyrektorów i akcjonariuszy. Jeżeli cena akcji firmy spada o 10%,

to ograniczone akcje tracą tylko 10% swojej wartości, a dyrektorzy mimo wszystko zatrzymują znaczącą wartość. Dla kontrastu, w takiej sytuacji opcje stają się bezwartościowe, ponieważ cena zakupu byłaby wyższa od ich wartości rynkowej.

#### ■ Dyrektorzy nie chcieliby pełnić roli, która narazi ich na prawne ryzyko

Można spotkać się z poglądem, że w związku z aktywną rolą zawodowych dyrektorów w kontrolowaniu operacji, powinna wzrosnąć ich odpowiedzialność za niepowodzenia. Na przykład szef komitetu audytu powinien ponosić osobistą odpowiedzialność za fałszywe sprawozdania finansowe. Autor zdecydowanie przeciwstawia się takim poglądom, że wyjątkiem jest sytuacja udowodnienia, że ów dyrektor wiedział o fałszerstwie. Obecnie sądy amerykańskie odstępują od sądenia niezależnych dyrektorów za złe decyzje firmy, nawet jeżeli spółka traci miliardy dolarów. Sądy uniewinniły także niezależnych dyrektorów Citigroup od osobistej odpowiedzialności, mimo wielkich strat tej spółki podczas ostatniego kryzysu.

Uogólniając, sądy karzą niezależnych dyrektorów tylko wtedy, gdy uznają, że nie działali w dobrej wierze, tj. nie rozważyli wszechstronnie wszystkich faktycznych i prawnych aspektów sprawy, zaniedbali możliwość otrzymania wsparcia ze strony niezależnych ekspertów lub poświęcili zbyt mało czasu na podjęcie właściwej decyzji. Dyrektorzy zawodowi, mając więcej czasu na analizowanie spraw firmy niż obecnie, będą w silniejszej pozycji, aby pokazać, że działali w dobrej wierze. Niezależni dyrektorzy, nawet mając status zawodowy, będą ponosić odpowiedzialność tylko za istotne i świadome fałszerstwa.

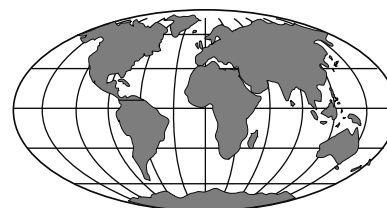
#### ■ Dyrektorzy nie wtrącaliby się w operacje

Prawdopodobnie najpoważniejszym zastrzeżeniem do propozycji autora (co sam zauważa) jest możliwość zacierania różnic między rolami zarządu i rady dyrektorów. Zadaniem rady jest wyznaczanie strategicznych celów firmy i monitorowanie postępów w ich osiąganiu. Ma ona dość dobrze określone zadania w zakresie

sukcesji CEO, wyznaczania zewnętrznego audytora i reagowania na możliwości przejęcia, ale nie powinna angażować się w codzienne zarządzanie.

Propozycje autora pociągają za sobą pewną relokację władzy z członków zarządów na zawodowych dyrektorów, ale nie wymagają, aby ci ostatni nadzorowali codzienne operacje. Podobnie jak obecnie, większość komitetów do spraw audytu spotykałaby się co kwartał, aby dokonać oceny wyników kwartalnych. Komitet ten spotykałby się także na corocznej analizie raportu wewnętrznej kontroli. Odbychałby również prywatne dyskusje z zewnętrznymi i wewnętrznymi audytorami, a także z CEO. Ponadto zawodowy dyrektor spędzałby znacznie więcej czasu, zbierając informacje w ciągu roku i rozmawiając z pracownikami firmy, między spotkaniami rady. Dzięki temu zawodowi dyrektorzy rozumieliby znacznie lepiej kwestie finansowe niż obecnie, siedząc na 3-godzinnych spotkaniach komitetu audytu co kwartał. Podczas rozmów z pracownikami nie wydawaliby poleceń co robić, a czego nie robić. Ich celem byłoby zidentyfikowanie podstawowych kwestii finansowych, o których powinien wiedzieć komitet audytu.

W przypadku komitetu do spraw wynagrodzeń jego członkowie, podobnie jak dzisiaj, ustanawialiby wynagrodzenie CEO, a także dokonywaliby analizy systemu wynagradzania najważniejszych menedżerów. Dyrektorzy zatwierdzaliby także raport wyjaśniający zasadność firmowego systemu wynagrodzeń, przed załączeniem go do rocznego raportu firmy. Ponadto zawodowi dyrektorzy spędzaliby więcej czasu na rozmowach z ekspertami, aby wyrobić sobie opinię na temat poziomu wynagrodzeń w całej branży. Podczas przerw między spotkaniami rady rozmawialiby z menedżerami i szefem HR, aby uzyskać lepszą wiedzę, jak pracownicy reagują na politykę



firmy w zakresie wynagrodzeń. Nie byłoby angażowani w proces oceny pracowników ani wysokość ich płac. Sesje rady miałyby na celu monitorowanie systemu wynagrodzeń.

Oczywiście każda firma miałaby swobodę w ustalaniu szczegółów dotyczących roli zawodowych dyrektorów zgodnie z rozmiarami firmy i specyfiką branży. Różne rozwiązania dotyczące alokacji uprawnień między radą dyrektorów a zarządem są w USA dopuszczalne w ramach określonych ram prawnych, podobnie jak w większości wolnorynkowych krajów.

### Przygotowanie do zmian

**N**iewielu prezesów firm dobrowolnie przyjmie rozwiązania, które spowodują przeniesienie znacznej władzy z zarządu do rady dyrektorów. Autor wspomina swoje doświadczenia, kiedy, będąc prezesem zarządu, zupełnie nie był zainteresowany w rozwijaniu bardziej aktywnej rady, która regularnie identyfikowałaby kłopotliwe dla zarządu problemy.

Akcjonariusze mogliby przyłączyć się do wywierania presji na firmę, aby te przyjęły nowe rozwiązania. W obecnych warunkach prawnych duzi akcjonariusze mają prawo mieć swoich

dyrektorów i mogliby ich wyznaczać zgodnie z proponowanym modelem. Wielkie firmy z nie najlepszą historią mogłyby skorzystać z napływu zawodowych dyrektorów.

Niektórzy zdolni i pewni siebie prezesi w dobrych firmach mogliby z chęcią sprawdzić nowy model. W przeszłości wiele ważnych zmian zaczynało się od zarządów. Praktyka głosowania większościowego zaczynała się od inicjatyw niewielu światłych CEO. Jeżeli eksperymenty z nowym modelem generowałyby większe zyski lub wyższe ceny akcji dla firm je inicjujących, to zapewne nowy model rozprzestrzeniłby się samoistnie.

SOX i ostatnie zmiany legislacyjne były przeważnie pisane przez prawników, którzy próbowali rozwiązać postrzegane problemy poprzez kreowanie bardziej szczegółowych procedur dla rad dyrektorów. Niewątpliwie wiele z nich było słusznych, ale nie dotyczyły kluczowych wyzwań w doskonaleniu pracy rad dyrektorów: rekrutowania inteligentnych osób z głęboką wiedzą branżową, a także koniecznością intensywnego zaangażowania czasowego, niezbędnego do prawdziwego zrozumienia i efektywnego monitorowania złożonych działań wielkich spółek giełdowych.

Do zrealizowania tych celów nie potrzebujemy dodatkowych

prawnych regulacji, ale nowej kultury zarządzania i nadzoru korporacyjnego, w której zawodowi dyrektorzy w radach spółek będą traktować swoją pracę jako podstawowe zatrudnienie. W tej kulturze zbiorą wystarczająco dużo informacji, aby zadawać wszystkie pytania, które powinny być zadane i nie spoczna, dopóki nie otrzymają satysfakcjonujących odpowiedzi.

Opr. dr Jan Polowczyk

<sup>\*)</sup> Warto przypomnieć, że wkrótce po podpisaniu ustawy Sarbanesa-Oxleya, na łamach „Harvard Business Review” (November, 2002) ukazał się artykuł trójki autorów M.H. Bazermana, G. Loewensteina i D.A. Moore’a pod wymownym tytułem *Why Good Accountants do Bad Audits* (Dlaczego dobrzy audytorzy finansowi robią złe audyty). Pod wieloma względami artykuł ten można uznać za proroczy. Autorzy krytykują powszechne opinie, że podstawowym problemem są korupcja i przestępstwa nieetycznych księgowych. Przyczyny leżą głębiej i jest ich wiele, w tym przede wszystkim: niejednoznaczność i zawilość zasad rachunkowości, a także efekt nieuświadomianych skłonności psychologicznych, wynikających ze specyfiki związków między firmami audytorskimi i ich zlecającymi [uwaga autora omówienia].

*David J. Lieberman*

## Mechanizmy władzy w biznesie Psychologia na wysokim stanowisku

One Press Exclusive 2011

Na rynku gra toczy się o wielką stawkę. Możesz działać po omacku, mając nadzieję, że intuicja Cię nie zawiedzie, albo uzbroić się w zestaw efektywnych narzędzi psychologicznych, które pozwolą Ci zwyciężać w każdej sytuacji biznesowej. Poznaj niezawodne techniki i strategie perswazji!

- Zdobądź niezachwianą lojalność i nigdy więcej nie trać pracowników, klientów lub pacjentów.
- Podnieś morale, popraw wydajność, motywację, i zadowolenie pracowników.
- Błyskawicznie rozwiąż konflikty na tle osobowościowym.
- Pracuj nad wizerunkiem osobistym i zamykaj usta plotkarzom.
- Ściągaj należności, nie zważając na ich przedawnienie.

■ Odzyskaj utraconego klienta, bez względu na to, w jaki sposób go straciłeś.

Oto podręcznik, który zamiast suchych praw i zasad dostarcza konkretnych rozwiązań rzeczywistych problemów. Daje Ci szansę zastosowania najważniejszych narzędzi psychologicznych rządzących ludzkim zachowaniem. Pozwoli Ci zdobyć zaufanie pracowników, zacieśnić pozytywne kontakty z klientami, wpłynie na to, jak jesteś postrzegany przez konkurencję. Dzięki niemu szybko i sprawnie uporasz się z najtrudniejszymi sytuacjami. Kiedy stawka jest wysoka, możesz zrobić coś więcej, niż tylko zwiększyć swoje szanse – możesz ustawić grę tak, że zawsze wygrasz.