

przeгляд

organizacji



Miesięcznik

Założył Karol Adamiecki w 1926 r. **11/2015**



cena 20,00 zł (w tym 5% VAT)

ISSN 0137-7221

nr ind. 371157



Rektor WSB w Dąbrowie Górniczej
prof. nadzw. dr Zdzisława Dacko-Pikiewicz

UCZELNIA AKADEMICKA

„Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej na przestrzeni 20 lat swojej działalności, dzięki wysokiej aktywności badawczo-naukowej, wybitnej kadrze akademickiej oraz intensywnej współpracy z praktykami biznesu, wypracowała pozycję jednego z wiodących ośrodków akademickich w kraju”.

UCZELNIA NAUKOWA
Z KATEGORIĄ

A

WYRÓŻNIAJĄCA
OCENA INSTYTUCJONALNA

P

Polska Komisja
Akredytacyjna

AKREDYTACJA
Z WYRÓŻNIENIEM



Fundacja Promocji i Akredytacji
Kierunków Ekonomicznych

■ JAKOŚĆ PRZED WSZYSTKIM

Potwierdzeniem najwyższej jakości kształcenia WSB w Dąbrowie Górniczej są **nagrody i certyfikaty** przyznane przez najważniejsze jednostki certyfikujące w kraju, min.: **wyróżniająca ocena instytucjonalna Polskiej Komisji Akredytacyjnej**, a także przyznana przez **Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego** dotacja projakościowa w kwocie **1 mln zł na rozwój kierunku Informatyka** oraz **dofinansowanie w ramach dotacji projakościowej na lata 2015-2017**.

■ WSPÓŁPRACA MIĘDZYNARODOWA

Współpraca z **ponad 200 ośrodkami akademickimi** oraz naukowo-badawczymi na **całym świecie** gwarantuje kadrze akademickiej oraz studentom WSB stały rozwój kompetencji i poszerzenie wiedzy w ramach zawiązywanych konsorcjów, programów wymian, szkoleń i staży. Ponadto Uczelnia jest członkiem **międzynarodowej organizacji uczelni CEEMAN** – jednej z najbardziej prestiżowych i cenionych organizacji międzynarodowych w obszarze edukacji menedżerskiej.

■ STUDENCI I ABSOLWENCI

Na przestrzeni minionych dwóch dekad Uczelnia wypromowała łącznie **ponad 25 000 absolwentów**. Aktualnie w Wyższej Szkole Biznesu w Dąbrowie Górniczej kształcą się **ponad 8 000 osób**.

■ KADRA AKADEMICKA

W roku akademickim 2015/2016 w Uczelni w pełnym wymiarze czasu pracy zatrudniono 132 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym: **53 osoby posiadające tytuł profesora lub stopień doktora habilitowanego** oraz **59 osób posiadających stopień doktora**.

■ NAUKA - BIZNES

Centrum Transferu Technologii WSB dba o pełne wykorzystanie **potencjału intelektualnego i technicznego Uczelni**, jak również działa na rzecz wdrożenia wyników prac naukowych do praktyki gospodarczej. Tylko w latach 2012-2015 Uczelnia przeznaczyła **22,6 mln zł** na działalność badawczo-rozwojową. Ponadto WSB uczestniczyła w **20 unijnych projektach**, których wartość przekroczyła **61 mln zł**.

■ SEMINARIUM DOKTORSKIE

Uczelnia posiada uprawnienia do nadawania **stopnia doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu**. Zajęcia w ramach Seminarium Doktorskiego prowadzą uznane osobistości ze świata nauki i biznesu.

■ KSZTAŁCENIE USTAWICZNE

WSB w Dąbrowie Górniczej to lider kształcenia ustawicznego. W ofercie Uczelni znajduje się **ponad 100 kierunków studiów podyplomowych**, m.in.:

Executive Master of Business Administration
(dla branży wodociągowej)
Menedżerskie studia podyplomowe - Executive MBA
Studia podyplomowe dla członków rad nadzorczych
MBA w placówkach ochrony zdrowia
Menedżer Klastra Executive MBA
Menedżer Motoryzacji Executive MBA

Wysoką jakość kształcenia oraz praktyczny charakter studiów potwierdzają wysokie pozycje w prestiżowych rankingach i zestawieniach, m.in.:



Z inicjatywy Uczelni rozwija się sieć **16 Uniwersytetów Dziecięcych WSB** oraz **8 Uniwersytetów Trzeciego Wieku**, zlokalizowanych w miastach i gminach na terenie województwa śląskiego i małopolskiego.



Rola systemu bankowego w rozwoju gospodarczym Polski – Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezesem Banku PKO BP Zbigniewem Jagiełto 3

ZARZĄDZANIE ORGANIZACJAMI

Leszek Panasiewicz

Metafory w strukturze subiektywnej wiedzy o organizacji 5

Jakub Marszałek

Determinanty nakładów inwestycyjnych sektora transportowego w Polsce 12

ZARZĄDZANIE PUBLICZNE

Angelika Wodecka-Hyjek

Ewaluacja w rozwoju kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego 18

ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Marek Goliński, Władysław Mantura

Wykorzystanie badań rynkowych w zakresie kompetencji pracowniczych w doskonaleniu zarządzania zasobami ludzkimi 27

LOGISTYKA

Aleksandra Laskowska-Rutkowska

Współczesne tendencje i paradygmaty w rozwoju globalnych łańcuchów dostaw 34

TECHNOLOGIE INFORMACYJNE

Kesra Nermend

Wielokryterialna metoda PVM we wspomaganie decyzji konsumenckich 39

Anna Sołtysik-Piorunkiewicz, Iwona Zdonek

Analiza intencji korzystania z Portalu Podatkowego w kontekście uogólnionej teorii akceptacji i użytkowania technologii ICT 45

RECENZJE

52

KONFERENCJE

55

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA ORGANIZACJAMI

Dariusz Fatuła

Rozwój i kierunki specjalizacji Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Przykład zarządzania wiedzą w specyficznej organizacji 56

Nr 11 (910) 2015

Rada Programowa

prof. Ryszard Borowiecki – *przewodniczący*
 prof. Ewa Bojar
 prof. Illés Bálint Csaba
 prof. Janusz Czekaj
 prof. Ioan Constantin Dima
 prof. Ludovit Dobrovsky
 prof. Marcel Fredericks
 prof. Jan Jeżak
 prof. Włodzimierz Karaszewski
 prof. Leszek Kiełtyka
 prof. Kazimierz Krzakiewicz
 prof. Gennadiy Latfullin
 prof. Bogdan Nogalski
 prof. Stanisław Nowosielski
 prof. Jerzy Rokita
 prof. Maria Romanowska
 prof. Janina Stankiewicz
 prof. Robert Stefko
 prof. Edward Urbańczyk
 prof. Ladislav Várkoly

Zespół Redakcyjny

Stanisław Brzeziński – *redaktor naczelny*
 Eryk Głodziński – *zastępca redaktora naczelnego*
 Jakub Swacha – *zastępca redaktora naczelnego*
 Waldemar Jędrzejczyk – *sekretarz redakcji*
 Mariusz Pudło – *zastępca sekretarza redakcji*
 Maria Aluchna, Stanisław Gędek, Andrzej Jaki,
 Robert Kucęba, Anna Maria Lis, Janusz M.
 Lichtarski, Zbigniew Matyas, Agnieszka Szpitter,
 Dariusz Zarzecki – *redaktorzy tematyczni*
 Barbara Jancewicz – *redaktor statystyczny*
 Paweł Kobis – *redaktor opracowania
 elektronicznego*
 Lucyna Żyła – *redaktor językowy*

Adres redakcji

ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 tel./faks 22 827 15 10
 e-mail: redakcja@przegladorganizacji.pl
www.przegladorganizacji.pl

Wydawca

TOWARZYSTWO NAUKOWE
 ORGANIZACJI I KIEROWNICTWA

Indeks: ISSN 0137-7221

Skład: Leszek Paszkowski
 Druk: Drukarnia Częstochowska
 Zakłady Graficzne Sp. z o.o.
 Al. NMP 52, 42-217 Częstochowa

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 Przeglądu Organizacji?****Prenumerata w redakcji**

Zachęcamy Szanownych Czytelników do zamówienia prenumeraty „Przeglądu Organizacji” bezpośrednio w redakcji. Jest to najprostszy sposób zakupu czasopisma. Zamówienia przyjmujemy w dowolnym terminie na dowolny okres. Jeżeli nie otrzymamy innych dyspozycji, prenumeratę automatycznie przedłużamy.

Aby zamówić prenumeratę „Przeglądu” w redakcji, 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 zapłaconą kwotę redakcja wyśle razem z najbliższym numerem.

Cena prenumeraty na 2015 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 50% wyższa.

Opłaty pocztowe wliczone są zarówno w cenę prenumeraty krajowej, jak i zagranicznej.

Prenumerata przez ogólnopolskich dystrybutorów

Zamówienia na prenumeratę można składać również bezpośrednio u ogólnopolskich dystrybutorów. Współpracujemy z:

Garmond Press SA
www.garmondpress.pl/prenumerata

Kolporter SA
<http://dp.kolporter.com.pl>

Ruch SA
www.prenumerata.ruch.com.pl
 e-mail: prenumerata@ruch.com.pl

Informacje dla autorów

Redakcja „Przeglądu Organizacji” zachęca Szanownych Autorów do przysyłania tekstów naukowych i recenzji pozycji mieszczących się w obszarze dyscypliny nauk o zarządzaniu. Wszystkie teksty są recenzowane z zastosowaniem procedury „double-blind review process”. Głównymi kryteriami kwalifikowania artykułów naukowych są:

- brak wcześniejszego opublikowania artykułu bądź jego znaczących treści w innej publikacji,
- adekwatność treści artykułu do problematyki, którą podejmuje „Przegląd Organizacji”,
- oryginalność tekstu,
- poprawność struktury artykułu jako tekstu naukowego,
- wyczerpujące określenie istniejącego stanu wiedzy w zakresie podjętej tematyki,
- poprawność doboru metod badawczych,

- spełnienie wymogów formalnych dotyczących przesłania oświadczeń i formatowania tekstu.

Publikacja artykułów w czasopiśmie jest odpłatna. Opłatę należy wnieść po przyjęciu artykułu do druku, przelewem na rachunek bankowy:

TNOiK Redakcja „Przegląd Organizacji”
 ul. Górska 6/10, lok. 71
 00-740 Warszawa
 Bank Millennium SA, IV O/Warszawa
 nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488

Szczegółowe wymogi formalne dotyczące przysyłanych artykułów naukowych, lista recenzentów oraz zasady odpłatności są zamieszczone na stronie:

www.przegladorganizacji.pl

Redakcja oświadcza, że wersja papierowa stanowi wersję referencyjną czasopisma.

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. Zlecenie reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja.

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

ROLA SYSTEMU BANKOWEGO W ROZWOJU GOSPODARCZYM POLSKI

Rozmowa redaktora naczelnego Przeglądu Organizacji Stanisława Brzezińskiego z prezesem Banku PKO BP Zbigniewem Jagiełto

Stanisław Brzeziński: *Proszę powiedzieć Czytelnikom Przeglądu Organizacji, którymi są środowisko szkół wyższych, ośrodki naukowo-badawcze, administracji i biznesu, jaką rolę odgrywa system bankowy w rozwoju gospodarczym naszego kraju i jaką pozycję ma w nim PKO Bank Polski?*

Zbigniew Jagiełto: System bankowy nie na wyrost nazywany jest często krwioobiegami gospodarki. Banki pomagają transportować kapitał od tych, którzy mają go w nadmiarze do aktualnych potrzeb inwestycyjnych, do tych, którzy go aktualnie potrzebują. Jest to podstawowa i niezmienna funkcja sektora bankowego, bez której rozwój gospodarczy naszego kraju byłby znacznie utrudniony.

PKO Bank Polski to największa instytucja bankowa w regionie i zarazem największy przedstawiciel polskiego kapitału w sektorze bankowym. Jesteśmy wiodącym partnerem finansowym dla polskich przedsiębiorców i jednostek samorządowych. Wielkość i skala działalności powodują, że PKO Bank Polski to również ważny głos w dyskusjach dotyczących sektora bankowego i duży potencjał do tworzenia sektorowych trendów. Wykorzystujemy ten kapitał, by tworzyć dobre rozwiązania dla wszystkich konsumentów usług bankowych, np. angażując największe banki w kraju do stworzenia wspólnego, lokalnego standardu płatności mobilnych. Inny przykład to nasze zaangażowanie w dążenie do zmian legislacyjnych, które umożliwią rozwój bezpiecznych, specjalistycznych banków hipotecznych. Chcemy być nie tylko liderem pod względem wyników biznesowych, ale również liderem pozytywnych rozwiązań stymulujących rozwój całego sektora bankowego.

SB: *Objął Pan funkcję prezesa Banku w apogeum światowego kryzysu finansowego, który rozpoczął się w 2008 roku na Wall Street w Nowym Jorku upadkiem amerykańskiego banku Lehmann Brothers. Czy kryzys ten miał negatywny wpływ na polski system bankowy?*

ZJ: Na szczęście polski sektor bankowy okazał się dobrze przygotowany na zewnętrzne szoki i nie doświadczył pokryzysowych perturbacji w takim stopniu jak banki w USA czy w Europie Zachodniej, gdzie konieczne było interwencyjne wsparcie wielu instytucji środkami publicznymi. W Polsce kryzys przełożył się głównie

na zmniejszone zaufanie klientów do całej branży oraz mniejsze zaufanie do banków ze strony innych banków. W efekcie na pewien okres niemal zanikł rynek kredytów międzybankowych, czego skutkiem była większa trudność w pozyskiwaniu finansowania dla akcji kredytowej. Ograniczenie akcji kredytowej dotyczyło zwłaszcza tych banków, których macierzyste grupy finansowe same doświadczyły kryzysu w dużo większym stopniu niż ich polskie spółki córki. Widocznym tego skutkiem są zmiany właścicielskie w sektorze. Proces konsolidacji wyraźnie przyspieszył w momencie, w którym część polskich aktywów wystawiona została na sprzedaż, by wesprzeć realizację planów naprawczych na rynkach macierzystych. Efekt kryzysu objawił się również w otoczeniu regulacyjnym banków, w postaci tzw. „tsunami regulacyjnego”. Rośnie liczba nowych regulacji i stopień ich skomplikowania, a wprowadzane obciążenia niekorzystnie wpływają na możliwe do osiągnięcia wyniki banków.

SB: *W jakiej kondycji w momencie obejmowania funkcji prezesa był, według Pana, PKO Bank Polski?*

ZJ: Bank nie wykorzystywał w pełni swojego potencjału rozwojowego. Brakowało przede wszystkim ciągłości zarządczej, która daje komfort myślenia o firmie w horyzoncie dłuższym niż kilka kwartałów i zarazem możliwość wdrażania długofalowych projektów rozwojowych. Niepewność i myślenie krótkoterminowe służą bardziej zachowaniu status quo niż stymulowaniu organizacji do pozytywnych zmian.

SB: *Jakie działania i strategie zostały podjęte, a były one skuteczne, bowiem z tego, co wiem, Bank ten pod Pana zarządem stał się liderem nie tylko w Polsce, ale w regionie Europy Środkowo-Wschodniej tak pod względem wielkości kapitału i – co niezwykle istotne – wypracowanego zysku?*

ZJ: Pierwszym krokiem było wyrwanie organizacji z wspomnianego już, zakłętego kręgu myślenia krótkoterminowego. Skupiliśmy się na rozwiązywaniu problemów systemowych zamiast problemów dnia codziennego. Podstawą tej zmiany było opracowanie strategii na lata 2010–2012, która powstała przy zaangażowaniu szerokiego grona menedżerów banku. Już sam sposób organizacji

pracy przy tworzeniu dokumentu był zmianą samą w sobie. Wcześniej opracowanie strategii było w dużej mierze domeną zewnętrznych doradców. W takim modelu demotywuujący jest brak poczucia wpływu na kształtowanie własnej organizacji.

Cele pierwszej strategii przyjętej w trakcie mojej pracy w PKO Banku Polskim były dostosowane do ówczesnych możliwości. Dążyliśmy do nadrobienia dystansu do czołówki w wielu obszarach działalności i osiągnięcia pozycji lidera polskiego sektora bankowego. Bardziej ambitne i skomplikowane wyzwania, w tym wykorzystanie potencjału fuzji i przejęć, zapisaliśmy dopiero w strategii na lata 2013–2015. Bank był już wówczas na tyle dojrzałą organizacją, by te bardziej ambitne zamierzenia skutecznie zrealizować.

W rezultacie realizacji obu planów strategicznych PKO Bank Polski stał się bezdyskusyjnym liderem polskiej bankowości – aktywa banku wzrosły o ok. 100 mld zł, usprawniliśmy procesy, poprawiliśmy jakość obsługi, odświeżyliśmy wizerunek, zebraliśmy też wiele cennych doświadczeń, które owocować będą w kolejnych latach. Najważniejsza zmiana dokonała się jednak w nas samych. Dziś, przystępując do pracy nad kolejną strategią na lata 2016–2020, widzę radość i pasję pracowników, którzy chcą zmieniać i rozwijać nasz wspólny projekt.

SB: Jaka jest obecnie struktura kapitałowa i model operacyjny Grupy PKO BP?

ZJ: Grupa Kapitałowa PKO Banku Polskiego to szereg spółek, których działalność składa się na pełne spektrum produktów i usług finansowych, od ubezpieczeń, przez fundusze inwestycyjne, leasing, faktoring czy usługi rozliczeniowe. Spółki dostarczają produkty własnym klientom, jak też stanowią „fabryki produktów” dla banku, który pełni w grupie wiodącą rolę.

SB: Jaką strategię zamierza Pan realizować, aby jeszcze bardziej zwiększać zainteresowanie tym Bankiem ze strony inwestorów nie tylko krajowych, ale i zagranicznych?

ZJ: Inwestorzy w naturalny sposób szukają spółek o dużym potencjale dostarczania stabilnych, przewidywalnych i satysfakcjonujących wyników finansowych. Szczególnie przewidywalność stała się wyjątkowo cenną walutą w czasach wysokiej niepewności gospodarczej. Robimy zatem wszystko co w naszej mocy, by być „nudnym” bankiem, który z kwartału na kwartał i z roku na rok raportuje stabilne i przewidywalne wyniki finansowe. Z żelazną konsekwencją realizujemy uzgodnione strategie, w otwarty sposób informujemy też o tym, co dzieje się w Banku. Paradoksalnie, to umiejętność niezaskakiwania stała się dziś wskaźnikiem atrakcyjności w oczach inwestorów, niezależnie od tego, jaki kapitał reprezentują.

SB: Jakie są prognozy dla polskiego systemu bankowego na najbliższe lata oraz czy obecna sytuacja na wschodzie

Europy (Ukraina, Rosja) i na Bliskim Wschodzie odbija się negatywnie na działalności PKO Banku Polskiego?

ZJ: Nie odczuwamy negatywnego oddziaływania tych czynników na działalność PKO Banku Polskiego. Na wyniki banku i całego polskiego sektora bankowego dużo większy wpływ mają nadchodzące zmiany w otoczeniu regulacyjnym oraz historycznie niski poziom rynkowych stóp procentowych, który najprawdopodobniej utrzyma się do końca 2016 roku. W sferze regulacji mówimy m.in. o ewentualnym obciążeniu podatkiem bankowym w formie podatku od aktywów lub transakcji, obciążeniach z tytułu ustawy o wsparciu kredytobiorców znajdujących się w trudnej sytuacji finansowej, większym obciążeniu na rzecz gwarantowania depozytów bankowych czy potencjalnych kosztach restrukturyzacji kredytów walutowych. Tak duża liczba zmian regulacyjnych wdrażanych w krótkim terminie, przy jednocześnie spadających przychodach odsetkowych, niekorzystnie odbije się na osiąganych przez banki rentownościach.

Z drugiej strony kondycji sektora bankowego będzie sprzyjała oczekiwana dobra koniunktura polskiej gospodarki oraz poprawiająca się kondycja finansowa gospodarstw domowych i przedsiębiorstw. Powinno przełożyć się to na wzrost popytu na niskooprocentowane kredyty bankowe, w szczególności konsumpcyjne.

SB: Czy światu i Polsce zagraża kolejny kryzys finansowy?

ZJ: Naszą rzeczywistość coraz lepiej opisuje koncepcja „czarnych łabędzi” Nassima Taleba, która zakłada występowanie nieprzewidzianych zjawisk o katastrofalnej sile rażenia. Takim łabędziem był początek kryzysu w 2008, kryzys ukraiński czy ostatnio przypadek Volkswagena. Potężny koncern, który z pozycji przemysłowego prymusa wkrótce może stać się obciążeniem dla wyników niemieckiej gospodarki i tym samym wpłynąć niekorzystnie na wyniki innych gospodarek.

Żyjemy w czasach permanentnych napięć występujących w gospodarce światowej i coraz bardziej złożonej rzeczywistości geopolitycznej. Mimo że apogeum kryzysu finansowego z 2008 roku mamy za sobą, trudno powiedzieć, że globalna gospodarka wróciła do równowagi, tak samo jak trudno określić, kiedy definitywnie może to nastąpić. Dziś cały świat patrzy z uwagą chociażby na problemy Chin, które są wskazywane jako potencjalne ognisko kolejnego globalnego kryzysu finansowego.

Wydaje się, że długotrwały ład w gospodarce światowej jest obecnie nieosiągalnym mitem. Dlatego warto być przygotowanym na możliwość występowania kolejnych niekorzystnych zjawisk w tym obszarze.

SB: Panie Prezesie proszę powiedzieć, czy PKO Bank Polski współpracuje z polskimi uczelniami i innymi placówkami naukowo-badawczymi, a jeżeli tak, to jak Pan ocenia tę współpracę?

ZJ: Jesteśmy otwarci na współpracę ze środowiskiem naukowym i chętnie wykorzystujemy ją w naszej działalności.

Dla przykładu, w czerwcu rozpoczęliśmy wspólny projekt badawczy z Politechniką Gdańską w zakresie biometrycznych technik autoryzacyjnych. W efekcie prowadzonych badań powstanie system automatycznego identyfikowania i uwierzytelniania tożsamości klientów na podstawie weryfikacji układu naczyń krwionośnych dłoni, kształtu twarzy, głosu i podpisu składanego innowacyjnym długopisem biometrycznym. Dzięki temu klienci nie będą potrzebowali kodów PIN czy haseł, a Bank usprawni obsługę, zapewniając bezpieczeństwo operacji. Inny przykład to nasza współpraca z Uniwersytetem Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy. Razem z uczelnią opracowaliśmy kierunek studiów ekonomicznych o specjalności bankowej pod patronatem PKO Banku Polskiego. Jego celem jest przygotowywanie studentów do życia zawodowego w trakcie edukacji akademickiej. Studenci będą mieli dostęp do realnej praktyki bankowej, a my jako bank będziemy potencjalnym beneficjentem z tytułu dostępności profesjonalistów na lokalnym rynku.

Zdecydowanie nasza współpraca ze środowiskiem naukowym jest źródłem obopólnych korzyści, choć oczywiście z naturalnych względów nigdy nie osiągniemy w tej dziedzinie takiego stopnia współpracy, jaki cechować może firmy o charakterze przemysłowym czy inżynierskim.

SB: Jakie są planowane kierunki ekspansji PKO Banku Polskiego na rynku międzynarodowym, szanse i zagrożenia?

ZJ: Chcemy wyjść z ofertą zagranicę, żeby wspierać i obsługiwać naszych klientów biznesowych, bo oni już tam są. Polscy przedsiębiorcy coraz odważniej wchodzą na zagraniczne rynki, podejmują decyzję o internacjonalizacji swojej działalności lub nawet przejmują zagranicznych konkurentów. Widać to zwłaszcza w najbliższym nam gospodarzo kraju – Niemczech, gdzie zarejestrowanych jest ok. 100 tys. polskich firm. 20 proc. naszego eksportu trafia do Niemiec, stąd obecność PKO Banku Polskiego na tym rynku jest naturalnym elementem rozwoju naszej działalności. Na podstawie doświadczeń, które w ten sposób zbierzemy, będziemy analizować potem wejście do innych krajów, do których trafia znaczny eksport z Polski. Chodzi np. o Czechy, być może również Francję i Wielką Brytanię. Nasz model działalności na zagranicznych rynkach zakłada przy tym tworzenie niewielkich, elastycznych, wyspecjalizowanych oddziałów. Nie chcemy przejmować zagranicznych banków, ani tworzyć rozległych struktur, które nie będą w stanie na siebie zarobić. W pierwszej kolejności chcemy w ten sposób zaoferować wartość dodaną tym przedsiębiorcom, którzy już są naszymi klientami na rynku polskim.

SB: Bardzo serdecznie dziękuję za rozmowę.

METAFORY W STRUKTURZE SUBIEKTYWNEJ WIEDZY O ORGANIZACJI

Leszek Panasiewicz

Wprowadzenie

Analizując rolę metafory w naukach o zarządzaniu, D.E. Inns i P.J. Jones (1996, s. 113) stwierdzają, że jest to rola przeciwstawna w stosunku do tej, jaką metafora odgrywa w poezji. Różnica ta odpowiada różnicy między dwoma głównymi typami metafor – trafnej i nośnej (Nęcka, 1992, s. 88; Nęcka, 1995, s. 77–79), zwanymi też odpowiednio: metaforą retoryczną i poznawczą (Ghyczy, 2003, s. 88) bądź konwencjonalną i twórczą (Knowles, Moon, 2006, s. 5). Najpopularniejszym sposobem metaforyzowania w zarządzaniu, i nie tylko, jest użycie metafory trafnej (retorycznej), wyjaśniającej zjawisko złożone lub nowe poprzez skojarzenie go z domeną prostszą i znaną. Takie – upraszczające – zastosowanie metafory jest zjawiskiem powszechnym zarówno na poziomie języka, jak i myślenia (Steen, 1997, s. 57). Jednak metafory to nie tylko uproszczenie, lecz również otwarcie nowych, unikalnych możliwości wzbogacenia

wiedzy o opisywanym zjawisku, obiekcie bądź procesie. Szczególny potencjał twórczego oglądu rzeczywistości oferują metafory nośne, lecz metaforyczne uproszczenia również mają charakter twórczy, bowiem kreują nowe znaczenia (Jacobs i in., 2013, s. 494).

Celem niniejszego artykułu jest głębsza analiza konsekwencji wynikających dla praktyki zarządzania ze znaczącej roli metafor w procesie poznawczym oraz możliwości doskonalenia tej praktyki poprzez świadome kształtowanie procesów metaforyzowania. Artykuł przede wszystkim skupia się na roli metafor w strukturze indywidualnej, subiektywnej wiedzy, której źródłem jest funkcjonowanie jednostki w strukturach zorganizowanych. Punktem wyjścia jest pojęcie metafory jako kreatora struktur językowych i poznawczych wchodzących w skład odpowiednio: językowej oraz mentalnej reprezentacji rzeczywistości. Następnie poddano analizie

subiektywny sposób rozumienia rzeczywistości organizacyjnej, łączący w swej złożoności wyobrażenia, wiedzę i doświadczenia. Wyniki tych analiz uzupełniono oraz omówiono w szerszej perspektywie dzięki odniesieniom do badań nad zagadnieniami podświadomości organizacyjnej. Poddano analizie modele podświadomości opracowane w ramach trzech szkół zarządzania: poznawczej, kulturowej oraz psychoanalitycznej. Całość opracowania zakończona jest wskazaniem tych obszarów praktyki zarządzania, które są szczególnie podatne na doskonalenie i rozwój dzięki świadomemu i celowemu oddziaływaniu na poziom subiektywnego, mentalnego modelu organizacji. Podstawową metodę badawczą stanowiły badania literaturowe, wzbogacone wnioskami i obserwacjami zgromadzonymi przez autora na przestrzeni kilkunastu lat dzięki aplikacjom wybranych metod pracy z metaforą w ramach projektów doradczych oraz dyskusjom i eksperymentom dotyczącym metaforyzowania w zarządzaniu prowadzonym z praktykami zarządzania w ramach szkoleń i warsztatów menedżerskich.

Metafory w zarządzaniu

Metaforyzowanie to przede wszystkim skojarzenie dwóch różnych domen, docelowej x i źródłowej y , przyjmujące postać „ x to y ”. W ten sposób dzięki nałożeniu (projekcji) pola semantycznego domeny y na pole semantyczne domeny x zjawisko bądź obiekt x będzie poznawany (wyjaśniany, rozumiany) za pomocą wiedzy i doświadczeń z domeny odmiennego rodzaju – domeny y . Dwa typy metafor odpowiadają dwóm głównym strategiom konstruowania przenośni. Metafora trafna redukuje złożoność badanego obiektu, pozwalając łatwiej wyjaśnić jego funkcje i własności („psychoterapia jest jak usuwanie drzazgi z palca”¹), podczas gdy metafora nośna piętzy złożoność rzeczywistości, pozwalając dostrzec nowe perspektywy jej rozumienia („rozmowa jest jak podróż w nieznane”).

Wykorzystanie metafory jako narzędzia opisu i badania organizacji zostało spopularyzowane przez G. Morgana w jego przełomowym dziele pt. *Obrazy organizacji* (1997). Dzięki analizie szerokiego spektrum koncepcji zarządzania G. Morgan zidentyfikował osiem kluczowych metafor określających dominujące sposoby rozumienia organizacji. Przedstawił również możliwości wykorzystania poszczególnych metafor jako wehikułów umożliwiających głębszą intelektualną eksplorację istoty organizacji. Przypomnijmy jeden z metaforycznych obrazów. Metafora mózgu (x – zarządzanie, y – neurobiologia) zwraca uwagę na zachodzące w organizacjach procesy przetwarzania informacji, komunikacji, uczenia się oraz rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Wykorzystanie proponowanego porównania dla zrozumienia mechanizmów organizacyjnego uczenia się bądź opracowania rozwiązań doskonalących system informacyjno-decyzyjny wymaga potraktowania obszaru źródłowego – struktury i funkcjonowania mózgu – w dość dosłowny sposób. Pozwala to dostrzec perspektywy rozwoju organizacji dzięki przeniesieniu nań włas-

ciwości mózgu, w tym charakterystycznych rozwiązań strukturalnych oraz np. holograficznej teorii pamięci.

Bogactwo metafor jest również porządkowane ze względu na aspekt domeny docelowej, którego dotyczy projekcja metaforyczna. W ten sposób wyróżniono cztery typy metafor dotyczące czterech różnych aspektów opisywanych zjawisk: struktury, orientacji przestrzennej, sposobu istnienia oraz personifikacji (Lakoff, Johnson, 2010, s. 21–66):

1. Metafora strukturalna skupia się na prezentacji sposobu działania opisywanej rzeczywistości. Zastosowanie wojny jako metafory biznesu nakazuje rozumieć, iż w biznesie prowadzimy *batalię* o nowych klientów, *zdobynamy* nowe rynki i *walczymy* z konkurencją za pomocą specjalnych *kampanii* realizowanych w myśl naszej *strategii*.
2. Metafora orientacyjna wykorzystuje naturalne dla ludzkich ciał wycucie położenia, kierunku i ruchu, na przykład w postaci fundamentalnej metafory: „w górę – dobrze, w dół – źle”. Dzięki czemu znaczenie komunikatu typu: „ten kontrakt sprawi, że firma *pójdzie w górę*”, jest jasne i zrozumiałe.
3. Metafora ontologiczna, określająca sposób istnienia opisywanego zjawiska, procesu bądź obiektu. W języku angielskim metafora roślinna jest mocno, nomen omen, zakorzeniona, co wynika z podwójnego znaczenia angielskiego słowa *plant* – fabryka/roślina. Jakkolwiek stwierdzenie, iż firma *przeżywa* okres gwałtownego *wzrostu*, jest zrozumiałe i brzmi naturalnie również w języku polskim.
4. Personifikacja, jako szczególny rodzaj metafory ontologicznej, nadająca przedsiębiorstwu cechy osoby ludzkiej. Personifikację stanowią stwierdzenia typu: „spółka *podjęła* działanie” bądź „spółka *posiada* liczne spółki-córki” czy też „firma *zdecydowała*”. Można nawet zadumać się nad złożonością *osobowości* przedsiębiorstwa, które potrafi jednocześnie „*zatrzaszczyć* się o środowisko naturalne” i „*zaatakować* konkurentów”.

Obrazowość języka uzyskiwana dzięki wykorzystaniu metafor nadaje wypowiedziom walory klarowności i komunikatywności, a więc cechy pożądane zarówno w teorii, jak i praktyce zarządzania. Niektóre metafory zyskują popularność i stają się konwencjami językowymi. To sprawia, iż przestaje się zauważać ich metaforyczną naturę. Za przykłady niech posłużą: „*spadająca* cena”, „*gorący* okres”, „*oszczędność* czasu”, „*walka* konkurencyjna”, „*szczupłe*” bądź „*płatkie*” organizacje czy „*łańcuch* wartości”, a także „ *płynność* finansowa”. Powszechna obecność metafor w języku służącym do opisu i badania organizacji sprawia, iż na sposób, w jaki organizacje są postrzegane i rozumiane, mocno acz niezauważalnie wywierają swoje piętno niezwykle własności metafor:

1. Metafora zawsze zniekształca opisywaną rzeczywistość, uwypuklając pewne jej składniki i redukując znaczenie innych (Turbayan, 1962, s. 21).
2. Użycie określonych metafor językowych wskazuje na sposób, w jaki przedmiot opisu reprezentowany jest w umyśle mówiącego. Zmiana użytych pojęć,

modyfikacja prezentacji na poziomie językowym może nie tylko wskazywać, ale też powodować modyfikację mentalnej reprezentacji opisywanej rzeczywistości.

3. Metafory ontologiczne pozwalają wyodrębnić fragmenty doświadczenia, rozróżnić je, grupować, kwantyfikować i kategoryzować. Pozwalają „pojmo-ować wydarzenia, czynności, uczucia, wyobrażenia itd. jako rzeczy i substancje” (Lakoff, Johnson, 2010, s. 56). Wszystkie te operacje dotyczą metaforycznych obrazów osobistego doświadczenia, traktowanych jednak jako obiekty realnie istniejące.
4. Fakt użycia metafor najczęściej pozostaje niezauważony. Trafne metafory szybko zyskują popularność i przyjmują charakter konwencji językowych, stając się potocznym sposobem nazywania świata oraz myślenia o rzeczywistości.

Zarysowujące się w tym momencie pytanie o prawdziwość ludzkiego poznania w ogóle ograniczmy wówczas do kwestii organizacji: czy one są naprawdę takie, jakimi je widzimy? Odpowiedź brzmi: nie są. Prawdziwie, a więc materialnie, istnieją grunty, budynki i budowle, infrastruktura techniczna i zasoby materialne. Zasoby niematerialne, tak istotne dla sukcesu współczesnych przedsiębiorstw i stanowiące znaczącą część ich wartości, uzyskują zmieniony status ontologiczny dzięki metaforom. Zmiana polega na ich mentalnej „materializacji”, dzięki której uzyskują właściwości podobne do fizycznych składników przedsiębiorstwa. Stając się bardziej namacalne, stają się też przedmiotami najszerszej rozumianych procesów zarządczych i – abstrakcyjne w swej naturze – pozwalają połączyć się z konkretnym w działającą i rozumiałą dla naszego umysłu maszynę organizacji. Pamiętając, iż metafory nie odzwierciedlają rzeczywistości w pełni i dokładny sposób, można sformułować ważne pytanie: czym więc tak naprawdę zarządzają menedżerowie?

„Organizacja” jako kategoria subiektywna

Podstawowym zasobem wykorzystywanym w procesach decyzyjnych w zarządzaniu jest osobista reprezentacja organizacji, zwana przez autora wiedzą subiektywną (o organizacji). Treść tej wiedzy obejmuje doświadczenia, refleksje, wyobrażenia, przekonania oraz przyswojone przez jednostkę elementy innych rodzajów wiedzy na temat organizacji. Wiedza ta zorganizowana jest w pewną całość, stanowiącą subiektywną, mentalną reprezentację rzeczywistości organizacyjnej, pozwalającą jednostce identyfikować, gromadzić i przetwarzać własne doświadczenia. Metaforyzacja stanowi kluczowy proces nadawania im sensu, a także ich werbalizacji. W ten sposób jednostka tworzy własny sposób rozumienia organizacji, stanowiący podstawę osobistej percepcji wszelkich zdarzeń z tej dziedziny. Wykorzystane metafory narzucają pewne ramy interpretacyjne na bieżące doświadczenie jednostki, a interpretacja nadaje kierunek działaniom. Gdy jednostka zidentyfikuje sytuację,

w której uczestniczy, wówczas korzystając z doświadczeń wcześniejszych, dobiera pewien zestaw skryptów działania, określający jej repertuar zachowań w danej sytuacji (Pawelec, 2005, s. 78). Jeżeli np. kierownik opisuje swoje doświadczenie współpracy z podwładnymi za pomocą metafory zmagania, powiedziawszy że „wie z doświadczenia, że z ludźmi trzeba się *naszarpać*”, to można przypuszczać, że również swej przyszłej współpracy z podwładnymi będzie nadawał ramę zmagania, co skłoni go do wyboru zachowań stosownych w sytuacji konfliktu bądź sporu – „*szarpania się*”. Takie zjawisko, polegające na dopasowaniu działań do przyjętej metaforycznej ramy znaczeniowej, zaobserwowano również na poziomie strategicznym. A.M. Sapienza wykazała, że decyzje i działania menedżerów najwyższego szczebla dopasowane są do przyjmowanego przez nich metaforycznego obrazu organizacji (Sapienza, 1985, s. 82).

Postrzeżenie organizacji wg powyższego modelu posiada zespół interesujących właściwości. Jako podstawowe można wskazać następujące:

1. Każda osoba pozostająca w pewnej relacji do rozpatrywanej organizacji (menedżer, pracownik, ekspert, ale też klient, dostawca itd.) postrzeżenie ją na pewien specyficzny i unikalny sposób, posługując się zespołem metafor ontologicznych dla zrozumienia organizacyjnych składników niematerialnych, a także sposobu, w jaki wszystkie elementy – materialne i mentalnie zmaterializowane za pomocą metafor – współdziałają ze sobą.
2. Unikalność percepcji wynika z faktu, iż tworzywem metaforycznego, mentalnego obrazu organizacji jest nie tylko specyfika relacji między osobą a organizacją, lecz również indywidualne doświadczenia, sposób rozumienia pojęć ukształtowany podczas osobowego rozwoju, w dzieciństwie i młodości. Składniki te stanowią również o unikalności eksperckiej wiedzy „ukrytej” czy też „cichej” (tacit), bowiem metafory mogą mieć charakter nie tylko językowy czy obrazowy, lecz wielozmysłowy.
3. Organizacja stanowi w subiektywnej percepcji całość – gestalt, lecz nie jest to całość pozbawiona struktury. Poszczególne składowe subiektywnego wyobrażenia organizacji są ustrukturyzowane w sposób, który może, lecz wcale nie musi, nawiązywać do schematu struktury organizacyjnej. Każdy z elementów może być reprezentowany przez odmienną metaforę (Jacobs i in., 2013, s. 496). Zjawisko to, nakładając się na wielozmysłowy charakter metafor, dodatkowo potęguje złożoność subiektywnej reprezentacji pojęcia organizacji.
4. Twórcy i użytkownicy indywidualnych gestaltów zazwyczaj nie mają świadomości, iż posługują się jakimikolwiek metaforami. Są przekonani, iż widzą organizację „taką, jaka jest”.
5. Proces werbalizacji doświadczeń ma fundamentalne znaczenie w dziedzinie organizacji jako niezbędny składnik procesów komunikacji, uzgodnień, podejmowania decyzji bądź perswazji, stanowiących istotę działania zorganizowanego i przekładających się na najszerszej pojmowaną praktykę działania organizacji.

Przyjmując takie wyjaśnienie mentalnego modelowania organizacji, można wskazać nowy sposób poszukiwania innowacji w dziedzinie ich rozwoju i doskonalenia. Typowe sposoby poszukiwania nowych rozwiązań organizacyjnych można zamknąć w dwóch klasach:

1. Praca na bieżącej reprezentacji mentalnej: Podmiot (np. menedżer, konsultant, ekspert komórki sztabowej), dokonując w wyobraźni eksperymenty na swoim mentalnym obrazie organizacji, poszukuje możliwości jej doskonalenia. Im obraz organizacji i jej biznesowego kontekstu jest pełniejszy, bardziej szczegółowy, tym rozwiązania opracowane w rezultacie takiego eksperymentu będą bardziej wartościowe.
2. Wzbogacenie bieżącej reprezentacji mentalnej: Poszukiwanie wiedzy i informacji pozwalającej lepiej zrozumieć mechanizmy funkcjonowania oraz aktualny stan organizacji. Kierunki i zakres poszukiwanej wiedzy oraz informacji definiowany jest jednak z poziomu bardziej podstawowego – mentalnego obrazu organizacji, uzupełnionego własnymi bądź podzielanymi w zespole ekspertów wyobrażeniami i doświadczeniami (skryptami), opisującymi proces opracowania rozwiązań organizacyjnych. Powstaje pytanie, kiedy to menedżer bądź ekspert uzna, że wie już wystarczająco dużo i w pełni rozumie sytuację organizacji?

Nowa możliwość, która może uzupełnić wyżej wymienione, polega na poddaniu refleksji osobistego sposobu rozumienia istoty organizacji: „czym (dla mnie) jest organizacja?“, „czym nie jest?“, „dlaczego widzę organizację w ten, a nie inny sposób?“ i w końcu: „jak można to wyobrażenie zmienić bądź wzbogacić?“. W ten sposób poszukiwanie możliwości doskonalenia organizacji przesunięte zostają w obszar jej doświadczania i rozumienia. Takie podejście wymaga przyznania, iż obraz organizacji jest subiektywnym i metaforycznym obrazem rzeczywistości, a nie jej kompletnym i ścisłym odbiciem. Tego typu działanie najprawdopodobniej będzie wymagało pomocy zewnętrznej – np. konsultanta posiadającego odpowiednią wiedzę w dziedzinie lingwistyki, lecz jego podjęcie może otworzyć nowe niezwykle możliwości w dziedzinie percepcji (Boxenbaum, Rouleau, 2011, s. 275–276). Metaforyczna natura wiedzy subiektywnej pozwala zdefiniować kierunek poszukiwania możliwości rozwoju organizacji poprzez zmianę wykorzystywanej metaforyki. Taką metodą doskonalenia sposobu myślenia o organizacji postulował również G. Morgan. W *Obrazach organizacji* wszechstronnie uzasadniał, że rozszerzenie repertuaru obrazowania metaforycznego wpływa pozytywnie na jakość decyzji menedżerskich (Morgan, 1997, s. 399–404).

W ten sposób można zmienić sposób percepcji i oceny rzeczywistości organizacyjnej oraz sposób wykorzystania wiedzy i doświadczenia menedżerskiego w procesie rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji. Takie podejście zdecydowanie wykracza poza typowy zakres zastosowań metafor w zarządzaniu, polegający na użyciu wyizolowanych metafor w celu wyjaśnienia wybranych aspektów funkcjonowania organizacji (Inns, Jones, 1996).

W dżungli organizacyjnej podświadomości

Wiedza organizacyjna posiada również swój składnik subiektywny. Podobnie jak w przypadku perspektywy indywidualnej, procesy tworzenia organizacyjnej wiedzy subiektywnej zachodzą w domenie nieświadomości³ organizacyjnej datować można na lata 80. zeszłego stulecia. Wraz ze zdefiniowaniem i rozpoczęciem badań nad zachowaniami organizacyjnymi dostrzeżono i doceniono zakres oraz siłę, z jaką nieświadomość wpływa na zachowania podejmowane w ramach działania zorganizowanego. Wyróżnić można trzy szkoły badające to zagadnienie: poznawczą, kulturową oraz psychoanalityczną (Marshak, 1996). Każda z nich przedstawia pewien pogląd na naturę tego, co w organizacji nieświadome, lecz kształtujące rzeczywistość organizacyjną. Wymieniane szkoły są zgodne, iż ów czynnik nie jest werbalizowany w pełni lub nawet w ogóle, lecz jest dostępny w reprezentacjach metaforycznych oraz symbolicznych, stanowiąc znaczącą część wyobrażeń składających się na wewnętrzną, indywidualną i subiektywną reprezentację pojęcia organizacji.

Szkoła poznawcza koncentruje się na zjawisku uczenia się przez doświadczenie. Zachowania jednostek oraz organizacji kierunkowane są przez zestaw przekonań, będących względnie stałym rezultatem własnych, subiektywnych doświadczeń, obejmujących również procesy adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia. Ów zespół przekonań nazywany bywa schematami, ramą, mapą poznawczą, wzorcem, pryzmatem bądź teorią działania (Marshak, 1996). Funkcjonalność systemu przekonań wyprowadzona jest bezpośrednio z koncepcji mapy zaproponowanej przez A. Korzybskiego (1933) i rozpropagowanej jego sławnym stwierdzeniem „mapa nie jest terytorium”. Gdzie terytorium jest świat obiektywny, a mapą – świat postrzegany subiektywnie, będący rezultatem jednostkowego uczenia się i stanowiący aparaturę do rozumienia strumienia doświadczeń oraz podejmowania działań i decyzji. Mapa nie jest terytorium, lecz wyznacza zakres oraz sposób postrzegania terytorium, na którym jednostka realizuje swoje aktywności. Elementami mapy stają się umiejętności, poglądy i przekonania a także całość sformalizowanej wiedzy, z której korzysta podmiot. Proces zmiany przekonań realizowany jest w procesie uczenia się. Na poziomie organizacji pierwsza pętla uczenia się odpowiada nabieraniu doświadczenia w ramach określonego zespołu poglądów. Powtarzalne działania pozwalają organizacji gromadzić wiedzę i doświadczenie w ramach stabilnego zestawu założeń. Kulturowane wzorce są mapą ze wszelkimi jej ograniczeniami, więc w pewnym momencie nie są w stanie wyjaśnić i uporządkować gromadzonych doświadczeń. Wówczas zachodzi druga pętla uczenia się, zmieniająca treść wzorców poznawczych. Zmiana tego typu oznacza przeorganizowanie całej wiedzy zgromadzonej w organizacji, otwiera też możliwość kreacji i adaptacji nowych, innowacyjnych rozwiązań oraz

skuteczniejszych sposobów działania opartych na zdobytym doświadczeniu. Zmiana poglądów i przekonań zachodzi na poziomie świadomym – nowe przekonania mogą być wynikiem badań bądź racjonalnego wnioskowania, a także na poziomie nieświadomości, niewerbalnych regulatorów zachowań, których treść można odgadywać, obserwując i interpretując zachowania organizacyjne. Może też być, w pewnym zakresie, werbalizowana przez aktorów życia organizacyjnego w procesie transformacji przekonań i doświadczeń w wiedzę organizacyjną. Przypomniany tu powszechnie znany model dwupętłowego uczenia się autorstwa C. Argyrisa i D. Schön, w którym mapę nazwano „theory-in-use”, podobny do schematu rewolucji naukowych wg T.S. Khuna (2001), w którym mapę określa się pojęciem paradygmatu, czyli zespołu przekonań powszechnie uznawanych za prawdziwe. Interesujący jest fakt, iż większość takich przekonań z czasem okazywała się błędna bądź, w najlepszym przypadku, stanowiąca szczególnie przypadek prawd ogólniejszych – jak np. relacja między fizyką newtonowską a teorią względności Einsteina. Na poziomie indywidualnym zmianę założeń podstawowych można porównać do zjawiska „aha!”, na skutek którego jednostka zaczyna inaczej rozumieć otaczającą rzeczywistość, zazwyczaj w sposób bardziej dla siebie użyteczny.

Szkoła kulturowa mocniej niż szkoła poznawcza akcentuje wątek nieświadomości organizacyjnej. Kluczowymi pojęciami dla szkoły kulturowej są normy i wartości, które w mniejszym stopniu związane są z wiedzą organizacyjną, będącą rezultatem organizacyjnego uczenia się. Kultura organizacyjna stanowi zespół poglądów, przekonań i założeń służących przede wszystkim podtrzymaniu istnienia zbiorowości. Oczywiście, przetrwanie wymaga umiejętności rozwiązywania szerokiego spektrum problemów praktyki, lecz omawiane szkoły inaczej rozkładają akcenty swojego zainteresowania. Szkoła poznawcza koncentruje się raczej na zdolności do skutecznego działania, podczas gdy kulturowa – na przetrwaniu zbiorowości charakteryzującej się określoną tożsamością i obyczajowością. Wiedza z zakresu kultury organizacyjnej pozwala zidentyfikować co najmniej trzy poziomy, na których przechowywane są zgromadzone w organizacji doświadczenia oraz podzielane poglądy. Poziomy te można utożsamić z trzema poziomami składającymi się na model kultury organizacyjnej autorstwa E.H. Sheina (1992, s. 17):

1. System symboli – poziom dostępny bezpośrednio doświadczeniu, wyrażający specyfikę kultury organizacyjnej za pomocą obowiązujących w danej organizacji standardów komunikacji werbalnej, zachowań oraz fizycznych artefaktów, takich jak wystrój wnętrza czy wyroby.
2. Przekonania i wartości – częściowo zwerbalizowane nakazy i zakazy kształtujące zachowania organizacyjne.
3. Założenia podstawowe stanowiące niezwerbalizowane rozstrzygnięcia na osiach kluczowych wartości, stanowiące aksjologiczny fundament wszelkich zachowań organizacyjnych.

Fundamentalne rozstrzygnięcia organizujące zachowania pracowników i grup pracowniczych mogą być niezwerbalizowane bądź zwerbalizowane tylko częściowo. Ich wyraz może stanowić sfera symboliki organizacyjnej, której interpretacja pozwala odkodować wiedzę i doświadczenie zgromadzone w głębszych warstwach kultury organizacyjnej. W taki, pośredni sposób narracje organizacyjne udostępniają zawarte w kulturze normy, przekonania i wartości. Bezpośrednie werbalizacje tej wiedzy to pojedyncze zasady normujące wybrane zachowania organizacyjne.

Szkoła psychoanalityczna w zarządzaniu to rozwinięte w latach 80. i 90. wykorzystanie wiedzy z zakresu psychoanalizy do badań nad organizacjami, zainicjowane przez osoby kompetentne w zakresie psychoanalizy S. Freuda czy psychologii analitycznej C.G. Junga. Obaj klasycy w swoich teoriach przypisywali ogromne znaczenie nieświadomości jako sferze psychiki mającej kluczowy wpływ na postawy i zachowania jednostek, lecz pozostającej poza ich oglądem bądź kontrolą. C.G. Jung wprowadził koncepcję nieświadomości zbiorowej, rozumiejąc przezeń rodzaj duchowej przestrzeni łączącej całą ludzkość (Kostera, 2010, s. 34). Ta koncepcja pozwoliła utworzyć wygodny model nieświadomości organizacji. Według zwolenników szkoły psychoanalitycznej, nieświadomość wpływa na procesy percepcji i nadawania znaczeń, a także kierunkowania działań przez jednostki, grupy oraz organizacje jako całości. Swoj wpływ zaznaczają zarówno podświadomości jednostkowe, jak i kolektywna podświadomość organizacji. Kontakt ze sferą świadomości możliwy jest za pomocą symboli, reprezentujących skryte w nieświadomości wzorce psychiczne – archetypy. Archetypy można opisać jako matryce tworzące rzeczywistość indywidualną, organizacyjną czy cywilizacyjną, a więc poziomy podświadomości głębsze niż badane przez szkołę kulturową (Kostera, 2010, s. 35). Archetypy definiowane są jako struktury, lecz również można przypisać im pewną wartość energetyczną, bowiem są w stanie przyciągać fragmenty doświadczeń i znaczeń, kształtując w ten sposób doświadczaną rzeczywistość. Symboliczny, w tym metaforyczny wyraz archetypów wspólnych dla cywilizacji znaleźć można w mitach, legendach i przekazach religijnych. Rozwój i zmiana dostępne są w takim zakresie, jaki umożliwiają wzorce nieświadomości. Umiejętność ich dostrzeżenia i zrozumienia pozwala określić potencjał zmiany organizacyjnej, a także jest krokiem w kierunku zwiększenia i aktualizacji tego potencjału poprzez oddziaływanie na sferę podświadomości.

Każda z wymienionych szkół rozwija właściwą dla siebie koncepcję, wyjaśniającą rzeczywiste zachowania organizacyjne i każda z nich rozwija własne teorie i nawiązanie dla przedstawienia nieświadomych źródeł poznania i zachowania. Pomimo różnic między szkołami zauważyć też można szereg wyraźnych podobieństw:

1. Koncentrują się na subiektywnie postrzeganej rzeczywistości. Każda ze szkół uznaje doświadczenie za podstawowe źródło wiedzy o organizacji. Następnie ta wiedza może, lecz nie musi, zostać zwerbalizowana

i funkcjonować jako komunikat przetwarzany na poziomie świadomym. Jednak część znaczenia zawsze pozostanie na poziomie niewerbalnym.

2. Zmiana organizacyjna wymaga zmiany wzorców zachowań, również na poziomie nieświadomym. Ignorowanie struktur podświadomych sprawi, iż proces zmian organizacyjnych może zostać zablokowany.
3. Poznanie organizacji i zarządzanie jej działaniem wymaga zrozumienia świata organizacyjnej podświadomości. Potencjał motywacji, zmiany, innowacyjności i przedsiębiorczości kryje się poza sferą rutyny codziennego działania.
4. Relacje między jednostką a organizacją mają również swój składnik nieuświadomiony, który je w znaczący sposób kształtuje.
5. Sankcjonują pogląd, iż rzeczywistość jest konstruowana społecznie.

Powyższe zestawienie podsumowuje akceptowane w każdej z przedstawionych szkół poglądy na temat podświadomości organizacyjnej. Jest to jednocześnie wiedza na temat tej przestrzeni organizacyjnej, w której zachodzą scharakteryzowane wcześniej procesy nadawania sensu i budowania wiedzy. Niniejsze opracowanie dotyczy głównie indywidualnej perspektywy poznawczej, natomiast dorobek powyższych szkół pozwala zrozumieć, w jaki sposób poznanie indywidualne znajduje swoje przełożenie na proces tworzenia rzeczywistości organizacyjnej. Zawiązywanie się i umacnianie organizacyjnej wspólnoty mentalnej, jako dynamicznej sieci negocjacji subiektywnych oglądów organizacji, zachodzi w domenie organizacyjnej podświadomości i na jej prawach. Polega na – uogólniając – nieuświadomionych przez jednostki interakcjach ich indywidualnych reprezentacji świata (w tym – również organizacji), towarzyszących aktywnościom świadomie przez nie podejmowanym w ramach działania zorganizowanego. W ten sposób krystalizują się rozstrzygnięcia powszechnie podzielane w społeczności pracowniczej, stające się tym samym względnie trwałymi elementami tożsamości organizacji. Przytoczone szkoły wykreowały w tym zakresie koncepcje map mentalnych, theory-in-use, norm i wartości czy samej podświadomości zbiorowej jako źródła stabilnej rzeczywistości organizacyjnej. Wszystkie te pojęcia reprezentują to, co w organizacji nieuświadomione, a jednocześnie definiujące samą jej istotę w sposób zarazem niezauważalny, jak też trudny do zmiany.

Podsumowanie

Eksploracja metaforycznej natury subiektywnej wiedzy o organizacji wyjaśnia relacje między racjonalnym, sformalizowanym aspektem zarządzania a rzeczywistymi zachowaniami organizacyjnymi. Zrozumienie roli subiektywnej reprezentacji rzeczywistości organizacyjnej jako podstawowego regulatora zachowań to krok pierwszy. Kolejnym krokiem jest zrozumienie metaforycznej natury subiektywnych reprezentacji organizacji, którymi dysponują wszyscy członkowie organizacji.

Wówczas można zaprojektować narzędzia, które będą oddziaływać na te reprezentacje w możliwie najbardziej bezpośredni sposób, mając na celu ich zmianę bądź wzbogacenie. Rezultaty tych oddziaływań przełożą się na sposób działania organizacji poprzez procesy organizacyjnego uczenia się, dzięki którym powstają względnie trwałe struktury kształtujące zachowanie organizacji z poziomu podświadomego. Możliwość takiego oddziaływania oznacza możliwości szybkiego i efektywnego doskonalenia praktyk zarządzania oraz przeprowadzania zmian organizacyjnych:

1. Odkrycie przekonań, które zdaniem ich posiadaczy opisują funkcjonowanie organizacji i wykorzystanie ich jako jednego ze źródeł wiedzy przy opracowywaniu nowych rozwiązań organizacyjnych. Aktualne przekonania można zakwestionować, można je wykorzystać, można też uczynić zeń punkt wyjścia dla wdrażania nowych rozwiązań.
2. Odkrycie zasobów osobistej wiedzy i doświadczeń, które mogą wzbogacić mapę wiedzy organizacyjnej. Doświadczenia zawodowe, w tym – unikalna wiedza ekspercka, kryje się właśnie w sferze subiektywności i indywidualnie stosowanej metaforyki, również w postaci reprezentacji pozawerbalnych (obrazów, odczuć, emocji, intuicji). Zrozumienie metaforycznej natury osobistej wiedzy i doświadczeń może pozwolić opracować nowe sposoby ich transferu i kodyfikacji.
3. Głębokie zrozumienie kultury organizacyjnej i odkrycie źródeł oporu wobec zmian jako sytuacji sprzeczności nowych rozwiązań z podzielanymi przekonaniem, a także postrzeganiem własnej roli przez pracowników i zespoły pracownicze. Ale wnikliwość w tym zakresie może pozwolić odkryć coś jeszcze – obszary motywacji do wdrażania zmian i obrazy oczekiwanych rozwiązań organizacyjnych. W ten sposób można odkryć potencjał innowacyjności oraz przedsiębiorczości pracowniczej. Zmiana rutyn organizacyjnych najczęściej napotyka na opór, lecz właściwe rozpoznanie subiektywnych map rzeczywistości organizacyjnej może pomóc przeprowadzić ją w sposób i w kształcie, który zyska poparcie i będzie przyjęty przez pracowników z akceptacją i zaangażowaniem (Panasiewicz, 2014, s. 91–93).
4. Zrozumienie struktury subiektywnej reprezentacji wiedzy i doświadczeń związanych z organizacją może pomóc pokonać często obserwowany dystans praktyków w stosunku do akademickiej wiedzy z zakresu zarządzania. Rozdźwięk między teorią a praktyką może być pokonany dzięki zastosowaniu innego sposobu łączenia narzędzi metaforycznych z analitycznymi (Latusek, Vlaar, 2014, s. 16–17), pozwalającego wzbogacić bądź transformować fragmenty doświadczenia i poglądy praktyków za pomocą elementów wiedzy o bardziej zobiektywizowanym charakterze.
5. Celowe piętrzenie metafor, komplikowanie interpretacji, podważanie trafności aktualnie stosowanych metaforycznych uproszczeń i proponowanie nowych może stanowić drogę do innowacyjnego przekształcania, rozwoju i doskonalenia organizacji. Można w ten

sposób zmienić tożsamość organizacji postrzeganą przez pracowników, otwierając tym samym drogę dla nowych rozwiązań organizacyjnych.

dr inż. Leszek Panasiewicz
Politechnika Lubelska
Wydział Zarządzania
e-mail: l.panasiewicz@pollub.pl

Przypisy

- 1) Przedstawione przykłady to porównania. Porównanie jest strukturą bardzo zbliżoną do metafory, lecz nie metaforą w pełnym tego słowa znaczeniu. Przytoczone przykłady porównań zostały użyte, bowiem oferują klarowną ilustrację różnic między omawianymi typami metafor – trafną i nośną. Dosłownie wyrażona metafora jest zdaniem fałszywym bądź paradoksem. Na przykład zdanie: „Ten człowiek *jest jak* lis.” jest porównaniem, a dopiero: „Ten człowiek *to* lis.” czy: „On *jest* lisem.” – metaforą (Knowles, Moon, 2006, s. 8).
- 2) Pierwsze wydanie polskie. Anglojęzyczny oryginał *Images of Organizations* ukazał się w roku 1986 nakładem wydawnictwa Sage.
- 3) Pojęcia „nieświadomość” i „podświadomość” traktowane są jako synonimy.

Bibliografia

- [1] Boxenbaum E., Rouleau L. (2011), *New Knowledge Product as Bricolage: Metaphors and Scripts in Organizational Theory*, „Academy of Management Review”, Vol. 36, No. 2, pp. 272–296.
- [2] Ghyczy G. von (2003), *The Fruitful Flaws of Strategy Metaphors*, „Harvard Business Review”, No. 8, pp. 86–94.
- [3] Inns D.E., Jones P.J. (1996), *Metaphor in Organization Theory: Following In the Footsteps of the Poet*, [in:] D. Grant, C. Osrick (eds.), *Metaphor and Organizations*, SAGE Publications Ltd, London, pp. 110–126.
- [4] Jacobs C.D., Oliver D., Heracleous L. (2013), *Diagnosing Organizational Identity Beliefs by Eliciting Complex, Multimodal Metaphors*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, Vol. 49, No. 4, pp. 485–507.
- [5] Lakoff G., Johnson M. (2010), *Metafory w naszym życiu*, Aletheia, Warszawa.
- [6] Latusek D., Vlaar P.L. (2014), *Exploring Managerial Talk through Metaphor: An Opportunity to Bridge Rigour and Relevance?* „Management Learning”, Vol. 46, No. 2, pp. 211–232.
- [7] Marshak J.R. (1996), *Metaphors, Metaphoric Fields and Organizational Change*, [in:] D. Grant, C. Osrick (eds.), *Metaphor and Organizations*, SAGE Publications Ltd, London, pp. 147–165.
- [8] Morgan G. (1997), *Obrazy organizacji*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [9] Nęcka E. (1992), *Trening twórczości*, Polskie Towarzystwo Psychologiczne, Olsztyn.
- [10] Nęcka E. (1995), *Proces twórczy i jego ograniczenia*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków.

- [11] Kleiber G. (2003), *Semantyka prototypu*, Universitas, Toruń.
- [12] Knowles M., Moon R. (2006), *Introducing Metaphor*, Routledge, New York.
- [13] Kostera M. (2010), *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- [14] Korzybski A. (1933), *Science and Sanity. An Introduction to Non-Aristotelian Systems and General Semantics*, Institute of General Semantics, New York.
- [15] Kuhn T.S. (2001), *Struktura rewolucja naukowych*, Aletheia, Warszawa.
- [16] Panasiewicz L. (2014), *Metaforyzowanie w zarządzaniu*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, Nr 4, s. 87–96. (Udostępnione w wersji elektronicznej: <http://www.journals.uni.lodz.pl/index.php/foe/article/view/238/190>).
- [17] Pawelec A. (2005), *Znaczenie ucieleśnione*, Universitas, Toruń.
- [18] Sapienza A.M. (1985), *Believing is Seeing: How Culture Influences the Decision Top Managers Make*, [in:] R.H. Kilmann, J.J. Saxton, R. Serpa (eds.), *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [19] Schein E.H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- [20] Steen G. (1997), *From Linguistic to Conceptual Metaphor in Five Steps*, [in:] R.W. Gibbs Jr., G. Steen (eds.), *Metaphor in Cognitive Linguistics*, Selected Papers from the Fifth International Cognitive Linguistics Conference, Amsterdam, July 1997, John Benjamins Publishing Company, Amsterdam, pp. 181–188.
- [21] Turbayan C. (1962), *The Myth of Metaphor*, Yale University Press, New Heaven.

Metaphors in the Structure of Subjective Knowledge on Organisation

Summary

This article presents the possibilities of using metaphors as a tool for research and organisational development. It describes the role of metaphors in the process of sensemaking, as well as content creation and the organisation of personal experiences. Special attention is paid to the roles played by the gestalt, understood here as the complex personal multisensual metaphor, in the process of creating and collecting subjective knowledge of organisational reality. The author also refers to the achievements of management schools which discuss the subject of the cognitive, cultural and psychoanalytic organisational subconscious. The result of this study is the identification of prospects for the improvement of management theory and practice due to a deeper understanding of the metaphorical layer of knowledge representation and of experience in the field of management, as well as due to the modifications introduced at this level.

Keywords

metaphor, subjectivity, experience



DETERMINANTY NAKŁADÓW INWESTYCYJNYCH SEKTORA TRANSPORTOWEGO W POLSCE

Jakub Marszałek

Wprowadzenie

Transport odgrywa istotną rolę w rozwoju każdej gospodarki ze względu na specyfikę prowadzonej działalności – przestrzennego przemieszczania zasobów, dzięki czemu zachodzi mechanizm efektywnej alokacji zasobów, będący fundamentem gospodarki rynkowej. Rozwój infrastruktury niezbędnej do świadczenia usług transportowych wielokrotnie determinuje tempo wzrostu gospodarczego regionu. Dzieje się tak ze względu na większą dostępność zasobów materialnych oraz kapitału ludzkiego. Intensywność tego rozwoju wpływa także na wzrost aktywności gospodarczej przedsiębiorstw transportowych. O ile zmiany infrastruktury mają swoje korzenie w polityce transportowej państwa bądź regionu, o tyle rozwój sektora transportowego jest uzależniony również od czynników stymulujących rozwój przedsiębiorczości jako takiej. Oznacza to, że aktywność gospodarcza przedsiębiorstw transportowych jest efektem sprzężenia zwrotnego pomiędzy możliwościami prowadzonej działalności a stopniem regionalnego wzrostu gospodarczego, choć to rozwój infrastruktury uruchamia tę zależność (Truskola-ski, 2006, s. 47–50).

W niniejszym artykule poruszono problem aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw transportowych w Polsce. Rozwój infrastruktury transportowej, głównie drogowej, stwarza możliwości rozwoju tego sektora, zwłaszcza w kontekście stałego wzrostu gospodarczego Polski. Działalność inwestycyjna przedsiębiorstw nie jest jednak zależna od uwarunkowań szerokiego otoczenia gospodarczego, ale jest wynikiem istniejącej konkurencji w najbliższym otoczeniu oraz przyjętej strategii rozwoju podmiotu. Z tego powodu potencjalne determinanty inwestycji firm transportowych¹ zostały przeanalizowane ze względu na źródło swojego pochodzenia: uwarunkowań infrastrukturalnych i makroekonomicznych, natężenia konkurencji w sektorze oraz kondycji finansowej przedsiębiorstw. Celem artykułu jest identyfikacja czynników istotnie wpływających na poziom inwestycji w sektorze oraz określenie siły tego oddziaływania. W pracy przyjęto hipotezę o pozytywnej zależności pomiędzy wartością nakładów inwestycyjnych firm transportowych funkcjonujących w Polsce a rozwojem infrastruktury drogowej, wzrostem gospodarczym oraz sytuacji finansowej przedsiębiorstw. Hipotezę zweryfikowano w oparciu o badanie przeprowadzone na danych regionalnych, jak i zagregowanych ogólnopolskich.

Uwarunkowania aktywności inwestycyjnej firm transportowych w Polsce

U podstaw decyzji dotyczących inwestycji realizowanych przez przedsiębiorstwa transportowe leżą podobne przesłanki jak w przypadku pozostałych podmiotów prywatnych, Aktywność inwestycyjna przedsiębiorstwa uzależniona jest od trzech grup uwarunkowań: popytowych, podażowych oraz polityki państwa (Różański, 2006, s. 28). Warunki popytowe wynikają z rynku, na którym podmiot funkcjonuje i związane są z liczbą konkurentów na tym rynku. Czynniki podażowe dotyczą kosztów prowadzonej działalności. Polityka gospodarcza jest elementem oddziałującym zarówno na uwarunkowania podażowe, jak i popytowe. Oddziaływanie to jest tym większe, im silniej dany sektor podlega regulacjom państwa. Dotyczy to przede wszystkim tworzenia warunków sprzyjających konkurencji, jak również realizowania określonej polityki gospodarczej stymulującej działalność podmiotów. Przykładem może być finansowanie infrastruktury środkami publicznymi.

Przedsiębiorstwa transportowe mają wiele wspólnego z podmiotami z innych sektorów, jednak wyróżniają się dużym uzależnieniem od polityki państwa. Widoczne jest to przede wszystkim w obszarze podażowym. Koszty prowadzenia działalności transportowej w znacznym stopniu mają charakter daniny publicznej – akcyza, opłaty drogowa i środowiskowa, podatek od środków transportu – lub wynikają ze stopnia fiskalizmu (koszty uzyskania przychodów w leasingu (Bentkowska-Senator i in., 2011, s. 85–130). Państwo może w ten sposób ograniczać rozwój firm transportowych poprzez zwiększanie obciążeń lub pobudzać je ulgami podatkowymi. Ma to oczywisty związek z aktywnością inwestycyjną, gdyż wprost oddziałuje na wynik finansowy przedsiębiorstwa. W warunkach rosnących przychodów państwo nie może determinować wprost tempa rozwoju firm transportowych, jednak może stymulować ich inwestycje w środki trwałe poprzez ulgi podatkowe w kosztach finansowych przedsiębiorstw z tego sektora. Widoczne to jest choćby w sposobie ujmowania kosztów odsetek do kredytu czy czynszu leasingowego.

Działalność transportowa wymaga istnienia dobrej infrastruktury. Rola państwa jest tu zasadnicza. Trwający od

wielu lat proces inwestycji ukierunkowany głównie na budowę i modernizację dróg wydaje się ważnym czynnikiem wpływającym na rozwój transportu. Nadmierna koncentracja wsparcia państwa w finansowaniu infrastruktury transportu samochodowego wydaje się ważnym czynnikiem ograniczającym rozwój pozostałych działalności transportowych, zwłaszcza kolejowej (Strategia ..., 2011, s. 20). Nie ulega wątpliwości, że poprawa infrastruktury, zwłaszcza dróg szybkiego ruchu, wspiera rozwój sektora transportowego i może mieć związek z rozwojem regionalnym przedsiębiorstw transportowych.

Popytowe aspekty działalności inwestycyjnej polskich firm transportowych mają związek przede wszystkim w natężeniu konkurencji wewnątrzsektorowej (Rosa, 2013, s. 159–173). Warto zauważyć, że rynek usług transportowych jest silnie rozdrobniony – w latach 2009–2013 firmy te zatrudniały średnio 5 osób (GUS, 2015). Wpływa to przede wszystkim na zakres prowadzonej działalności oraz możliwości finansowania inwestycji środkami z sektora bankowego. Wielkość przedsiębiorstw powoduje także, że koncentrują się one głównie na rynku lokalnym, przez co znaczenia nabierają lokalne uwarunkowania infrastrukturalne oraz lokalny wzrost gospodarczy. Lokalny zakres działalności ułatwia także obniżanie kosztów operacyjnych (Szymonik, 2013, s. 75–76). Konkurencja nabiera wówczas cech wolnorynkowych, co umożliwia realizację niemal dowolnej strategii konkurencji, a ta warunkuje politykę inwestycyjną firmy (Popiołek, 2014, s. 186–198). Z drugiej strony lokalny charakter konkurencji może sprzyjać procesom konsolidacji gospodarczej. Jej wymiernym efektem jest nadmierne umocnienie małej grupy przedsiębiorstw i znaczące ograniczenie konkurencji na rynku. Silne przedsiębiorstwa konkurują poprzez wysokie bariery wejścia na rynek (Miecznikowski, Rucińska, 2012, s. 84). Jest to skutkiem niemożności wyboru usługi transportowej spoza rynku (Rosa, 2006, s. 15). Słabsze, często młode, podmioty nie mają dostatecznych funduszy, aby szybko zwiększyć możliwości podażowe, przez co stają się one mało konkurencyjne wobec oferty przedsiębiorstw dojrzałych (Kozłak, 2007, s. 288–289). Ogranicza to także ich możliwości inwestycyjne. Jest to szczególnie istotne, jeśli uwzględni się dodatkowo stan rozwoju infrastruktury transportowej. W warunkach mniej rozwiniętej infrastruktury transport jest bardziej kapitałochłonny (Krzemiński, 2007, s. 102–103).

Analizując wartości przedstawione w tabeli 1, można zauważyć, że poza trudnym dla polskiej gospodarki rokiem

2009, badane przez GUS przedsiębiorstwa permanentnie zarówno zwiększały nakłady inwestycyjne, przychody operacyjne, jak i uzyskiwały coraz lepsze rezultaty prowadzonej działalności. Warto zauważyć, że względna zmiana nakładów inwestycyjnych jest najczęściej większa od zmiany uzyskanych przychodów ze sprzedaży i jest zawsze mniejsza od zmiany wyniku gospodarczego. Można zatem przypuszczać, że nakłady inwestycyjne są głównie wynikiem osiągniętej nadwyżki gospodarczej, co może mieć związek zarówno z efektywnością przedsiębiorstwa, jak i aspektami podatkowymi. Potwierdzają to także badania przesłanki zagranicznych inwestycji w transporcie w Polsce (Taylor, Ciechański, 2013, s. 182).

Metoda badawcza

W celu szczegółowego określenia czynników determinujących nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw transportowych przeprowadzono badanie korelacji. Wykorzystując dane Banku Danych Lokalnych GUS (GUS, 2015) dla grupy przedsiębiorstw transportowych (sekcja H) z okresu 2007–2013, wyodrębniono trzy grupy potencjalnych determinant polityki inwestycyjnej badanych podmiotów. Pierwszą, określającą liczbę przedsiębiorstw w sektorze – nowo powstałych (oznaczoną X2.1) i istniejących (oznaczoną X2.2) – przyjęto jako miarę natężenia konkurencji. W drugiej grupie (oznaczonej X3.1–X3.15) uwzględniono wybrane wartości sprawozdań finansowych oraz relacji między nimi, by w ten sposób wykazać uwarunkowania mikroekonomiczne nakładów inwestycyjnych. W grupie trzeciej (X4.1–4.5) zawarto czynniki makroekonomiczne (dynamikę PKB, aktywność zawodową ludności oraz jej dochody), a także infrastrukturalne (długości dróg publicznych oraz szybkiego ruchu), przyjmując je za zewnętrzne stymulanty rozwoju przedsiębiorstw transportowych. Badanie statystyczne przeprowadzono zarówno na zagregowanych wartościach ogólnopolskich, jak i posługując się danymi na poziomie województwa. Wykorzystanie informacji z województw pozwoliło na ustalenie znaczenia lokalnego rozwoju gospodarczego dla polityki inwestycyjnej firm transportowych.

Ocena zależności jest w tym przypadku o tyle trudna, że szeregi czasowe są bardzo krótkie, obejmują jedynie lata 2007–2013 (n=7). Niestety, z uwagi na zmianę sposobu agregowania podmiotów gospodarczych w ramach klasyfikacji PKD nie jest możliwe pozyskanie porównywalnych danych za wcześniejsze okresy. Ocena związków między zmiennymi dokonana dla województw może

Tab. 1. Nakłady inwestycyjne, przychody operacyjne oraz wynik z działalności gospodarczej firm transportowych w Polsce w latach 2007–2013 (mln zł)

Pozycja	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nakłady inwestycyjne	7896	8091,7	6965	7820,9	11 395,9	11 872,5	13 381,3
Przychody operacyjne	68 865	75 526	73 772	80 314	88 451	95 160	96 172
Wynik z działalności gospodarczej	3749	364	1114	2033	2153	2362	2881

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2015)



być potraktowana jedynie „sygnalnie”, wymaga dalszych analiz w kolejnych latach. Utrudnia to również konstruowanie modelu ekonometrycznego, który w sposób wielowymiarowy pozwoliłby opisać nakłady na inwestycje w sekcji transport i gospodarka magazynowa w relacji do ich charakterystyk finansowych. Użyteczne okazują się w tym przypadku modele panelowe, estymowane w oparciu o próbę przekrojowo-czasową (Kufel, 2007, s.164–171). W modelach tych wyraz wolny lub składnik losowy jest dekomponowany według obiektów i jednostek czasu. W tym przypadku posłużono się modelem z dekompozycją wyrazu wolnego (ang. Fixed Effects Model FEM).

W modelu FEM m_i jest dekomponowany w wyrazy wolne (stałe) dla poszczególnych grup oddzielnie. Model ma zatem postać (Witkowski, 2012, s. 267–308):

$$y_{it} = a_1 d_{1it} + a_2 d_{2it} + \dots + a_k d_{kit} + b x_{it} + e_{it} = a_1 + b x_{it} + e_{it} \quad (1)$$

gdzie: a_i – specyficzne wyrazy wolne, odpowiadające poszczególnym grupom, zaś d_i zmienne zero-jedynkowe, przyjmujące wartość 1, gdy $j = i$, b – parametr strukturalny wyrażający wpływ zmiennej objaśniającej, x_{it} – realizacja zmiennej objaśniającej dla i -tego obiektu w t -tym okresie, e_{it} – reszty, spełniające klasyczne założenia: $E(e_{it}) = 0$ i $Var(e_{it}) = S_e^2$.

Ocena modelu opiera się na statystyce F (liczonej tradycyjnie, w oparciu o sumy kwadratów odchyłeń). Przy niskim p , mniejszym niż przyjęty poziom istotności α (zwykle $\alpha = 0,05$), uznaje się zasadność dekompozycji wyrazu wolnego. Ocena własności prognostycznych modelu dokonywana jest w sposób standardowy z wykorzystaniem współczynnika determinacji (w tym skorygowanego R^2). Estymacji modeli panelowych dokonano z wykorzystaniem programu Gretl.

Wyniki badań

W tabeli 2 zaprezentowano istotne statystycznie współczynniki korelacji między nakładami na inwestycje a wybranymi wielkościami finansowymi (absolutnymi i wskaźnikami) i makroekonomicznymi, wyznaczone w oparciu o próbę przekrojowo-czasową (województwa w latach 2007–2013)². Silnie, a przy tym – zgodnie z oczekiwaniami – dodatnio skorelowane są względem nakładów na inwestycje takie charakterystyki sytuacji finansowej przedsiębiorstw, jak przychody i koszty z działalności, wynik finansowy brutto, obciążenie wyniku finansowego brutto (podatek dochodowy), zobowiązania długoterminowe, zaciągnięte kredyty bankowe i pożyczki.

Również liczebność populacji pracujących w sekcji H, jak też rozwój sieci dróg i autostrad są dodatnio skorelowane z nakładami na inwestycje. Dodatnia korelacja dla liczby pracujących jest dość oczywista – im większe rozmiary rynku (w jednym z jej wyznaczników jest liczba pracujących), tym w ujęciu absolutnym większe nakłady na inwestycje. Istotne jest to, że również rozwój sieci dróg i autostrad stanowi znaczący czynnik rozwoju przedsiębiorstw z tej sekcji (mierzony w tym przypadku nakładami na inwestycje). Wyraźnie mniejsze znaczenie ma sytuacja finansowa przedsiębiorstw transportowych, mierzona za

pomocą wskaźników rentowności, płynności itp. Spośród tych zmiennych największe znaczenie ma płynność mierzona wskaźnikiem płynności finansowej I^3 .

Relacja między wydatkami na inwestycje a innymi charakterystykami finansowymi przedsiębiorstw sektora transportowego i kategoriami makroekonomicznymi jest zróżnicowana w poszczególnych województwach⁴. W województwach wielkopolskim i kujawsko-pomorskim żadna z uwzględnianych par zmiennych nie jest skorelowana przynajmniej w stopniu umiarkowanym. Sytuacja finansowa przedsiębiorstw nie stanowi więc w tych województwach istotnej korelaty nakładów na inwestycje (w sektorze transportowym). Znacznie silniej związki te zaznaczają się w województwie warmińsko-mazurskim – im lepszy (różnie mierzony – X3.3–X3.5) wynik finansowy sektora transportowego, im wyższa rentowność sprzedaży (X3.10), im niższy wskaźnik poziomu kosztów (X3.9) i zadłużenia (mierzonego względem wyniku finansowego: X3.13–X3.15), tym średnio wyższe nakłady inwestycyjne tego sektora (i na odwrót). Relacje te zaznaczają się dość silnie również w województwach: pomorskim, zachodniopomorskim, lubelskim, opolskim i mazowieckim. Zaskakujące na tle innych województw są wyniki uzyskane dla województwa łódzkiego – współczynniki korelacji w wielu przypadkach są ujemne, choć oczekuje się dodatniej relacji między zmiennymi. Nakłady inwestycyjne sektora transportowego rosną wraz ze spadkiem przychodów i kosztów z działalności, a także udziału liczby przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw. Pomimo pogarszania sytuacji finansowej podmioty z tego sektora w woj. łódzkim nasilały swoją działalność inwestycyjną. Warto też zwrócić uwagę, że rozwojowi w tym zakresie nie sprzyja sieć dróg (ogółem) – stwierdzono dość silną korelację ujemną.

Analizując zmienne, które najczęściej jawią się jako silne determinanty działalności inwestycyjnej sektora transportowego we wszystkich województwach, należy wskazać na przychody i koszty, a także sytuację finansową sektora jako całości (udział liczby przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw) – przeważnie stymulują ją. Znaczenie mają również zobowiązania długoterminowe oraz kredyty i pożyczki bankowe – są dodatnio powiązane z nakładami na inwestycje. Spośród uwzględnianych uwarunkowań otoczenia najsilniej zaznacza się pozytywny wpływ rozwoju sieci dróg i autostrad (dotyczy to zwłaszcza województw zachodniej Polski – dolnośląskiego, lubuskiego, zachodniopomorskiego, a także mazowieckiego, pomorskiego, podkarpackiego i – ale przy odwrotnym kierunku – warmińsko-mazurskiego).

Ponieważ poszczególne zmienne objaśniające są w wielu przypadkach zbyt silnie skorelowane ze sobą, w modelu uwzględniającym wszystkie wyodrębnione we wcześniejszych analizach zmienne objaśniające pojawiała się współliniowość, również merytorycznie nie było to w pełni uzasadnione. Z tego względu estymacji dokonano w kilku etapach (wariantach – modele 1–3) – tabela 3. Część ze zmiennych objaśniających w żadnej z wersji modeli nie znalazła się na liście istotnych determinant działalności inwestycyjnej.

Tab. 2. Nakłady na inwestycje podmiotów gospodarczych sekcji H - ocena korelacji z wybranymi wielkościami finansowymi i makroekonomicznymi (n=112)

Zmienne		r	rho
X3.1	przychody z całokształtu działalności ogółem	0,974	0,892
X3.2	koszty uzyskania przychodów z całokształtu działalności	0,973	0,891
X3.3	wynik finansowy na działalności gospodarczej	0,790	0,613
X3.4	obciążenia wyniku finansowego brutto – podatek dochodowy	0,867	0,847
X3.5	wynik finansowy netto	0,707	0,492
X3.6	zobowiązania długoterminowe	0,996	0,887
X3.7	kredyty bankowe i pożyczki ogółem	0,943	0,823
X3.8	udział liczby przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw	0,162	0,278
X3.9	wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności	0,035	0,165
X3.10	wskaźnik rentowności sprzedaży produktów, towarów i materiałów	0,001	0,262
X3.11	wskaźnik płynności finansowej I stopnia	0,391	0,363
X3.12	wskaźnik płynności finansowej II stopnia	0,070	0,065
X3.13	wynik z działalności gospodarczej wobec zaciągniętych kredytów ogółem	0,047	0,059
X3.14	wynik netto wobec zaciągniętych kredytów ogółem	0,013	0,041
X3.15	wynik z działalności gospodarczej wobec zobowiązań długoterminowych	0,146	0,160
X4.2	osoby aktywne zawodowo	0,700	0,790
X4.4	drogi ekspresowe i autostrady	0,713	0,619
X4.5	drogi publiczne ogółem	0,181	0,560

Uwagi:

r - współczynnik korelacji liniowej Pearsona, rho - współczynnik korelacji rang Spearmana. Właściwy dla danej pary zmiennych miernik zależności oznaczono szarym tłem. Kursywą oznaczono zmienne, dla których siła związku z nakładami na inwestycje jest słaba

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2015)

Tab. 3. Wyniki estymacji modeli panelowych nakładów inwestycyjnych podmiotów sekcji H (n=122)

Zmienne objaśniające	Model 1		Model 2		Model 3	
	b	p (test t)	b	p (test t)	b	p (test t)
const	171,565	0,02725*	-2072,35	0,06020*	-2574,600	0,00981*
X3.1	-4,921	<0,00001*				
X3.2	4,857	<0,00001*				
X3.4	5,083	0,00001*				
X3.5	4,944	<0,00001*			0,706	0,00555*
X3.6	0,555	<0,00001*				
X3.7	0,475	0,00123*				
X3.11			17,636	0,05792*		
X3.12			-110156	0,06579*		
X4.4			0,131	0,00233*	0,100	0,01140*
X3.6/X3.1					4105,340	0,00126*
Test F	F(15, 90) = 3,7001; p<0,00001*		F(15, 93) = 34,068; p<0,00001*		F(15, 93) = 27,804; p<0,00001*	
R ²	0,9975	0,9271			0,9373	
R ² _{sk}	0,9970	0,9130			0,9252	

Uwagi:

b - estymator parametru strukturalnego; p - prawdopodobieństwo testowe; R² - współczynnik determinacji; R²_{sk} - skorygowany współczynnik determinacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (GUS, 2015)

W pierwszej kolejności (model 1) jako zmienne objaśniające przyjęto charakterystyki sytuacji finansowej sektora w ujęciu absolutnym (X3.1–X3.7, pominięto X3.3 z uwagi na ścisłą współliniowość). Wszystkie te czynniki okazały się istotnie powiązane z wysokością nakładów na inwestycje. Zaskakiwać może ujemna wartość parametru stojącego przy zmiennej X3.1 (przychody). Pozostałe parametry mają znaki zgodne z oczekiwaniami – przy założeniu *ceteris paribus*, im wyższe koszty z działalności, wynik finansowy netto, obciążenia wyniku finansowego, kredyty bankowe i pożyczki, zobowiązania długoterminowe, tym średnio wyższe nakłady na inwestycje. Na tle tych czynników nieistotny jest wpływ charakterystyk otoczenia (w większym stopniu bieżąca sytuacja sektora niż warunki otoczenia stymuluje aktywność inwestycyjną podmiotów transportowych). Ponieważ uwzględnione w modelu 1 zmienne brane są pod uwagę przy wyznaczaniu wskaźników finansowych, stąd równoczesne ich uwzględnienie w roli zmiennych objaśniających mija się z celem. Konstruując model 2 uwzględniono zatem wszystkie wskaźniki finansowe oraz zmienne charakteryzujące otoczenie. Spośród tych czynników istotny okazuje się wpływ trzech – wskaźników płynności I i II oraz długości sieci dróg i autostrad. Wzrostowi nakładów inwestycyjnych sprzyjał wyższy wskaźnik płynności I i niższy wskaźnik płynności II, a także rozwój sieci dróg i autostrad (przy założeniu *ceteris paribus*). W ostatnim modelu (model 3) podjęto próbę uwzględnienia finansowych wskaźników i wartości absolutnych, przy czym te ostatnie przeliczono – o ile miało to uzasadnienie merytoryczne – jako udziały względem przychodu. Istotnymi czynnikami wzrostu nakładów inwestycyjnych są – w świetle przeprowadzonej analizy – wynik finansowy netto, udział zobowiązań długoterminowych w przychodzie oraz długość sieci dróg i autostrad. Dodajmy, że wszystkie oszacowane modele posiadają dobre własności statystyczne (stopień wyjaśnienia wariacji nakładów jest wysoki, efekty grupowe są statystycznie istotne, co potwierdza zasadność wykorzystania modeli panelowych zamiast KMNK).

Podsumowanie

Przeprowadzone badanie czynników determinujących nakłady inwestycyjne nie potwierdzają wszystkich przypuszczeń sformułowanych na wstępie opracowania. Przede wszystkim można zaobserwować brak związków z parametrami odnoszącymi się do natężenia konkurencji. Ani liczebność przedsiębiorstw, ani podmiotów nowo zakładanych nie determinuje istotnie wartości nakładów inwestycyjnych firm transportowych. Może to być wynikiem wspomnianego wcześniej znacznego rozdrobnienia podmiotów. Małe i mikroprzedsiębiorstwa działające lokalnie napotykać na strukturalne ograniczenia w dostępie do kapitału finansującego inwestycje. Oznacza to, że bardzo często środki wnoszone do przedsiębiorstwa w czasie jego zakładania są jedyną formą inwestycji. Jak wykazano, nakłady inwestycyjne nieprzerwanie rosną, ale nie wynika to z liczebności sektora. Czynnikiem, który wydaje się mieć największe znaczenie, jest sytuacja finansowa przedsiębiorstw. Szczególnie dostrzegalny jest związek poziomu inwestycji z nominalnymi wartościami rachunku zysków i strat, co może wynikać ze specyfiki prowadzonej

działalności. Działalność operacyjna firm transportowych silnie zależy od możliwości podażowych, stąd w warunkach rosnącego rynku konieczne są dodatkowe nakłady. Paradoksalnie to właśnie w tej zależności można odnaleźć charakter konkurencji między podmiotami. Wydaje się bowiem, że istniejące przedsiębiorstwa konkurują poprzez wysokie bariery wejścia, przejmując dodatkowy popyt. Dodatkowo łatwo zauważyć, że nakłady inwestycyjne nie są silnie zależne od rentowności prowadzonej działalności oraz płynności. Oznacza to, że poprzez inwestycje przedsiębiorstwa transportowe nie uzyskują dodatkowych korzyści, jak choćby efektu skali, ani też nie ekspozują się na dodatkowe ryzyko. Ma to związek z rodzajem prowadzonej działalności. Inwestycje firm transportowych skierowane są głównie na środki transportu, więc mimo swojego trwałego charakteru mają bardzo duży związek z działalnością operacyjną, a więc z aktywami bieżącymi. Z tego względu poprzez inwestycje przedsiębiorstwa zwiększają głównie skalę działalności często przy tym samym udziale w rynku.

Warto podkreślić także silne skorelowanie prowadzonej działalności inwestycyjnej z wartością zobowiązań i zaciągniętych kredytów, co wskazuje na źródła finansowania inwestycji. Jeśli jednak połączy się to spostrzeżenie z niską istotnością płynności, wyłania się mechanizm finansowania rozwoju firm transportowych, które zaciągają zobowiązania pod zastaw nowych środków transportu, a te, jak zauważono, istotnie mogą determinować przychody ze sprzedaży, oczekiwane przez wierzycieli jako element wypłacalności. Ponadto finansowanie obce umożliwia uzyskanie korzyści podatkowych, wspomnianych we wstępie artykułu. Warto w tym miejscu dostrzec ograniczone możliwości rekomendacji w zakresie zarządzania, wspierających rozwój badanych przedsiębiorstw w ujęciu jednostkowym. Silne rozdrobnienie, rozwój uzależniony od dostępności kapitału i sprzyjających przepisów podatkowych czyni wzrost tych podmiotów bardzo wrażliwym na zmiany polityki gospodarczej państwa.

Aktywność inwestycyjna przedsiębiorstw jest także zdeterminowana czynnikami makroekonomicznymi oraz stopniem dostępności infrastruktury. Zaobserwowano silną zależność wartości inwestycji od długości dróg ekspresowych i autostrad oraz niewielką od dróg publicznych. Trzeba jednak podkreślić, że w badanym okresie przyrost długości dróg publicznych był symboliczny wobec przyrostu długości autostrad, który wyniósł co najmniej kilkanaście procent rocznie. Z wybranych zmiennych odnoszących się do wzrostu gospodarczego jedynie aktywność zawodowa mieszkańców regionu jest powiązana z inwestycjami w firmach transportowych. W przypadku dynamiki PKB czy poziomu wynagrodzeń nie zaobserwowano takich zależności. Oznacza to, że czynnikiem determinującym inwestycje w tym obszarze analizy może być mobilność mieszkańców, co wpływa na rozwój transportu osobowego oraz przedsiębiorczość, która stymuluje transport towarów. Nie ma to jednak bezpośredniego związku z zamożnością regionu. Badania przeprowadzone na danych wojewódzkich także nie pozwalają na jednoznaczne określenie lokalnych determinant inwestycji firm transportowych, choć w wielu miejscach uzyskane wyniki są zbliżone i zbieżne do ogólnokrajowych. Taka sytuacja

pojawia się dzięki specyfice przyjętych zmiennych, które najczęściej w tym samym stopniu odnoszą się do działalności przedsiębiorstw transportowych, niezależnie od miejsca aktywności gospodarczej. Dlatego też przyjęcie całej hipotezy postawionej we wstępie opracowania nie jest możliwe. Jest to zdeterminowane złożonym charakterem badanego zjawiska oraz szerokim obszarem badawczym samej hipotezy. O ile możliwe jest jej przyjęcie w kwestii rozwoju infrastruktury i sytuacji finansowej przedsiębiorstw w wymiarze ogólnopolskim, o tyle w zakresie wpływu wzrostu gospodarczego lub na poziomie regionalnym jest to niemożliwe. Wydaje się, że głównym powodem takiego stanu jest zróżnicowanie rozwoju gospodarczego poszczególnych regionów Polski. Może to mieć istotne znaczenie dla aktywności inwestycyjnej przedsiębiorstw transportowych.

dr Jakub Marszałek
Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
e-mail: jakmarszalek@gmail.com

Przypisy

- 1) W części empirycznej artykułu wykorzystano dane krótkookresowe Banku Danych Lokalnych GUS, w których przedsiębiorstwa transportowe ujmuje się łącznie z magazynowymi. Z danych wynika jednak, że udział firm magazynowych w tej grupie nie przekracza 3%, dlatego niniejsza analiza dotyczy głównie transportu. Nakłady inwestycyjne badanych przedsiębiorstw dotyczą podmiotów prowadzących księgi rachunkowe. Badane były nakłady inwestycyjne ogółem obejmujące nakłady na nowe środki trwałe i (lub) ulepszenie (rozbudowę, przebudowę, rekonstrukcję, modernizację) istniejących obiektów majątku trwałego. Podziału nakładów według województw dokonano zgodnie z lokalizacją inwestycji.
- 2) Biorąc pod uwagę ten charakter próby, a tym samym duży rozrzut wartości analizowanych zmiennych, a także odstępstwa od liniowości związku między nimi, w niektórych przypadkach należy – pomimo badania ilościowych zmiennych – zrezygnować ze współczynnika korelacji liniowej Pearsona na rzecz współczynnika korelacji rang Spearmana.
- 3) Wskaźnik płynności finansowej I stopnia stanowi relacja pomiędzy wartością majątku obrotowego i zobowiązań bieżących. W przypadku wskaźnika płynności II stopnia wartość majątku obrotowego skorygowana jest o wartość zapasów i rozliczeń międzyokresowych czynnych.
- 4) Badanie determinant nakładów inwestycyjnych pogłębiono oceną korelacji z wybranymi wielkościami finansowymi i makroekonomicznymi według województw (n=7).

Bibliografia

- [1] Bentkowska-Senator K., Kordel Z., Waśkiewicz J. (2011), *Koszty w transporcie samochodowym*, ITS – Instytut Transportu Samochodowego, Warszawa.
- [2] GUS, *Bank Danych Lokalnych*, www.stat.gov.pl, data dostępu: 31 lipca 2015 r.

- [3] Koźlak A. (2007), *Ekonomika transportu. Teoria i praktyka gospodarcza*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- [4] Krzeźmiński S. (2007), *Źródła finansowania rozwoju transportu*, [w:] B. Liberadzki, L. Mindur (red.), *Uwarunkowania rozwoju systemu transportowego Polski*, Instytut Technologii Eksploatacji, Warszawa-Radom, s. 102–103.
- [5] Kufel T. (2007), *Ekonometria. Rozwiązywanie problemów z wykorzystaniem programu GRETL*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa.
- [6] Miecznikowski S., Rucińska D. (2012), *Konkurencja na rynku usług transportowych*, [w:] D. Rucińska (red.), *Polski rynek usług transportowych. Funkcjonowanie – przemiany – rozwój*, PWE, Warszawa.
- [7] Popiołek S. (2014), *Analiza i ocena konkurencji na samochodowym rynku usług transportowych*, POLARAB, Warszawa.
- [8] Rosa G. (2006), *Usługi transportowe. Rynek – Konkurencja – Marketing*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [9] Rosa G. (2013), *Konkurencja na rynku usług transportowych*, C.H. Beck, Warszawa.
- [10] Różański J. (2006), *Inwestycje rzeczowe i kapitałowe*, Difin, Warszawa.
- [11] *Strategia polskiego transportu do 2020 roku*, (2011), Ministerstwo Infrastruktury, Warszawa.
- [12] Szymonik A. (2013), *Ekonomika transportu dla potrzeb logistyka(i). Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.
- [13] Taylor Z., Ciechański A. (2013), *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w polskim transporcie*, Instytut Geografii i Przestrzennego Zagospodarowania PAN, Warszawa.
- [14] Truskołaski T. (2006), *Transport a dynamika wzrostu gospodarczego w południowo-wschodnich krajach bałtyckich*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
- [15] Witkowski B. (2012), *Modele danych panelowych*, [w:] M. Gruszczyński (red.), *Mikroekonometria. Modele i metody analizy danych indywidualnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.

Investment Determinants in the Polish Transport Sector

Summary

The article is focused on the investments realized by companies from the transport sector in Poland. A study of a group of companies from the period 2007–2013 has identified several determinants of their investment policies. It was found that the capital expenditures depend on the economic situation in the sector. Companies invest more when they achieve greater revenues and gross profit. The second group of determinants is an infrastructure. Capital expenditures grow with increasing length of expressways and highways, and mobility of the inhabitants in the region. Changes in the amount of competitors and GDP turned out to be irrelevant to the value of transportation companies' investments.

Keywords

investment, transport, infrastructure, company



EWALUACJA W ROZWOJU KAPITAŁU ORGANIZACYJNEGO INSTYTUCJI SEKTORA PUBLICZNEGO

Angelika Wodecka-Hyjek

Wprowadzenie

Aktualnie jednym z narzędzi promowania otwartego i przejrzystego rządu oraz kontroli i wzmacniania odpowiedzialności instytucji sektora publicznego stały się badania ewaluacyjne. Współczesny wyraz ewaluacji akcentuje, iż jest ona czymś znacznie więcej niż jedynie pomiarem parametrów skuteczności i jakości prowadzonych działań. Stanowi refleksyjne rozpoznawanie wartości konkretnego działania lub obiektu w oparciu o przyjętą metodę i kryteria, w wyniku uspołecznionego procesu, którego celem jest jego poznanie, zrozumienie i rozwój (Korporowicz, 2009, s. 16). Praktyka ewaluacji podlega przemianom, od wczesnych, niesystematycznych działań, w kierunku postępującej standaryzacji, specjalizacji i instytucjonalizacji (Theiss, 2010, s. 15–16)¹. Kluczowe wyzwanie w tym zakresie stanowi budowa sprawnego systemu dostarczania informacji i zarządzania wiedzą, pozwalającego na sterowanie organizacją przy zmieniających się warunkach wewnętrznych i zewnętrznych oraz kontrolę dokonywanych postępów. W przypadku administracji publicznej konieczną składową tego systemu jest ewaluacja, jako praktyka dostarczająca informacji o unikalnym charakterze, posiadająca duży potencjał praktycznego wykorzystania (Haber, Szałaj, 2010, s. 64). Wzrost roli wiedzy w życiu gospodarczym stał się podstawą dla coraz częstszego podkreślania rangi zasobów niematerialnych w funkcjonowaniu systemów organizacyjnych. Zasoby te, określane mianem kapitału intelektualnego, są trudne do powielenia i tym samym w istotnym stopniu kształtują wizerunek instytucji publicznej. Coraz częściej podkreśla się także, że wartość organizacji tkwi w jej niematerialnych zasobach, takich jak wiedza i umiejętności pracowników, zadowolenie klientów czy innowacyjność produktów bądź usług. Stąd problematyka kształtowania kapitału intelektualnego, którego jednym z istotnych komponentów jest kapitał organizacyjny, stanowiący przedmiot dociekań naukowych wielu badaczy. Na gruncie polskim tematyką tą zajmowali się m.in.: M. Bratnicki i J. Strużyna (2001), D. Dobija (2004), B. Kaczmarek (2005), M. Mrozowski (2008). Na potrzeby niniejszego opracowania rozważania w zakresie kapitału organizacyjnego oparto na koncepcji zaproponowanej przez M. Bratnickiego i J. Strużynę. Z punktu widzenia współczesnej instytucji publicznej kapitał organizacyjny stanowi najsilniejszy atut w kreowaniu wartości publicznej i zaspokajaniu potrzeb szerokiego grona interesariuszy, a ewaluacja może pełnić

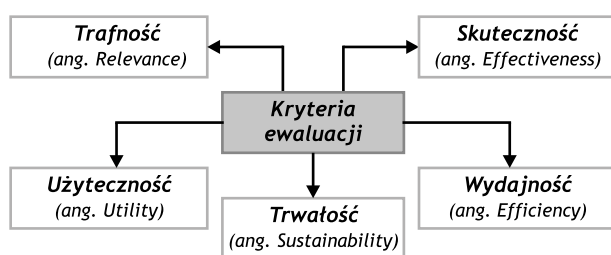
rolę narzędzia jego doskonalenia poprzez wzbogacenie procesu zmian wyrażonego rozwojem w strukturze zewnętrznej, strukturze wewnętrznej oraz kapitale rozwojowym. Celem artykułu jest próba pokazania istoty i roli ewaluacji w rozwoju kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego. Opracowanie ma charakter teoretyczny, stanowi rezultat analizy literatury przedmiotu w zakresie podjętego zagadnienia.

Istota i założenia ewaluacji

Ewaluacja w formule systematycznych studiów zaczęła rozwijać się w latach 30. XX w. w Stanach Zjednoczonych w sektorze edukacji, a prekursorskie doświadczenia w tym zakresie przypisuje się Ralphowi W. Tylerowi, który w 1929 r. rozpoczął regularne studia nazywane ewaluacyjnymi w Ohio State University. R.W. Tyler zdefiniował wówczas ewaluację jako proces określający, w jakim stopniu założone cele edukacyjne są w rzeczywistości realizowane (Lulewicz-Sas, 2012, s. 60), a swoje spostrzeżenia w późniejszym okresie opublikował na łamach monografii zatytułowanej *Perspectives of Curriculum Evaluation* (Tyler, 1967). Aktualny wzrost zainteresowania badaniami ewaluacyjnymi w Polsce jest ściśle związany z przystąpieniem do Unii Europejskiej, która to ustanowiła obligatoryjny wymóg ewaluowania programów publicznych finansowanych z unijnych funduszy strukturalnych (Zalewski, 2008, s. 31).

Termin ewaluacja (ang. *evaluation*, franc. *évaluation*) oznacza „oszacowanie wartości”, jednakże w praktyce polskiej administracji połowy lat 90. XX w. termin ten utożsamiano z „oceną”. Jednak zarówno definicje ewaluacji, jak i praktyczne zastosowanie podkreślają jej odmienną od oceny. Ewaluację należy traktować jako proces, w którym „ocena” jest tylko jednym z elementów (Lulewicz-Sas, 2012, s. 60). L. Korporowicz (2010, s. 3) podkreśla, iż niezbywalnym rdzeniem samego pojęcia ewaluacji jest kategoria wartości. Ewaluacja rozumiana jako systematyczne badanie wartości programów i strategii staje się, procedurą, jak też dyskursem, dialogiem i negocjacją. Dzieje się tak już w momencie projektowania podstawowych jej elementów, jakimi są nie tylko zasadniczy obiekt, ale i kluczowe pytania ewaluacji, jej kryteria, cele, odbiorcy oraz sposoby zastosowania. M. Patton (1997, s. 23) mianem ewaluacji określa systematyczne zbieranie informacji na temat działań, charakterystyki i efektów programu w celu jego

oceny, poprawy skuteczności oraz/lub wsparcia procesu decyzyjnego dotyczącego przyszłego programowania. Natomiast K. Olejniczak (2008a, s. 22) ewaluację postrzega jako systematyczne badanie, prowadzone z użyciem zrównoważonych metod, złożone ze zbierania danych, analizy, oceny oraz informowania o wynikach. Jego celem jest oszacowanie (w odniesieniu do jasno sformułowanych kryteriów) jakości i wartości procesu oraz efektów wdrażania interwencji publicznych. Podstawę oceny w ewaluacji stanowią, wypracowane na przestrzeni ostatnich lat, standardowe kryteria ewaluacji, do których zaliczono: trafność, skuteczność, wydajność, użyteczność i trwałość (rys. 1). Kryterium trafności stawia pytania o adekwatność planowanych celów i metod wdrażania interwencji do problemów i wyzwań społeczno-ekonomicznych, które dana interwencja ma rozwiązać. Analiza tego kryterium prowadzona jest przed rozpoczęciem i w pierwszych fazach wdrażania interwencji. Skuteczność podnosi kwestie stopnia realizacji zakładanych celów, użytych metod oraz wpływu czynników zewnętrznych na ostateczne efekty. Kryterium wydajności koncentruje analizę na badaniu relacji między nakładami, kosztami, zasobami (finansowymi, ludzkimi, administracyjnymi) a osiągniętymi efektami interwencji. Użyteczność stawia pytania o rzeczywiste, osiągnięte efekty i ich adekwatność do sytuacji oraz wyzwań społeczno-ekonomicznych, będących przedmiotem interwencji. W odróżnieniu od kryterium trafności, analiza użyteczności prowadzona jest po zamknięciu interwencji lub w jej końcowej fazie. Kryterium trwałości obejmuje pytania o ciągłość efektów (zwłaszcza pozytywnych) danej interwencji w perspektywie średnio- i długookresowej (Olejniczak, 2008a, s. 23–25). W praktyce poprawność badań ewaluacyjnych determinowana jest umiejętnością doboru i właściwego użycia kryteriów ewaluacyjnych, których wykorzystanie uzależnione jest od potrzeb zlecającego, ilości środków przeznaczonych na badanie czy momentu przeprowadzania ewaluacji².



Rys. 1. Kryteria ewaluacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lulewicz-Sas, 2012, s. 63-64)

Podejście do ewaluacji w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat ulegało istotnym zmianom. E.G. Guba i Y.S. Lincoln (1989) wyróżniają cztery generacje ewaluacji. Pierwsza generacja ewaluacji wpisana została w paradygmat pomiaru. Zakres prowadzonych badań w tym okresie nie wychodził poza ilościowe ustalenie stopnia realizacji zakładanych celów. Dominującym obszarem była edukacja, a same badania dotyczyły pomiaru wiedzy i umiejętności weryfikowanych za pomocą narzędzi konstruowanych w formie

testów. Rozwój drugiej generacji ewaluacji nastąpił w latach 40. i 50. dwudziestego stulecia. Paradygmat ten określony został jako zorientowany na opis. Badania ewaluacyjne drugiej generacji stawiały sobie za cel nie tylko pomiar zastanego stanu rzeczy, ale również uchwycenie relacji pomiędzy zaobserwowanymi efektami a działaniami prowadzonymi w ramach ewaluowanej interwencji. Trzecia generacja ewaluacji, zorientowana na osąd, ukształtowała się w początkach lat 60. Podejścia wypracowane w ramach tej generacji wyznaczyły rozpowszechniony do dziś model badań ewaluacyjnych, obejmujący oprócz pomiaru i analizy wyników także ocenę zasadności przyjętych celów oraz rekomendacje odnośnie do przyszłych działań. Czwarta generacja ewaluacji określana jest jako paradygmat responsywny lub konstruktywistyczny. Badania ewaluacyjne oparte na tym paradygmacie wychodzą poza analizę mechanizmów oddziaływania w kierunku subiektywnej oceny dostarczanej nie tylko przez organizację, ale także przez beneficjentów danego programu, instytucje społeczeństwa obywatelskiego czy też ogólnie rozumianą opinię publiczną (grupy określane mianem interesariuszy).

W rezultacie identyfikowania coraz szerszych funkcji, poza czysto badawczym rozumieniem procedur ewaluacyjnych, L. Korporowicz sygnalizuje wyłonienie się na początku XXI w. piątej generacji ewaluacji. Koncepcję swoją utożsamia z modelem ewaluacji rozwojowej opracowanym przez M.Q. Pattona (2008), którego istotę stanowi zorientowanie na uspołecznionym i interakcyjnym procesie ewaluacji. Model taki zachowuje elastyczność projektu w interakcji z potrzebami i rozwojem ewaluowanych działań. Odchodzi od linearnego sposobu postrzegania zależności przyczynowo-skutkowych na rzecz zależności interakcyjnych, wspiera procesy uczenia się, wykazuje wrażliwość na tożsamość lokalnych i organizacyjnych kontekstów ewaluacji oraz uwzględnia dynamikę wewnętrznych przeobrażeń ewaluowanych instytucji i programów (Korporowicz, 2010, s. 6–7).

Z uwagi na zróżnicowanie kryteriów kategoryzacji w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele typologii ewaluacji. Wśród najczęstszych kryteriów klasyfikowania wyróżnia się: cel, przedmiot i moment badania oraz organizację badania (rys. 2).

Pomimo iż postrzeganie istoty badań ewaluacyjnych wyraźnie doprecyzowano, nadal porównuje się je z innymi metodami dyscyplinowania i oceny w sektorze publicznym, takimi jak monitoring czy audyt. Tymczasem w odróżnieniu od audytu czy monitoringu element oceny w ewaluacji ma „miękki” charakter i nie wiąże się z negatywnymi konsekwencjami dla osób i instytucji będących przedmiotem badania. W odróżnieniu od audytu podstawą ewaluacji jest współpraca i interakcja pomiędzy badanymi a ekspertami, a sama ocena prowadzona jest wspólnie z interesariuszami danego programu lub projektu. Konsekwencją badania ewaluacyjnego stanowi przedstawienie rekomendacji dotyczących usprawnienia procesów zarządzania, wzmocnienia skuteczności i oddziaływania programu, jego ewentualnej zmiany, zaniechania lub kontynuacji. Monitoring, podobnie jak i audyt, koncentruje się na zaangażowanym wkładzie oraz dostarczonej produkcie, czyli materialnym efekcie interwencji publicznej (Olejniczak, 2008b, s. 18–19).

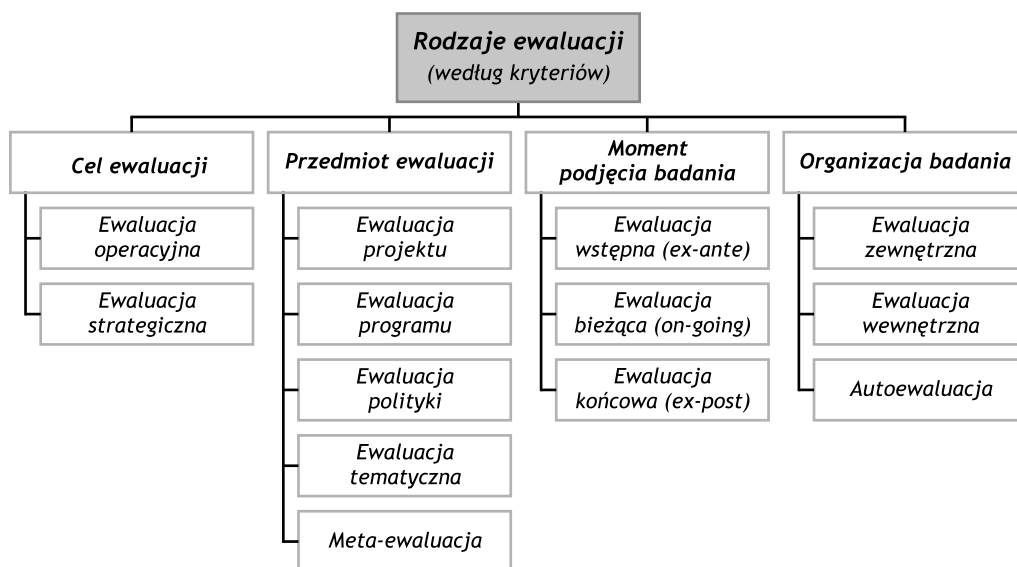
Sprawność i skuteczność realizacji badania ewaluacyjnego uzależniona jest od szerokiej perspektywy postrzegania procesu ewaluacji przez organizacje publiczne. W europejskich poradnikach badań ewaluacyjnych wyróżniane są standardowe etapy procesu badawczego: planowanie i strukturalizacja, zbieranie danych, analiza danych, ocena. W opinii K. Olejniczaka, ujęcie takie obejmuje jednak tylko wąską perspektywę trwającego już badania, a w rzeczywistości badań ewaluacyjnych zleczanych przez instytucje publiczne sam proces badawczy jest poprzedzony szeregiem działań, decyzji i wyborów, do których należy zaliczyć: decyzję o podjęciu badania ewaluacyjnego, przygotowanie zlecenia, przetarg, ostateczny wybór wykonawcy. Rozszerzone ujęcie metodyki postępowania badawczego prezentuje rysunek 3. W ujęciu tym proces ewaluacji składa się z trzech faz: planowania i zlecenia ewaluacji, realizacji badania i wykorzystania wyników, a sama ewaluacja nie kończy się w momencie oddania raportu przedstawiającego interesariuszom wyniki i rekomendacje, ale istotne jest opracowanie strategii wykorzystania tychże wyników, jak również opracowanie metody monitorowania efektów wprowadzenia zmian zawartych w rekomendacjach. Tak więc realizacja badania, której sednem jest analiza i ocena ewaluandy na podstawie zgromadzonych danych i informacji, to tylko jeden z elementów rozbudowanego procesu ewaluacji (Olejniczak, 2008a, s. 101–103).

Rola ewaluacji w zarządzaniu sektorem publicznym

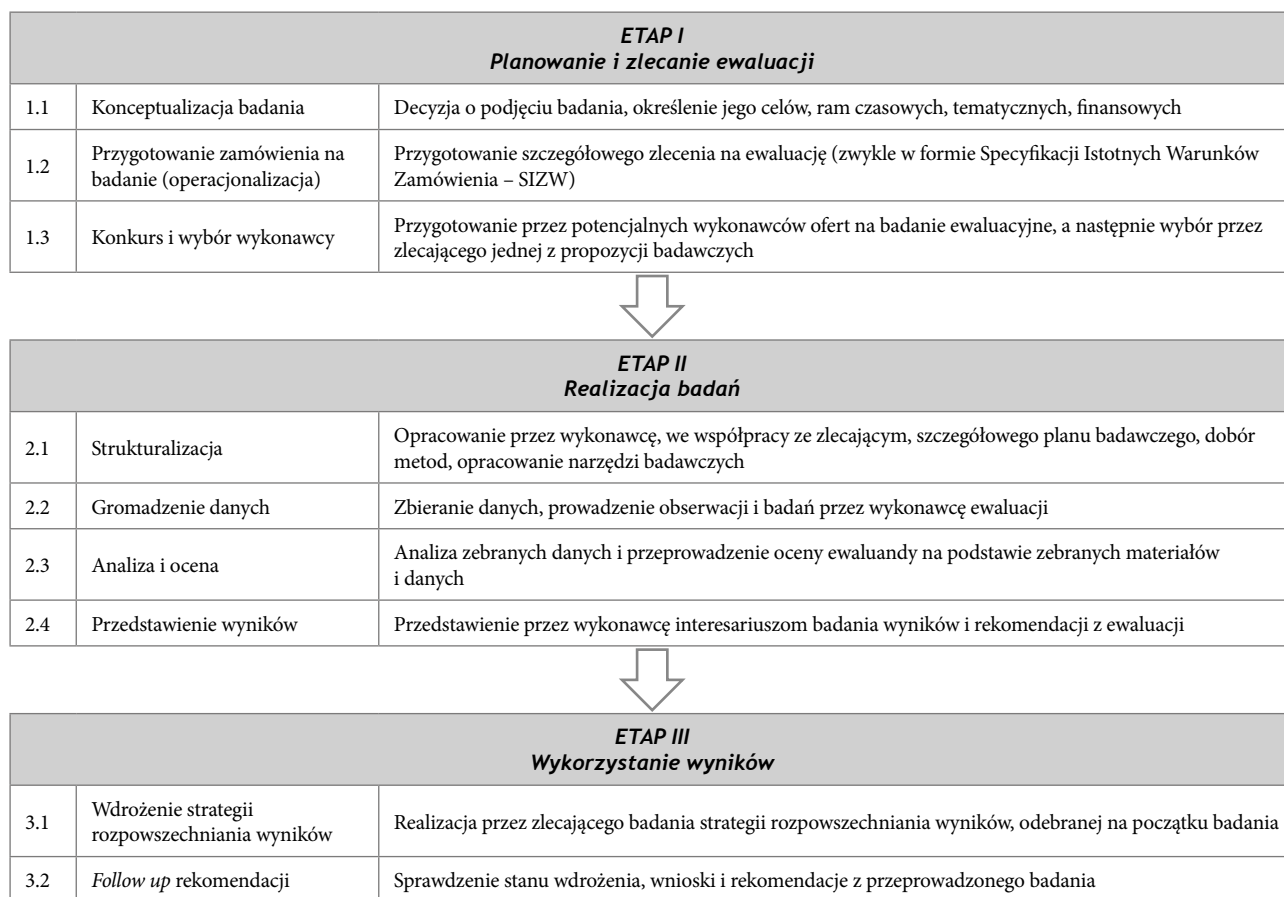
Analiza literatury przedmiotu pozwala wyróżnić wieloaspektowe definiowanie celów ewaluacji, wśród których oprócz oceny, szacowania wartości i użyteczności oraz doskonalenia jakości i transparentności prowadzonych działań szczególnie akcentowany jest kontekst uczenia się i rozwoju wiedzy (Patton, 1997; Chelimsky, 2006; Szarfenberg, 2010).

W perspektywie wiodących celów najistotniejsze funkcje ewaluacji to: poprawa planowania, w ramach której weryfikowane jest zapewnienie wydajnej, racjonalnej i skutecznej alokacji zasobów poprzez kontrolę logiki programu, racjonalności wyznaczonych celów oraz spójności zewnętrznej planowania strategii; doskonalenie wdrażania i bieżącej kontroli jakości, związane z usprawnianiem istniejącej struktury, procedur i procesu zarządzania, minimalizowaniem negatywnych efektów ubocznych zarządzania opartego na wynikach, podnoszeniem efektywności programu poprzez weryfikowanie realizacji zakładanych celów czy jakości produktów; promowanie partnerstwa i poczucia współwłasności, którego implementacja związana jest z aktywizowaniem i uprawnianiem interesariuszy programów; wzmacnianie odpowiedzialności poprzez informowanie opinii publicznej o skuteczności programu, stopniu realizacji celów oraz efektywności podjętych działań, a także wspieranie procesów uczenia się, dotyczące w szczególności specyfikowania i interpretowania czynników i procesów warunkujących działanie programu (w tym uzasadnianie sukcesu lub porażki), weryfikowanie teorii stanowiących podstawę danej polityki lub programu, wnioskowanie dla innych programów i promowanie dobrych praktyk, jak również budowanie zdolności ewaluacyjnych instytucji lub systemów (regionu, kraju) zaangażowanych w badanie (Olejniczak, 2008b, s. 24–25).

Z uwagi, iż aktualnie największym odbiorcą wyników ewaluacji jest administracja publiczna, a jej główną funkcję odnosi się do oceny racjonalności poniesionych kosztów dla osiągnięcia określonych celów (Zalewski, 2008, s. 32), istotne zagadnienie stanowi ukazanie roli ewaluacji w perspektywie zmian paradygmatów zarządzania publicznego. Szczególnie interesująca w tym zakresie wydaje się analiza porównawcza zaproponowana przez K. Olejniczaka i M. Ferręgo (2008, s. 13–25), w ramach której autorzy w perspektywie ukazania



Rys. 2. Typologia ewaluacji z punktu widzenia wybranych kryteriów
Źródło: opracowanie własne na podstawie



Rys. 3. Etapy procesu ewaluacji w instytucji publicznej
Źródło:

wiodących atrybutów kolejnych nurtów zarządzania publicznego akcentują specyficzną rolę ewaluacji (tab. 1). W okresie tradycyjnego administrowania sektorem publicznym badania ewaluacyjne koncentrowały się na ustaleniu relacji przyczynowo-skutkowej między nakładami zaangażowanymi w program a jego bezpośrednimi efektami. Istotna zmiana roli ewaluacji nastąpiła w latach 80. ubiegłego stulecia, w okresie menedżeryzmu, kiedy to transformacja paradygmatu z administrowania na zarządzanie sektorem publicznym zasygnalizowała potrzebę skonstruowania narzędzia kontroli postępów i jakości realizowanych działań. W nowej formule ewaluacji zaczęto rozwijać metody zapewniające rzeczywiste przełożenie wniosków z ewaluacji na praktykę programów i polityk publicznych. Rozwój podejścia utylitarne gwarantował dostarczanie informacji menedżerom publicznym, ocenę efektywności działań, jak też ułatwiał proces uczenia się organizacji poprzez formułowanie konkretnych rekomendacji na temat poprawy procesów i kontekstu wdrażania danych programów.

Nowe zarządzanie publiczne utwierdziło rolę ewaluacji jako narzędzia podnoszenia efektywności funkcjonowania sektora publicznego. Ewaluację silniej powiązano z bieżącymi działaniami organizacji i ich strategicznym planowaniem, a organizacje publiczne zaczęły internalizować zadania ewaluacyjne, rozwijając ewaluację wewnętrzną. W promowaniu takiej funkcji ewaluacji szczególną rolę odegrały OECD i Bank Światowy. OECD promowała ewaluację od połowy

lat 90. ubiegłego stulecia wśród państw wysokorozwiniętych jako integralny element pakietu nowoczesnego zarządzania, natomiast Bank Światowy posłużył się ewaluacją do ukazania efektów swoich programów pomocowych w krajach słabo rozwiniętych. W dobie trendu *New Public Governance*, w którym centrum analiz stanowi społeczeństwo obywatelskie rozumiane jako sieć organizacji i powiązań społecznych, ewaluacja przyczynia się do promowania otwartego i przejrzystego rządzenia, ukazując jakość interwencji publicznych oraz krytycznie analizując ich efekty. Nowoczesne teorie socjologii i zarządzania stosowane w ewaluacji umożliwiają praktyczną analizę i ocenę powiązań w sieci, przyczyniają się do włączania interesariuszy w dyskurs formułowania i oceny programów. Co najistotniejsze, w nowoczesnym zarządzaniu sektorem publicznym ewaluacja traktowana jest jako narzędzie uczenia się, wpisując się w postulat poszukiwania innowacyjnych i bardziej skutecznych sposobów rozwiązywania problemów społecznych. Jasno komunikowane badania ewaluacyjne dostarczają nie tylko bieżących informacji i rekomendacji, ale przyczyniają się do budowania pamięci instytucjonalnej oraz wzmocnienia powiązań międzyorganizacyjnych (Olejniczak, Ferry, 2008, s. 13–25). Ewaluacja wspomaga też proces poszukiwania odpowiedzi na pytania o czynniki determinujące sukces organizacji oraz może pokazywać, w jaki sposób siły rynkowe, a także procesy wewnętrzne determinują przewagę konkurencyjną i wartość zasobów (materialnych i niematerialnych) instytucji publicznej (Haber, Szałaj, 2010, s. 67).

Tab. 1. Ewaluacja w reformach sektora publicznego

Tradycyjne administrowanie		Neoklasyczna administracja publiczna		Menedżeryzm		Nowe Zarządzanie Publiczne (New Public Management)		Nowe Rządzenie Sektorem Publicznym (New Public Governance)			
Zatożenia	Rola ewaluacji	Zatożenia	Rola ewaluacji	Zatożenia	Rola ewaluacji	Zatożenia	Rola ewaluacji	Zatożenia	Rola ewaluacji		
<ul style="list-style-type: none"> - zasada prawa i zestaw standardowych procedur, reguł i wytycznych administracyjnych, - zasada jednego ośrodka decyzyjnego i hierarchii, - centralna rola biurokracji w formułowaniu i wdrażaniu polityk oraz do- starczaniu usług, - zasada podziału pracy, specjalizacji organizacji biurokratycznych i obiektyw- nego podejścia naukowego, - budżetowanie przyrostowe (coroczne). 	<ul style="list-style-type: none"> - założenie, iż polityki publiczne wdrażane przez państwo i jego aparat biurokra- tyczny powinny kierować się naukowym obiektywizmem, - zastosowanie badań wieloletnich, zadani- owych planów budżetowych, obiektywna analiza wdrażanych programów oparta na badaniach i ewaluacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - zastosowanie lo- giki procesowej do analizy interwencji publicznych, - strukturalizowa- nie działań oraz funkcji instytucji publicznych w formie mierzalnych celów, - tworzenie wieloletnich, zadani- owych planów budżetowych, - obiektywna analiza wdrażanych programów oparta na badaniach i ewaluacji. 	<ul style="list-style-type: none"> - rozszerzenie zakre- su badań ewaluacyj- nych na programy infrastrukturalne, zasoby ludzkie itp., - koncentrowanie badań na ustaleniu relacji przyczynowo- skutkowej między nakładami zaangażo- wanyimi w program a jego bezpośred- nimi efektami, - wykorzystanie modeli i metod eksperymentalnych na dużych próbach (grupy kontrolne i metody ilościowe), - wyniki ewaluacji, tworzone w postaci modeli, okazywały się zbyt abstrakcyjne i pomijały lokalną specyfikę programów. 	<ul style="list-style-type: none"> - budżetowanie zadaniowe, - wykorzystanie technik i narzę- dzi zarządzania przeniesionych z sektora prywatnego, - zarządzanie oparte na wynikach (Performance Management), - implemento- wanie mechani- zmu konkurencji rynkowej w świadcz- niu usług publicznych, - zlecanie na zewnątrz i prywatyzacja części zadań, - procesowe podejście do zarządzania, - zorientowanie na usługi i ich jakość oraz zadawolenie obywateli (klientów), - promocja i marketing sek- tora publicznego. 	<ul style="list-style-type: none"> - ujawnienie ograniczeń metod eksperymentalnych i ilościowych, - użycie metod jakościowych w badaniu różni- cowanych opinii różnych aktorów społecznych, - opisywanie specyficznego procesu danego programu (w celu poprawy efektywności), - podejście użytkarne w ocenie efektywności działań, - rezultatem ewaluacji były konkretne rekomendacje na temat poprawy procesów i kon- tekstu wdrażania nowego programu, - trudności w agregowaniu spostrzeżeń z badań i uogól- nianiu wniosków, efekty ewaluacji miały czysto tech- niczny charakter. 	<ul style="list-style-type: none"> - budżetowanie zadaniowe, - wykorzystanie technik i narzę- dzi zarządzania przeniesionych z sektora prywatnego, - zarządzanie oparte na wynikach (Performance Management), - implemento- wanie mechani- zmu konkurencji rynkowej w świadcz- niu usług publicznych, - zlecanie na zewnątrz i prywatyzacja części zadań, - procesowe podejście do zarządzania, - zorientowanie na usługi i ich jakość oraz zadawolenie obywateli (klientów), - promocja i marketing sek- tora publicznego. 	<ul style="list-style-type: none"> - ujawnienie ograniczeń metod eksperymentalnych i ilościowych, - użycie metod jakościowych w badaniu różni- cowanych opinii różnych aktorów społecznych, - opisywanie specyficznego procesu danego programu (w celu poprawy efektywności), - podejście użytkarne w ocenie efektywności działań, - rezultatem ewaluacji były konkretne rekomendacje na temat poprawy procesów i kon- tekstu wdrażania nowego programu, - trudności w agregowaniu spostrzeżeń z badań i uogól- nianiu wniosków, efekty ewaluacji miały czysto tech- niczny charakter. 	<ul style="list-style-type: none"> - zorientowanie na jakość usług – wdroże- nie koncepcji TQM, - logika strategicz- nego myślenia, - procesowego podej- ścia do zarządzania, - zarządzanie oparte na wynikach, - rynkowy i quasi- biznesowy model sektora publicznego, - dekoncentracja i decentralizacja zadań i funkcji, - tworzenie depar- tamentów, zoriento- wanych wokół usług, stosowanie elastycznych grup zadaniowych (z wykorzystaniem wiedzy eksperckiej), - adoptowanie metod i technik zarządzania z sektora prywatnego z uwzględnieniem specyfiki sektora publicznego, - stosowanie badań naukowych, audytu i ewaluacji do bieżącej oceny procesów, weryfikacji długo- okresowych strategii. 	<ul style="list-style-type: none"> - ewaluacja traktowana jako narzędzie podnoszenia efektywności działań sektora publicznego, - badania skoncentro- wane nie tylko na procesach, produktach i krótkoter- minowych rezultatach, ale również na oddziaływaniu interwencji publicznych, - nowe wyzwania metodologicz- ne w sferze określenia relacji przy- czynowo-skut- kowej między działaniami a ich długo- terminowymi efektami, - wykorzysta- nie myślenia systemowego i procesowego. 	<ul style="list-style-type: none"> - otwarty rząd, - obywatele z klientów polityk publicznych stają się ich interesariuszami, - systemowe podej- ście uwzględniające interakcje między rządzącymi, admini- stracją a społeczeń- stwem obywatelskim i biznesem, - koordynacja i za- rządanie sieciami, - promowanie efektywnej i odpowiedzialnej administracji, - nowoczesne po- dejście do zasobów ludzkich nastawione na profesjonalizm, budowanie pamięci instytucjonalnej, uczenie się orga- nizacji i wymianę doświadczeń, - globalna wymiana doświadczeń. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ewaluacja: <ul style="list-style-type: none"> - staje się elemen- tem promowania otwartego i prze- rzystego rządzenia, - stanowi narzędzie systemu kontroli i wzmacniania odpowiedzialności (accountability), - przyczynia się do rozwoju systemo- wego podejścia do polityk i zarządzania sieciami, - przyczynia się do wzmacniania współ- uczestnictwa obywa- teli – interesariuszy w formułowanie strategii, kierunków polityk i tworzenie nowych usług), - nadal pozostaje jedną z kluczowych (obok audytu i monitoringu) metod kontroli i oceny efektywności, - identyfikowana jako narzędzie uczenia się organi- zacji publicznej.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Olejniczak, Ferry, 2008, s. 13-25)

Ewaluacja a rozwój kapitału organizacyjnego

Chronologiczny układ rozwoju badań istoty kapitału intelektualnego pozwala na wyodrębnienie dwóch podejść badawczych (Mroziewski, 2008, s. 28–29):

1. Indywidualnego, na gruncie którego kapitał intelektualny jest analizowany z perspektywy pojedynczego człowieka.
2. Organizacyjnego, w ujęciu którego kapitał intelektualny analizowany jest jako zestaw szeroko pojętych zasobów przedsiębiorstwa, mających niematerialny charakter.

W podejściu organizacyjnym, reprezentowanym przez większość badaczy, mianem kapitału organizacyjnego określa się umiejętności przedsiębiorstwa rozwijane w celu sprostania wymogom rynku lub inaczej: systemy i narzędzia stosowane przez przedsiębiorstwo w celu usprawnienia przepływu wiedzy (Kaczmarek, 2005, s. 322). W ramach kapitału organizacyjnego mieszczą się wszelkie patenty, znaki handlowe, narzędzia o charakterze zarządczym, techniki poprawiające wydajność oraz wszystkie wysiłki związane z prowadzeniem badań i działalnością prorozwojową, które zostały poczynione lub będą poczynione w przyszłości, w celu zwiększenia efektywności i zyskowności w firmie [Kaczmarek, 2005, s. 323]. Kapitał organizacyjny można również definiować jako zbiór cech i atrybutów, do którego zalicza się: „strukturę organizacyjną, wewnętrzne systemy regulacyjne, wizerunek, stosunki wewnętrzne, kulturę organizacyjną, styl zarządzania oraz relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem” (Sopińska, 2007, s. 172).

Dla potrzeb niniejszego opracowania adekwatna wydaje się koncepcja M. Bratnickiego i J. Strużyny (2001, s. 70), w której komponenty struktury kapitału organizacyjnego stanowią: struktura zewnętrzna, struktura wewnętrzna i kapitał rozwojowy. Szczegółową charakterystykę składowych kapitału organizacyjnego według wymienionych autorów przedstawia tabela 2.

Współczesny paradygmat ewaluacji akcentuje jej responsywny charakter, w rezultacie czego opinie interesariuszy kreują wartość organizacji publicznej. Aktualna rola ewaluacji wykracza poza jej klasyczne funkcje pomiarowe, a meritum wartościowania stanowi interakcyjny proces współdziałania i przekazywania wiedzy pomiędzy badaczem a interesariuszami. Niezbędnym elementem tego procesu jest organizacyjne uczenie się, stymulujące innowacyjne rozwiązania i gotowość do zmian, których warunkiem jest permanentne pozyskiwanie wiedzy i kreowanie kultury organizacyjnego uczenia się. W tym względzie ewaluacja może stanowić istotny instrument kształtowania kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego w zakresie doskonalenia i rozwoju potencjału wiedzy, proinnowacyjnej kultury organizacyjnej, relacji z interesariuszami oraz dbałość o wysoki poziom świadczonych usług i efektywne funkcjonowanie.

Określenie organizacji mianem „ucząca się” jest metaforą, pozwalającą opisać, w jaki sposób organizacja generuje wiedzę, łącząc dwie koncepcje: organizacji

Tab. 2. Struktura kapitału organizacyjnego w ujęciu M. Bratnickiego i J. Strużyny

Elementy struktury kapitału organizacyjnego		
Kapitał organizacyjny	Struktura wewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> • struktura organizacyjna, • systemy działania • własność intelektualna • procesy wewnętrzne • kultura organizacyjna
	Struktura zewnętrzna	<ul style="list-style-type: none"> • zasoby rynkowe • powiązania z dostawcami, udziałowcami i innymi zainteresowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa
	Kapitał rozwojowy	<ul style="list-style-type: none"> • innowacyjność przedsiębiorstwa • organizacyjne uczenie się, • zamierzenia strategiczne • cele i strategię • procesy tworzenia strategii • gotowość do zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Bratnicki, Strużyna, 2001, s. 70)

i uczenia się. Zdolność organizacji do uczenia się jest wynikiem co najmniej czterech podstawowych elementów: wiedzy, umiejętności jej zastosowania, motywacji ludzi oraz wewnątrzorganizacyjnych uwarunkowań endogeniczności organizacji (Mikuła, 2006, s. 41, 51). Uczenie się organizacji publicznej definiowane jest jako proces stopniowej adaptacji organizacji do zmiany, oparty na powiązaniu dotychczasowych działań z ich wynikami oraz z planowaną aktywnością organizacji. Definicja ta obejmuje zarówno procesy przyswajania nowych zachowań, doskonalenia istniejących działań, jak i tzw. oduczania się, a więc zmianę dotychczasowych działań lub strategii poprzedzoną krytyczną refleksją. Uwzględnia także reaktywne oraz proaktywne działania dostosowawcze (tzn. analizując aktywności i wyniki, organizacja może podjąć działania wyprzedzające). Akumulacja wiedzy w organizacji następuje więc zarówno w pamięci pracowników, jak i jest przekładana na pamięć organizacji – jej procedury, zasady, kody postępowania (Olejniczak, 2012, s. 176). W tym względzie szczególnie akcentowana jest cykliczność i kumulatywny charakter procesu uczenia się, którego elementami są obserwacja, eksperymentowanie, wnioskowanie i modyfikowanie działań, a rolą samej ewaluacji staje się istotne wzbogacenie procesu uczenia się. J.T. Torres i H. Preskill (2001, s. 388) artykułują znaczącą rolę ewaluacji w zakresie uczenia się organizacji poprzez wykorzystanie informacji zwrotnych do wprowadzania zmian, odzwierciedlonych w jej kulturze, systemach, modelu przywództwa czy mechanizmach komunikacji. Proponują modelowe ujęcie transformacji podejścia do ewaluacji bazującego na organizacyjnym uczeniu się (rys. 4), w którym osiągnięcie określonego poziomu rozwoju determinowane jest podjęciem określonych działań.



Rys. 4. Model transformacji podejścia do ewaluacji bazującego na organizacyjnym uczeniu się
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Torres, Preskill, 2001, s. 389-392)

Tradycyjne podejście do ewaluacji cechuje brak identyfikowania potrzeby wykorzystywania jej wyników w celach zorientowanych na rozwój i uczenie się. Organizacja postrzega ewaluację w kategoriach narzędzia koniecznego do zestawień statystycznych, natomiast nie widzi przełożenia jej rezultatów na doskonalenie współpracy i rozwój pracowników czy dbałość o wizerunek wśród interesariuszy. W ramach kolejnego poziomu ewaluacja staje się impulsem zasygnalizowania potrzeby zmian i poszukiwania nowego podejścia. W tym względzie badania ewaluacyjne są podstawą oceny uzyskanych rezultatów w szerokiej perspektywie, a sprzężnie zwrotne i dostęp do informacji stają się asumptem efektywnego wykorzystania istniejących zasobów i wzmocnienia zaangażowania pracowników. Poziom tworzenia warunków sprzyjających zmianie podejścia do ewaluacji i zaakcentowania

jej roli w rozwoju mechanizmu uczenia się polega na przypisaniu ewaluacji istotnej roli w procesie transferu i dyfuzji wiedzy. Badaniom nadaje się charakter rutynowy i systematyczny, a paradygmat podejścia włączony zostaje w kulturę organizacji. Na kolejnym poziomie, adaptacji i implementacji, postrzeganie ewaluacji przez pryzmat organizacyjnego uczenia się staje się rutynową praktyką. Na tym etapie następuje dopracowanie i wdrożenie zasad będących katalizatorami zmian, wśród których najistotniejsze to: postrzeganie ewaluacji jako narzędzia podwyższania efektywności organizacyjnej, stosowanie praktyk kształtujących kulturę organizacyjnego uczenia, antycypowanie i korygowanie realizowanych działań zgodnie z oczekiwaniami interesariuszy oraz wypracowanie systemowego podejścia do uczenia się w organizacji (Torres, Preskill, 2001, s. 390-392).

Tab. 3. Perspektywy wpływu ewaluacji na rozwój kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego

Płaszczyzna		
Struktura wewnętrzna	Struktura zewnętrzna	Kapitał rozwojowy
<ul style="list-style-type: none"> • spłaszczenie struktury organizacyjnej • doskonalenie procesów i procedur • usprawnienie systemu komunikacji i przepływu informacji • wykorzystanie nowoczesnych metod zarządzania • dbałość o jakość i wysoki poziom świadczonych usług • budowanie kultury organizacyjnego uczenia się 	<ul style="list-style-type: none"> • zmiana z orientacji biurokratycznej na responsywną • rozbudowa sieci współpracy z sektorem biznesu i organizacjami pozarządowymi • formułowanie strategii i jej zmiany przy współdziałaniu szerokiego grona interesariuszy • rynkowy model realizacji usług publicznych • wzmacnianie relacji z interesariuszami • dbałość o transparentność działania 	<ul style="list-style-type: none"> • promowanie pozyskiwania i dzielenia się wiedzą • wprowadzenie orientacji procesowej • poszukiwanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań • praca zespołowa • motywacyjne systemy wynagrodzeń • przejrzyste i obiektywne systemy ocen pracowniczych

Źródło: opracowanie własne

Tab. 4. Mocne i słabe strony polskiego systemu ewaluacji w sektorze publicznym

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> • bogata tradycja badań społecznych • rosnąca dostępność środków przeznaczonych na ewaluację • rosnące zainteresowanie po stronie administracji publicznej i partnerów społecznych 	<ul style="list-style-type: none"> • słabość zarządzania strategicznego w sektorze publicznym • brak wkomponowania ewaluacji w praktykę instytucji publicznych • słaba „tożsamość” ewaluacji • deficyt zaufania publicznego

Źródło: (Szataj, 2009, s. 78)

W przypadku instytucji publicznej istotnymi atrybutami jej rozwoju oraz wyrazem kształtowania kultury uczenia się są dbałość o transparentność funkcjonowania i informowania otoczenia zewnętrznego, identyfikowanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań, poszukiwanie nowych możliwości zaspokajania potrzeb społecznych, jak również zachęcanie pracowników do kreatywności i ciągłego uczenia się oraz zaangażowania w sprawy organizacji (Wodecka-Hyjek, 2014, s. 154). Z punktu widzenia struktury wewnętrznej instytucji publicznej badania ewaluacyjne są impulsem procesu uczenia się i gotowości do wprowadzenia zmiany wyrażonej usprawnianiem procesów i procedur, wykorzystaniem metod zarządzania dotychczas zarezerwowanych dla biznesu, poszukiwaniem i wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań w zakresie świadczonych usług publicznych oraz promowaniem pozyskiwania i dzielenia się wiedzą. Prawidłowo i systematycznie prowadzona ewaluacja przyczynia się również do kształtowania kultury organizacyjnego uczenia się. Współczesna ewaluacja, promując systemowe podejście do zarządzania sektorem publicznym, staje się instrumentem rozwoju struktury zewnętrznej poprzez wzmacnianie współpracy z organizacjami pozarządowymi i sektorem biznesu, czego wyrazem jest model rynkowy w realizacji usług publicznych. Włączanie obywateli do oceny lub współuczestnictwa w formułowaniu strategii, kierunków polityk i tworzenia nowych usług publicznych w odpowiedzi na coraz bardziej zróżnicowane potrzeby społeczne stanowi wyraz gotowości do zmian oraz wprowadzania nowych standardów funkcjonowania sektora publicznego. W płaszczyźnie budowania kapitału rozwojowego prowadzenie badań ewaluacyjnych przyczynia się do zmiany mentalności urzędniczej z biurokratów we właścicieli realizowanych procesów czy menedżerów poszczególnych jednostek, których rola sprowadza się do efektywnego i skutecznego zarządzania dysponowanymi zasobami. Powierzenie nowych funkcji i odpowiedzialności wymaga pracy zespołowej oraz zmian w systemach motywacji i oceny. Również dotychczasowy klient urzędu staje się jego klientem, a stopień zadowolenia klientów z poziomu jakości świadczonych usług stanowi pryzmat oceny i podejmowania działań doskonalących. Dlatego zasadne wydaje się sformułowanie założenia, iż rezultaty regularnie prowadzonych badań ewaluacyjnych stanowią impuls implementowania rozwiązań świadczących o rozwoju kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego w perspektywie struktury wewnętrznej, zewnętrznej i kapitału rozwojowego, co stanowić może asumpt do dalszych badań w tym zakresie. Proponowany kontekst wpływu ewaluacji na rozwój kapitału organizacyjnego instytucji sektora publicznego prezentuje tabela 3.

Podsumowanie

Problematyka skutecznej i użytecznej ewaluacji wzbudza coraz większe zainteresowanie. Aktualne oczekiwania szerokiego grona interesariuszy sektora

publicznego stają się asumptem do poszukiwania nie tylko innowacyjnych metod realizacji usług publicznych, ale także sposobów efektywnego wydatkowania środków publicznych. Regularnie przeprowadzane badania ewaluacyjne są wyznacznikiem transparentności i rzetelności administracji publicznej. W tym względzie zasadny wydaje się postulat, iż intensyfikacja badań ewaluacyjnych oraz zwiększenie świadomości o użyteczności ich wykorzystania jest niezbędnym elementem oceny sprawności systemu wydatkowania środków publicznych. Postulat ten niewątpliwie wpisuje się w paradygmat zmiany orientacji współczesnej administracji z biurokracji na responsywną, co w wymiarze praktycznym związane jest z permanentnym rozwojem kapitału organizacyjnego danej instytucji.

Zasadnicze atuty ewaluacji, wśród których akcentowany jest analityczny charakter i systematyczność procesu pozyskiwania, analizowania i interpretowania informacji; użyteczność rezultatów, wynikająca najczęściej z praktycznych potrzeb konkretnej grupy interesariuszy; wykorzystanie jasnych i sprecyzowanych kryteriów badawczych, jak również akcentowanie interakcji z interesariuszami, istotnie przyczyniają się do użyteczności jej wykorzystania. Jednakże dla budowy potencjału ewaluacyjnego priorytetowe znaczenie mają zróżnicowane uwarunkowania społeczno-kulturowe decydujące o formule współpracy pomiędzy uczestnikami procesu ewaluacji, wzorcach prowadzenia badań oraz mechanizmach wykorzystywania ich wyników. M. Szałaj mocne i słabe strony polskiego systemu ewaluacji warunkuje lokalną tradycją nauk społecznych, dziedzictwem historycznym polskiej kultury publicznej oraz procesami europeizacji (tab. 4).

O ile wyróżnione mocne strony badań stanowią warunki dla rozwoju potencjału ewaluacyjnego instytucji sektora publicznego, szczególnie w zakresie artykułowania potrzeb informacyjnych oraz wykorzystywania wyników badań, o tyle słabość zarządzania strategicznego może ograniczać zainteresowanie wynikami ewaluacji i stanowić istotną barierę dla ich absorpcji w procesach decyzyjnych. Również utożsamianie jej tylko z narzędziem kontroli stanowi o słabej tożsamości samego procesu ugruntowanego w niechlubnej tradycji schematów funkcjonowania instytucji publicznych, w których ewaluacja często prowadzona jest na marginesie zasadniczych praktyk administracji publicznej (Szałaj, 2009, s. 77–78). Dlatego realny skutek praktycznych implikacji w sektorze publicznym uzależniony jest od zróżnicowanego potencjału poszczególnych instytucji, warunkującego zaangażowanie w proces ewaluacji oraz egzemplifikowanie jej rezultatów i rekomendacji.

dr Angelika Wodecka-Hyjek
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: wodeckaa@uek.krakow.pl



Przypisy

- 1) Obecnie funkcjonują wyspecjalizowane instytucje zajmujące się ewaluacją programów i jednostek, takie jak: stowarzyszenia ewaluatorów, komercyjne lub nienastawione na zysk ośrodki badawcze, departamenty podmiotów państwowych, w Polsce to np.: Polskie Towarzystwo Ewaluacji, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Krajowa Jednostka Oceny, zagranicą np.: American Evaluation Association, World Bank Evaluation Unit, The Joint Comitee on Educational Evaluation, Empowerment Evaluation Insitut, jak również obowiązują przepisy prawne, obligujące różne podmioty do przeprowadzania ewaluacji swoich działań, np. Rozporządzenie Rady UE 1260/1999 określające kryteria ewaluacji projektów finansowanych ze środków unijnych, Rozporządzenie Rady UE 1083/2006 ustanawiające przepisy ogólne dotyczące Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego, Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Funduszu Spójności, zobowiązujące państwa członkowskie do przeprowadzania ewaluacji pomocy finansowanej z funduszy strukturalnych UE, Uchwała Rady Ministrów z 19.03.2002 (§ 9, ust. 1), stanowiąca wymóg przeprowadzania „oceny skutków regulacji” (OSR) – przewidywanych kosztów i korzyści projektów rządowych aktów normatywnych.
- 2) Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

- [1] Bratnicki M., Strużyna J. (red.), (2001), *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- [2] Chelimsky E. (2006), *The Purposes of Evaluation in a Democratic Society*, [w:] I. Shaw, J. Greene, M. Mark (eds.), *The Sage Handbook of Evaluation*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, pp. 33–54.
- [3] Dobija D. (2004), *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
- [4] Guba E.G., Lincoln Y.S. (1989), *Fourth Generation Evaluation*, Sage Publications, Newbury Park.
- [5] Haber A., Szałaj M. (2010), *Ewaluacja organizacji a zarządzanie strategiczne*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Ewaluacja w strategicznym zarządzaniu publicznym*, PARP, Warszawa, s. 63–73.
- [6] Kaczmarek B. (2005), *Kapitał intelektualny (wiedza) a kreowanie wizji przedsiębiorstwa*, [w:] M.G. Woźniak (red.), *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Kapitał ludzki i intelektualny*, Mitel, Rzeszów, s. 319–329.
- [7] Korporowicz L. (2009), *Współczesne koncepcje ewaluacji w kontekście wyzwań rozwoju regionalnego*, [w:] Praca zbiorowa, *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole, s. 15–24.
- [8] Korporowicz L. (2010), *Interakcyjna misja ewaluacji*, Materiały dla VII Konferencji OSKKO, www.oskko.edu.pl/konferencjaoskko2010/, data dostępu: 22.11.2014 r.
- [9] Lulewicz-Sas A. (2012), *Ewaluacja jako narzędzie pozyskiwania wiedzy w procesie podejmowania decyzji*, „Organizacja i Kierowanie”, Nr 3, s. 59–72.
- [10] Miłkuła B. (2006), *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- [11] Mroziewski M. (2008), *Kapitał intelektualny współczesnego przedsiębiorstwa: koncepcje, metody wartościowania i warunki jego rozwoju*, Difin, Warszawa.
- [12] Olejniczak K. (2008a), *Wprowadzenie do zagadnień ewaluacji*, [w:] K. Olejniczak, M. Kozak, B. Ledzion (red.), *Teoria i praktyka ewaluacji interwencji publicznych*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa, s. 17–43.
- [13] Olejniczak K. (2008b), *Mechanizmy wykorzystania ewaluacji. Studium ewaluacji średniookresowych*, Interreg III, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [14] Olejniczak K. (red.), (2012), *Organizacje uczące się. Model dla administracji publicznej*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- [15] Olejniczak K., Ferry M. (2008), *Ewaluacja w praktyce sektora publicznego*, [w:] B. Pietras-Goc (red.), *Ewaluacja jako standard zarządzania w sektorze publicznym*, Wyższa Szkoła Europejska im. ks. J. Tischnera, Kraków, s. 9–47.
- [16] Patton M.Q. (1997), *Utilization-Focused Evaluation*, SAGE Publications, Thousand Oaks.
- [17] Patton M.Q. (2008), *Utilization-Focused Evaluation*, Ed. IV, SAGE, London.
- [18] Sopińska A. (2007), *Kapitał intelektualny w zarządzaniu, od teorii do praktyki – wizja przyszłości*, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH*, Nr 76, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa, s. 139–152.
- [19] Szałaj M. (2009), *Budowa potencjału ewaluacyjnego*, [w:] Praca zbiorowa, *Ewaluacja programów operacyjnych na poziomie regionalnym – teoria i praktyka*, Urząd Marszałkowski Województwa Opolskiego, Opole, s. 73–84.
- [20] Szarfenberg R. (2010), *Zagadnienia terminologiczne*, [w:] B. Szatur-Jaworska (red.), *Ewaluacja w służbach społecznych*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa, s. 24–33.
- [21] Torres R.T., Preskill H. (2001), *Evaluation and Organizational Learning: Past, Present and Future*, „American Journal of Evaluation”, Vol. 22, No. 3, pp. 387–395.
- [22] Theiss M. (2010), *Historyczne źródła i czynniki rozwoju ewaluacji*, [w:] B. Szatur-Jaworska (red.), *Ewaluacja w służbach społecznych*, Mazowieckie Centrum Polityki Społecznej, Warszawa, s. 15–23.
- [23] Tyler R. (1967), *Changing Concepts of Educational Evaluation*, [in:] R. Tyler, R. Gagne, M. Scriven (eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation*, Area Monograph Series on Curriculum Evaluation, Rand McNally & Company, Chicago.
- [24] Wodecka-Hyjek A. (2014), *A Learning Public Organization as the Condition for Innovations Adaptation*, „Procedia-Social and Behavioral Sciences”, Vol. 110, pp. 148–155.
- [25] Zalewski D. (2008), *Możliwości i ograniczenia wykorzystania wyników ewaluacji przez instytucje publiczne*, [w:] A. Haber, M. Szałaj (red.), *Środowisko i warsztat ewaluacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 31–49.

Evaluation in the Development of Organisational Capital of the Public Sector Institutions

Summary

This paper presents the essence and the role of evaluation in the development of organisational capital in the public sector institutions. The essence of the following is expanded at the beginning: notion, evaluation criteria, kinds, and evaluation research process. The evaluation attributes with regard to monitoring and audit are also

indicated. Then, the functions and the role of evaluation in the public sector management are expressed. Afterwards, an attempt is made to demonstrate the importance of evaluation in the development of organisational capital of the public sector institutions in the perspective of shaping of: internal structure, external structure and the developmental capital. In conclusion, advantages and restrictions of the evaluation research in the public sector institutions are signalled.

Keywords

evaluation, organisational capital, public sector

WYKORZYSTANIE BADAŃ RYNKOWYCH W ZAKRESIE KOMPETENCJI PRACOWNICZYCH W DOSKONALENIU ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Marek Goliński
Władysław Mantura

Wprowadzenie

Właściwe zarządzanie kompetencjami pracownikami, nazywane czasami szerzej zarządzaniem personelem, jest nieodzowne dla skutecznego działania przedsiębiorstwa. Zarządzanie zasobami wpływa na realizację założonych celów przedsiębiorstwa, jednocześnie oddziałuje na funkcjonowanie całej gospodarki. W coraz większym zakresie odpowiedzialność za realizację powierzonych działań oraz ich efektów spoczywa na pracownikach. W większości organizacji, niezależnie od przedmiotu działania i funkcjonującej struktury organizacyjnej realizacja celów przedsiębiorstwa jest uzależniona od efektywności pracy na poszczególnych stanowiskach oraz efektywności współdziałania wewnątrz struktury organizacyjnej. Oceniając potencjał przedsiębiorstwa, coraz częściej wiąże się go z potencjałem pracowników. Struktura zasobów majątkowych, procesy podstawowe i pomocnicze związane z organizacją pracy czy warunki pracy wewnątrz przedsiębiorstwa są to czynniki powiązane ściśle z wiedzą, umiejętnościami, postawami i doświadczeniem pracownika. Wymienione czynniki oraz pojęcia związane z zarządzaniem kompetencjami występują w wielu obszarach aktywności człowieka i w związku z tym funkcjonuje bardzo wiele różnorodnych definicji kompetencji.

Przystępując do interpretacji badań rynkowych związanych z doskonaleniem zarządzania zasobami ludzkimi,

wybrano kilka zagadnień, które uzasadniają przedmiot i kierunki badań. Zaprezentowanie wyników badań dotyczących potrzeb wielkopolskich pracodawców w zakresie kompetencji pracowniczych oraz wskazanie konieczności realizacji systemowych działań w tym zakresie są podstawowym celem artykułu. W zastosowanej metodzie badań powiązано syntetycznie kilka obszarów, takich jak: kompetencje i umiejętności oraz użyteczność i wartościowanie informacji o kompetencjach. Badanie miało charakter ilościowej analizy danych zebranych w Systemie Zawodowcy – narzędzia informatycznego. Dla potrzeb analizy jakościowej w badaniu i ocenie kompetencji pracowniczych zaproponowano zastosowanie kwalitologicznych metod wartościowania. Poszukujący pracy, deklarując posiadane umiejętności i wskazując poziom ich opanowania, opracowują kompetencyjny profil jakości osoby, który porównywany jest z jakościowym opisem stanowiska, na które zapotrzebowanie złożyli pracodawcy.

Czynniki wpływające na potrzeby w zakresie kompetencji pracowniczych

Przedstawienie praktycznych metod wspierających doskonalenie zarządzania zasobami powiązane jest z opisem kompetencji pracowniczych. Opisane w części

badawczej potrzeby pracodawców opierają się na spotykanych w literaturze opracowaniach dotyczących kompetencji. Kategoria kompetencji pojawia się, jak w przypadku nauki o zarządzaniu, w odniesieniu do szeregu dyscyplin naukowych, takich jak: ekonomia, socjologia czy psychologia. Zarządzanie kompetencjami jako element zarządzania personelem zawiera się w ramach systemu zarządzania organizacją (Oleksyn, 2006, s. 21).

Pracodawcy, dostrzegając znaczenie oceniania pracowników przez pryzmat posiadanych przez nich kompetencji, odnoszą je do bieżącej realizacji zadań, jak również strategii dalszego rozwoju organizacji. Kompetencje pracowników stanowią zatem potencjał zgromadzonej wiedzy, umiejętności, cech osobistych i postaw, które decydują o sprawności ich działania w organizacji (Rakowska, 2007, s. 52; Sidor-Rządkowska, 2011, s. 20).

Położenie silnego nacisku na aspekt wiedzy i jej rozwijania w definiowaniu kompetencji w naturalny sposób wiąże obszar rynku pracy z obszarem kształcenia. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w formalnych definicjach przyjętych w oparciu o Zalecenia Parlamentu Europejskiego i Rady (Zalecenie Parlamentu Europejskiego ..., 2009; Goliński, 2014, s. 28):

- kwalifikacje jest to formalny wynik procesu oceny i walidacji uzyskany w sytuacji, w której właściwy organ stwierdza, że dana osoba osiągnęła efekty uczenia się zgodne z określonymi standardami;
- krajowy system kwalifikacji – opisuje wszystkie aspekty działalności państw członkowskich związane z uznawaniem uczenia się i inne mechanizmy łączące kształcenie i szkolenie z rynkiem pracy i społeczeństwem obywatelskim. Obejmuje on opracowanie i wdrażanie rozwiązań instytucjonalnych i procedur związanych z zapewnianiem jakości, oceną i przyznawaniem kwalifikacji;
- efekty uczenia się – jest to określenie tego, co uczący się wie, rozumie i potrafi wykonać po ukończeniu procesu uczenia się, które dokonywane jest w kategoriach wiedzy, umiejętności i kompetencji;
- wiedza – oznacza efekt przyswajania informacji poprzez uczenie się. Wiedza jest systemem faktów, zasad, teorii i praktyk powiązanych z dziedzina pracy lub nauki. W kontekście europejskich ram kwalifikacji wiedzę opisuje się jako teoretyczną lub faktograficzną;
- umiejętności oznaczają zdolność do stosowania wiedzy i korzystania z know-how w celu wykonywania zadań i rozwiązywania problemów. W kontekście europejskich ram kwalifikacji umiejętności określa się jako kognitywne (obejmujące myślenie logiczne, intuicyjne i kreatywne) oraz praktyczne (obejmujące sprawność korzystania z metod oraz narzędzi);
- kompetencje oznaczają udowodnioną zdolność stosowania wiedzy, umiejętności i zdolności osobistych, społecznych lub metodologicznych okazywaną w pracy lub nauce oraz w karierze zawodowej i osobistej;

w europejskich ramach kwalifikacji kompetencje określone są w aspekcie odpowiedzialności i autonomii.

Dynamika zapotrzebowania na kompetencje uzależniona jest od bieżących potrzeb wynikających z sytuacji i działań organizacji, od ustalonej strategii związanej z planami, od sytuacji w otoczeniu rynkowym, ale również od struktury organizacyjnej. Te wszystkie czynniki wymuszają zmiany w celach zarządzania kompetencjami w czasie rzeczywistym, dając też możliwość stosowania różnych metod zarządzania, np. menedżerskiej, partycypacyjnej lub eksperckiej (Filipowicz, 2004, s. 51).

Zmienność potrzeb na kompetencje wiąże się również z koniecznością ich pomiaru i oceny. Zasadne jest w tym przypadku oparcie się na kwalitologicznych przesłankach metodologicznych, gdzie jakością przedmiotu nazywa się zbiór cech do niego przynależnych (Mantura, 2010, s. 59). W efekcie pomiaru zostaje utworzona kompetencyjna jakość osoby (zespołu osób) i kompetencyjna jakość stanowiska (grupy stanowisk). W oparciu o określone werbalnie kompetencje (jako cechy) można dokonać uszczegółowienia i przypisania osobom i stanowiskom stany poziomu ich spełnienia. Zastosowanie kwalitologicznych metod wartościowania kompetencji wiąże się z koniecznością przetwarzania informacji, np. w systemach informatycznych oraz zapewnienia właściwych cech charakteryzujących informacje o kompetencjach. Ustalając i analizując cechy informacji, które mogą wpływać na jej praktyczną użyteczność i zwiększać jej wartość, można wskazać m.in.:

- aktualność – zgodność ze stanem rzeczywistym obiektu w przyjętym okresie;
- rzetelność – poprawność metod zbierania i przetwarzania informacji;
- dokładność – stopień bliskości pozyskanych wartości atrybutów względem ich wartości prawdziwych;
- kompletność – wszystkie informacje konieczne dotyczące danego obiektu;
- jednoznaczność – precyzyjnie zdefiniowane terminy;
- elastyczność – możliwość wykorzystania przez różnych odbiorców (Mantura, 2012, s. 18).

Pomiar i ocena kompetencji wykorzystywane są szczególnie na etapie rekrutacji pracowników. Podjęcie decyzji dotyczącej zatrudnienia pracownika nie może być przypadkowe, ponieważ ma ścisły związek z generowaniem zysków i strat przez przedsiębiorstwo. Wiele organizacji traktuje zasób ludzki jako inwestycję i oczekuje zwrotu nakładów. W zarządzaniu zasobami ludzkimi wykorzystywane są modele optymalizujące decyzje rekrutacyjne, m.in. określające ważność, wydajność, jak również fluktuację pracownika (Casicio, 2001, s. 226).

W procesach rekrutacji zwracana jest również uwaga na skalę dostępnych informacji o kompetencjach pracowniczych, co wiąże się z możliwością bezpłatnej rejestracji i korzystaniem z systemów informatycznych (internetowych), umożliwiających zgłaszanie ofert aplikacyjnych o pracę, jak też ofert pracy. Zastosowanie masowych i sieciowych narzędzi komunikowania na rynku

pracy pozwala na minimalizację kosztów i skrócenie czasu, a są to dwa istotne parametry oceny procesu rekrutacji, szczególnie ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw (Szafranski, Goliński, 2015, s. 75).

Rozbieżność ocen pracownika wiąże się nie tylko ze sposobem oceny czy parametrami oceny kompetencji, ale również osobami, które tej oceny dokonują. Stosowane są modele oceny z wielu perspektyw – pracownik dokonuje samooceny, ale jest także niezależnie oceniany przez przełożonych, podwładnych czy współpracowników. Takie podejście do prowadzenia oceny kompetencji pracownika stosowane jest w metodzie 360° (Spychała, 2014, s. 396). Istnieją odmiany tej metody wykorzystujące mniej perspektyw, np. wyłącznie samoocenę i ocenę przełożonego; sytuacja taka ma miejsce w organizacjach o mniej rozbudowanej strukturze organizacyjnej czy w przypadku zawodów o dużej specjalizacji.

Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi powinno zakładać również działania długofalowe – strategiczne i prewencyjne. Pracodawcy indywidualnie lub w ramach organizacji pracodawców powinni nawiązać współpracę ze szkołami i instytucjami samorządowymi w celu aktywnego kształtowania przydatnych na rynku kompetencji i umiejętności. Zanim przedsiębiorstwo, w oparciu o deklaracje kompetencji pracowniczych, dokona wyboru kandydatów do pracy, warto odnieść się do czynników otoczenia, wpływających na warunki kształtowania kompetencji. Przykładem takich działań powinna być kooperacja instytucji w ramach sieci gospodarczo-edukacyjnych. Sieci powinny stanowić bazę dla kooperacji, umożliwiając przepływy informacji między różnymi instytucjami, a w konsekwencji przyczynić się do budowania i intensyfikowania mechanizmów transferu wiedzy (Wyrwicka i in., 2015, s. 63).

Tworzenie sieci gospodarczo-edukacyjnych jest przykładem, że zarządzanie kompetencjami nie powinno wyłącznie skupiać się na obszarze przedsiębiorstwa, a uwarunkowania wpływające na kształtowanie kompetencji pochodzą z otoczenia, które obecnie ma wymiar globalny. Tematyka kompetencji, umiejętności oraz potencjału zawartego w człowieku i w społeczeństwie jako całości, określa zdolności do pracy, adaptacji do zmian w otoczeniu i stanowi w odniesieniu do jednego pracownika kapitał przedsiębiorstwa. Kompetencje wielu pracowników w skali regionu dotyczą potencjału całej gospodarki. Tak jak w odniesieniu do pojedynczego pracownika jego kompetencje stanowią podstawę budowania strategii konkurowania przedsiębiorstwa na rynku, tak w odniesieniu do grupy przedsiębiorstw może to decydować o przewadze regionu czy kraju. Cechy populacji, jej umiejętności i kwalifikacje decydują o potencjale regionalnym we wszystkich składowych kapitałach intelektualnego: kapitale społecznym, ludzkim, strukturalnym oraz relacyjnym. Świadome zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie przyczynia się do realizacji założeń gospodarki opartej na wiedzy, gdzie oprócz kapitału ludzkiego rozwijane są inne komponenty, wchodzące w skład kapitału intelektualnego (Raport ..., 2008, s. 6):

- kapitał ludzki, który stanowi potencjał zgromadzony we wszystkich obywatelach, wyrażający się w ich wykształceniu, doświadczeniu życiowym, postawach, umiejętnościach i mogący służyć poprawie dobrobytu społecznego kraju,
- kapitał strukturalny jako potencjał zgromadzony w rzeczywistych elementach infrastruktury, np. w ramach systemu edukacji i innowacji – placówkach oświatowych, naukowych, badawczych, własności intelektualnej itp.,
- kapitał społeczny, będący potencjałem zgromadzonym w społeczeństwie w postaci obowiązujących norm postępowania, zaufania i zaangażowania, które, wspierając współpracę i wymianę wiedzy, przyczyniają się do wzrostu dobrobytu kraju,
- kapitał relacyjny, który związany jest z wizerunkiem kraju na zewnątrz, poziomem integracji z globalną gospodarką.

Powyższe przykłady opracowań tematu, jak również obserwacja praktyki gospodarczej potwierdzają konieczność podjęcia praktycznych i skutecznych działań, mających na celu usprawnienie przepływu informacji dotyczących potrzeb rynku pracy i potencjału pracowników. Efektywne zarządzanie kompetencjami pracowniczymi wymaga uzyskania informacji o dostępnych kompetencjach i umiejętnościach opisanych m.in. szczegółowymi aplikacjami o pracę oraz narzędziami umożliwiającymi swobodny i funkcjonalny dostęp do tych informacji. Szczegółowe i aktualne informacje o zakresie potrzebnych kompetencji pracowników potrzebne są zarówno osobom bezrobotnym – poszukującym pracy, zamierzającym pracę zmienić, absolwentom szkół ponadgimnazjalnych i wyższych, jak i instytucjom rynku pracy czy instytucjom odpowiedzialnym za kształcenie.

Analiza potrzeb na kompetencje pracownicze na przykładzie badań rynkowych realizowanych w Systemie Zawodowcy

E efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji wymaga posiadania rzetelnej informacji na temat własnych potrzeb, ale musi to być skonfrontowane z informacją o potencjale na rynku pracy. Dane na temat liczby osób poszukujących pracy w określonych zawodach gromadzą instytucje m.in., takie jak Powiatowe i Wojewódzkie Urzędy Pracy, a także portale samorządowe czy komercyjne platformy internetowe. Dane w ten sposób udostępniane stanowią bardzo istotne wsparcie dla procesów rekrutacyjnych, lecz szczegółowość i aktualność danych nie zawsze odpowiada potrzebom osób rekrutujących pracowników.

Przykładem działań, których celem jest poprawa przepływu informacji oraz integracja rynku pracy z potencjalnymi pracownikami, jest projekt „Czas zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe” – realizowany w ramach Priorytetu IX POKL. Inicjatorem projektu była Politechnika Poznańska, natomiast liderem jest Samorząd

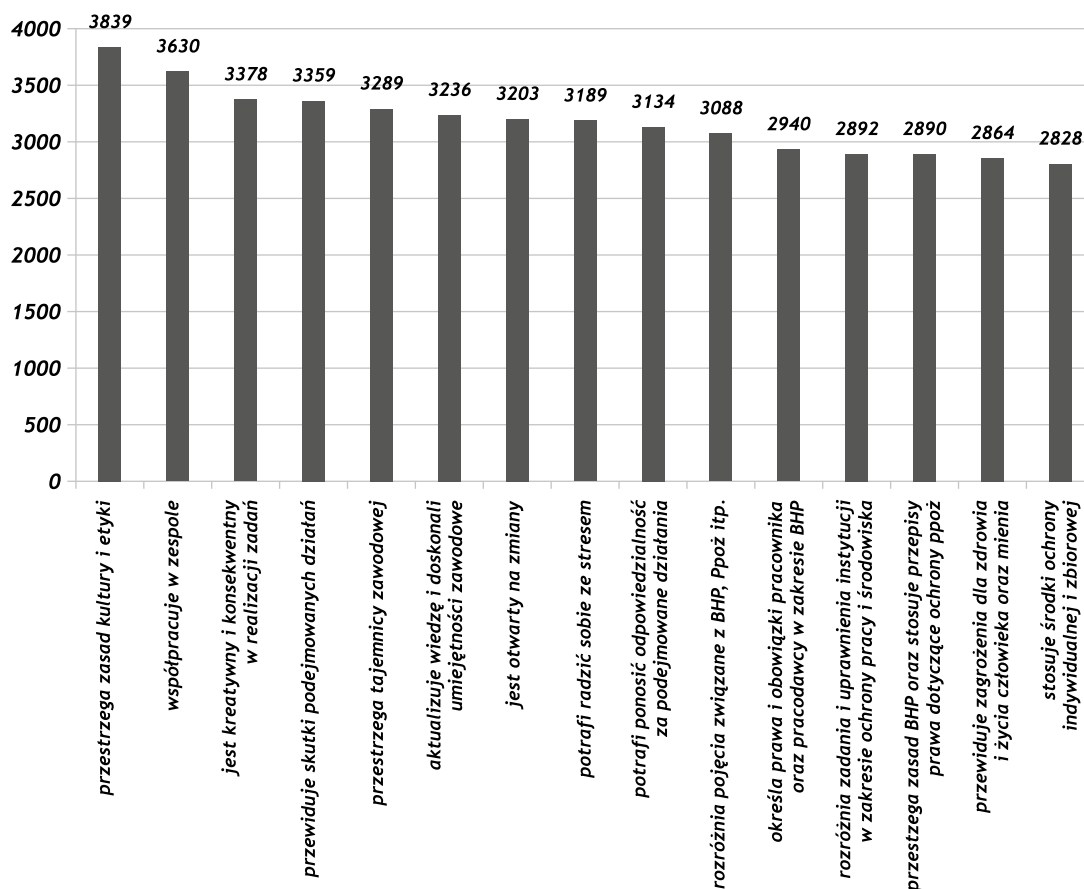
Województwa Wielkopolskiego. Projekt stanowi kontynuację projektu „Wielkopolski system monitorowania i prognozowania”, którego celem było opracowanie innowacyjnego systemu zbierania i monitorowania informacji o kompetencjach oraz umiejętnościach zawodowych w odniesieniu do rynku pracy. Oba projekty powstały dzięki rozwijanej przez szereg lat inicjatywie pod nazwą Akcelerator Wiedzy Technicznej® (AWT®). Projekt „Czas zawodowców – wielkopolskie kształcenie zawodowe” ma za zadanie podniesienie atrakcyjności i jakości kształcenia zawodowego m.in. poprzez takie działania, jak (Goliński i in., 2013, s. 53):

- organizację praktyk i staży dla uczniów w przedsiębiorstwach,
- utworzenie na potrzeby realizacji praktyk laboratoriów wraz z opracowaniem nowatorskich programów praktyk,
- stworzenie, rozwój i upowszechnienie Wielkopolskiego systemu doradztwa edukacyjno-zawodowego,
- opracowanie innowacyjnych programów kształcenia modułowego,
- przygotowanie nauczycieli do prowadzenia zajęć w oparciu o wypracowane programy kształcenia,
- wyposażenie szkół w narzędzia i materiały dydaktyczne.

W ramach projektu wyodrębniono informatyczne narzędzie, dostępne na platformie internetowej – System Zawodowcy, którego głównym celem jest ułatwianie

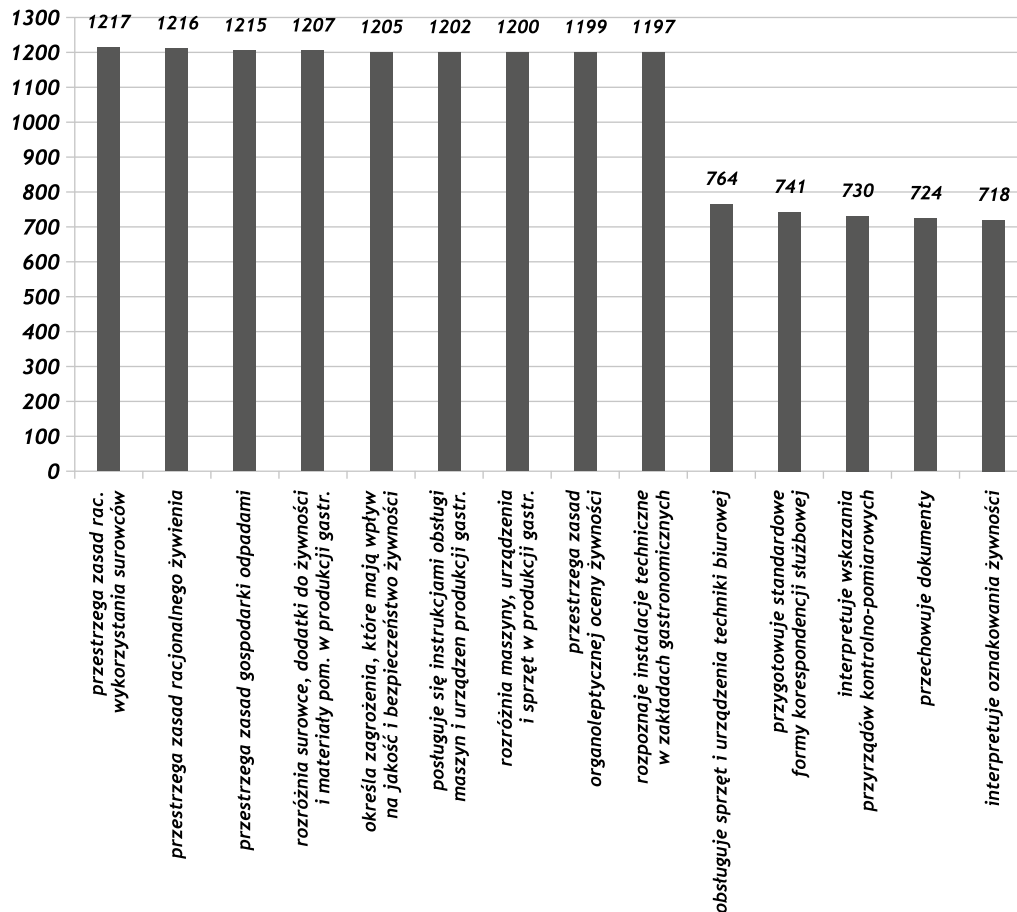
przepływu informacji pomiędzy rynkiem pracy – deklarującym potrzeby w zakresie kompetencji pracowniczych – a potencjalnymi pracownikami deklarującymi posiadane kompetencje (wynikające ze zdobytych umiejętności). Opracowane rozwiązanie w dużej mierze usprawnia komunikację pracodawca – potencjalny pracownik, udostępniając jednocześnie dane do badań oraz informacje instytucjom odpowiedzialnym za rozwój rynku pracy i doskonalenie kształcenia. Przesłankami projektowania narzędzia było to, aby informacje na temat zgłaszanych kompetencji były rzetelne, wyczerpujące oraz żeby powstawały w czasie rzeczywistym, a w ślad za tą deklaracją następowało skontaktowanie się z pracodawcą poszukującym pracownika (zakresu kompetencji przez niego posiadanych). Skuteczność rozwiązania w dużej mierze zależy od uświadomienia własnych potrzeb i możliwości użytkowników Systemu Zawodowcy.

Pomocnym w opisie kompetencji narzędziem może być stosowane w Systemie Zawodowcy drzewo kompetencji – katalog oparty na strukturze zaproponowanej w Podstawie Programowej Kształcenia Zawodowego. Użytkownicy Systemu Zawodowcy opisują umiejętności w trzech grupach kompetencji: dwóch zawodowych w odniesieniu dla wybranego zawodu i w grupie zawodów oraz kompetencji interpersonalnych i społecznych. Spis umiejętności w ramach grup kompetencji pozwala pracodawcy (osobom odpowiedzialnym za rekrutację lub kadry kierowniczej)



Rys. 1. Zgłaszane przez pracodawców poszukiwane umiejętności w zakresie kompetencji interpersonalnych i społecznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Systemu Zawodowcy, czerwiec 2015



Rys. 2. Zgłaszane przez pracodawców poszukiwane umiejętności w zakresie kompetencji grupy zawodów
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Systemu Zawodowcy, czerwiec 2015

wyszukiwać oraz porównywać kwalifikacje pracowników zarówno przyszłych, jak i obecnych. Wykorzystanie struktury pozwala na opracowywanie opisu stanowisk pracy. Na podstawie analizy danych z Systemu Zawodowcy zestawiono najczęściej poszukiwane umiejętności w trzech grupach kompetencji. Na potrzeby badania przeanalizowano oferty pracy, praktyk i staży pochodzące od 1042 pracodawców. Wyniki zestawiono z okresu 30 miesięcy i dotyczą one zapotrzebowania na umiejętności związane z konkretnymi stanowiskami pracy. Każde ze stanowisk, których aktualna oferta oscyluje wokół 2,5 tys., zawiera od kilku do kilkudziesięciu umiejętności, w zależności od branży, wielkości przedsiębiorstwa czy specjalizacji stanowiska. Przykładowym zestawieniem danych może być wykaz ilościowy umiejętności poszukiwanych w poszczególnych grupach kompetencji (rys. 1–3).

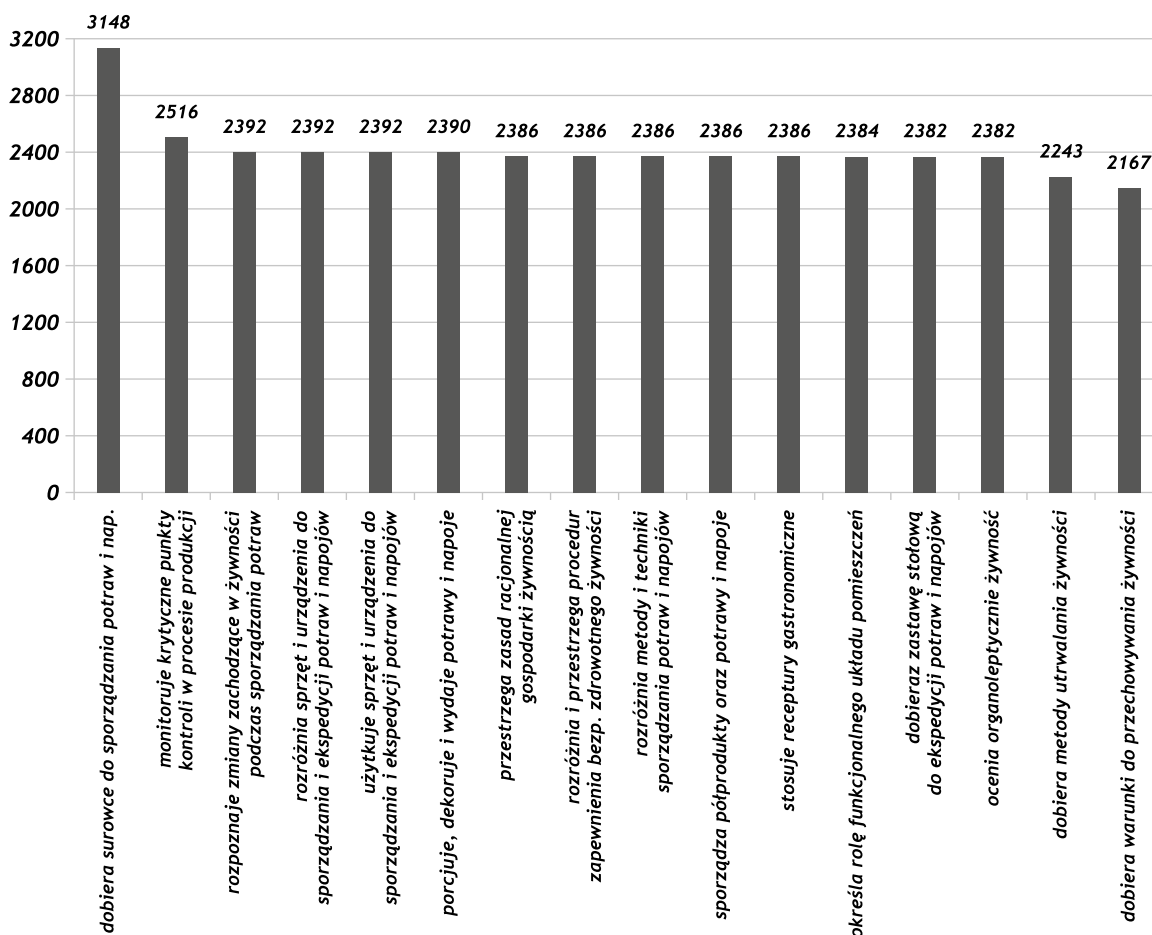
Umiejętności przedstawione na rysunku 1 poprzez wpisanie w grupę kompetencji osobistych („miękkich”) stanowią grupę najczęściej poszukiwanych przez pracodawców, niezależnie od zawodu i specyfiki przedsiębiorstwa czy stanowiska.

Umiejętności zawodowe powiązane z kompetencjami w kilku zawodach (rys. 2) lub w jednym zawodzie (rys. 3) występują w deklaracjach oczekiwań pracodawców mniej licznie. Ze względu na dużą liczbę aktualnie zarejestrowanych ofert z branży hotelarskiej i gastronomicznej w tym właśnie obszarze występuje najwięcej oczekiwanych umiejętności.

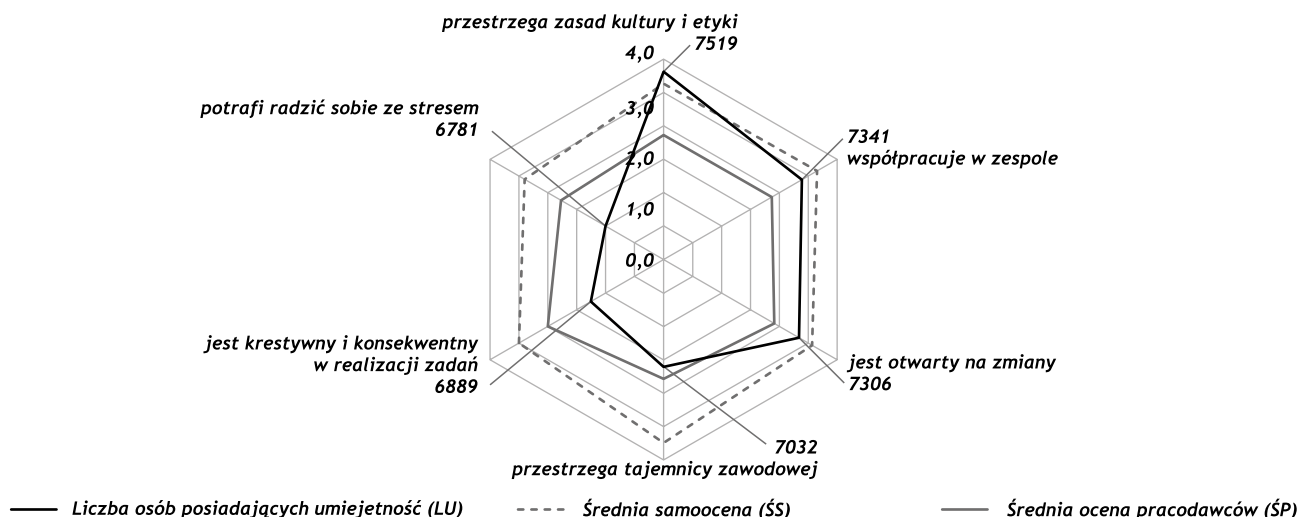
W Systemie Zawodowcy poszukiwane przez pracodawców kompetencje porównywane są z deklaracjami posiadanych kompetencji przez potencjalnych pracowników – tak zbilansowane kompetencje stanowią podstawę do oceny luk kompetencyjnych na rynku. Oprócz porównania ilościowego kompetencji możliwe jest również porównanie jakościowe uwzględniające oceny wskazanych kompetencji. Przykład takiego zestawienia danych przedstawiono na rysunku 4. Zaprezentowane na powyższych wykresach zestawienia danych stanowią przykładowe, oparte jedynie na niewielkim zakresie analizowanych parametrów, zestaw informacji, udostępniany użytkownikom w Systemie Zawodowcy.

Podsumowanie

Problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest bardzo popularna, a jej znaczenie dla funkcjonowania przedsiębiorstw jest kluczowe z uwagi na realizację celów. Z tych względów ważne jest podejmowanie inicjatyw wspierających procesy informacyjne na rynku pracy, ale jednocześnie integrujących działania podmiotów odpowiedzialnych za rozwój przedsiębiorstw w skali regionu (czy kraju), rozwój kształcenia (w tym szczególnie zawodowego na poziomie ponadgimnazjalnym i wyższym). Wspieraniem zarówno systemowym, jak i narzędziowym poprzez powiązanie informacyjne



Rys. 3. Zgłaszane przez pracodawców poszukiwane umiejętności w zakresie kompetencji zawodowych
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Systemu Zawodowcy, czerwiec 2015



Rys. 4. Deklarowane przez potencjalnych pracowników umiejętności w zakresie kompetencji interpersonalnych i społecznych wraz z poziomem samooceny i oczekiwanym przez pracodawców poziomem ich opanowania
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z Systemu Zawodowcy, czerwiec 2015

poszczególnych podmiotów rynku pracy i edukacji mogą być rozwiązania takie jak System Zawodowców.

Zaprezentowane w artykule rozwiązanie umożliwiające analizowanie potrzeb pracodawców – System Zawodowcy – odpowiada w szerokim zakresie na potrzeby systemowych rozwiązań usprawniających przepływ informacji

dotyczących zarówno potrzeb rynku pracy, jak i potencjału kształcenia zawodowego. Zasygnalizowane na rysunkach od 1 do 4 dane obrazują możliwości analityczne rozwiązania. Stanowią również podstawę i początek analiz, z których wnioski mogą być podstawą decyzji pracodawców (rekrutacja, zatrudnienie, doskonalenie kadry,

kierunki rozwoju) czy instytucji odpowiedzialnych za rozwój rynku pracy. Raporty statystyczne i szczegółowa analiza ofert pracy opartych na zestawianiu poszukiwanych przez pracodawców umiejętności pozwalają na sformułowanie oczekiwań, jaki zakres kompetencji powinien posiadać potencjalny pracownik. Działania, integrujące jednocześnie aktywność regionalnych szkół, pracodawców oraz samorządów prowadzą w bezpośredni sposób do właściwego wyposażenia w umiejętności i kompetencje aktywnych i potencjalnych pracowników. Świadome wykorzystywanie narzędzi zwiększających ilość informacji przydatnych do zarządzania kompetencjami pracowniczymi ma również aspekt efektywnościowy dla przedsiębiorców (usprawnienie procesu rekrutacji) oraz aspekt prewencyjny dla instytucji samorządowych (kształcenie w zawodach/kompetencjach poszukiwanych nie powinno zwiększać bezrobocia).

dr inż. Marek Goliński
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: marek.golinski@put.poznan.pl

prof. dr hab. inż. Władysław Mantura
Politechnika Poznańska
Wydział Inżynierii Zarządzania
e-mail: wladyslaw.mantura@put.poznan.pl

Bibliografia

- [1] Cascio W.F. (2001), *Kalkulacja kosztów zasobów ludzkich*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Wydawnictwo PWE, Warszawa.
- [3] Goliński M. (2014), *Wybrane elementy zarządzania kompetencjami pracowniczymi w aspekcie kształcenia zawodowego*, [w:] I. Werner, E. Więcek-Janka (red.), *Przedsiębiorczość i Zarządzanie. Pomiędzy zarządzaniem procesami edukacyjnymi a rynkiem pracy*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 25–39.
- [4] Goliński M., Szafrąński M., Więcek-Janka E. (2013), *Działania na rzecz doskonalenia jakości procesu kształcenia zawodowego w Wielkopolsce*, „Doradca Zawodowy”, Nr 3(24), s. 51–55.
- [5] Mantura W. (2010), *Zarys kwalitologii*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [6] Mantura W. (2012), *Comparative Analysis of the Category of Quality Information*, [in:] M. Goliński, M. Szafrąński (eds.), *Integrated Support System for Access to Information in Urban Space with Use of GPS and GIS Systems*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- [7] Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [8] Rakowska A. (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
- [9] *Raport o kapitale intelektualnym Polski*, Warszawa, 10.07.2008, http://pliki.innowacyjnosc.gpw.pl/Kapital_Intelektualny_Polski.pdf, 2008–10–31.
- [10] Sidor-Rządkowska M. (2011), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrażanie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- [11] Sychała M. (2014), *Analysis and Improvement of the Process Engineer's Levels of Competence in a Manufacturing Company, Logistics Operations*, [in:] P. Golińska (ed.), *Supply Chain Management and Sustainability*, Springer International Publishing, Switzerland, pp 395–409.
- [12] Szafrąński M., Goliński M. (2015), *Monitoring Demand for Professional Skills in SMEs of the Wielkopolska*, 5th International Conference on Management (ICoM 2015), *Management, Leadership and Strategy for SMEs' Competitiveness*, Szent István University, Gödöllő, pp. 73–77.
- [13] Wyrwicka M., Szafrąński M., Goliński M. (2015), *A Professional System as an Example of an Educational and Economic Network*, V Międzynarodowa Naukowa Konferencja *Teoria i praktyka zarządzania rozwoju strategicznego sektorowych i regionalnych systemów społecznych*, Narodowy Techniczny Uniwersytet Ropy i Gazu, Iwano-Frankowsk, s. 62–64.
- [14] *Zalecenie Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2006/962/WE z dnia 18 grudnia 2006 r. w sprawie kompetencji kluczowych w procesie uczenia się przez całe życie*, Dz.U. L 394 z 30.12.2006.

The Use of Market Research Regarding Employees' Competences to Improvement of Human Resources Management

Summary

Human resources management in an organization requires information about the internal needs related to the current and future activities, as well as the available potential of employees. Performing market research with regard to employees' competences and skills as well as analysis and use of its results, is in line with the need to improve human resources management in the enterprise and increases the effectiveness of these activities. The main aim of this article is to present the results of research on Wielkopolska employers needs regarding employees' competences. In the course of the study, the demand for competences was narrowed down to the level of skills and confronted with the skills possessed by potential employees. The study described in the article is a selected part of the implementation of the program Technical Knowledge Accelerator (Akcelerator Wiedzy Technicznej) and the project Time for Professionals (Czas Zawodowców) which support bridging labor market and education systems. The study was conducted for 30 months from the beginning of year 2013 and covered 1,042 employers.

Keywords

human resources management, competences, skills

WSPÓŁCZESNE TENDENCJE I PARADYGMATY W ROZWOJU GLOBALNYCH ŁAŃCUCHÓW DOSTAW

Aleksandra Laskowska-Rutkowska

Wprowadzenie

Łańcuchy dostaw – firmy połączone wzajemnymi relacjami oraz przepływami dóbr i informacji odgrywają we współczesnej gospodarce kluczową rolę. W erze globalizacji oraz rosnącej skali światowego handlu wywierają one coraz większy wpływ na światową gospodarkę oraz jej otoczenie. Same również w coraz większym stopniu podlegają zmieniającym się trendom w zarządzaniu i ekonomii. Łańcuchy dostaw i ich szeroko rozumiane otoczenie tworzą pole wzajemnych oddziaływań. W ich efekcie oba te elementy ulegają ciągłej transformacji. W przypadku łańcuchów dostaw zmierza ona do lepszego dostosowania do zmieniających się uwarunkowań i tym samym generowania wyższych zysków. Niniejszy artykuł stawia sobie za cel określenie aktualnych trendów w rozwoju łańcuchów dostaw oraz sformułowanie na tej podstawie tezy, dotyczącej ich przyszłego dominującego modelu.

Oddziaływanie makrootoczenia na łańcuchy dostaw

Żaden łańcuch dostaw nie działa w próżni, lecz w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Czynniki, które w nim występują, znacząco wpływają na ich kształt i sposób funkcjonowania. Zgodnie z modelem PESTEL, można wyróżnić następujące grupy czynników z dalszego otoczenia łańcuchów dostaw: polityka, ekonomia, społeczeństwo, technologia, środowisko, regulacje (GCI, CapGemini, 2008, s. 13–14).

Uwarunkowania polityczne są pochodną przyjętych systemów społeczno-gospodarczych oraz reprezentowanych interesów ekonomicznych poszczególnych państw, w tym unii gospodarczych, do których one należą.

Pośród **uwarunkowań makroekonomicznych** niemałą rolę odgrywa pozyskiwanie coraz istotniejszej roli w gospodarce światowej przez: Brazylię, Rosję Indie, Chiny, Koreę oraz kraje Afryki. Łańcuchy dostaw biegnące z (import oraz źródła surowców) i do tych krajów (eksport) będą odgrywały coraz większą rolę. Egipt jest przygotowany na obsługę większych potoków towarów płynących tą drogą, w dużej mierze, z Azji do Europy. 6 sierpnia 2015 roku miało miejsce otwarcie kanału dublującego Kanał Sueski (Newsweek, 2015). Tym samym zlikwidowano wąskie gardło łańcuchów dostaw biegnących tą drogą. Kanał Sueski był już wcześniej przygotowany na przyjmowanie największych statków, mieszczących 20 tys. kontenerów.

Uruchomienie nowego, liczącego 35 km długości, kanału dodatkowo zwiększy te możliwości. Na znaczeniu zyskuje także kolejowy „Jedwabny szlak”. Towary dostarczane koleją docierają z Chin do granic Unii Europejskiej w ok. 14 dni. Transport morzem zajmuje dla porównania ok. 30 dni. Do Łodzi i Małaszewicz tą właśnie drogą docierają produkty z Chin.

Istotnym **uwarunkowaniem demograficznym** jest starzenie się społeczeństw Europy Zachodniej. Populacja Europy jest coraz starsza i mniejsza. W związku z tym potencjał zakupowy Europy na nieluksusowe artykuły użytkowe jest mniejszy niż popyt zgłaszany w Afryce i Azji, których to zjawisko nie dotyczy. I tak np. pod względem wielkości sprzedaży telefonów komórkowych Azja jest pierwszym, a Afryka drugim na świecie rynkiem (Gazeta Wyborcza, 2015). Należy więc oczekiwać przetasowania w geograficznym potencjale łańcuchów dostaw.

Innym ważnym zjawiskiem jest postępująca urbanizacja. Obecnie ponad 50% ludności świata zamieszkuje miasta (GCI, CapGemini, 2008, s. 14). Dla łańcuchów dostaw oznacza to konieczność uwzględnienia tego trendu w modelu dystrybucji dóbr.

Rozwój nowoczesnych technologii stanowi kolejny ważny czynnik kształtujący łańcuchy dostaw. Jego efektem są: postępująca automatyzacja procesów produkcyjnych i magazynowych, coraz częstsze stosowanie technologii RFID oraz dość już powszechne wykorzystanie oprogramowań wspomagających: zarządzanie flotą, magazynami, zaopatrzenie i dystrybucję. Do atrybutów zarządzania nowoczesnymi łańcuchami dostaw należy także zaliczyć stosowanie innowacji technologicznych, takich jak: google glass – do obsługi magazynów (DHL, 2015), dronów do obsługi dostaw przesyłek małogabarytowych (Marsh, 2015) oraz drukarek przestrzennych w produkcji na małą skalę.

Uwarunkowania środowiskowe to w ostatnich latach zyskujący na znaczeniu czynnik warunkujący rozwój łańcuchów dostaw. W ostatnich latach redukcja tzw. śladu węglowego w operacjach logistyki i łańcucha dostaw znalazła się w centrum uwagi wielu zarządzających biznesem międzynarodowym. Logistyka odpowiada za ok. 5,5% emisji gazów związanych z powstawaniem efektu cieplarnianego, z czego 89% przypada na transport (Simchi-Levi, 2010, s. 202). Stąd też potrzeba przeanalizowania wykorzystania gałęzi transportu przez łańcuchy dostaw pod kątem ich

wpływu na środowisko. I tak np. przeprowadzone badania wykazały, że butelka wina sprzedawana w Nowym Yorku i pochodząca z Doliny Loary we Francji jest obciążona o 45% mniejszą emisją dwutlenku węgla niż ta z Doliny Nappa w Kalifornii. Różnica ta wynika ze stosowania odmiennych gałęzi transportu. Wino z Francji przewozi się najczęściej transportem morskim, czyli najbardziej przyjazną dla środowiska gałęzią transportu, podczas gdy wino z Kalifornii dostarczane jest samochodami (Simchi-Levi, 2010, s. 202). Zwraca się także uwagę na ograniczenie konsumpcji energii ze źródeł nieodnawialnych, jak również zmniejszenie zużycia wody, która będzie stawała się zasobem rzadkim. Podejmowane są również inicjatywy zmierzające do redukcji kongestii, zwłaszcza w dużych miastach, np. w Amsterdamie, do którego centrum wjeżdża 5000 ciężarówek dziennie, wprowadzono ograniczenia dotyczące ich długości i łącznego ciężaru oraz czasu przebywania w mieście. W Londynie wyznaczono obszary nazywane płatną strefą kongestii (ang. Congestion Charge Zone), za których przekroczenie kierowcy wnoszą określoną opłatę (GCI, CapGemini, 2008, s. 20).

Regulacje tworzą ramy dla funkcjonowania łańcuchów dostaw. Coraz istotniejszą rolę odgrywają te, dotyczące ochrony środowiska. I tak np. w styczniu 2008 roku Komisja Unii Europejskiej przyjęła dyrektywę obligującą państwa Unii do pozyskiwania 20% energii ze źródeł odnawialnych oraz ustaliła minimalny pułap wykorzystania biopaliw na 10% (GCI, CapGemini, 2008, s. 21).

Wszystkie wymienione wyżej czynniki wpływają na kształtowanie i funkcjonowanie łańcuchów dostaw. Jednak aby zyskać pełniejszy obraz, należy także omówić paradygmat ekonomii sieci i paradygmat dobra wspólnego oraz ich oddziaływanie na formowanie łańcuchów dostaw. Na przestrzeni ostatnich lat są to dwa wiodące paradygmaty, które odciskają swój wyraźny ślad na łańcuchach dostaw.

Paradygmat sieci w łańcuchach dostaw

W publikacjach z drugiej połowy lat 90. tacy autorzy, jak: A.M. Branderburger, B.J. Nalebuff (1996) oraz J.M. Moore (1996) skupiali się na strategii osiągnięcia przewagi konkurencyjnej dzięki zmobilizowaniu zasobów zlokalizowanych poza firmą, czyli dostępie do szerszej sieci zasobów niż zasoby wewnątrzfirmowe. W latach późniejszych zjawisko współpracy w ramach sieci zajęło poczytne miejsce w wielu publikacjach. A.-P. de Man (2008, s. 15) używa nawet pojęcia „gospodarka sieci”.

Wpływ nurtu „ekonomii sieciowej” jest wyraźnie odczuwalny w książce *Organizacja jutra* (Hagel, Brown, 2006, s. 16). Autorzy piszą w niej o zmianie światopoglądu „od koncentrującego się na statycznych relacjach, w których zysk jednej strony musi być zrównoważony stratą drugiej, do światopoglądu akcentującego relacje dynamiczne, w których suma zysków i strat jest większa niż zero”. J. Hagel III i J.S. Brown (2006, s. 17) zwracają uwagę na to, że w myśl nowego światopoglądu potencjał nie jest ustalony z góry, gdyż dzięki kooperacji można go szybko zbudować. „Istniejące zasoby, w tym informacja

i wiedza, tracą wartość wobec przyływu nowych pomysłów i doświadczeń”.

Wśród przyczyn rozwoju „gospodarki sieciowej” wymienia się (de Man, 2004, s. 8–10):

- liberalizację i internacjonalizację – liberalizacja handlu międzynarodowego, wzrost działań ponad granicami narodowymi oraz rozwój technologii informacyjnej znacząco ułatwiły dostęp firm do zasobów ich międzynarodowych partnerów;
- wzrost konkurencji – efektem rosnącej konkurencji była postępująca specjalizacja zasobów własnych. Połączenie wyspecjalizowanych zasobów uczestników sieci przekłada się na podniesienie konkurencyjności całej sieci firm;
- rozwój nowych technik zarządzania i innowacji organizacyjnych – to dzięki nim zarządzanie relacjami hybrydowymi, takimi jak sieci, stało się możliwe;
- indywidualizację popytu – rozwój gospodarczy doprowadził do sytuacji, w której klienci oczekują zindywidualizowanego podejścia i zaspokojenia ich unikalnych potrzeb. Zasoby pojedynczych firm nie wystarczają do zrealizowania tego postulatu;
- turbulencje technologiczne – gwałtowny rozwój technologii, zwłaszcza w obszarze technologii informatycznych i biotechnologii, sprawił, że firmy, obawiając się pozostania w tyle technologicznego wyścigu, jednoczą swoje siły w ramach sieci.

Wśród korzyści z działań w ramach sieci można wyróżnić:

- dostęp do nowych rynków, dzięki partnerom lokalnym;
- większą wydajność – staje się ona możliwa dzięki obniżeniu kosztów produkcyjnych. Dzieje się tak poprzez wspólne inwestycje, np. budowanie zakładu produkcyjnego dla więcej niż jednej firmy;
- niższe ryzyko w sferze B+R;
- dostęp do wyspecjalizowanych i komplementarnych kompetencji;
- zdolność do wyjścia naprzeciw indywidualnym oczekiwaniom klientów;
- zabezpieczenie się przed pozostaniem w tyle za najnowszymi rozwiązaniami technologicznymi;
- ustanawianie standardów;
- pozyskiwanie subsydiów i grantów rządowych, w ramach programów badawczo-rozwojowych (de Man, 2004, s. 13–14).

W XXI wieku rozwojowi uległa koncepcja holistycznego podejścia do zarządzania. Wyrazem tego stanu rzeczy są takie pojęcia, jak: „sieci wartości”, „ekosystemy”, „globalne struktury sieciowe” czy „sieci procesów”, występujące w literaturze przedmiotu. Co bardziej istotne, ich fizyczne odpowiedniki funkcjonują w rzeczywistym świecie. Wszystkie one mogą być umieszczone pod wspólnym parasolem pojęciowym „organizacja sieciowa”. „Organizacja sieciowa to względnie trwałe zgrupowanie autonomicznych wyspecjalizowanych jednostek lub przedsiębiorstw, uczestniczących w systemie wzajemnych kooperacji według zasad rynkowych” (Piotrowicz, 2013, s. 45). Charakterystyczny dla wszystkich form kooperacji sieciowej jest dostęp jej uczestników do zasobów oferowanych przez wszystkich

uczestników sieci. Definicja sieci procesów potwierdza tę tezę. „Sieć procesów rozwija się w odpowiedzi na potrzebę uzyskania bardziej elastycznego dostępu do specjalistycznego potencjału w skali globalnej. Sieci procesów mają mobilizować wysoko wyspecjalizowane przedsiębiorstwa na więcej niż jednym poziomie rozszerzonego procesu biznesowego” (Hagel, Brown, 2006, s. 116). G. Nassimbeni (2004, s. 45) podaje cechy szczególne, odróżniające pojęcie „sieć dostaw” od innych typów sieci. Autor rozumie sieci międzyorganizacyjne jako kompozycję trzech głównych elementów: struktury, zawartości i zarządzania. Sieci tworzy dwóch lub więcej uczestników, przynajmniej częściowo autonomicznych, którzy przyczyniają się do rozwoju relacji wymiany zgodnie z pewnymi formami.

Sieci dostaw, według Nassimbeniego, różnią się od innych rodzajów sieci następującymi cechami:

- budują na więziach transakcyjnych, a nie „asocjacyjnych”, z definicji dotyczą kwestii dostaw, czyli wymiany dóbr lub usług,
- obiektem wymiany są dobra i usługi wykorzystywane do celów gospodarczych,
- z reguły posiadają hierarchiczny charakter i strukturę, główną rolę odgrywa w nich firma wiodąca,
- są tworzone przez relacje wertykalne (kolejne fazy przetwarzania produktu), a nie horyzontalne (zaangażowanie stron w podobne działania zlokalizowane na tym samym poziomie łańcucha wartości) lub diagonalne (przedsiębiorstwa pracujące w technologicznie różnych, ale potencjalnie synergicznych łańcuchach), zazwyczaj działają na przecięciu granic branżowych (Nassimbeni, 2004, s. 51).

Łańcuch dostaw stanowi jedną z form kooperacji sieciowej. Jak podawał M. Ciesielski: „relacje między sieciami gospodarczymi a sieciami logistycznymi nie są w pełni usystematyzowane. Sieci logistyczne pełnią infrastrukturalną rolę w sieciach zorientowanych na różne cele. Zasoby logistyczne stwarzają wówczas możliwości rozwoju sieci gospodarczych, a jednocześnie mogą ten rozwój ograniczać” (2002, s. 20).

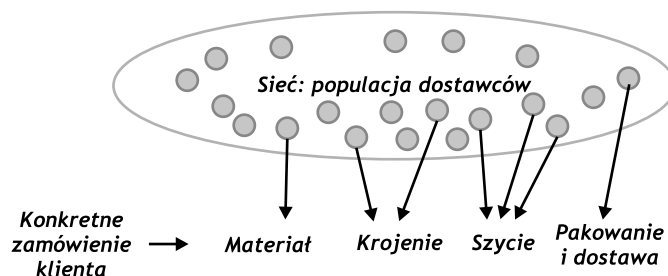
V.K. Fung, W.K. Fung i Y. Wind w publikacji z 2008 roku wyraźnie różnicują pojęcia „łańcuch dostaw” i „sieć”. Rozróżnienie to wynika z praktycznych doświadczeń autorów, tworzących strategię firmy Li & Fung, największej firmy zaopatrzeniowej na świecie, działającej w branży tekstylnej. Według autorów (Fung i in., 2008), łańcuch dostaw jest stałą strukturą kooperujących ze sobą firm. Sieć natomiast jest całą populacją dostawców,

z której na potrzeby konkretnego zamówienia można wyodrębnić najlepszy zestaw dostawców, czyli łańcuch dostaw. Koncepcję tę ilustruje rysunek 1.

Sieć firmy Li & Fung sięga 12 000 dostawców, z których każdorazowo powołuje się łańcuch dostaw dostosowany do potrzeb konkretnego zamówienia. Projektowanie i zarządzanie siecią należy do tzw. orkiestratora sieci. „Ruch od tradycyjnej firmy w stronę orkiestracji sieci wymaga przejścia od skupiania uwagi na firmie do skupiania jej na sieci, przejścia w zarządzaniu od sprawowania kontroli do upelnomocniania, przejścia w tworzeniu wartości od specjalizacji do integracji” (Fung i in., 2008, s. 36).

Orkiestracja sieci wymaga więc typowego dla teorii łańcucha dostaw, holistycznego spojrzenia na kooperację pomiędzy ogniwami, z tym że podejście to w przypadku większości tradycyjnych łańcuchów dostaw nie zostało zaadaptowane w praktyce. Orkiestracja sieci wymaga także perfekcyjnego wypracowania relacji pomiędzy orkiestratorem a uczestnikami sieci.

Istnieją otwarte i zamknięte sieci procesów. Sieci otwarte obsługują każdą firmę, która projektuje lub sprzedaje wyroby pod własną marką (Hagel, Brown, 2006, s. 118). Li & Fung tworzy taką właśnie sieć. Model sieci pozwala na zbudowanie systemu o niemalże nieograniczonej elastyczności. W przypadku firmy orkiestrującej sieć, takiej jak Li & Fung, problem niepełnego wykorzystania mocy przerobowych nie istnieje. Li & Fung stosuje zasadę 30/70, rezerwując każdorazowo więcej niż 30%, lecz mniej niż 70% mocy produkcyjnych swoich dostawców. Przy liczbie kooperantów idącej w tysiące, zmobilizowanie – w razie potrzeby – dodatkowych mocy produkcyjnych nie stanowi problemu. Ponadto logika tworzenia globalnych sieci pozwala na wybór dostawców nie tylko ze względu na korzyści cenowe, lecz także na zapewnienie dostępu do najlepszych na świecie zasobów. Daje to nieporównywalnie większe możliwości, jeśli chodzi o szybkość reakcji i dostęp do zasobów w porównaniu z tradycyjną strukturą łańcucha dostaw. Firma Procter & Gamble, która posiada w swojej sieci 100 000 dostawców zlokalizowanych w 80 krajach i 140 fabryk, osiągnęła w przypadku współpracy z niektórymi czas reakcji sięgający 6–8 godzin. Zamówienia są realizowane na podstawie zagregowanych prognoz sprzedaży wysyłanych bezpośrednio do fabryk (Fung i in., 2008, s. 144–146). J. Hagel III oraz J.S. Brown uważają, że formą organizacyjną przyszłości zapewniającą dostęp do potencjału w skali globalnej będą sieci firm.



Rys. 1. Sieci i łańcuchy dostaw
Źródło: (Fung i in., 2008, s. 29)

Paradygmat wartości ekonomiczno-społecznej (współdzielonej) w łańcuchu dostaw

Innym paradygmatem mającym istotny wpływ na formowanie łańcuchów dostaw jest paradygmat wartości współdzielonej, nazywanej też wartością ekonomiczno-społeczną (*shared value*). Jest to paradygmat antagonistyczny do dawnego paradygmatu kapitalizmu, bazującego na przekonaniu, że „wkład firmy w życie społeczeństwa polega na generowaniu zysku, dzięki któremu stać ją na zatrudnianie pracowników, wypłacanie im wynagrodzeń, zakupy, inwestycje i płacenie podatków” (Porter, Kramer, 2011, s. 41). W myśl tradycyjnej logiki kapitalizmu firma jest samowystarczalnym bytem, a zagadnienia związane z funkcjonowaniem lokalnej społeczności nie wchodzą w zakres jej podstawowej działalności. Stosowanie takiego modelu mentalnego prowadzi siłą rzeczy do antagonistycznych relacji: firma–społeczeństwo. Znajduje to swój wyraz w dążeniu firm do osiągnięcia krótkookresowych zysków kosztem zwolnień pracowników czy też przenoszenia działalności produkcyjnej firmy na obszary niskokosztowe. Efektem takiego podejścia jest także presja kupującego na uzyskanie towaru po najniższej cenie od sprzedającego, nawet, a zwłaszcza gdy dostawcami są małe firmy lub rolnicy, którzy z ledwością pokrywają koszty swej działalności. Paradygmat wartości ekonomiczno-społecznej stanowi alternatywę dla tradycyjnej logiki kapitalizmu. Pojęcie „wartość ekonomiczno-społeczna” oznacza procedury i praktyki, zwiększające konkurencyjność firmy i jednocześnie generujące wartość dla ludzi, wśród których ta firma działa. Są to zarówno inne firmy kooperujące z nią w łańcuchu dostaw, jak i jej pracownicy oraz szeroko rozumiane społeczeństwo. Rysunek 2 prezentuje obszary, w których występuje zależność pomiędzy produktywnością i konkurencyjnością firmy a dobrostanem społeczeństwa.

Paradygmat ten przekłada się tak na kooperację pomiędzy ogniwami łańcucha dostaw tak w układzie wertykalnym, jak i w układzie horyzontalnym. Przykładem

kooperacji w układzie wertykalnym może być współpraca firmy Esquel z dostawcami. Dostawcy Esquela – ubodzy farmerzy z chińskiej prowincji Xinjiang – przez lata stosowali tradycyjną, ekstensywną metodę uprawy bawełny. Polega ona na nawadnianiu pól ogromnymi ilościami wody, co w tych warunkach klimatycznych prowadzi do wylęgania się chorób i insektów. To z kolei wymusza stosowanie pestycydów. Woda wypłukuje też nawóz stosowany do uprawy roślin. Wszystko to prowadzi do stosowania dużej ilości środków chemicznych, co ma negatywny wpływ na zdrowie ludzi i środowisko, podnosząc także znacząco koszty uprawy.

Gdy Esquel stanął wobec konieczności zwiększenia dostaw koszulek z upraw organicznych (niestosujących środków chemicznych), zaangażował się w działania na rzecz swoich chińskich dostawców bawełny. Zorganizował dla nich kursy edukacyjne na temat efektywniejszych i bardziej ekologicznych metod upraw, zapewnił dostęp do mikrokredytów i wspierał we wdrażaniu nowych rozwiązań. W efekcie tych działań dochody farmerów wzrosły o ok. 30%, a wydajność z plonów o ok. 50% (Lee, 2010, s. 64–65).

Na podobnych zasadach ze swoimi hinduskimi dostawcami bawełny współpracuje IKEA, a Nestle z afrykańskimi i południowoamerykańskimi dostawcami kawy (Porter, Kramer, 2011, s. 46). Takie podejście, wynikające ze zrozumienia złożoności całego procesu, umożliwia jego rozwiązanie na innym poziomie percepcji.

Innym przykładem umiejętnego połączenia interesów firmy z interesami społeczeństwa jest firma Dow Chemical. Ograniczyła ona zużycie wody w jednym ze swoich zakładów o 1 miliard galonów. Tyle wody zużywa 40 000 Amerykanów w ciągu roku. Firma zaoszczędziła w ten sposób wodę dla społeczeństwa i 4 mln dolarów na swój użytek (Porter, Kramer, 2011, s. 44).

Współpraca w układzie horyzontalnym oznacza współdzielenie transportu i magazynów oraz procesów produkcyjnych przez uczestników różnych łańcuchów dostaw. Koncepcja ta wymaga szerszego omówienia, gdyż jej zastosowanie na dużą skalę może zrewolucjonizować funkcjonowanie znanych nam dziś łańcuchów



Rys. 2. Obszary przekładające się na produktywność firmy i dobrostan społeczeństwa

Źródło: (Porter, Kramer, 2011, s. 42)



dostaw. Obecnie dominujący model łańcuchów dostaw w branży FMCG charakteryzuje się następującymi cechami:

- każdy producent magazynuje swoje produkty w swoim własnym magazynie lub też na wynajmowanej powierzchni magazynowej,
- produkty te są dowożone do magazynów transportem własnym lub zewnętrznym,
- sprzedawcy detaliczni posiadają swoje lokalizacje w miastach i poza nimi,
- sprzedawcy detaliczni zaopatrują się w centrach dystrybucyjnych (w przypadku supermarketów są to ich własne centra).

Taki model skutkuje często niepełnym wykorzystaniem zasobów transportowych i magazynowych oraz wieloma przebiegami transportowymi, których trasy nie są zoptymalizowane (istnieje wiele połączeń, ponadto punkty sprzedaży w miastach i poza nimi są zapatrywane z tych samych centrów dystrybucji).

Scentralizowany model łańcuchów dostaw, u którego podstaw leży stosowanie zasady współdzielenia, oznacza wdrożenie następujących rozwiązań:

- partnerskiego systemu wymiany informacji pomiędzy głównymi uczestnikami łańcucha dostaw: konsumentami (twórcami sygnału popytowego z domu lub sklepu), dostawcami, producentami, operatorami logistycznymi oraz detalistami,
- wysyłania produktów do magazynów współdzielonego z innymi producentami (dóbr o zbliżonym profilu),
- współdzielonego transportu ze współdzielonych magazynów do hubów miejskich oraz konsolidacyjnych centrów regionalnych,
- skonsolidowana dystrybucja finalna do sklepów, domów i punktów odbioru z konsolidacyjnych centrów regionalnych do obszarów pozamiejskich oraz z hubów miejskich do miast (GCI, CapGemini, 2008, s. 7).

Omówiony powyżej model łańcucha dostaw zapewnia znaczne oszczędności kosztów transportu, magazynowania, energii oraz cechuje się mniejszym negatywnym wpływem na środowisko. Wymaga on także umiejętności zarządzania relacjami kooperantów, podejmowania wspólnych decyzji i sprawnego dzielenia się informacjami.

Podsumowanie

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury można postawić tezę, iż współczesne łańcuchy dostaw ewoluują w kierunku jednego z dwóch dominujących modeli: zdecentralizowanej sieci firm, dzielącej się zasobami lub struktury silnie scentralizowanej, w której współdzielenie aktywów odgrywa istotną rolę. W obu przypadkach ważne jest współdzielenie posiadanych zasobów, budowanie partnerskich relacji oraz zapewnienie sprawnego przepływu informacji pomiędzy kooperującymi firmami. Scentralizowany model łańcucha dostaw wpisuje się w trend proekologiczny, w ramach którego

kluczowe jest promowanie rozwiązań przyjaznych dla środowiska człowieka.

Nie należy oczekiwać, że wszystkie łańcuchy dostaw zostaną sprowadzone do postaci dominujących modeli, ponieważ funkcje łańcuchów dostaw powinny być przede wszystkim podporządkowane specyfice dostarczanych przez nie produktów. Tak więc przyjęte modele będą odzwierciedlały potrzeby organizacji. Przykładowo model scentralizowany przystaje do potrzeb firm oferujących na dużą skalę dobra funkcjonalne (np. sektor FMCG – szybko rotujących dóbr konsumpcyjnych). Być może powstaną także modele hybrydowe łańcuchów dostaw łączące w sobie elementy sieci (np. po stronie zaopatrzenia i dostępu do zasobów) oraz centralizacji (po stronie dystrybucji). Tak mogłoby się dzieć w przypadku tworzenia innowacyjnych produktów oferowanych na szeroką skalę lub produktów wytwarzanych w wielu wariantach, oferowanych dużej grupie odbiorców.

Być może powstaną także modele łańcuchów dostaw łączące rozwiązania tradycyjne z nowoczesnymi. Z całą pewnością motywem wiodącym w konfiguracji łańcuchów dostaw będzie dążenie do obniżenia kosztów, w tym kosztów środowiskowych, a ponadto zwiększenie ich efektywności oraz dostosowanie się do nowych trendów demograficznych, czyli zmian w potencjale zakupowym poszczególnych regionów świata i postępującej urbanizacji społeczeństw. Poza zmianami strukturalnymi należy także oczekiwać rosnącego nasycenia łańcuchów dostaw nowoczesnymi technologiami.

dr hab. Aleksandra Laskowska-Rutkowska, prof.
Uczelni Łazarskiego
Uczelnia Łazarskiego
Wydział Ekonomii i Zarządzania
e-mail: a.laskowska@lazarski.edu.pl

Bibliografia

- [1] Branderburger A.M., Nalebuff B. (1996), *Co-opetition*, Currency Doubleday, New York.
- [2] Ciesielski M. (2002), *Teoretyczne podstawy sieci logistycznych*, [w:] M. Ciesielski (red.), *Sieci logistyczne*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- [3] De Man A-P. (2004), *The Network Economy. Strategy, Structure and Management*, Edward Elgar, Northampton.
- [4] De Man A-P. (2008), *Networks as the Organization Form of the Knowledge Economy*, [in:] A-P. de Man (ed.) *Knowledge Management and Innovation in Networks*, Edward Elgar, Cheltenham, UK.
- [5] Fung V.K., Fung W.K., Wind Y. (2008), *Konkurowanie w płaskim świecie. Budowanie przedsiębiorstw przystosowanych do płaskiego świata*, Koźmiński, Warszawa.
- [6] *Future Supply Chain 2016* (2008), GCI CapGemini.
- [7] Hagel J. III, Brown J.S. (2006), *Organizacja jutra. Zarządzanie talentem, współpracą i specjalizacją*, Helion, Gliwice 2006.
- [8] Lee H. (2010), *Don't Tweak Your Supply Chain – Rethink It End to End*, „Harvard Business Review”, October.

- [9] Marsh R. (2015), *Amazon Drone Patent Application Imagines Delivery That Comes to You in One Click*, CNN politics, <http://edition.cnn.com/2015/05/12/politics/amazon-patent-drone-delivery/> access date: 29.09.2015.
- [10] Moore F. (1996), *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business.
- [11] Nassimbeni G. (2004), *Supply Chains: A Network Perspective*, [in:] S. New, Westbrook R. (eds.), *Understanding Supply Chains*, Oxford University Press, Oxford.
- [12] Piotrowicz A. (2013), *Wymagania organizacyjne stojące przed podmiotami gospodarczymi w obliczu globalnej konkurencji*, <http://mikro.uni.wroc.pl/bp/index.php?a=h5f3>.
- [13] Porter M.E., Kramer M.R. (2011), *Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa*, „Harvard Business Review Polska”, maj.
- [14] Simchi-Levi D. (2010), *Operations Rules. Delivering Customer Value through Flexible Operations*, The MIT Press, Massachusetts.
- [15] <http://swiat.newsweek.pl/nowy-kanal-sueski-ciekawostki-budowa-kanalu-sueskiego,artykuly,366884,1.html>, data dostępu: 29 września 2015 r.
- [16] http://wyborcza.biz/biznes/1,101562,10671340,Afryka_przezywa_prawdziwy_boom_na_telefony_komorkowe.html, data dostępu: 29 września 2015 r.
- [17] http://www.dhl.com/en/press/releases/releases_2015/logistics/dhl_successfully_tests_augmented_reality_application_in_warehouse.html, data dostępu: 29 września 2015 r.

Contemporary Tendencies and Paradigms in the Development of Global Supply Chains

Summary

The paper is aiming at review and analysis of current trends in supply chains development. On the basis of it, the thesis concerning the future dominating supply chain model has been formulated. PESTEL (political, economic, social, technological, environmental and legal factors) analysis for supply chains has been presented. The most important external factors that shape supply chains have been discussed. The two prevalent paradigms in economy and management, mainly: network paradigm and shared value paradigm have been pictured. It has been explained how these paradigms shape the form of supply chains and what are supply chains benefits of being reshaped according to them. The paper end with the conclusions part, where probable future forms/ models of supply chains have been discussed. These are, accordingly to goods character: network supply chain, centralized supply chain and hybrid models of supply chain (combination between two above). The environmental issues in current supply chains forming have been emphasized.

Keywords

supply chain, network paradigm, shared value

WIELOKRYTERIALNA METODA PVM WE WSPOMAGANIU DECYZJI KONSUMENCKICH

Kesra Nermend

Wprowadzenie

Podjęcie decyzji to „akt wyboru jednej możliwości spośród ich zestawu”, a proces decyzyjny to „poznanie i zdefiniowanie istoty sytuacji decyzyjnej, wyodrębnienie różnych możliwości, wybór «najlepszej» z nich i wprowadzenie jej w życie” (Griffin, 2004). Proces podejmowania decyzji przeprowadzany jest przez wszystkie podmioty gospodarcze, a jego istotą jest wybór jednej z co najmniej dwóch możliwości, pożądanych z punktu widzenia interesu (potrzeb) podmiotu, który dokonuje tego wyboru (Penc, 1995). Alternatywy te mogą różnić się między sobą pod różnymi względami. Wybór najlepszej z nich uwarunkowany jest m.in. wiedzą, doświadczeniem i cechami psychofizycznymi osoby podejmującej decyzję,

stopniem złożoności i trudności problemu decyzyjnego, stopniem komplikacji sytuacji decyzyjnej, dostępem do informacji przy uwzględnieniu stopnia ich przetworzenia oraz ograniczeniem czasowym procesu decyzyjnego (Bartosiewicz, 2012).

W procesie podejmowania decyzji każdy podmiot decyzyjny musi ocenić wszystkie koszty i korzyści z nią związane oraz uwzględnić wiele kryteriów decyzyjnych. Odnosi się to także do konsumentów jako podmiotów decyzyjnych, dokonujących wyboru różnego rodzaju dóbr i usług niezbędnych do ich codziennego funkcjonowania. Konsumenty doświadczają problemów decyzyjnych, które związane są z ich potrzebami, oczekiwaniami, wielkością

budżetu przeznaczanego na zakup produktu, ale także oferowaną jego jakością. Kupując mieszkanie, wybierając model samochodu, robiąc zakupy żywnościowe w sklepie, konsument gromadzi wiele niezbędnych informacji i potrzebuje odpowiedniej metody umożliwiającej dokonanie właściwego wyboru na podstawie wielu kryteriów. Część z nich jest typowo obiektywna, na przykład przy zakupie samochodu są to: spalanie, koszty eksploatacji, określone wyposażenie, rozmiar bagażnika, przyspieszenie. Inne kryteria mają charakter subiektywny, np. wygląd samochodu i jego wygoda.

Badania i analizy, które prowadzą producenci oraz podejmowane na ich podstawie działania, sprawiają, że w dużym stopniu manipulują oni konsumentami podczas dokonywania zakupów, powodując, że nie zawsze konsumenci dokonują zakupów właściwych ze swojego punktu widzenia. Dotyczy to przede wszystkim przedmiotów tanich, nad zakupem których zazwyczaj konsumenci długo się nie zastanawiają. Inaczej jest przy zakupie drogich produktów, jak np. samochód lub mieszkanie. Duży wydatek poniesiony na zakup takiego produktu sprawia, że konsument bardziej ostrożnie podejmuje decyzję.

W przypadku przedmiotów tańszych konsument nie poświęca tak dużo uwagi samej decyzji. Związane jest to z brakiem czasu na analizowanie każdej decyzji zakupowej. Zdarza się także, że decyzje zakupowe są zmieniane w ostatniej chwili pod wpływem impulsu. Sprzedawcy i producenci próbują wpłynąć na decyzje zakupowe konsumenta za pomocą różnych technik marketingowych. Nowoczesna technologia może jednak nie tylko wspierać producentów we wpływaniu na decyzje konsumentów, ale może także stanowić skuteczną zaporę uniemożliwiającą oddziaływanie na impulsywne podejmowanie decyzji zakupowych przez konsumentów. Każdy człowiek może zdefiniować racjonalne reguły, którymi powinien kierować się przy wyborze dóbr lub usług. Reguły te można wykorzystać do budowy modeli wielokryterialnych oraz ich implementacji w systemie informatycznym, który powinien być dostępny dla szerokiego grona odbiorców za niewysoką cenę.

W literaturze światowej istnieją różne szkoły zajmujące się metodami podejmowania decyzji konsumenckich: szkoła francuska, belgijska, polska, amerykańska i inne. Twórcami tych szkół byli: B. Roy, J. Brans, Z. Hellwig i T. Saaty. W ramach tych szkół zostały opracowane grupy metod: ELECTRE (Duckstein, Gershon, 1983; Grolleau, Tergny, 1971; Karagiannidis, Moussiopoulos, 1997; Moussseau i in., 2001; Nermend, 2007; Vallée, Zielniewicz, 1994a; Vallée, Zielniewicz, 1994b), PROMETHEE (Scharlig, 1996), rozwijane przez szkoły francuską i belgijską, AHP (Saaty, 1980) i ANP (Saaty, 2005), tworzone przez szkołę amerykańską, oraz metody wywodzące się od metody Hellwiga, rozwijane przez szkołę polską. Do tych ostatnich metod można zaliczyć wielokryterialną metodę PVM (ang. Preference Vector Method), której opis matematyczny oraz jej porównanie z wyżej wymienionymi metodami przedstawił K. Nermend (2015).

Głównym celem artykułu jest wskazanie możliwości zastosowania wielokryterialnej metody PVM w systemie

informatycznym wspomagającym podejmowanie decyzji dotyczących wyboru dóbr i usług przez konsumenta. Celem pośrednim jest wskazanie korzyści wynikających ze stosowania tego systemu w poprawie kanałów komunikacji związanych z produktem i jego sprzedażą, czyli w działaniach marketingowych sprzedawców.

Metoda wielokryterialna PVM

Metoda wielokryterialna PVM wywodzi się ze szkoły polskiej zapoczątkowanej przez Z. Hellwiga (1968). Badania prowadzone w ramach tej szkoły skupiają się nie tylko na problemach typowych dla podejmowania decyzji, ale również związanych z różnymi problemami rangowania, takimi jak na przykład analiza zmian w czasie pozycji obiektu w rankingu czy określanie stopnia rozwoju obiektów (Grabiński, 1984). Korzystając z możliwości, jakie daje metoda Hellwiga w rangowaniu obiektów społeczno-gospodarczych oraz składowa wektora wykorzystywana w przetwarzaniu obrazów przez Borawskiego (2007), stworzono metodę budowy miar wektorowych (ang. Vector Measure Construction Method – VMCM). Została ona szczegółowo opisana w publikacjach (Nermend, 2006; 2008; 2009). Rozwinięciem metody VMCM jest wielokryterialna metoda wektora preferencji PVM przeznaczona do rozwiązywania problemów decyzyjnych. W wielokryterialnej metodzie wektora preferencji PVM decydent może wyrazić swoje preferencje w różnych postaciach:

- Wariant A. Decydent podaje nazwę i charakter kryteriów decyzyjnych oraz wskazuje obiekt, który mu się podoba, i obiekt, który mu się nie podoba. Wartości kryteriów zostają dobrane z bazy danych.
- Wariant B. Decydent podaje nazwę i charakter kryteriów. Reszta procedury obliczeniowej odbywa się w sposób automatyczny bez udziału decydenta.
- Wariant C. Decydent podaje nazwę kryteriów decyzyjnych oraz wprost wartości obiektów spełniających jego oczekiwania, a także niechcianych przez niego. Kryteria opisujące obiekty możemy podzielić na reprezentujące wartości:
 - pożądanę (d): kryteria, dla których pożądaną są określone wartości, nie za duże i nie za małe. Przykładowo, kupując samochód, decydent oczekuje samochodu o pewnej wielkości, ani zbyt dużego, ani zbyt małego,
 - niepożądaną (nd): kryteria, dla których określona wartość jest niepożądana,
 - motywujące (m): kryteria, dla których pożądaną są wysokie wartości, motywujące decydenta do podejmowania decyzji. Przykładowo, decydent, wybierając formę lokaty, będzie oczekiwał maksymalnego oprocentowania,
 - demotywuujące (dm): kryteria, dla których pożądaną są niskie wartości, ich duża wysokość demotywuje decydenta do podjęcia decyzji. Przykładem takiego kryterium jest cena, dla której w przypadku zakupu dąży się, aby miała wartość jak najniższą,
 - neutralne (n): kryteria, które w danym problemie decyzyjnym nie są istotne, ich wartości nie powinny mieć wpływu na podjętą decyzję.

W wielokryterialnej metodzie wektora preferencji PVM konsument wyraża swoje preferencje w postaci dwóch wektorów, motywującego wektora preferencji $\vec{\Psi}$ oraz demotywuującego wektora preferencji $\vec{\Phi}$. Wektor $\vec{\Psi}$ wyraża pozytywne preferencje decydenta, wartości jego kryteriów spełniają oczekiwania decydenta w przeciwieństwie do wektora $\vec{\Phi}$. Ze względu na własności, jakie posiada wielokryterialna metoda wektora preferencji PVM, jest ona łatwa do zaimplementowania w systemie informatycznym. Dalej będzie opisana koncepcja takiego systemu.

Z powyższego wnioskować można, iż producenci i sprzedawcy starają się stosować jak najskuteczniejsze kanały marketingowe oraz różnego rodzaju promocje, aby wpłynąć na decyzję konsumentów przy wyborze dóbr i usług. Stąd koncepcja ogólnie dostępnego systemu komputerowego, który by przeciwdziałał próbom wpływania na decyzje konsumenta. System ten powinien dostarczać im obiektywne informacje na temat dóbr i usług oraz wspomagać konsumenta w podejmowaniu decyzji. W dalszej części artykułu przedstawiona zostanie koncepcja systemu komputerowego do wspomaganie decyzji konsumenckich.

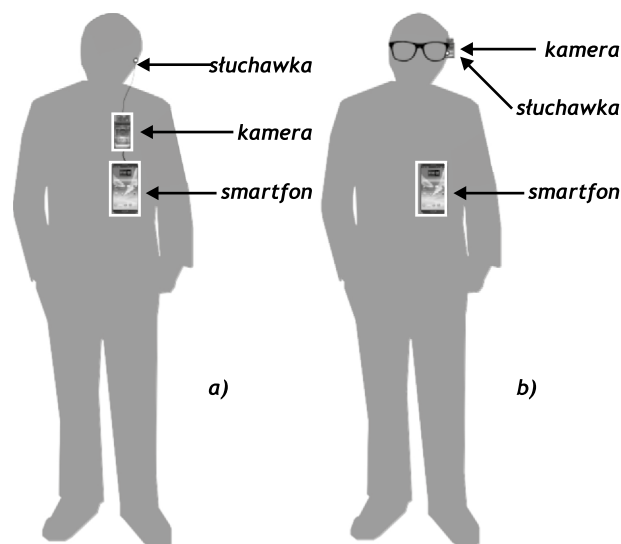
Koncepcja systemu komputerowego

Zaproponowana koncepcja systemu komputerowego do wspomaganie decyzji zakupowych konsumentów jest oparta na bazie danych pobierającej informacje z różnych źródeł, takich jak np. instytucje badające jakość żywności oraz ośrodki kontrolujące jakość wyrobów spożywczych. Każda informacja o karze wymierzonej przez te instytucje i ośrodki oraz wyniki ich badań i analiz mogą być wprowadzone do bazy danych. Dzięki temu terminal, jaki posiada konsument, będzie mógł łączyć się z bazą danych, aby uzyskać natychmiastową informację o danym producencie i ewentualnie jego produkcie.

Wymiana informacji nie musi być jednokierunkowa. Konsumenti mogą zgłaszać swoje niezadowolenie i podejrzenia nawet już w sklepie. Co więcej, za zgodą konsumenta, system może sam oceniać produkt i automatycznie przekazywać informację do bazy danych. Przetworzone produkty, brak oznaczeń cenowych, dziwny kolor czy też plamy na produkcie mogą być rejestrowane i od razu przesyłane do bazy danych konsumenta lub sprzedawcy. Na podstawie częstości występowania nieprawidłowości u różnych producentów i sprzedawców system, z wykorzystaniem zaimplementowanego taryfikatora kar, może sam zaproponować karę za daną nieprawidłowość. Z użyciem tego systemu możliwe jest także tworzenie baz cen, sugerowanych przez producentów w procesie obrotu ich produktami.

Częścią systemu po stronie konsumenta jest tzw. asystent konsumenta. Składa się on z komputera i kamery, która zbiera informacje o wszystkich produktach znajdujących się w pobliżu kupującego, oraz słuchawek, których celem jest przekazanie informacji kupującemu (rys. 1).

System oparty na proponowanej koncepcji jest przyjazny i prosty w obsłudze. Wystarczające jest zamontowanie kamery na okularach, tak jak to przedstawiono



Rys. 1. Asystent konsumenta: a) z kamerą umieszczoną w ubraniu; b) z kamerą umieszczoną w okularach
Źródło: opracowanie własne

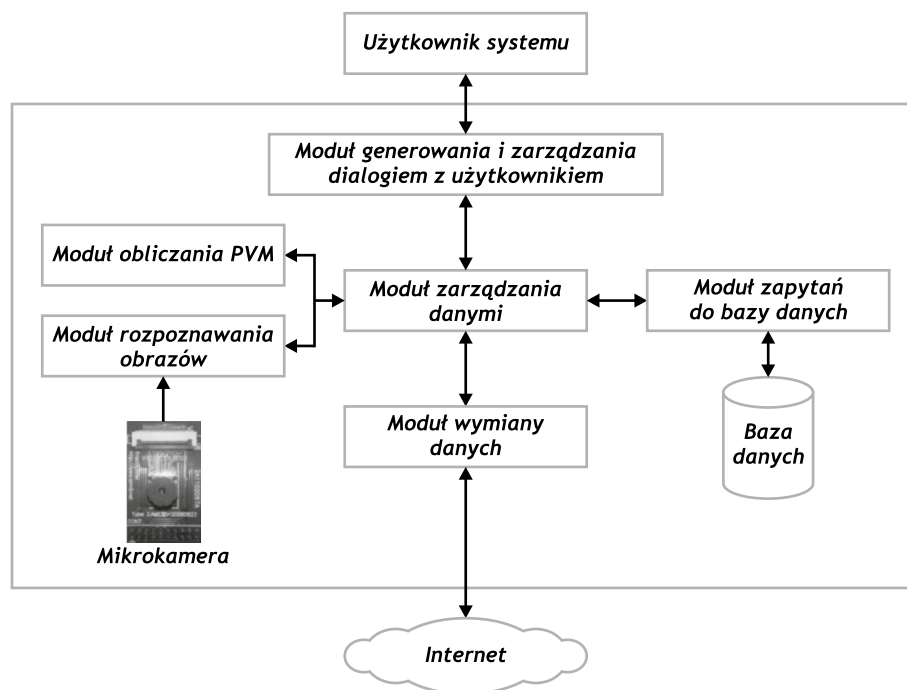
na rysunku 1b. Możliwy jest wariant z zestawem głośnomówiącym zakładanym na ucho dla osób nienoszących okularów. Zaletą takiego podejścia jest możliwość rejestracji w systemie wszystkich czynności, jakie wykonuje konsument podczas zakupów.

Oprogramowanie zainstalowane na smartfonie (mikrokontrolerze) konsumenta może składać się z szeregu modułów, które będą zapewniać określoną funkcjonalność. Użytkownik będzie się kontaktował słownie z modułem generowania i zarządzania dialogiem, który zapewni właściwy sposób wprowadzania i przekazywania informacji niezależnie od rodzaju urządzenia, na jakim jest oprogramowanie zainstalowane. Centralnym elementem oprogramowania będzie moduł zarządzania danymi, który zbiera i przekazuje dane od innych modułów, zapewniając modułowi obliczeniowemu właściwy format danych. Moduł ten współpracuje z modułami obsługującymi bazę danych, wymianę informacji z użytkownikiem, modułem obliczeniowym oraz rozpoznawania obrazów (rys. 2).

Źródła informacji dla systemu

Asystent konsumenta gromadzi informacje o produktach znajdujących się na półkach sklepowych. Źródłem informacji dla asystenta jest centralna baza danych (rys. 3). Do bazy tej wprowadzane są informacje z baz danych instytucji kontroli producentów, takich jak Sanepid czy też PIH. Informacje te mogą być pobierane w czasie zakupów do baz danych smartfonów. W celu wymiany informacji pomiędzy sobą smartfony mogą łączyć się ze sobą.

Dodatkowo w centralnej bazie danych mogą być przechowywane informacje o wyrokach sądowych, które mogą być interesujące z punktu widzenia konsumenta. Upublicznienie takich informacji byłoby dodatkową motywacją dla przedsiębiorcy do podniesienia jakości swoich wyrobów oraz ciągłego monitorowania procesu produkcyjnego w celu uniknięcia jakichkolwiek niedoskonałości produktów.



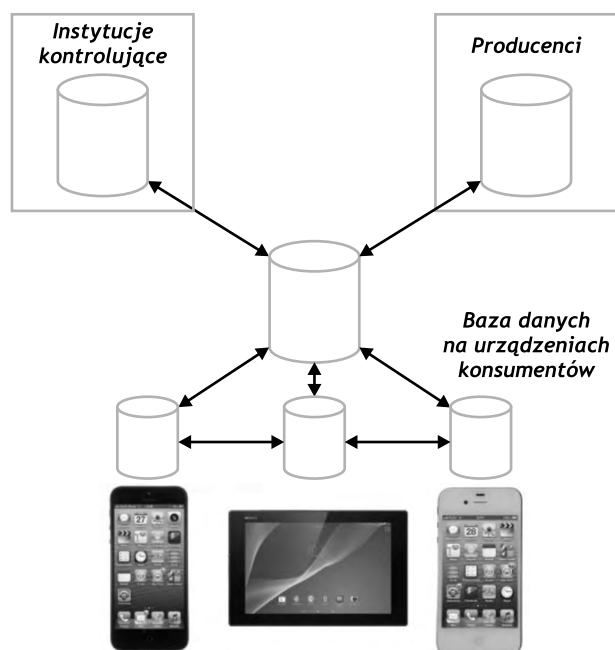
Rys. 2. Koncepcja systemu wspomagania decyzji zakupowych konsumenta
Źródło: opracowanie własne

Liczba nieprawidłowości wykazanych podczas kontroli powinna być istotnym elementem systemu podejmowania decyzji zakupowych, obniżającym pozycję produktu w rankingu. Dlatego umieszczenie ich w bazie mogłoby być bardzo ważną informacją dla sprzedawcy czy producenta, uwzględnianą w ich działaniach marketingowych. Istotność tej informacji zależy od rozpowszechnienia systemu wśród konsumentów.

Typowy przykład działania asystenta konsumenta można przedstawić następująco: Konsument wchodzi do

sklepu, system rozpoczyna zbieranie informacji z wykorzystaniem kamery. System z pomocą algorytmów OCR odczytuje ceny oraz nazwy produktów i inne informacje znajdujące się na półkach. Zebrane informacje służą do zidentyfikowania produktu. Na początku jest dokonana wstępna selekcja produktów oraz dzielenie ich na grupy, na podstawie których są budowane wstępne rankingi. Gdy konsument zatrzyma się przy półce z wyrobami, system proponuje mu kilka najlepszych według niego produktów, zgodnie z ustalonym wcześniej rankingiem. Jeżeli konsument weźmie produkt do ręki, asystent odczyta kod kreskowy produktu i na tej podstawie zweryfikuje wcześniejszą identyfikację. Następnie przekaże konsumentowi najistotniejsze informacje o produkcie oraz jego producencie, które mogą wpłynąć na decyzję kupna.

Sprawne działanie asystenta konsumenta wymaga współdziałania wielu różnych metod. Najważniejsze dla działania systemu są metody przetwarzania i rozpoznawania obrazów, metody decyzyjne oraz metody wielokryterialne do rangowania produktów. W zaproponowanym systemie zostanie zaimplementowana metoda wektora preferencji PVM, należąca do metod wielokryterialnych.



Rys. 3. System wymiany informacji
Źródło: opracowanie własne

Studium przypadku zastosowania zaproponowanej koncepcji systemu

Konsument czasami chciałby zastąpić towar, który zna, towarem o pewnych, lepszych własnościach. Przykładowo, konsument może stwierdzić, że konieczne będzie przejście przez niego na dietę. Chciałby wówczas kupować towary o podobnych własnościach, ale o mniejszej zawartości kalorii i tłuszczu. Dodatkowo korzystne byłoby, gdyby towary były jak najtańsze. Jako przykład wybrano zakup frytek.

Tab. 1. Wartości kryteriów wektora $\vec{\Psi}$ oraz $\vec{\Phi}$ dla frytek

Wektor preferencji	Kaloryczność	Białko	Tłuszcz	Węglowodany	Cena (PLN)
$\vec{\Psi}$ – Frytki 1	229	3,9	10	29,4	13,99
$\vec{\Phi}$ – Frytki 5	212	3,5	5	36	8,39

Źródło: (Vitalia, 2014)

Tab. 2. Wartości kryteriów dla frytek

	Kaloryczność	Białko	Tłuszcz	Węglowodany	Cena (PLN)
Frytki 1	229	3,9	10	29,4	13,99
Frytki 2	137	1,7	3,3	25,1	8,87
Frytki 3	231	3,5	5	37	8,39
Frytki 4	174	3	5,5	29	7,67
Frytki 5	212	3,5	5	36	8,39
Frytki 6	160	3	4,5	28	7,45
Frytki 7	266	4	9	42	11,53
Frytki 8	100	2,5	2	18	9,33
Frytki 9	141	2,2	4,1	23,8	10,40

Źródło: (Vitalia, 2014)

Tab. 3. Ranking frytek

Obiekt	Miara wektorowa	Miara odległościowa	Miara	Klasa
Frytki 1	-2,40	0,00	-1,44	3
Frytki 2	0,43	4,07	-1,37	3
Frytki 3	-0,09	2,13	-0,90	2
Frytki 4	0,74	2,22	-0,45	1
Frytki 5	0,00	2,13	-0,85	2
Frytki 6	0,92	2,58	-0,48	1
Frytki 7	-1,88	0,43	-1,30	3
Frytki 8	0,61	3,81	-1,16	3
Frytki 9	-0,25	3,35	-1,49	4

Źródło: opracowanie własne

Wybrano następujące kryteria dla tego produktu:

X_1 – Wartość energetyczna w kcal/100 g,

X_2 – Zawartość białka w 100 gramach,

X_3 – Zawartość tłuszczu w 100 gramach,

X_4 – Zawartość węglowodanów w 100 gramach,

X_5 – Cena w zł/1 kg.

Tabela 1 przedstawia wartości kryteriów wektorów $\vec{\Psi}$ (motywuującego wektora preferencji) i $\vec{\Phi}$ (demotywuującego wektora preferencji) dla frytek. Wektor $\vec{\Psi}$ wyraża pozytywne preferencje decydenta, jego wartości kryteriów spełniają oczekiwania decydenta w przeciwieństwie do wektora $\vec{\Phi}$, który wyraża negatywne preferencje decydenta. Jako $\vec{\Psi}$ przyjęto frytki, które konsument preferuje, natomiast jako $\vec{\Phi}$ frytki, które nie odpowiadają konsumentowi. Konsument oczekiwałby wskazania frytek

o niższej cenie i kaloryczności oraz mniejszej zawartości węglowodanów przy zbliżonej zawartości białka i tłuszczu do frytek 1.

Tabela 2 przedstawia dostępne w sklepie frytki. Można zauważyć, że kupowane przez konsumenta frytki mają stosunkowo wysoką zawartość kalorii i tłuszczów. Cena ich jest również stosunkowo niekorzystna. Konsument zatem oczekiwałby znalezienia produktu bardziej odpowiadającego jego preferencjom.

Tabela 3 przedstawia uzyskane wyniki obliczeń. Wynikiem działania metody PVM są unormowane wartości miary. Wartość 1 oznacza produkt podobny do produktu, który konsumentowi się podoba, 0 – podobny do tego, który mu się nie podoba. Biorąc to pod uwagę, produkty zostały podzielone na trzy klasy:

Klasa 1. Obiekty lepsze od produktu, który się konsumentowi podoba.

Klasa 2. Obiekty gorsze od produktu, który się konsumentowi podoba, ale lepsze od tego, który się mu nie podoba.

Klasa 3. Obiekty gorsze od produktu, który się konsumentowi nie podoba.

Najbardziej zbliżone pod względem zawartości tłuszczu i białka okazały się frytki 7, na co wskazuje najniższa wartość miary odległościowej. Pozostałe kryteria oceny tych frytek są nieznacznie lepsze od frytek 1. Byłby to dobry wybór, gdyby konsumentowi zależało przede wszystkim na zachowaniu odpowiedniej zawartości białka i tłuszczu. Najlepsze parametry pod względem kaloryczności, zawartości węglowodanów i ceny mają frytki 6. Różnica pomiędzy zawartością węglowodanów i białek z frytkami 1 jest znaczna, ale na poziomie przeciętnym w stosunku do innych frytek, w związku z tym frytki te uzyskały najlepszą ocenę. Można je zatem zarekomendować konsumentowi jako lepszy produkt niż frytki 1. Zamiennikiem frytek 6 mogą być frytki 4, które uzyskały tylko nieznacznie gorszy wynik od frytek 6, ale mają zawartość białek i węglowodanów bardziej zbliżoną do frytek 1.

Podsumowanie

W artykule przedstawiono koncepcję systemu informatycznego do wspomagania konsumentów podczas dokonywania zakupów. Zaprezentowany przykład dotyczył dóbr konsumpcyjnych, ale może on wspomagać wybór dowolnych produktów przez dowolne podmioty. Zaproponowany system wykorzystuje metodę PVM, której zastosowanie nie wymaga czynnego udziału decydenta w procesie decyzyjnym wykonywanym bezpośrednio w punkcie sprzedaży. Decydent może wcześniej sprecyzować swoje preferencje. Informacje o preferencjach konsumenta mogą być wykorzystywane wielokrotnie przy wyborze podobnych towarów. Preferencje decydenta są wyrażane w postaci dwóch wektorów, motywującego wektora preferencji $\vec{\Psi}$ oraz demotywuującego wektora preferencji $\vec{\Phi}$. Wektor $\vec{\Psi}$ wyraża pozytywne preferencje decydenta, jego wartości kryteriów spełniają oczekiwania decydenta w przeciwieństwie do wektora $\vec{\Phi}$. System informatyczny zaproponowany w opracowaniu przyczyni się do zwiększenia obiektywności wyborów konsumenckich dzięki niewrażliwości na oddziaływanie reklam, a także poprzez umożliwienie dostępu do informacji z urzędów kontroli producentów i sprzedawców oraz instytucji tworzących rankingi produktów.

Zaproponowany system wspomagania decyzji konsumenckich ma służyć racjonalizacji decyzji podejmowanych przez konsumentów. Potencjalna przydatność tego systemu jest jednak zdecydowanie większa. Jego upowszechnienie może wpłynąć także na zmianę podejścia firm do kwestii promocji produktów i usług. Sprawy często do tej pory ignorowane albo marginalizowane mogą stać się bardzo ważne. Odnosi się to przede wszystkim do opinii rządowych instytucji kontroli i nadzoru, a także opinii niezależnych organizacji monitorujących produkty. Aktualnie informacje o karach nakładanych przez instytucje państwowe

i sądy rzadko docierają do konsumentów. Sytuację tę może zmienić zaproponowany system wspomagania decyzji konsumenckich. Przy zakupie produktu konsument otrzyma informacje o wszystkich karach nałożonych na danego producenta czy sprzedawcę. Dla większości konsumentów informacje te mogą mieć większe znaczenie niż reklama. W konsekwencji miliony złotych wyłożone przez przedsiębiorstwa na kampanie reklamowe nie będą powodowały zwiększenia sprzedaży, natomiast te same pieniądze wyłożone na poprawę wewnętrznej kontroli jakości w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa ze sprzedaży. Proponowany system wspomagania decyzji konsumenckich będzie korzystał również z opinii o produktach wystawionych przez niezależne organizacje pozarządowe. Przedsiębiorcy będą zatem starać o pozyskanie różnych certyfikatów i pozytywnych opinii wydanych przez te organizacje. W konsekwencji może zmienić się struktura wydatków przedsiębiorstw w kierunku zwiększenia nakładów finansowych przeznaczonych na poprawę jakości produktów i usług oraz na ekspertyzy i testy produktów przy jednoczesnym zmniejszeniu wydatków związanych z reklamą.

dr hab. inż. Kesra Nermend, prof. US
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
 e-mail: kesra@wneiz.pl

Bibliografia

- [1] Bartosiewicz S. (2012), *System podejmowania decyzji we współczesnym przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Edukacja”, Nr 84, s. 57–84.
- [2] Borawski M. (2007), *Rachunek wektorowy w przetwarzaniu obrazów*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Szczecińskiej, Szczecin.
- [3] Duckstein L., Gershon M. (1983), *Multicriterion Analysis of a Vegetation Management Problem Using ELECTRE II*, „Applied Mathematical Modelling”, Vol. 4, No. 6, pp. 254–261.
- [4] Grabiński T. (1984), *Wielowymiarowa analiza porównawcza w badaniach dynamiki zjawisk ekonomicznych*, AE w Krakowie, Kraków.
- [5] Griffin R.W. (2004), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [6] Grolleau J., Tergny J. (1971), *Manuel de reference du programme ELECTRE II*, Document de travail 24, SEMA-METRA International.
- [7] Hellwig Z. (1968), *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przebieg Statystyczny”, Nr 4, s. 307–326.
- [8] Karagiannidis A., Moussiopoulos N. (1997), *Application of ELECTRE III for the Integrated Management of Municipal Solid Wastes in the Greater Athens Area*, „European Journal of Operational Research”, No. 97, pp. 439–449.
- [9] Mousseau V., Figueira J., Naux J.-P. (2001), *Using Assignment Examples to Infer Weights for ELECTRE TRI Method*:

- Some Experimental Results, „European Journal of Operational Research”, Vol. 130, No. 2, pp. 263–275.
- [10] Nermend K. (2006), *A Synthetic Measure of Sea Environment Pollution*, „Journal of Environmental Studies”, Vol. 15, No. 4b, pp. 127–130.
- [11] Nermend K. (2008), *Rachunek wektorowy w analizie rozwoju regionalnego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- [12] Nermend K. (2007), *Regions Grouping with Similarity Measure Based on Vector Calculus*, „Polish Journal of Environmental Studies”, Vol. 16, No. 5b, pp. 132–136..
- [13] Nermend K. (2009), *Vector Calculus in Regional Development Analysis*, Springer, Heidelberg.
- [14] Nermend K. (2015), *Wielokryterialna metoda wektora preferencji jako narzędzie wspomagające proces decyzyjny*, „Przegląd Statystyczny”, t. 62, Nr 1, s. 71–92.
- [15] Penc J. (1995), *Decyzje w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- [16] Saaty T. (1980), *The Analytical Hierarchy Process*, McGraw-Hill, New York.
- [17] Saaty T. (2005), *Theory and Applications of the Analytic Network Process: Decision Making with Benefits, Opportunities, Costs and Risks*, RWS Publications, Pittsburgh.
- [18] Scharlig A. (1996), *Pratiquer ELECTRE et PROMETHEE : Un Complement `a Decider sur Plusieurs Crit `eres*, Polytechniques et Universitaires Romandes, Lausanne.
- [19] Vallée D., Zielniewicz P. (1994a), *Electre III-IV, version 3.x – Aspects méthodologiques, (Tome 1)*, Université de Paris Dauphine, Paris.
- [20] Vallée D., Zielniewicz P. (1994b), *Electre III-IV, version 3.x – Guide d'utilisation (Tome 2)*, Université de Paris Dauphine, Paris.
- [21] Vitalia, *Ranking produktów* (2014), <http://vitalia.pl/ranking-produktow.html> data dostępu: 19.12.2014 r.

Multi-Criteria method PVM in Consumer Decision Support

Summary

The paper presents the possibility of implementing the preference vector method in a computer system for consumer decision support. PVM method may be included to a set of methods derived from the Polish school of multidimensional data analysis. The way in which method works is illustrated in the example of selecting one kind of French fries among their many various types, according to a particular consumer preference.

Keywords

Preference Vector Method, multicriteria methods, research

ANALIZA INTENCJI KORZYSTANIA Z PORTALU PODATKOWEGO W KONTEKŚCIE UOGÓLNIONEJ TEORII AKCEPTACJI I UŻYTKOWANIA TECHNOLOGII ICT

**Anna Sottysik-Piorunkiewicz
Iwona Zdonek**

Wprowadzenie

Zastosowanie technologii informacyjnych i komunikacyjnych w elektronicznej administracji publicznej staje się jednym z podstawowych priorytetów dla zapewnienia rozwoju społeczeństwa informacyjnego. W ostatnich latach intensywne wysiłki w zakresie usprawnienia obsługi podatnika można zaobserwować na Portalu Podatkowym (<http://www.finanse.mf.gov.pl>). Jednakże wdrażanie systemów informatycznych zapewniających poprawę jakości usług w administracji publicznej związane jest z wieloma przeciwnościami. Należą do nich m.in. poziom akceptacji tych systemów przez społeczeństwo, pragnienie ich poznania oraz intencje do korzystania z nich. Kwestia tego, jak wpłynąć na społeczeństwo, aby częściej korzystało z rozwią-

zań systemów informatycznych w e-administracji, stanowi wyzwanie dla badaczy i naukowców. Dlatego też badanie akceptacji wspomnianych systemów za pomocą modeli oraz teorii koncentrujących się na opisie zachowania społeczeństwa informacyjnego może stanowić odpowiednie tło tego problemu badawczego. Jedną z takich teorii jest uogólniona teoria akceptacji i użytkowania technologii (UTAUT), według której intencja i korzystanie z technologii uzależnione są od czterech zmiennych. Transpozycja tej teorii do warunków Portalu Podatkowego stała się przedmiotem rozważań wcześniejszej pracy badawczej autorki (Sottysik-Piorunkiewicz, Zdonek, 2015). Dotychczasowe wnioski wymagały jednak pewnego doprecyzowania i weryfikacji.



Celem artykułu jest przedstawienie analizy intencji korzystania z Portalu Podatkowego przez społeczeństwo informacyjne w Polsce w kontekście uogólnionej teorii akceptacji i użytkowania technologii ICT (UTAUT). Punktem wyjścia do analizy był przegląd dotychczasowych badań UTAUT w obszarze e-podatków przeprowadzonych na świecie.

Przegląd badań UTAUT w obszarze e-podatków

Rozwój technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) daje nowe możliwości jednostkom rządowym i administracji publicznej w zakresie zapewnienia obywatelom i przedsiębiorstwom szansy korzystania z lepszych i bardziej efektywnych usług w ramach G2B i G2C. Zachowania użytkowników Internetu w zakresie akceptacji technologii ICT są przedmiotem licznych badań, zarówno w Polsce (Szmigielska i in., 2012; Papińska-Kacperek, 2013; Ziemia, Eisenhardt, 2014), jak i na świecie. Na tym tle powstały modele analizy zachowań użytkowników Internetu, spośród których do najpopularniejszych zalicza się model UTAUT – Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (Venkatesh i in., 2003). Obok niego wykształciły się inne modele, a mianowicie: TAM – Technology Acceptance Model (Davis, 1989), TRA – Theory of Reasoned Action (Fishbein, Ajzen, 1975), DOI – Diffusion of Innovation Theory (Rogers, 1995) oraz PCI – Perceived Characteristics Innovation (Moore, Benbasat, 1991).

Badania oparte na modelu UTAUT są związane w dużej mierze z zaawansowaniem wdrożeń i dojrzałości systemów elektronicznych usług w zakresie wypełniania deklaracji podatkowych oraz systemów wspomagania obsługi podatnika, a także innych publicznych usług administracyjnych świadczonych drogą elektroniczną. W wyniku dokonanego studium literatury światowej w tym zakresie można wskazać, iż dotychczasowe badania dotyczące akceptacji technologii informatycznej i komunikacyjnej przez społeczeństwo informacyjne w obszarze e-podatków są prowadzone przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych Ameryki Północnej, w Azji (Tajwan, Indie, Korea Południowa) i w Europie (Holandia, Wielka Brytania, Turcja, Grecja, Polska). Badania dotyczące rozwoju systemów administracji publicznej w Stanach Zjednoczonych obejmowały zarówno system podatkowy, jak i inne usługi administracji realizowane w ramach systemów e-government. W 2004 roku D.M. West opublikował badania na temat zmian zachodzących w systemach administracji publicznej dotyczących dystrybucji usług i ich odbioru społecznego (West, 2004, s. 15–27). F. Belanger i L. Carter (Belanger, Carter, 2005, 2008, 2010; Carter, Belanger, 2005; Carter, 2008) w swoich badaniach przeprowadzonych w latach 2005–2010 zwrócili uwagę na akceptację systemów elektronicznego głosowania w społeczeństwie informacyjnym, rolę zaufania i ryzyka we wdrożeniu i rozwoju systemów e-government w społeczeństwie informacyjnym w odniesieniu do czynników zapewniających akceptację

innowacyjnych rozwiązań ICT. Także w roku 2005 M.J. Moon i D.F. Norris pokazali w swojej publikacji aspekt akceptacji zmian w zarządzaniu administracją publiczną na szczeblu miejskim w oparciu o badania dotyczące zastosowanie rozwiązań systemów e-government (Moon, Norris, 2005). W 2006 roku Y. Chen i D.V. Dimitrova rozpatrywali zaangażowanie społeczeństwa w odniesieniu do wykorzystania portali informacyjnych w administracji publicznej (Chen, Dimitrova, 2006). W latach 2006–2009 C.G. Reddick (2005, 2006, 2009) zwrócił uwagę na formę komunikacji pomiędzy mieszkańcami a lokalnym urzędem z uwzględnieniem systemów e-government do zarządzania usługami. W roku 2008 V.R. Prybutok, X.N. Zhang i S.D. Ryan zbadali środowisko systemów e-government pod kątem efektywności kierowania i zarządzania, w odniesieniu do jakości technologii informacyjnej i komunikacyjnej (Prybutok i in., 2008). W tym czasie również C.J. Tolbert, K. Mossberger i R. McNeal zajęli się zgłębianiem tematyki związanej z e-government w Stanach Zjednoczonych (Tolbert i in., 2008). W 2009 roku J. Lee i H.R. Rao porównali dwa systemy usług e-government w celu uzyskania informacji na temat kryteriów decydujących o akceptacji usług świadczonych drogą elektroniczną (Lee, Rao, 2009).

Obok ośrodków badawczych w Stanach Zjednoczonych zajmujących się tematyką czynników akceptacji systemów elektronicznych usług w administracji publicznej na uwagę zasługują również badania przeprowadzone przez J.R. Fu, W.S. Chao i C.K. Farn (2004, 2006), S.Y. Hung, C.M. Chang i T.J. Yu (2006) oraz C.T. Lu, S.Y. Huang i S.Y. Lo (2010) w zakresie wykorzystania systemów elektronicznej deklaracji podatkowej na Tajwanie. W 2008 roku C.K. Lee i inni opracowali porównanie stron internetowych systemu podatkowego w Turcji i w Korei Południowej (Lee i in., 2008, s. 842–859). Z kolei w 2009 roku A. Ojha, G.S. Sahu i M.S. Gupta przedstawili wyniki badań dotyczące wykorzystania elektronicznego systemu podatkowego w Indiach (Ojha i in., 2009, s. 65–90). W tym samym roku S.J.H. Hu, S.A. Brown, J.Y.L. Thong, F.K.Y. Chan i K.Y. Tam przedstawili analizę czynników determinujących rozwój i intencje użytkowników serwisów online, opierając się na przykładzie systemu elektronicznych podatków w Hongkongu (Hu i in., 2009, s. 292–306).

Rozwój systemów G2C i G2B w Europie również cieszył się zainteresowaniem badaczy, głównie w Wielkiej Brytanii (Barnes, Vidgen, 2004, s. 213–228; Kolsaker, Lee-Kelley, 2006, s. 96–106; Dwivedi, Williams, 2008, s. 261–274; Rana i in., 2012, s. 26–55), a także w Holandii (van Deursen, van Dijk, 2009, s. 333–340; van Dijk i in., 2008, s. 379–399.), Grecji (Floropoulos i in., 2010, s. 47–56) i w Polsce (Banasikowska, 2011; Ziemia, 2012, s. 331–350; Papińska-Kacperek, 2013, s. 251–266; Sołtysik-Piorunkiewicz, Banasikowska, 2013, s. 481–490; Banasikowska, Sołtysik-Piorunkiewicz, 2013, s. 670–678; Hysa, Zdonek, 2014; Sołtysik-Piorunkiewicz, Zdonek, 2015).

Na podstawie przeglądu literatury na temat oceny dotychczasowego świadczenia usług e-government

można przyjąć tezę, iż obecnie promuje się podejście coraz bardziej zorientowane na potrzeby użytkownika (mieszkańca). Jednocześnie ważne jest przeprowadzanie badania wpływu nowych usług na użytkowników (mieszkańców). Jak podają S. Verdegem i G. Verleye (2009), zadowolenie użytkownika może mieć decydujący wpływ na akceptację i korzystanie z usług e-administracji na dużą skalę. Jednym z istotnych obszarów e-administracji jest obsługa mieszkańców w zakresie systemu podatkowego. Dotychczasowe badania opisane w literaturze są odzwierciedleniem próby poznania czynników wpływających na rozwój systemów informatycznych w administracji publicznej zgodnie z potrzebami społeczeństwa informacyjnego. Dotyczą one przede wszystkim określenia uwarunkowań akceptacji systemów G2C i G2B przez użytkowników. Jednakże wyraźnie rysuje się potrzeba dalszych badań, związana z odkrywaniem determinant wpływających na intencję korzystania z systemów w obszarze e-government, m.in. w zakresie realizacji usług podatkowych.

Metoda badawcza

Punkt wyjścia do badań empirycznych stanowiły wnioski płynące z analizy modelu UTAUT Portalu Podatkowego (<http://www.finance.mf.gov.pl>), zrealizowane za pomocą mapy myśli (Sołtysik-Piorunkiewicz, Zdonek, 2015), które należało doprecyzować i zweryfikować. Zaproponowano przeprowadzenie analizy w oparciu o badanie ankietowe za pomocą elektronicznego kwestionariusza. Kwestionariusz umieszczono na stronie internetowej w domenie Politechniki Śląskiej, a zaproszenia do jego wypełniania dystrybuowano drogą mailową. Kwestionariusz składał się z pięciu części, które obejmowały: pytania o doświadczenia w wypełnianiu deklaracji podatkowych i użytkowania Internetu, opinii na temat deklaracji PIT przez Internet, oczekiwań wobec systemu teleinformatycznego wspierającego podatnika oraz danych socjodemograficznych (metryczka). Do odpowiedzi zastosowano skale nominalne i porządkowe (pięciostopniową skalę Likerta). Badanie przeprowadzono w listopadzie 2014 roku na próbie 128 osób. 52% stanowili mężczyźni, a 48% – kobiety. Podobny udział procentowy charakteryzował wykształcenie: 52% – średnie, 48% – wyższe. Dominującą grupą wiekową (64%), biorącą udział w badaniu, były osoby z przedziału 20–25 lat. Osoby w wieku poniżej 20 lat stanowiły 14% próby, w wieku 26–30 lat – 12%, 31–35 lat – 1,5%, 36–40 lat – 4,5%, 41–45 lat – 3,0%, 55–60 lat – 1%. Województwem najliczniej reprezentowanym było województwo śląskie (88,5%). Wśród respondentów byli także przedstawiciele województw: podkarpackiego (1,5%), kujawsko-pomorskiego (1,5%), mazowieckiego (1,5%), opolskiego (4%), małopolskiego (1,5%) i świętokrzyskiego (1,5%). Wśród respondentów z przedziału wiekowego do 35 roku życia znalazły się osoby studiujące kierunki ekonomiczne. Osoby te są zatrudnione w firmach różnych branż, np. logistycznej, informatycznej, budowlanej, w handlu, a także

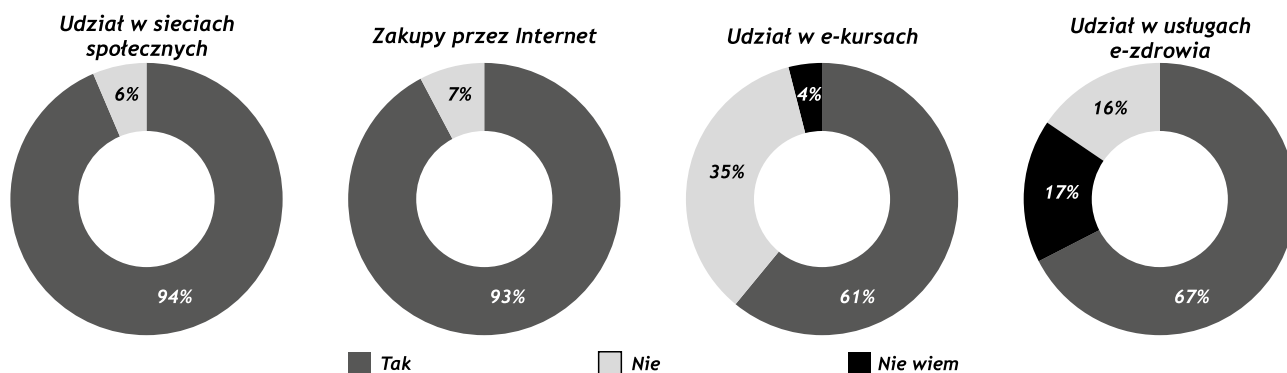
prowadzą własną działalność gospodarczą. Respondenci grup wiekowych powyżej 35 roku życia to głównie osoby aktywne zawodowo, przedstawiciele środowiska akademickiego, zainteresowane wdrożeniem rozwiązań informatycznych i innowacjami, także w sferze podatkowej. Dobór próby badawczej był podyktowany następującymi warunkami. Po pierwsze, badanie miało określić poziom zainteresowania innowacyjną usługą w zakresie e-podatków wśród osób wchodzących na rynek pracy, stąd tak duża liczebność osób z przedziału wiekowego 20–25 lat oraz przedziałów przylegających. Po drugie, województwo śląskie zgodnie z danymi przedstawianymi w raportach GUS-u (*Działalność innowacyjna ...*, 2013, s. 72) jest jednym z wiodących województw z najwyższym poziomem nakładów na działalność innowacyjną w stosunku do przedsiębiorstw przemysłowych i sektora usług. Stąd postulat, by w tym społeczeństwie przeprowadzić badania nad akceptacją innowacyjnych rozwiązań w obszarze usług związanych z e-podatkami.

Analiza intencji korzystania z Portalu Podatkowego w świetle wyników badań

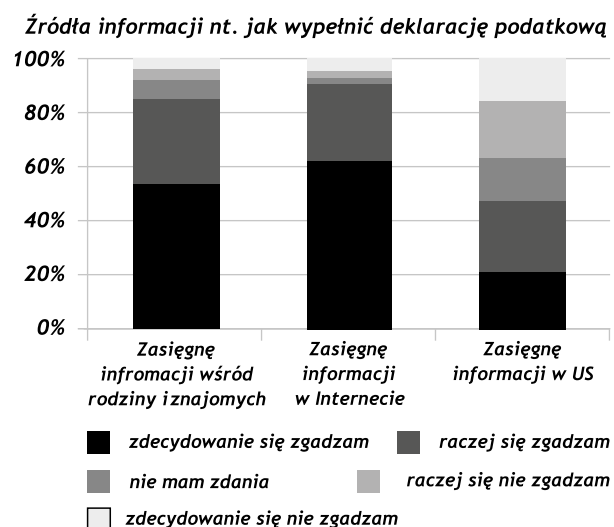
Interpretację wyników badań na temat intencji korzystania z Portalu Podatkowego rozpoczęto od analizy tak zwanego oczekiwanego wykonania elektronicznej usługi, a następnie skupiono się na wpływie społecznym portalu. Analizując doświadczenie badanych w korzystaniu z Internetu, można stwierdzić, iż są to osoby używające Internetu w wielu dziedzinach swojego życia. Przede wszystkim uczestniczą w sieciach społecznościowych, robią zakupy przez Internet, dokonują płatności on-line. Ponad połowa z nich dokształca się za pomocą różnych e-kursów. Jedynym z badanych aspektów ich aktywności, w którym obecność Internetu jest słaba, są e-usługi związane ze zdrowiem (rys. 1).

Badani chcą zasięgać informacji o tym, jak wypełniać deklarację podatkową w Internecie. Odsetek osób, które wybrały odpowiedź zdecydowanie i raczej się zgadzam, wyniósł około 91% (rys. 2).

Opinia taka dotyczyła zarówno osób, które wypełniały już deklarację podatkową, jak i tych, które nie wypełniały jej dotąd. Około 90% spośród doświadczonych w wypełnianiu PIT zadeklarowało chęć sięgania do Internetu po informacje (rys. 3). Analizując uzyskane dane ze względu na płeć, można stwierdzić, iż mężczyźni są bardziej zdecydowani w poglądach na temat pozyskiwania informacji o podatkach z Internetu. 74% spośród badanych mężczyzn zdecydowanie sięgnęłoby po to źródło informacji w porównaniu do 50% takich odpowiedzi wśród kobiet (rys. 4). Badani potraktowali Internet podobnie jak inne źródło informacji, tj. rodzina i znajomi. Porównując rozkłady odpowiedzi obu tych źródeł, widać, iż są bardzo podobne do siebie. Również w przypadku rodziny i znajomych odsetek badanych, którzy odpowiedzieli zdecydowanie i raczej się zgadzam, był bardzo wysoki (około 85%), przy czym osoby bez doświadczenia były bardziej zdecydowane



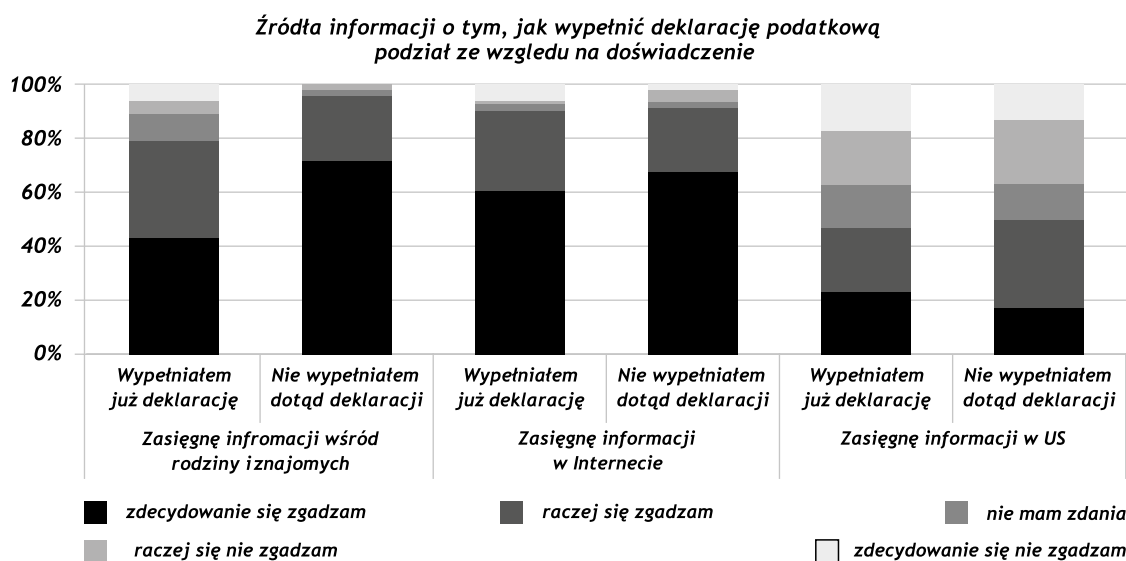
Rys. 1. Doświadczenie w korzystaniu z Internetu
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Intencja zasięgnięcia informacji w Internecie w stosunku do innych źródeł
Źródło: opracowanie własne

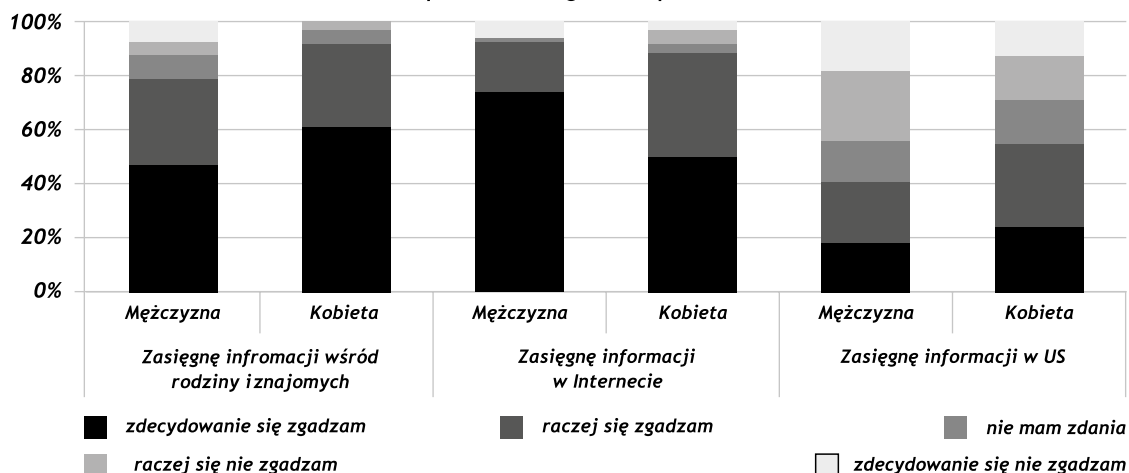
w swoich pozytywnych poglądach na temat tego źródła informacji. W odróżnieniu jednak od źródła, jakim jest Internet, do rodziny i znajomych po informacje o tym, jak wypełnić deklarację podatkową, chętniej udałyby się kobiety. Porównując rozkład intencji zasięgnięcia informacji w Urzędzie Skarbowym, takie źródło informacji jak Internet zdecydowanie wypada lepiej. Analizując odpowiedzi tych, którzy zdecydowanie i raczej się zgadzają, iż US jest dobrym źródłem informacji o tym, jak wypełnić deklarację PIT, widać niższy niż w przypadku Internetu odsetek – 48%. Osoby, które wypełniały już deklarację podatkową, nieznacznie przeważały w zdecydowanych pozytywnych poglądach. Podobną nieznaczną przewagę można zaobserwować także w zdecydowanie pozytywnych poglądach wśród kobiet.

Pozytywna opinia o Internecie, jako źródle wiedzy na temat, jak wypełnić PIT, przekłada się na deklaracje badanych dotyczących składania w przyszłości tego dokumentu przez Internet. 74% z nich deklaruje taką chęć,

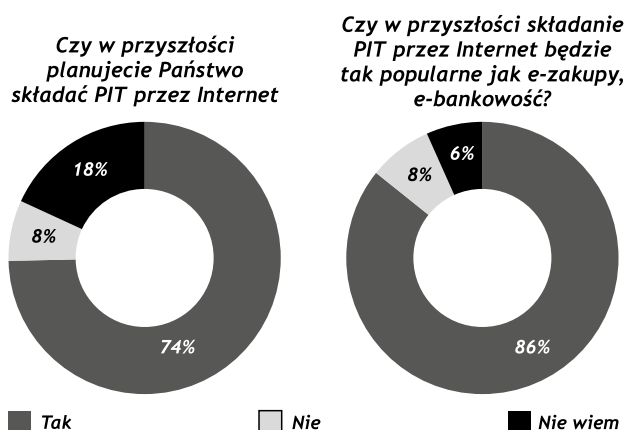


Rys. 3. Intencja zasięgnięcia informacji o deklaracjach podatkowych ze względu na doświadczenie
Źródło: opracowanie własne

Źródła informacji o tym, jak wypełnić deklarację podatkową
podział ze względu na płeć



Rys. 4. Intencja zasięgnięcia informacji o deklaracjach podatkowych ze względu na płeć
Źródło: opracowanie własne



Rys. 5. Intencja składania PIT przez Internet
Źródło: opracowanie własne

poza tym 86% badanych uważa, iż w przyszłości składanie PIT przez Internet będzie tak popularne jak e-zakupy i e-bankowość (rys. 5).

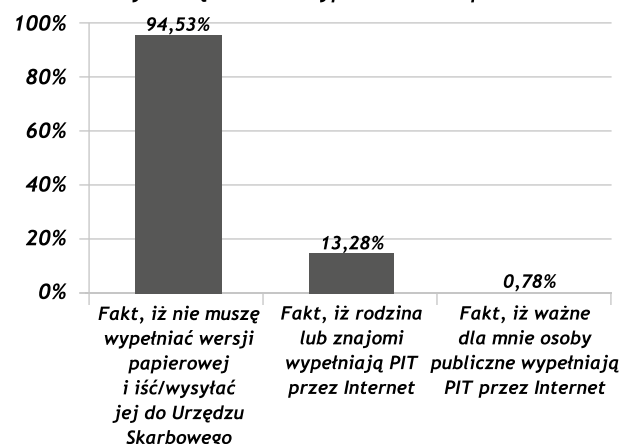
Wydaje się, iż taki pogląd wynika w głównej mierze z wygody, jaką zapewnia elektroniczne wypełnianie i wysyłanie deklaracji, gdyż 95% badanych wskazało właśnie ten czynnik jako główny motywator wypełniania PIT przez Internet (rys. 6). Pozostałe czynniki, jak wypełnianie deklaracji podatkowej przez rodzinę, znajomych czy znane osoby publiczne wydają się mieć mniejsze znaczenie.

Na pytanie o funkcjonalność systemu poświęconego elektronicznemu składaniu deklaracji PIT badani wskazali na oczekiwania z dostępem do elektronicznych formularzy (77%) oraz przewodników, jak wypełniać i wysyłać te deklaracje (69%), a tylko 42% oczekiwało, iż zapłaci podatek przez portal.

Podsumowanie

Z przeprowadzanych badań wynika, iż Internet jako źródło informacji dotyczących sposobu wypełniania

Co skłoniłoby Panią/Pana do wypełnienia PIT przez Internet?



Rys. 6. Czynniki motywujące do składania PIT przez Internet
Źródło: opracowanie własne

deklaracji postrzegany jest bardzo dobrze. Zdecydowana większość badanych chętnie sięgnęłaby do Internetu, by dowiedzieć się, jak wypełnić deklarację podatkową. Poglądy takie prezentują zarówno ci, którzy nie wypełniali dotąd deklaracji podatkowej, jak i ci spośród badanych, którzy mają już doświadczenie w wypełnianiu tego typu dokumentów. Rozkład odpowiedzi badanych na temat intencji poszukiwania informacji o podatkach w Internecie jest bardzo podobny do rozkładu odpowiedzi dotyczących takiego źródła informacji jak rodzina i znajomi i zupełnie inny od takiego źródła jak Urząd Skarbowy. Wyniki przeprowadzonych badań potwierdzają wnioski płynące ze światowych badań nad korzystaniem z e-podatków w społeczeństwie informacyjnym. Większość badanych zamierza w przyszłości składać PIT przez Internet i uważa, iż tego typu forma rozliczania się z Urzędem Skarbowym będzie tak popularna jak obecnie e-zakupy czy e-bankowość. Takie przekonanie wynika z coraz większego upowszechniania technologii ICT w społeczeństwie informacyjnym i rosnącego zaufania do Internetu jako medium do przeprowadzania

usług związanych z bezpiecznym dokonywaniem transakcji i rozliczeń finansowych. Jest to również wynik rządowych akcji reklamowych, realizowanych drogą elektroniczną, głównie w mediach społecznościowych, promujących składanie deklaracji PIT przez Internet. Ponadto dodatkowym ważnym czynnikiem, motywującym społeczeństwo do wypełniania deklaracji online, są względy związane z wygodą i szybkością towarzyszące tej e-usłudze.

Jako kontynuację badań nad modelem UTAUT w zakresie szans i zagrożeń z korzystania z lepszych i efektywnych usług w ramach G2B i G2C autorki proponują ich rozszerzenie na obszar oczekiwanych korzyści wynikających z korzystania z technologii ICT i ich wpływu na społeczeństwo, a także przeprowadzenie analizy aspektu wysiłku społecznego i sprzyjających okoliczności dla rozwoju ICT w obszarze e-podatków oraz innych e-usług.

dr inż. Anna Sołtysik-Piorunkiewicz
Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Informatyki i Komunikacji
 e-mail: anna.soltysik-piorunkiewicz@ue.katowice.pl

dr inż. Iwona Zdonek
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
 e-mail: iwona.zdonek@polsl.pl

Bibliografia

- [1] Banasiowska J. (2011), *Stan realizacji i perspektywy rozwoju e-administracji w Polsce*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice.
- [2] Banasiowska J., Sołtysik-Piorunkiewicz A. (2013), *Analysis of the Development of E-government in Poland Compared with the World and the European Union Countries*, „Journalism and Mass Communication”, Vol. 3, No. 10, pp. 670–678.
- [3] Barnes S.J., Vidgen R. (2004), *Interactive E-government Services: Modelling User Perceptions with eQual*, „Electronic Government, an International Journal”, Vol. 1, No. 2, pp. 213–228.
- [4] Belanger F., Carter L. (2010), *The Digital Divide and Internet Voting Acceptance*, Proceedings of the Fourth International Conference on Digital Society, pp. 307–310.
- [5] Belanger F., Carter L. (2008), *Trust and Risk in E-government Adoption*, „Journal of Strategic Information Systems”, Vol. 17, No. 2, pp. 165–176.
- [6] Belanger F., Carter L. (2005), *U-government: A Framework for the Evolution of E-government*, „Electronic Government, an International Journal”, Vol. 2, No. 4, pp. 426–445.
- [7] Carter L., Belanger F. (2005), *The Utilization of E-government Services: Citizen Trust, Innovation and Acceptance Factors*, „Information Systems Journal”, Vol. 15, No. 1, pp. 5–25.
- [8] Carter L. (2008), *E-government Diffusion: A Comparison of Adoption Constructs*, „Transforming Government: People, Process, and Policy”, Vol. 2, No. 3, pp. 147–161.
- [9] Chen Y., Dimitrova D.V. (2006), *Electronic Government and Online Engagement: Citizen Interaction with Government via Web Portals*, „International Journal of Electronic Government Research”, Vol. 2, No. 1, pp. 54–76.
- [10] Davis D., Bagozzi S., Warshaw R. (1989), *User Acceptance of Computer Technology: A Comparison of Two Theoretical Models*, „Management Science”, Vol. 35, No. 8, pp. 982–1003.
- [11] Dwivedi Y.K., Williams M.D. (2008), *Demographic Influence on UK Citizen's E-government Adoption*, „Electronic Government, an International Journal”, Vol. 5, No. 3, pp. 261–274.
- [12] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*, Informacje i opracowania statystyczne GUS, Warszawa 2013.
- [13] Fishbein M., Ajzen I. (1975), *Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- [14] Floropoulos J., Spathis C., Halvatzis D., Tspouridou M. (2010), *Measuring the Success of the Greek Taxation Information System*, „International Journal of Information Management”, Vol. 30, No. 1, pp. 47–56.
- [15] Fu J.R., Chao W.S., Farn C.K. (2004), *Determinants of Taxpayers' Adoption of Electronic Filing Methods in Taiwan: An Exploratory Study*, „Journal of Government Information”, Vol. 30, No. 5–6, pp. 658–683.
- [16] Fu J.R., Farn C.K., Chao W.S. (2006), *Acceptance of Electronic Tax Filing: A Study of Taxpayer Intentions*, „Information and Management”, Vol. 4, No. 1, pp. 109–126.
- [17] Hu S.J.H., Brown S.A., Thong J.Y.L., Chan F.K.Y., Tam K.Y. (2009), *Determinants of Service Quality and Continuance Intention of Online Services: The Case of eTax*, „Journal of the American Society for Information Science and Technology”, Vol. 60, No. 2, pp. 292–306.
- [18] Hung S.Y., Chang C.M., Yu T.J. (2006), *Determinants of User Acceptance of the E-government Services: The Case of Online Tax Filing and Payment System*, „Government Information Quarterly”, Vol. 23, No. 1, pp. 97–122.
- [19] Hysa B., Zdonek I. (2014), *Potencjał portalu podatkowego w stymulowaniu internetowej aktywności Polaków*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie, Zeszyt 74, s. 525–538.
- [20] Kolsaker A., Lee-Kelley L. (2006), *Mind the Gap: E-government and E-democracy*, [in:] M.A. Wimmer, H.J. Scholl, A. Gronlund, K.V. Andersen (eds.), *Electronic Government*, Proceedings, Vol. 4084 of the series Lecture Notes in Computer Science, pp. 96–106.
- [21] Lee J., Rao H.R. (2009), *Task Complexity and Different Decision Criteria for Online Service Acceptance: A Comparison of Two E-government Compliance Service Domains*, „Decision Support Systems”, Vol. 47, No. 4, pp. 424–435.
- [22] Lee K.C., Kirlidog M., Lee S., Lim G.G. (2008), *User Evaluations of Tax Filing Web Sites: A Comparative Study of South Korea and Turkey*, „Online Information Review”, Vol. 32, No. 6, pp. 842–859.

- [23] Lu C.T., Huang S.Y., Lo S.Y. (2010), *An Empirical Study of On-line Tax Filing Acceptance Model: Integrating TAM and TPB*, „African Journal of Business Management”, Vol. 4, No. 5, pp. 800–810.
- [24] Moore G., Benbasat I. (1991), *Development of an Instrument to Measure the Perceptions of Adopting an Information Technology Innovation*, „Information Systems Research”, Vol. 2, Iss. 3, pp. 192.
- [25] Moon M.J., Norris D.F. (2005), *Does Managerial Orientation Matter? The Adoption of Reinventing Government and E-government at the Municipal Level*, „Information Systems Journal”, Vol. 15, No. 1, p. 43–60.
- [26] Ojha A., Sahu G.S., Gupta M.S. (2009), *Antecedents of Paperless Income Tax Filing by Young Professionals in India: An Exploratory Study*, „Transforming Government: People, Process, and Policy”, Vol. 3, No. 1, pp. 65–90.
- [27] Papińska-Kacperek J. (2013), *Przyczyny małego zainteresowania elektronicznym składaniem deklaracji PIT*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, Zeszyt 29/2013, SGH, Warszawa, s. 251–266.
- [28] Papińska-Kacperek J. (2008), *Spółczesność informacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [29] Prybutok V.R., Zhang X.N., Ryan S.D. (2008), *Evaluating Leadership, IT Quality, and net Benefits in an E-government Environment*, „Information and Management”, Vol. 45, No. 3, pp. 143–152.
- [30] Portal Podatkowy, <http://www.finanse.mf.gov.pl/web/wp/pp>, data dostępu: 23.04.2015 r.
- [31] Rana N.P., Williams M.D., Dwivedi Y.K., Williams J. (2012), *Theories and Theoretical Models for Examining the Adoption of E-government Services*, „E-Service Journal”, Vol. 8, No. 2, pp. 26–55.
- [32] Reddick C.G. (2005), *Citizen-Initiated Contacts with Ontario Local E-government: Administrators' Responses to Contacts*, „International Journal of Electronic Government Research” (1:4), s. 45–62.
- [33] Reddick C.G. (2006), *Information Resource Managers and E-government Effectiveness: A Survey of Texas State Agencies*, „Government Information Quarterly”, Vol. 23, No. 2, pp. 249–266.
- [34] Reddick C.G. (2009), *The Adoption of Centralized Customer Service Systems: A Survey of Local Governments*, „Government Information Quarterly”, Vol. 26, No. 1, pp. 219–226.
- [35] Rogers E. (1995), *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
- [36] Sołtysik-Piorunkiewicz A., Banasikowska J. (2013), *Interoperability and Standardization of E-government Ubiquitous Systems in the EU Member States*, Proceedings of the 13th European Conference on eGovernment: ECEG 2013, pp. 481–490.
- [37] Sołtysik-Piorunkiewicz A., Zdonek I. (2015), *Model UTAUT w świetle badań społeczeństwa informacyjnego w Polsce w obszarze e-podatków*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych, Zeszyt 38/2015, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa.
- [38] Szmigielska B., Wolski K., Jaszczak A. (2012), *Modele wyjaśniające zachowania użytkowników Internetu, „e-mentor”*, Nr 3(45).
- [39] Tolbert C.J., Mossberger K., McNeal R. (2008), *Institutions, Policy Innovation, and E-government in the American States*, „Public Administration Review”, Vol. 68, No. 3, pp. 549–563.
- [40] van Deursen A.J.A.M., van Dijk J.A.G.M. (2009), *Improving Digital Skills for the Use of Online Public Information and Services*, „Government Information Quarterly”, Vol. 26, No. 2, pp. 333–340.
- [41] van Dijk J.A.G.M., Peters O., Ebbers W. (2008), *Explaining the Acceptance and Use of Government Internet Services: A Multivariate Analysis of 2006 Survey Data in the Netherlands*, „Government Information Quarterly”, Vol. 25, pp. 379–399.
- [42] Venkatesh V., Morris M.G., Davis G.B., Davis F.D. (2003), *User Acceptance of Information Technology: Toward a Unified View*, „MIS Quarterly”, No. 27, pp. 425–478.
- [43] Verdegem, S., Verleye, G. (2009), *User-centered E-government in Practice: A Comprehensive Model for Measuring User Satisfaction*, „Government Information Quarterly”, Vol. 26, No. 3, pp. 487–497.
- [44] West D.M. (2004), *E-government and the Transformation of Service Delivery and Citizen Attitudes*, „Public Administration Review”, Vol. 64, No. 1, pp. 15–27.
- [45] Ziemia E. (2012), *Miejsce e-administracji w kreowaniu społeczeństwa informacyjnego – teoria i praktyka*, Roczniki Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, Zeszyt 24/2012, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 331–350.
- [46] Ziemia E., Eisenhardt T. (2014), *User Acceptance of E-learning Technologies – E-learning Experts and E-learners' Perspective*, „US-China Education Review A”, Vol. 9, pp. 589–602.

The Analysis of Intention to Use of the Taxes Portal in the Context of a Unified Theory of User Acceptance of Information Technology

Summary

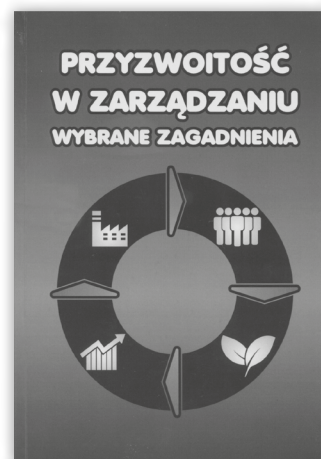
The use of information and communication technologies in e-government is becoming one of the key priorities for the development of the information society. However, the implementation of information systems to provide improved quality of service in public administration associated with many adversities. One of them is the level of acceptance of information systems in this area, the desire to know the systems and intentions and public interest in such solutions. How to influence the society to a higher frequency of the solutions used by systems in e-government is a challenge for researchers and scientists. The solution consists mainly of information systems acceptance testing and intentions of users using models UTAUT. In this article, the authors have presented the results of research based on UTAUT model on the role of cognitive intentions of users in the acceptance of e-taxation in Poland.

Keywords

UTAUT, e-taxes, internet user behavior

ZBIGNIEW MALARA (REDAKCJA NAUKOWA) PRYZWOITOŚĆ W ZARZĄDZANIU WYBRANE ZAGADNIENIA

Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014



Współczesna teoria i praktyka zarządzania organizacjami gospodarczymi dostarcza wiele przykładów wskazujących na wzrost rangi akceptowanych społecznie postaw, a także zachowań wywodzących się z etyki i zasad moralnych. Determinują one relacje z uczestnikami rynku oraz kształtują kapitał niematerialny i wartość dodaną organizacji, wspierając działania na rzecz osiągnięcia i utrzymania trwałego sukcesu rynkowego. Prowadzenie działalności gospodarczej w warunkach zaostrzającej się konkurencji wymusza rozwój nie tylko pozytywnej kultury organizacji, ale także społecznie odpowiedzialnego zarządzania opartego na wartościach.

Tymczasem pomimo bogactwa literatury z zakresu zarządzania wartościami, zachowań organizacyjnych czy etyki biznesu nadal odczuwa się brak na krajowym rynku wydawniczym (poza przetłumaczoną na język polski książką S. Harissona (2014), *Przyzwoitość w zarządzaniu: jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wolters Kluwer S.A. Warszawa) opracowania podejmującego problematykę etyki biznesu z perspektywy przyzwoitości w zarządzaniu.

Dobrze więc się stało, że zespół pracowników naukowych Zakładu Zachowań Rynkowych i Przedsiębiorczości w Instytucie Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej pod kierunkiem prof. dra hab. inż. Zbigniewa Malary podjął – w pełni udaną – próbę wypełnienia istniejącej luki wydawniczej, wzbogacając krajową literaturę z zakresu nauk o zarządzaniu o niezwykle interesujące i pod wieloma względami oryginalne opracowanie, jakim jest książka pt. *Przyzwoitość w zarządzaniu*. Wybrane zagadnienia, znakomicie wpisująca się we współczesny nurt zachowań organizacyjnych i rozważań nad etyką w biznesie.

U podstaw opracowania, ukazującego teoretyczne i praktyczne aspekty przyzwoitości w zarządzaniu organizacjami z perspektywy i na płaszczyźnie różnych wymiarów koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (ang. Corporate Social Responsibility – CSR), leży teza zakładająca, że przyzwoitość – rozumiana jako standardy regulujące postępowanie jednych (ludzi, podmiotów) wobec drugich w obrębie danej zbiorowości bez względu na charakter, intencje, okoliczności i sposób działania – razem z intuicyjnymi, ale i racjonalnymi normami, wzmacniana przykładami (wzorcami) zachowań i postaw uczestników rynku – umożliwi wypracowanie korzystnych i uznawanych społecznie standardów.

Nieprzypadkowo więc w treści opracowania dominują – osadzone na fundamentach koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i uwzględniające jej zasady – rozważania dotyczące zachowań i postaw etycznych w zarządzaniu i biznesie, ich determinant i sposobów kształtowania wzorców o uniwersalnym charakterze.

Zaprezentowane w książce wieloaspektowe, interdyscyplinarne i pragmatyczne ujęcie problemu przyzwoitości w zarządzaniu w sposób przekonujący wykazało, iż zachowania i postawy społecznie akceptowane stanowią nie tylko wartość istotną w społeczeństwie, jego kulturze i obyczajach, ale są także ważnym kryterium wartościującym i atrybutem opisującym charakter postępowania organizacji gospodarczych, menedżerów, zespołów pracowniczych i pracowników. Przedstawione, a opierające się na badaniach własnych lub źródłach wtórnych przykłady zróżnicowanych,

zarówno akceptowanych społecznie, jak również nagannych, niepożądanych zachowań i postaw diagnozujących praktyczny wymiar przyzwoitości w zarządzaniu i biznesie inspirują do podejmowania działań na rzecz rozwoju pozytywnej kultury organizacji, odwołującej się do wzorców przyzwoitości w zarządzaniu.

Książka składa się z wstępu oraz 12 logicznie skonstruowanych i względnie odrębnych rozdziałów tematycznych o standardowej i spójnej strukturze obejmującej: streszczenie, wprowadzanie ukazujące przesłanki, istotę i rangę podjętego problemu, część zasadniczą prezentującą teoretyczne i praktyczne aspekty rozważanych zagadnień oraz podsumowanie zawierające refleksje o uogólniającym charakterze i syntezę sformułowanych wniosków.

W rozdziale pierwszym, zatytułowanym *Odpowiedzialność w działalności przedsiębiorstw*, autorstwa A.D. Dereń, zaprezentowano wybrane aspekty i dylematy związane z odpowiedzialnością w działalności gospodarczej. Przedstawiono genezę, istotę, uwarunkowania i rodzaje odpowiedzialności w tej sferze działalności. W szczegółowej charakterystyce odpowiedzialności jednostkowej, przedsiębiorstw i środowiska biznesu określono nie tylko ich kategorie, funkcje i atrybuty, ale ukazano także występujące w praktyce zjawiska patologiczne.

Rozdział drugi pt. *Ład, kapitał i etyka, czyli rozważania o społecznych aspektach rynku*, opracowany przez J. Mrzygłocką-Chojnacką, zawiera interesujące ujęcie rynku jako społecznego obszaru gry, podkreślające szczególną rolę zasobów niematerialnych (informacji, wiedzy, sieci relacji) jako pochodnych kapitału społecznego. Klasyczną ideę rynku jako formy porządku ekonomicznego Autorka wzbogaca o wymiar społeczny i kulturowy, podkreślając rangę paradygmatu podporządkowania interesów producentów interesom konsumentów. Szczególnie cenna dla realizacji idei rynku integrującego sferę społeczną, etyczną i aksjologiczną jest prezentacja etycznych podstaw rozwoju społeczeństwa rynkowego, określenie czynników kształtujących społeczną grę o rynek oraz ukazanie znaczenia kapitału społecznego jako wartości rynkowej.

Rozdział trzeci pt. *Standaryzowana działalność społeczna spółek komunalnych na wybranych przykładach*, autorstwa J. Kroika, wpisuje się w nurt rozważań dotyczących rozwoju i implementacji jednej z współczesnych koncepcji zarządzania – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) – ukazując jej istotę, atrybuty i motywy strategiczne. Za wartościowe należy uznać wyniki badań procesu wdrażania i korzyści CSR obejmujących zaangażowanie społeczne, działania na rzecz ekologii i postawy wobec spraw pracowniczych w wybranych spółkach komunalnych. Sformułowane na ich podstawie wnioski diagnostyczne zawierają cenne wskazówki w zakresie implementacji koncepcji CSR w instytucjach sektora publicznego.

Opracowany przez K. Zymonika kolejny, czwarty, rozdział książki, zatytułowany *Odpowiedzialność*

społeczna przedsiębiorstwa w dyrektywie w sprawie praw konsumentów – sprzedaż internetowa, prezentuje podstawowe aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu w warunkach sprzedaży internetowej. Autor, eksponując działania i postawy ukierunkowane na dobro konsumentów, wiąże je z czterema kategoriami odpowiedzialności: ekonomiczną, prawną, etyczną i filantropijną. Za szczególnie cenne należy uznać określenie i specyfikację instrumentów ochrony konsumentów i standaryzacji bezpieczeństwa internetowych transakcji handlowych.

Kontekst społecznej odpowiedzialności i jej wymiarów w środowisku szkół wyższych został podjęty w trzech kolejnych rozdziałach książki. I tak w rozdziale piątym pt. *Odpowiedzialność społeczna w aspekcie zarządzania szkołą wyższą*, autorstwa R. Ryńcy, przedstawiono istotę i znaczenie CSR w zarządzaniu uczelnią wyższą, podkreślając wielość jej wymiarów i aspektów wynikających z funkcji szkolnictwa wyższego, potrzeb i oczekiwań interesariuszy oraz struktury otoczenia. Kategorię społecznej odpowiedzialności nawiązującą do teorii interesariuszy powiązano z funkcjami i efektywnością procesu zarządzania, podkreślając rangę badania i oceny stopnia spełnienia potrzeb oraz oczekiwań kluczowych grup interesariuszy uczelni wyższych (kandydatów na studia absolwentów i pracodawców). Sformułowane przez Autora wnioski diagnostyczne można z powodzeniem wykorzystać do realizacji strategii społecznej odpowiedzialności w krajowym szkolnictwie wyższym.

Treść następnego rozdziału, zatytułowanego *Odpowiedzialność społeczna według reguł CSR oraz jej znaczenie w kształtowaniu funkcji wychowawczej szkoły wyższej*, opracowanego przez Z. Malarę i J. Kroika, eksponuje potrzebę i wymóg wpisywania wartości społecznych w procesy kształcenia oraz kształtowania społecznie akceptowanych postaw i zachowań przyszłych absolwentów. Ukazując funkcję wychowawczą szkoły wyższej z perspektywy podejścia rynkowego. Autorzy podkreślają rolę otoczenia i koncepcji CSR w procesie formułowania strategii edukacyjno-wychowawczej. Rozwinięciem tego wątku jest pogłębiona analiza relacji pomiędzy wybranymi kontekstami środowiska wychowawczego a celami wychowawczymi i przesłankami działań socjotechnicznych, na bazie których sformułowano założenia CSR w działalności szkoły wyższej. Niezwykle cennym ich dopełnieniem jest specyfikacja ról studentów odniesionych do funkcji wychowawczej i działań socjotechnicznych.

W rozdziale siódmym pt. *Zarządzanie innowacjami w szkole wyższej, a zasady ładu korporacyjnego i dobrych praktyk*, przygotowanym przez zespół autorski J. Kroik i A. Świda, zaprezentowano wybrane aspekty innowacyjności i rozwoju przedsiębiorczości intelektualnej polskich uczelni publicznych ze szczególnym uwzględnieniem ładu korporacyjnego i *best practics*. Odwołując się do koncepcji J. Schumpetera, wyjaśniono istotę innowacji i innowacyjności uczelni wyższych. Na uwagę zasługuje identyfikacja



uwarunkowań i określenie mierników innowacyjności uczelni oraz syntetyczna ocena funkcjonowania uczelnianych instytucji wsparcia innowacyjności i przedsiębiorczości. Za oryginalną i wartościową z perspektywy rozwoju koncepcji zarządzania innowacjami w uczelniach wyższych należy uznać adaptację klasycznego modelu innowacyjnego przedsiębiorstwa do warunków uczelni integrującą zasady ładu korporacyjnego ze społeczną odpowiedzialnością biznesu.

Wybrane aspekty ochrony i zarządzania własnością intelektualną zostały przedstawione w kolejnym rozdziale, zatytułowanym *Ochrona i zarządzanie własnością intelektualną jako komponenty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, autorstwa A.M. Dereń. U podstaw prezentowanych rozważań leży teza, iż ochrona własności intelektualnej rozpatrywana jako wytwory ludzkiego umysłu o niematerialnym charakterze stanowi integralną część biznesu odpowiedzialnego społecznie. Rozwinięcie tej tezy – poprzedzone wyjaśnieniem pojęcia i analizą głównych składników własności intelektualnej – znalazło wyraz w zbiorze przekonujących, utylitarnych argumentów oraz specyfikacji atrybutów moralnego i prawnego wymiaru przywłaszczenia dóbr intelektualnych. Skuteczną realizację funkcji ochrony i zarządzania własnością intelektualną powiązano z działalnością instytucji państwa i przedsiębiorstwa, wskazując na konieczność realizacji określonych zadań w tym obszarze.

Wysokie walory utylitarne posiada następny rozdział pt. *Społecznie odpowiedzialna strategia przedsiębiorstwa*, autorstwa J. Skoniecznego, w którym zaprezentowano przesłanki i założenia społecznie odpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa, jej strategiczny wymiar oraz funkcje i miejsce odpowiedzialności społecznej w strategii organizacji ukierunkowanej na tworzenie wartości ekonomiczno-społecznej. Szczególnie wartościowe jest ukazanie praktycznych aspektów tworzenia strategii odpowiedzialnej społecznie, integrującej wartości ekonomiczne i społeczne w działalności biznesowej.

W kolejnym, dziesiątym, rozdziale książki, przygotowanym przez J. Kroika i J. Skoniecznego, a zatytułowanym *O wizerunku społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa*, przedstawiono wybrane aspekty i czynniki kształtowania wizerunku odpowiedzialnego społecznie przedsiębiorstwa. Rozpatrując wizerunek jako instrument komunikacji marketingowej, określono jego rolę i miejsce w strategii organizacji realizującej koncepcję CSR. Prezentację i analizę mocy wizerunku oparto na konfrontacji dwóch paradygmatów: politycznej poprawności i obywatelskiej powinności, wskazując na problem tzw. przedsiębiorstw wykluczonych. Istotne walory poznawcze i utylitarne reprezentują wyniki badania opinii menedżerów na temat mocy wizerunku CSR oraz sformułowane na ich podstawie założenia i wytyczne

kształtowania indywidualnej i zespołowej odpowiedzialności pracowników.

Rozdział jedenasty pt. *Społecznie odpowiedzialne zachowania przedsiębiorstwa – rzecz o przyzwoitych kontraktach*, opracowany przez Z. Malarę, przedstawia wybrane przedsięwzięcia i działania ukierunkowane na dyfuzję i rozwój koncepcji przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Omówiono przesłanki i zaprezentowano sposoby budowania programów etycznych przedsiębiorstw, dokonując oceny skuteczności instrumentów prawnych, stosowanych w tym zakresie w praktyce gospodarczej. Wskazując na potrzebę rozwijania idei CSR i promowania standaryzowanych zachowań etycznych, podkreślono rangę zawiązywania odpowiedzialnych społecznie kontraktów pracowniczych, prezentując ich strukturę i najważniejsze zapisy.

W ostatnim rozdziale książki pt. *Odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa funkcjonującego w strukturach klastra – perspektywa strategiczna*, zespołu autorskiego Z. Malara i J. Kroik, przedstawiono potrzebę i uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności w złożonych strukturach organizacyjnych na przykładzie klastrów. Założenia i cechy klastrów sprzyjające implementacji podejścia CSR wzbogacono o opierającą się na badaniach empirycznych diagnozę czynników determinujących ideę społecznej odpowiedzialności i ocenę zdolności organizacji do realizacji umowy społecznej. Ich dopełnieniem jest prezentacja opinii przedstawicieli krajowych klastrów, potwierdzająca zasadność i możliwości podejmowania działań na rzecz rozwoju CSR w tego typu strukturach organizacyjnych.

Merytoryczna analiza książki liczącej 218 stron wskazuje, że jest ona niezwykle cennym i pod wieloma względami oryginalnym opracowaniem naukowym, opartym na bogatych studiach literaturowych i badaniach empirycznych, ukazującym – odwołując się do zasad etyki i społecznej odpowiedzialności biznesu – standardy społecznie akceptowanych zachowań i postaw w procesie zarządzania organizacjami gospodarczymi i instytucjami sektora publicznego. Interdyscyplinarne i wielowymiarowe ich ujęcie sprawia, że przedstawione rozwiązania mają uniwersalny charakter, wypełniając przestrzeń szeroko rozumianej przyzwoitości w zarządzaniu. W rezultacie mogą być stosowane w różnych obszarach działalności społeczno-gospodarczej.

Istotnym walorem książki jest komunikatywny język. Na uwagę i wyróżnienie zasługuje troska Autorów o ekonomię słowa, spójność i logiczność wywodów. Stąd jej lektura pomimo złożoności rozpatrywanych zagadnień i specjalistycznej terminologii jest „przyjazna”, pobudzając Czytelnika do refleksji. Można ją traktować jako źródło wiedzy poznawczej i utylitarnej oraz inspiracji do dalszych, pogłębionych studiów i badań w tym niezwykle ważnym i aktualnym obszarze problemowym.

Książka powinna zainteresować zarówno studentów uczelni wyższych kształcących specjalistów w zakresie zarządzania i przedsiębiorczości na wszystkich typach studiów (magisterskich, podyplomowych, doktoranckich), jak również teoretyków i praktyków zarządzania, w szczególności kadrę kierowniczą korporacji i przedsiębiorstw różnych branż, uczelni wyższych i instytucji sektora publicznego zajmujących się problematyką kultury organizacyjnej, zachowań organizacyjnych, etyki w biznesie i społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Wyrażam przekonanie, że wypełniająca oczekiwania i potrzeby środowisk nauki oraz praktyki

gospodarczej publikacja przygotowana przez zespół autorski pod kierunkiem prof. dra hab. inż. Zbigniewa Malary spotka się z życzliwym zainteresowaniem Czytelników.

Opracowanie:

prof. dr hab. Janusz Czekaj
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
Wydział Zarządzania
e-mail: czekajj@uek.krakow.pl

KONFERENCJA NAUKOWA DWADZIEŚCIA PIĘĆ LAT TRANSFORMACJI POLSKIEGO SEKTORA BANKOWEGO ŁÓDŹ, 21 WRZEŚNIA 2015 r.

Dnia 21 września 2015 roku odbyła się w Łodzi konferencja naukowa pt. „Dwadzieścia pięć lat transformacji polskiego sektora bankowego”, zorganizowana przez Zarząd Oddziału TNOiK w Łodzi. Konferencja miała przede wszystkim na celu promowanie osób i instytucji szczególnie znaczących dla Łodzi i województwa. W konferencji referaty prezentowały osoby rozpoznawalne i szanowane w kraju, Europie i na świecie, które regionowi łódzkiemu zapewniły uznanie i konkretne korzyści. Wyróżnione osoby były laureatami Konkursu Profesjonalnego Menadżera Województwa Łódzkiego. W trakcie 12. edycji tego konkursu udało nam się wyróżnić wielu zacnych, wybitnych, wspaniałych przedstawicieli naszego życia gospodarczego, kulturalnego oraz samorządowego, działających na rzecz regionu łódzkiego. Celem konferencji było również pokazywanie młodym łodzianom, absolwentom szkół i uczelni, że warto wiązać z Łodzią swoje życiowe, zawodowe i naukowe plany osobiste.

Patron honorowy nad konferencją objął prezes Narodowego Banku Polskiego NBP prof. dr hab. Marek Belka oraz wojewoda łódzki p. Jolanta Chełmińska.

Konferencja podzielona była na dwa panele dyskusyjne, z których pierwszy „Dwadzieścia pięć lat transformacji sektora bankowego – fakty i ludzie” poprowadził prezes Związku Banków Polskich p. Krzysztof Pietraszkiewicz, a drugi „Andrzej Szukalski – Człowiek,

Mentor, Reformator” poprowadził prezes FM Bank PBP p. Sławomir Lachowski. Prezes Andrzej Szukalski był inicjatorem oraz pierwszym i jedynym prezesem Powszechnego Banku Gospodarczego z siedzibą w Łodzi. Pełniąc odpowiedzialne, ogólnopolskie funkcje, związał swoje życie rodzinne i zawodowe z Łodzią i województwem łódzkim. Prezes Andrzej Szukalski był inicjatorem i pierwszym dziekanem Kapituły ww. Konkursu.

Udział wzięło 180 osób reprezentujących sektor bankowości oraz działaczy samorządowych. W toku dyskusji stwierdzono, że polski sektor bankowości jest przodującym w Europie i jest stawiany za wzór innym państwom. Nowe kadry wykształcone promują nasz region, przysparzając mu uznanie i konkretne korzyści. Obecni na sali goście stwierdzili, że taka konferencja rozszerzona o udział gości zagranicznych związanych z bankowością powinna odbyć się za rok, co zostało z uznaniem przyjęte przez Zarząd Oddziału TNOiK w Łodzi. Tegoroczna konferencja stała się dla nas wyjątkowym wydarzeniem, gdyż była częścią obchodów trwającego jubileuszu 90-lecia powołania TNOiK.

Opracowanie:

mgr Dariusz Struszcak
Dyrektor Oddziału TNOiK w Łodzi
e-mail: lauriston1@o2.pl



ROZWÓJ I KIERUNKI SPECJALIZACJI WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA I KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ KRAKOWSKIEJ AKADEMII IM. ANDRZEJA FRYCZA MODRZEWSKIEGO. PRZYKŁAD ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W SPECYFICZNEJ ORGANIZACJI

Wprowadzenie

Wydziały wyższych uczelni są specyficznymi organizacjami, w których zarządzanie wiedzą zajmuje szczególne miejsce. Wiedza, umiejętności, kompetencje i doświadczenie pracowników naukowo-dydaktycznych wydziału przekazywane studentom to najcenniejsze „aktywa” organizacji. Zarządzanie wydziałem powinno opierać się jednak nie tylko na wspomnianych aktywach, ale także na informacji płynącej z bliższego i dalszego otoczenia. Wśród bliższego otoczenia wymienić należy przede wszystkim informacje od studentów i kandydatów na studia, potencjalnych pracodawców, instytucji samorządowych i społecznych. W dalszym otoczeniu wyróżnić można informacje o trendach w zakresie szeroko pojętej ekonomii, w tym zapotrzebowania na pracowników na rynku krajowym i międzynarodowym, znaczące wydarzenia społeczne i polityczne. Z jednej więc strony władze wydziału oraz pracownicy powinni reagować na zjawiska zachodzące w bliższym i dalszym otoczeniu, z drugiej zaś strony oczekuje się od nich także kreowania pewnych wartości, trendów, zmian i konkretnych rozwiązań, wspomagających rozwój studentów, instytucji, i szeroko pojętego środowiska.

Wybrane uwarunkowania zarządzania wydziałem uczelni niepublicznej

Wydział jako organizacja wymaga specyficznego podejścia do zarządzania. Szukając analogii w zakresie działalności przedsiębiorstw, można zadać pytanie: co jest produktem lub celem takiej organizacji? Upraszczając, można odpowiedzieć, że jest to działalność naukowa, dydaktyczna i organizacyjna. Nawiązując z kolei do klasycznych funkcji zarządzania, rozpocząć należy od planowania. Po pierwsze więc wydział powinien określić swoją strategię jako część strategii i misji całej uczelni. O ile planowa-

nie w zakresie dydaktyki i organizacji (konferencji, warsztatów naukowych itp.) może być bardziej szczegółowe, o tyle zaplanowanie działalności naukowej bywa trudne, a czasem wręcz kontrproduktywne. Nauka rządzi się swoimi prawami, które wskazują, że pozostawienie swobody pracownikom nauki bywa często lepsze niż ścisłe wyznaczanie celów. Nie znaczy to jednak, że w tym obszarze nie należy w ogóle planować – pewien rodzaj planowania, np. w formie określania priorytetów, jest pożądany. Wśród stylów kierowania wydziałem najbardziej sprawdza się styl konsultacyjny i partycypacyjny. W niektórych jednak przypadkach (najczęściej w dziedzinie dydaktyki czy organizacji np. konferencji), pożądany bywa styl życiowie autorytarny.

Ważnym elementem zarządzania wydziałem, szczególnie w uczelni niepaństwowej, niekorzystającej z publicznych środków, jest kwestia promocji w celu pozyskania kandydatów na studia. W działaniach takich ważne jest nie tylko przestrzeganie sformalizowanych zasad etycznych, ale także dobrych obyczajów, które powstały w branży edukacyjnej, środowisku i regionie działania uczelni. Wyróżnić można wiele strategii promocji czy szerzej marketingu wyższych uczelni, których omówienie zabrałoby zbyt wiele miejsca. Nawiązując jednak do idei zarządzania wiedzą i specjalizacji, można próbować budować przekaz marketingowy właśnie na podkreśleniu specjalizacji wyróżniającej wydział na tle innych jednostek. Choć z obserwacji władz i pracowników wydziału wynika, że część kandydatów na studia trafia na uczelnie pod wpływem czynników „niemerytorycznych”, to równocześnie dużą rolę ma tzw. polecenie od kolegów, znajomych, absolwentów studiujących w różnych uczelniach i porównujących warunki, poziom i jakość kształcenia. Mierzalność poziomu i jakości kształcenia nasuwa wiele problemów, a zdarza

się, że w potocznym rozumieniu rozmią się wręcz z tym określonym przez fachowców w tej dziedzinie. Należy uwzględnić w tym zakresie zarówno stopień studiów (pierwszy – licencjacki lub inżynierski, drugi – magisterski, trzeci – doktorski), jak i profil (praktyczny i ogólnoakademicki). Studia pierwszego stopnia szczególnie o profilu praktycznym nie muszą dawać studentowi wiedzy na wysokim poziomie teoretycznym. Zwracają na to uwagę współpracujący z uczelnią pracodawcy, którzy obserwują u absolwentów studiów licencjackich zbyt wysoki wręcz poziom wiedzy teoretycznej, którą trudno później przekuć na zdolności praktyczne. W takich przypadkach sugerują nawet obniżenie poziomu w celu przekazania i utrwalenia prostych umiejętności i kompetencji przydatnych w pracy na konkretnych stanowiskach. W profilu praktycznym konieczność odbycia wydłużonej praktyki przez studentów może nastrożać pewne kłopoty organizacyjne dla wydziału. Przedsiębiorstwa nie zawsze chętnie przyjmują liczne grupy studentów szczególnie na dłuższe okresy, uważając, że praktykanci mogą przeszkadzać w bieżącej pracy. Rozwiązaniem tego problemu jest stworzenie własnej bazy do zajęć praktycznych.

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej (WZiKS) może poszczycić się własnym studium telewizyjnym, radiowym, newsroomem, wyposażonymi w najnowocześniejszy sprzęt, który jest wykorzystywany do zajęć na kierunkach praktycznych. Korzystają z niego jednak także studenci innych kierunków, w tym zarządzania, którzy uczą się umiejętności kontaktu z mediami oraz zasad i praktycznego budowania public relations firm. W grudniu 2013 r. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego ogłosiło wyniki konkursu skierowanego do wszystkich polskich uczelni, w którym najlepsze programy studiów zostały nagrodzone milionem złotych. Spośród zgłoszonych 261 wniosków Komisja najwyższej oceniła 26 programów, wśród nich dziennikarstwo i komunikację społeczną na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego. Decydującym elementem brany pod uwagę przez komisję konkursową powołaną przez minister nauki i szkolnictwa wyższego była jakość programu kształcenia na zgłoszonym kierunku. Członkowie komisji oceniali, czy programy są innowacyjne i czy przewidziane zajęcia oraz metody kształcenia w sposób przemyślany, spójny i wiarygodny prowadzą do uzyskania przez studentów odpowiedniej wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych. W przypadku profilu praktycznego – a taki jest realizowany na dziennikarstwie i komunikacji społecznej – oceniane było m.in. rozwijanie umiejętności zawodowych studentów, jakość praktyk czy współpraca uczelni z potencjalnymi pracodawcami. Komisja zwracała również uwagę na to, jak uczelnie monitorują losy swoich absolwentów, jak skutecznie oceniani są nauczyciele akademicy i czy metody nauczania wykraczają poza standardową

ofertę dydaktyczną. Dzięki ministerialnym środkom możliwe będzie jeszcze lepsze praktyczne przygotowanie studentów do pracy w wybranym zawodzie.

Studia drugiego stopnia powinny zawierać już więcej wiedzy teoretycznej, ale powiązanej z umiejętnością holistycznego spojrzenia na własny zawód, wyciąganie wniosków z obserwacji otoczenia i rozwój osobisty. Studia trzeciego stopnia to przede wszystkim przygotowanie do twórczej pracy naukowej, umiejętność prowadzenia, interpretowania i zastosowania badań w działalności naukowej oraz praktyce gospodarczej.

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego jako przykład specyficznej organizacji

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego powstała w roku 2000 jako Krakowska Szkoła Wyższa, w 2007 r. stała się uczelnią akademicką, a w 2009 r. po spełnieniu kolejnych wymagań uzyskała prawo do posiadania w nazwie słowa Akademia. Jednym z pierwszych powołanych do istnienia w 2000 r., w ramach tworzących się struktur organizacyjnych, był Wydział Zarządzania i Marketingu, który po sześciu latach istnienia zmienił nazwę na Wydział Ekonomii i Zarządzania, a po kolejnych sześciu na Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej. Przekształcenia i zmiany nazwy Wydziału wynikały z:

- uwarunkowań prawnych (zgoda na prowadzenie studiów najpierw na specjalnościach, m.in. zarządzania i marketingu, następnie na kierunkach, m.in. zarządzania na poziomie pierwszego, a potem drugiego stopnia, uzyskanie przez Uczelnię uprawnień akademickich),
- rozwoju (wzrastająca liczba prowadzonych kierunków, studentów i kadry naukowej),
- połączenia z innym Wydziałem Uczelni (Politologii i Komunikacji Społecznej),
- dostosowania nazwy do specyfiki działalności naukowej i dydaktycznej.

Obecnie na Wydziale ZiKS funkcjonują następujące jednostki organizacyjne:

- Instytut Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego
- Katedra Zarządzania Informacją i Bezpieczeństwem w Biznesie
- Katedra Zarządzania i Edukacji Prakseologicznej
- Katedra Zastosowań Metod Statystycznych
- Katedra Finansów
- Katedra Statystyki i Demografii
- Katedra Gospodarki Przestrzennej
- Katedra Informatyki Stosowanej
- Katedra Medioznawstwa i Komunikowania Politycznego
- Katedra Sztuk Audiowizualnych
- Zakład Rachunkowości



Na Wydziale prowadzone są następujące kierunki studiów:

- Zarządzanie (studia I oraz II stopnia)
- Finanse i rachunkowość (studia I stopnia)
- Informatyka i ekonometria (studia I stopnia inżynierskie)
- Gospodarka przestrzenna (studia I stopnia)
- Organizacja produkcji filmowej i telewizyjnej (studia I stopnia profil praktyczny)
- Dziennikarstwo i komunikacja społeczna (studia I stopnia profil praktyczny)

Od samego początku istnienia Wydziału jego władze i pracownicy zadawali sobie pytanie o najefektywniejszy sposób wykorzystania potencjału jednostki w trzech obszarach: dydaktycznym, naukowym i organizacyjnym. W obszarze dydaktyki zarysował się stosunkowo szeroki zakres kierunków i specjalności studiów. Równocześnie szukano wspólnych obszarów w ramach zainteresowań naukowych pracowników, które mogłyby dawać synergii opartą na interdyscyplinarności. Na podstawie informacji od pracodawców o zapotrzebowaniu na specyficzne umiejętności i kompetencje absolwentów oraz przeglądzie dorobku naukowego pracowników starano się znaleźć zagadnienia, które mogłyby być elementem przedmiotów w ramach planu studiów. Każdy kierunek studiów wymaga określonego zestawu przedmiotów charakterystycznych tylko dla danego obszaru wiedzy. Równocześnie wyszczególnione powyżej kierunki studiów mają wspólne elementy, które mogą być przydatne studentom w zbudowaniu holistycznego obrazu wybranego zawodu i ewentualnej przyszłej pracy. Przykładowo studenci zarządzania mogą pogłębiać swoją wiedzę z zakresu: finansów i rachunkowości (przedmioty z kierunku FiR), wykorzystania technologii i systemów informatycznych w zarządzaniu (przedmioty z kierunku IiE), zarządzania miastem i regionem (przedmioty z kierunku GP), umiejętności kontaktu menedżerów z mediami (przedmioty z kierunku DiKS). Służące temu rozwiązania organizacyjne polegają m.in. na oferowaniu studentom szerokiej gamy przedmiotów do wyboru z różnych kierunków, tak aby student sam mógł zdecydować, czy chce pogłębić czy raczej poszerzyć swoją wiedzę, umiejętności i kompetencje. Trzeba zaznaczyć, że studenci mają także do wyboru pulę przedmiotów, tzw. ogólnoucześnie, z innych kierunków i wydziałów w skali całej Uczelni. Równocześnie Rada Wydziału na wniosek dziekana powołała opiekunów poszczególnych kierunków i specjalności, do zadań których należy przegląd sylabusów pod kątem uzupełniania się i unikania powtarzania się tych samych treści w różnych przedmiotach, ich aktualizacji w związku z trendami i zapotrzebowaniem na rynku pracy.

Ważnym elementem struktury organizacyjnej Wydziału są powołane przez Radę Wydziału komisje. Jedną z nich jest Wydziałowa Komisja ds. Jakości Kształcenia, która oprócz organizowania, przetwarzania

nia i analizy opinii studentów o jakości kształcenia zajmuje się także zatwierdzaniem tematów prac dyplomowych. Interesującym rozwiązaniem w dziedzinie koordynacji działalności naukowej i dydaktycznej jest też stworzenie procedury, na podstawie której dziekan, kolegium dziekańskie lub powołani przez nich recenzenci sporządzają wewnętrzną recenzję publikacji naukowych pracowników Wydziału pod kątem możliwości jej wykorzystania do dydaktyki na kierunkach studiów prowadzonych na Wydziale.

W obszarze koordynacji działalności naukowej ważną rolę pełni Wydziałowa Komisja ds. Badań Naukowych i Rozwoju. Do jej zadań należy m.in. rozpatrywanie wniosków o rozdział środków przyznanych na działalność statutową. Komisja opiniuje także wnioski o środki przyznawane z wewnętrznych funduszy Uczelni, np. Funduszu Badań Naukowych Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, na wydanie publikacji w czasopiśmie naukowych, dofinansowanie udziału w konferencjach. Opiniowane i przyjmowane są także raporty okresowe i końcowe z realizacji projektów badawczych wraz z rozliczeniami finansowymi.

Jakkolwiek prowadzenie badań naukowych na kierunkach studiów 1 stopnia nie jest wymagane przez Polską Komisję Akredytacyjną (PKA), Wydział prowadzi badania naukowe związane ze wszystkimi kierunkami studiów (co zostało zauważone i docenione podczas okresowych kontroli kierunków przez PKA). Badania naukowe związane z kierunkiem zarządzanie, prowadzonym na 1 i 2 stopniu, zajmują szczególne miejsce w strategii Wydziału. Ich koordynacja i wspomaganie od strony organizacyjnej władze Wydziału traktują jako priorytet. Inicjowana i wspierana jest współpraca z uczelniami zagranicznymi w zakresie wspólnych monografii (w ostatnich 5 latach wydano 9 międzynarodowych monografii) oraz 49 publikacji (artykułów i rozdziałów), w tym w punktowanych czasopiśmie krajowych i zagranicznych.

Na Wydziale ZiKS zatrudnionych jest 69 pracowników naukowo-dydaktycznych, w tym 49 w podstawowym miejscu pracy, 23 samodzielnych pracowników naukowych wchodzi w skład Rady Wydziału. Łącznie Rada Wydziału z przedstawicielami wszystkich grup pracowników i studentów liczy 40 osób. Na uwagę zasługuje fakt dynamicznego rozwoju własnej kadry naukowej. W okresie od 2009 r. stopnie i tytuły naukowe uzyskało 11 osób, w tym: 2 osoby uzyskały tytuł profesora, 2 osoby uzyskały stopień doktora habilitowanego oraz 7 osób uzyskało stopień doktora. Na Wydziale kształcą się ponad 1400 studentów, którzy mogą rozwijać swoje zainteresowania w trzech kołach naukowych: Kole Naukowym „Menedżer”, Kole Naukowym Gospodarki Przestrzennej oraz Kole Naukowym Dziennikarstwa i Producentów.

Koło Naukowe „Menedżer” skierowane jest do studentów kierunku zarządzanie. Celem koła jest rozwijanie i pogłębianie wiedzy w zakresie umiejętności or-

ganizacyjnych oraz interpersonalnych, praktycznych aspektów działalności wszystkich typów i rodzajów organizacji, realiów zarządzania organizacjami w Polsce i na świecie. Zasadnicze cele koła realizowane są poprzez organizowanie cyklicznych spotkań zarówno z praktykami zarządzania jak i studentami innych uczelni. Koło współorganizowało międzyuczelniane konferencje studenckie z prezentacją referatów i imprezami towarzyszącymi, służącymi wzajemnej integracji.

Z obserwacji rozwoju naukowego pracowników ich publikacji i wykorzystania doświadczenia w dydaktyce wyróżniono kilka specyficznych obszarów zarządzania, w których Wydział ma ambicję się specjalizować i choć w części odróżniać od wydziałów innych uczelni prowadzących taki sam kierunek studiów.

Specjalizacja Wydziału na wybranych obszarach nauk o zarządzaniu

Pierwszy obszar specjalizacji Wydziału w obszarze nauk o zarządzaniu obejmuje zagadnienia związane ze zrównoważonym rozwojem oraz społeczną i ekologiczną odpowiedzialnością biznesu, a także rolą interesariuszy w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstw. Koncepcja ta zakłada, że rozwój współczesnych przedsiębiorstw opierać się może o ścieżkę rozwojową związaną z wykorzystaniem kompetencji „*sustainability*”, zakładającą równoczesną realizację celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Kompetencje „*sustainability*” wykorzystują dotychczasowy dorobek związany z tworzeniem takich pojęć, jak jakość ekologiczna oraz odpowiedzialna przedsiębiorczość i odpowiedzialna innowacyjność. Modele odpowiedzialnego biznesu uwzględniają fakt, że rozwój zawiera w sobie zarówno etapy ustabilizowanego funkcjonowania, jak również kryzysów. Przedsiębiorstwo uwzględniać musi nie tylko możliwość wystąpienia kryzysów ekonomicznych, ale także pozaekonomicznych, związanych np. z katastrofami naturalnymi czy cywilizacyjnymi. Oznacza to także nowe spojrzenie na modele biznesu. Odpowiedzialny biznes to respektowanie oczekiwań wszystkich interesariuszy, w tym środowiska naturalnego traktowanego dotychczas jako „milczący interesariusz”. W przypadku skrajnej turbulencji otoczenia, jaką jest kryzys pozaekonomiczny, środowisko naturalne staje się interesariuszem pierwszoplanowym. W ramach tego obszaru rozwijana jest grupa tematyczna zagadnień dotyczących analizy struktur działalności gospodarczej i tworzenia sieci powiązań z udziałem organizacji publicznych, pozarządowych, non-profit na poziomie regionalnym i lokalnym oraz rolą interesariuszy w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstw. Obejmuje ona wiele problemów, takich jak: otoczenie organizacji, cele i strategię, personel, struktura fizyczna i społeczna organizacji, podejmowanie decyzji, konflikty w organizacji, finansowanie organizacji non-profit. Istota

zarządzania organizacjami non-profit polega na jego dwoistości. Organizacje muszą się skupiać zarówno na zewnętrznych aspektach zarządzania, związanych z analizą otoczenia organizacji, relacjami z organizacjami z innych sektorów, jak i na wewnętrznych procesach zachodzących w organizacji. Wyraźnie podkreśla się znaczenie organizacji non-profit dla kształtowania przedsiębiorczości w rozwoju lokalnym i regionalnym. Rozwój terytorium (lokalny, regionalny) jest efektem synergii racjonalności sektora prywatnego (racjonalność ekonomiczno-techniczna), sektora publicznego (racjonalność polityczno-społeczna) oraz sektora społecznego (racjonalność polityczno-społeczna).

Drugi obszar, choć powiązany z pierwszym, koncentruje się bardziej na koncepcji rozwoju regionalnego opartego na wiodącej roli przedsiębiorczości i innowacyjności. Znaczenie przedsiębiorczości oraz innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i regionu jest powszechnie uznawane przez aktorów tworzących zbiór regionalnych podmiotów. W gospodarce opartej na wiedzy podmioty gospodarcze i regiony konkurują pomiędzy sobą o pozyskanie czynników rozwoju, które pozwalają na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Jednym z ważniejszych czynników przewagi konkurencyjnej regionu jest przedsiębiorczość mieszkańców, menedżerów, właścicieli przedsiębiorstw, władz samorządowych, uniwersytetów. Z przedsiębiorczością ściśle powiązana jest innowacyjność, która odgrywa kluczową rolę jako czynnik rozwoju. Innowacyjność jest procesem polegającym na przekształcaniu potencjalnych możliwości w nowe idee i wdrażaniu ich w praktykę. Regiony dążące do bycia innowacyjnymi dokonują wyboru drogi pozyskiwania innowacji, realizują założenia strategii innowacji. Inwestują w wiedzę, w rozwój nauki, w rozwój uczelni, w sektor badawczo-rozwojowy, którego efekty inwestycyjne są wprawdzie rozłożone w czasie i wdrażane z pewnym opóźnieniem, ale są działaniem długotrwałym i skutecznym.

Celem konkurencyjnych regionów jest tworzenie sprzyjających warunków do pobudzania przedsiębiorczości i innowacyjności, wynikających z organizacji przestrzennej regionu, której konsekwencją jest zrównoważony rozwój całej gospodarki. W procesie rozwoju regionalnego uwarunkowania społeczne, kulturowe i instytucjonalne, historycznie odmiennie ukształtowane tworzą specyficzne warunki dla poszczególnych terytoriów. Czynniki kształtujące przemiany regionalne nie zawsze przynoszą wzrost gospodarczy, bardzo często obserwuje się, że podobne czynniki w jednych regionach generują wzrost gospodarczy, a w innych regionach przyczyniają się do stagnacji lub kryzysu gospodarczego. Zauważyć można, że wzrost gospodarczy regionów związany jest z kumulacyjnym oddziaływaniem większych zespołów czynników, określanymi czynnikami wzrostu. Rozwój regionu uzależniony jest od potencjału zlokalizowanych podmiotów gospodarczych, innowacyjnych gałęzi przemysłu, usług wyższego

rzędu, konkurencyjnych na rynkach wewnętrznych i międzynarodowych. Ponadto w kształtowaniu czynników rozwoju regionalnego główną rolę odgrywają menedżerowie i przedsiębiorcy, którzy są liderami przemian dokonujących się w ich własnych przedsiębiorstwach i w całym regionie. Należy również podkreślić znaczenie obowiązującego systemu prawnego, gwarancji wolności gospodarczej, obowiązujących w danym kraju, będących odzwierciedleniem swobody działalności gospodarczej. Uproszczony system prawny, stabilna polityka rządu i samorządów, są elementami warunkującymi regionalny rozwój gospodarczy.

Współczesny rozwój regionów, obok przytoczonych wyżej warunków, dla sprawnego wzrostu potrzebuje innowacyjnego zarządzania przez władze samorządowe (gminy, powiatu, województwa), tworzenia warunków rozwojowych dla podmiotów warunkujących ten rozwój, wsparcia regionalnego dla lokalnych firm, przede wszystkim dla MSP, które w ograniczonym zakresie absorbują innowacyjne technologie. Zgodnie z zasadą zapewnienia efektywności i najwyższej jakości polityki regionalnej należy dążyć do maksymalizacji skuteczności działania i racjonalnego wykorzystania środków publicznych. Oznacza to stałe dążenie do zwiększania zdolności absorpcyjnych regionu, poprawiania, upraszczania procedur i struktur zarządzania w administracji publicznej, zwiększania profesjonalizmu i kompetencji kadr.

Trzeci obszar związany jest z szeroko pojętą problematyką uwarunkowań wdrażania wywiadu gospodarczego w praktyce działalności przedsiębiorstw. Podejmowane zagadnienia w ramach tego obszaru to m.in.:

- rola wywiadu gospodarczego w kształtowaniu polityki konkurencyjności przedsiębiorstw,
- wykorzystanie wywiadu gospodarczego w analizie konkurencji,
- etyczne, kulturowe i organizacyjne determinanty powodzenia wdrażania wywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie,
- wykorzystanie wywiadu gospodarczego w zarządzaniu wiedzą w przedsiębiorstwie,
- koncepcja wywiadu i kontrwywiadu gospodarczego w przedsiębiorstwie przyszłości,
- pozyskiwanie i ochrona informacji w przedsiębiorstwie,
- specyfika zarządzania w instytucjach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo – implementacja koncepcji zarządzania wiedzą w strukturach służby prewencji Policji, w służbach specjalnych oraz komórkach odpowiedzialnych za bezpieczeństwo przedsiębiorstw komercyjnych, szczególnie działających w newralgicznych obszarach, jak np. energetyka, przesył i przetwarzanie surowców.

Powyższe trzy szeroko zarysowane obszary zarządzania są uważane za wiodące w badaniach naukowych Wydziału. Obok wspomnianych istnieją także inne nurty badań, takie jak:

- badanie specyfiki zarządzania w instytucjach finansowych,

- zarządzanie finansami gospodarstw domowych,
- zastosowanie i rozwój w zarządzaniu metod statystyczno-ekonometrycznych,
- uwarunkowania zarządzania w przedsiębiorstwach działających na rynkach międzynarodowych,
- efektywność zarządzania i jej powiązania z rozwojem organizacji i ergonomią pracy.

Podobnie jak na rynku przedsiębiorstw, uwarunkowania konkurencyjności sprawiają, że organizacja, jaką jest wydział, nie jest w stanie wyróżniać się w zbyt wielu obszarach równocześnie. Należy jednak umieć zauważyć, kiedy i które tematy mogą stać się w przyszłości silnym punktem służącym dynamicznemu rozwojowi jednostki. Można to osiągnąć m.in. poprzez: obserwowanie trendów w nauce i na rynku pracy, wspieranie kontaktów z innymi ośrodkami naukowymi posiadającymi znaczne dokonania naukowe w podobnym obszarze, zachęcanie pracowników do publikacji i udziału w konferencjach, czasowe odciążanie dydaktyką.

Podsumowanie

Specyfika zarządzania organizacją, jaką jest wydział uczelni wyższej, bliska jest idei P. Druckera, polegającej na motywowaniu poprzez cele. Cele indywidualne poszczególnych pracowników (rozwój i awanse zawodowe) powinny być powiązane z celami rozwoju katedr, a następnie całego wydziału. Ważną rolę w motywowaniu odgrywają tu w zasadzie dwa lub trzy szczeble zarządzania: na poziomie kierowników katedr lub/i instytutów oraz władz całego wydziału. Równocześnie należy zdawać sobie sprawę, że zbyt ściśle planowanie i określanie celów w działalności naukowej może być barierą w przejawianiu inwencji i nieskrępowanego rozwoju poszczególnych pracowników czy obszarów nauki, którymi się zajmują. Zarządzanie w zakresie dydaktyki i zadań organizacyjnych wydziału powinno mieć charakter partycypacyjny wszystkich pracowników naukowo-dydaktycznych, ale także administracyjnych. Musi także brać pod uwagę informacje płynące z szeroko pojętego otoczenia, w tym w szczególności tzw. interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Reasumując, dla odpowiedniego zarządzania jednostką organizacyjną, jaką jest wydział, niezbędne jest wykorzystanie nie tylko tradycyjnych narzędzi zarządzania, ale w szczególności umiejętność wykorzystania wiedzy całego zespołu pracowników, studentów, potencjalnych pracodawców absolwentów poszczególnych kierunków studiów.

Opracowanie:

dr hab. Dariusz Fatuła, prof. KA

Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej

e-mail: dfatula@afm.edu.pl

