

- Oddalający się kontynent – rozmowa z ambasadorem HENRYKIEM SZLAJFEREM, dyrektorem Departamentu Ameryki w Ministerstwie Spraw Zagranicznych ..... 3

- Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych – Stanisław Sudol ..... 7
- Zmiana organizacji jako zjawisko wielowymiarowe – Józef Machaczka 10
- Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości – Grzegorz Urbanek ..... 13
- Oswajanie niepewności a gospodarcza prorozwojowość – przypadek amerykański – Małgorzata Durska ..... 17
- Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie – Piotr Grajewski .... 21
- Komunikacja wewnątrzorganizacyjna w procesie zmiany właściciela przedsiębiorstwa (wyniki badań) – Czesław Zajac ..... 25

## FINANSE

- Metody oceny ryzyka kredytowego w systemie bankowym w Polsce – stan obecny i kierunki zmian – Krzysztof Janasz ..... 29
- Stymulowanie działalności inwestycyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rozwój funduszy pożyczkowych – Halina Waniak-Michalak ..... 32

## NEGOCJACJE

- Znaczenie umiejętności negocjacyjnych w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem – Joanna Moczyłowska ..... 36

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 39

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Kierowanie klientów do nowych kanałów dystrybucji – „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 40

## KONFERENCJE ..... 43

## KRONIKA TNOiK ..... 44

## SPIS TREŚCI 2004 ..... 45

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 12 (779) 2004

#### Rada Programowa:

prof. Krzysztof Obłój – przewodniczący, prof. Henryk Bieniok, prof. Ryszard Borowiecki, dr Ewa Gołębiowska, prof. Andrzej K. Koźmiński, prof. Ryszard Rutka, prof. Edward Urbanczyk

Barbara Ołędzka – red. naczelny  
Dariusz Teresiński – z-ca red. naczelnego

#### Kolegium Redakcyjne:

dr Grażyna Aniszewska,  
dr Mieczysław Ciurla,  
prof. Zbigniew Dworzecki,  
prof. Bogdan Nogalski,  
prof. Janusz Pyka

Prenumerata: Renata Jaworska

Korekta: Jarosław Lendzion

#### Adres redakcji:

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

#### Korespondenci:

Białystok – tel. 654-52-46 mgr Juli-  
ta Nowakowska; Bydgoszcz – tel.  
341-27-06 dr Andrzej Chajęcki; Czę-  
stochowa – tel. 324-34-76, tel./fax  
324-55-36 dr Edward Jędrzejewski;  
Gdańsk – tel. 341-93-70, 341-45-11  
mgr Wanda Stankiewicz; Gorzów  
Wlkp. – tel./fax 722-75-23 mgr inż.  
Aleksy Wołoszyn; Katowice – tel.  
258-16-06 dr inż. Krzysztof Pa-  
łucha; Kraków – tel. 633-40-82,  
dr Andrzej Jaki; Lublin – tel.  
532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar;  
Opole – tel. 454-41-07 dr Stanisław  
Grycner; Radom – tel. 362-56-63  
Bożena Makowska; Rzeszów – tel.  
86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz;  
Toruń – tel. 622-29-98 mgr Broni-  
sław Stawicki; Zielona Góra – tel.  
327-00-99, tel./fax 327-14-47 mgr inż.  
Artur Kot

Wydawca: Towarzystwo Naukowe  
Organizacji i Kierownictwa  
Indeks: ISSN-0137-7221.  
Nakład nie przekracza 15 tys.

Łamanie: STAND's, tel. 757-38-02  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

Redakcja nie odpowiada za treść ogło-  
szeń, nie płaci za nie zamówione ma-  
teriały i nie zwraca ich oraz zastrzega  
sobie prawo do zmiany tytułów i skra-  
cania tekstów.

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

#### Prenumerata w redakcji

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

Aby zamówić prenumeratę „Przeгляdu”, wystarczy uiścić odpowiednią opłatę na konto: Redakcja „Przeгляdu Organizacji”, Bank Millennium SA, IV O/Warszawa nr 85 1160 2202 0000 0000 5515 9488.

Na odwrocie przekazu (na przelewie) prosimy podać dokładny adres zamawiającego, liczbę zamawianych egzemplarzy oraz okres, za jaki opłata jest wnoszona.

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

Cena prenumeraty na 2005 r.:

- kwartalna – 57 zł,
- półroczna – 114 zł,
- całoroczna – 228 zł.

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

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

#### Prenumerata w „RUCH” SA

##### Prenumerata krajowa:

Przez „RUCH” SA – wpłaty na prenumeratę przyjmują jednostki kolportażowe „RUCH” SA właściwe dla miejsca zamieszkania. Termin przyjmowania wpłat na prenumeratę krajową do 5 każdego miesiąca poprzedzającego okres rozpoczęcia prenumeraty.

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

#### Prenumerata opłacana w złotówkach ze zleceniem wysyłki za granicę:

Informacji o warunkach prenumeraty i sposobie zamawiania udziela „RUCH” SA Oddział Krajowej Dystrybucji Prasy, 01-248 Warszawa, ul. Jana Kazimierza 31/33, Warszawa; telefony (022) 5328-816, (022) 5328-819, (022) 5328-731; infolinia 0-800-1200-29, wpłaty na konto w banku PEKAO SA IV O/Warszawa,

Nr 6812401053111000004430494  
lub kasa Oddziału.

Dokonując wpłaty za prenumeratę w Banku czy też w Urzędzie Pocztowym należy podać: nazwę naszej firmy, nazwę banku, numer konta, czytelny pełny adres odbiorcy za granicą, okres prenumeraty, rodzaj wysyłki (pocztą priorytetową czy zwykłą) oraz zamawiany tytuł.

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

#### Prenumerata opłacana w dewizach przez odbiorcę z zagranicy:

przelewem na nasze konto w banku  
w USD – PEKAO SA IV O/W-wa  
54124010531787000004430508  
w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa  
46124010531978000004430511

po dokonaniu przelewu prosimy o przesłanie kserokopii polecenia przelewu z podaniem adresu i tytułu pod nr faksu +48 (22) 532-87-32.

Opłaty za prenumeratę można dokonać również **czekiem** wystawionym na firmę „RUCH SA OKDP” i przesłanym razem z zamówieniem, listem poleconym na nasz adres jak wyżej.

Informujemy, że klienci płacący z zagranicy mogą też dokonać wpłaty na prenumeratę **kartami kredytowymi VISA i MASTERCARD** w internecie <http://www.ruch.pol.pl>

*Wszystkiego Najlepszego  
z okazji Świąt Bożego Narodzenia  
i Wszelkiej Pomyślności w Nowym Roku  
naszym Czytelnikom i Autorom  
życzy Redakcja*

# Oddalający się kontynent

Rozmowa z ambasadorem HENRYKIEM SZLAJFEREM,  
dyrektorem Departamentu Ameryki w Ministerstwie Spraw Zagranicznych

**Który z opisów lepiej pasuje do dzisiejszej roli Ameryki w świecie: arogancki hegemon, czy niedoceniany przywódca?**

Ani jeden, ani drugi. Hegemonia to bezceremonialne narzucanie swojego stanowiska, nieliczenie się ze zdaniem innych, brak woli uzgodnień i konsultacji. Wbrew jednak powszechnym opiniom, zdecydowana większość kluczowych międzynarodowych działań Ameryki była konsultowana z partnerami i to nie tylko z sojusznikami. Nie brakowało dyskusji i sporów. Co ważne – prowadzono je z reguły przed podjęciem takich działań. Ewentualny brak zgody ze strony partnerów konsultacji nie oznacza jednak – w opinii amerykańskiej administracji – że Ameryka nie ma prawa podejmować decyzji. Odnoszę wrażenie, że za arogancję uważa się niekiedy już samą różnicę zdań, z czym trudno się zgodzić – zwłaszcza Amerykanom.

Serwisy prasowe zdominowane są obecnie przez sprawę Iraku, która budzi zrozumiałe, zwłaszcza w państwach demokratycznych, dyskusje i spory. Tym bardziej że lata pokoju i słusznej promocji – przede wszystkim rozwiązań politycznych, nie przygotowały opinii publicznej na ostry, „gorący” konflikt. Wojna na Bałkanach odchodzi powoli w niepamięć, a konflikt bliskowschodni stał się po części fragmentem „naturalnego” stanu stosunków międzynarodowych. Polityka i dyplomacja albo pozwalały w minionych latach rozwiązać pojawiające się problemy, albo, przynajmniej, zapobiec zbrojnym konfliktom. Zdaniem amerykańskiej administracji tym razem konfliktu zbrojnego uniknąć się nie dało. Nadto, proces stabilizacji, a następnie demokratyzacji państwa postsaddamskiego, które nigdy przecież nie przeszło przez demokratyczne doświadczenie, z pewnością nie będzie łatwy i krótkotrwały.

Ale „w cieniu” Iraku toczy się też inny, bardzo poważny proces: wykuwanie stosunku państw Zachodu do Iranu i jego programu nuklearnego. Choć Stany Zjednoczone są z wielu względów żywotnie zainteresowane losami tego groźnego dla międzynarodowego bezpieczeństwa projektu, oddały w tej materii w ostatnich latach prymat krajom europejskim, przede wszystkim Francji, Niemcom i Wielkiej Brytanii, które w tej sprawie reprezentują Unię Europejską.

Słowem, elementy działań hegemonistycznych lub takich, które można za hegemonistyczne uznać – to się faktycznie w polityce USA zdarza, i zdarzało. Choć od razu należałoby dodać, że nie tylko w polityce obecnego prezydenta. I nie jest to też wyłączna domena USA, o czym często się zapomina.

Przywództwo z kolei zakłada co najmniej taką sytuację, że lider co jakiś czas ogląda się za siebie i sprawdza, czy i kto jeszcze za nim podąża. Zakłada też uparte tłumaczenie swoich działań i przekonywanie do nich. Skuteczność takiego przekonywania nie jest, jak są-



Fot. Piotr Molski

dę, szczególnie wysoka. Choć z drugiej strony, również podatność na argumenty też jest umiarkowana. Mamy jednocześnie do czynienia z przywódcą, który znalazł się od niedawna w tej nowej roli, a jej pierwszy akt napisali terroryści we wrześniu 2001 r. Czy jego partnerzy i sojusznicy uczą się dialogu odpowiadającego wymogom nowej sytuacji wystarczająco szybko – to jest już kwestia do dyskusji.

Mało kto dziś pamięta początki obecnej administracji: bo 11 września, bo Afganistan, bo Irak... Ale pierwszym sprawdzianem George’a W. Busha jako prezydenta supermocarstwa był bardzo groźny incydent wiosną 2001 r.: wojskowy samolot amerykański, którego załogę Chińczycy oskarżyli o prowadzenie misji szpiegowskiej, musiał przymusowo lądować; piloci zostali zatrzymani, sprawa pachniała poważnym konfliktem, nie tylko dyplomatycznym. Dziś stosunki z Chinami wyglądają jeśli nie idyllicznie, to bardziej niż poprawnie. Oczywiście, mówimy tu o dwóch potężnych, dumnych państwach, mających ogromne ambicje i obok wielu obszarów wspólnego zainteresowania także pola potencjalnego konfliktu (od gospodarki po sytuację w cieśninie tajwańskiej). Trzeba też pamiętać, że Stany Zjednoczone są o wiele bardziej niż niektóre kraje Unii Europejskiej zainteresowane

w utrzymaniu embarga na sprzedaż broni Chinom – embarga wprowadzonego po masakrze na Placu Tienanmen w 1989 r. USA wydają się nie tylko intuicyjnie dostrzegać, że sprzedaż broni w ten rejon, zwłaszcza nowoczesnych technologii i rodzajów broni, może być niebezpieczna, a kontrola ich dalszego losu – dość niepewna.

Spotykana niekiedy metafora USA jako „samotnego szeryfa” też wydaje się raczej wynikiem egzaltacji niż rzetelnej analizy. USA ani nie są osamotnione, ani jakoś szczególnie skłonne do sięgania w ostatnich 15 latach po argument siły – i z jej pomocą wprowadzania własnych porządków. Instruktywna w tym względzie jest historia wojen bałkańskich po 1990 r. Prawdą jest natomiast, że jest to obecnie, i co najmniej w perspektywie najbliższych 10–15 lat, jedyne mocarstwo prawdziwie globalne, posiadające potencjał umożliwiający prowadzenie aktywnej polityki w każdym zakątku naszej planety. Wszystkie inne mocarstwa są z tego punktu widzenia potęgami subglobalnymi – zarówno jeśli chodzi o możliwości działania, jak i faktyczne zainteresowanie losami świata. Status potęgi globalnej nie oznacza jednak wszechmocy. Są takie miejsca, gdzie „opór materii” jest zbyt duży i ani potęga polityczna, ani zastosowanie siły militarnej (na poziomie akceptowalnym przez cywilizowane społeczeństwa) nie są w stanie rozwiązać konfliktu. Trzeba też pamiętać, że nawet USA nie są w stanie angażować się w zbyt wiele konfliktów naraz. Obecne zaangażowanie w Afganistanie, Iraku oraz na Bałkanach (redukowane) w zasadzie wyczerpuje „bieżące” możliwości, planowane na czas pokoju. Co nie oznacza, że w sytuacji wybuchu kolejnego konfliktu nie dałoby się takich możliwości stworzyć – wymagałoby to jednak dość istotnych zmian w modelu polityki amerykańskiej, w tym obronnej.

#### **Po czyjej stronie leży większa część winy za obecne „transatlantyckie nieporozumienie”?**

Jest to niezwykle skomplikowany, sięgający również w przeszłość problem. Obracamy się tutaj często nie tyle w sferze faktów, ile w sferze ich postrzegania i interpretacji. Część elit europejskich od długiego już czasu ma dość specyficzny stosunek do USA, a wynika to z co najmniej dwóch przyczyn. Pierwszą jest to, że USA nie do końca odpowiadają marzeniom Europejczyków o tym, jak powinno wyglądać demokratyczne mocarstwo. W Europie panuje mniej lub bardziej naiwne przekonanie, że Stany są takim samym państwem jak Belgia czy Francja, tylko leżą za oceanem. A Stany Zjednoczone są jednak inne, specyficzne i coraz mniej do Europy podobne, co wcale nie musi oznaczać, że gorsze. Po drugie, Europa coraz wyraźniej odczuwa, że zostaje w tyle za USA – technologicznie i gospodarczo. Strategia Lizbońska – samo jej powstanie, ale i ewentualne jej dalsze losy – obrazuje dosyć wyraźnie to zjawisko.

Stany Zjednoczone powoli przestają być krajem „białego człowieka” – czytaj: zrewoltowanych przeciwko Koronie Europejczyków. Nie chodzi tu oczywiście o kryteria rasowe, tylko o opis socjologiczno-kulturowy. Poza potomkami emigrantów z Europy coraz większą rolę odgrywa społeczność latynoamerykańska oraz Afroamerykanie i Azjaci. Splot tych czterech,

bardzo od siebie różnych, modeli historycznego doświadczenia tworzy współczesną Amerykę. Gospodarczy i polityczny punkt ciężkości Ameryki coraz wyraźniej oddala się od Europy, przesuwając się na Południe i, przede wszystkim, na Zachód, co z europejskiego punktu widzenia oznacza – w kierunku Dalekiego Wschodu.

Dwie są tego zasadnicze przyczyny. Jedna leży w samej Europie, która nie jest już elementem świata niepomijalnym lub trudnym do pominięcia w każdej dziedzinie życia. Ani kulturalnie, ani gospodarczo, ani militarnie, ani politycznie Europa nie jest dziś centrum świata (chyba że w wyobrażeniach niektórych swoich mieszkańców). Częściowo „na własne życzenie”, a w znacznie większym stopniu w wyniku obiektywnych procesów globalizacji, Europa staje się jednym z wielu ośrodków – w jednych dziedzinach mocniej, w innych słabiej wpływającym na losy świata. Jej potęga i znaczenie jeśli rosną, to bardzo powoli i nic nie wskazuje na to, że ta tendencja miałaby się odwrócić w najbliższym czasie.

Druga przyczyna leży w USA. Obywatele tego kraju pochodzący z Ameryki Łacińskiej, Wietnamu, Korei czy Chin nie są specjalnie zainteresowani Europą i, w większości, zupełnie jej nie znają. W takiej sytuacji liczenie na to, że w przyszłości USA będą lepiej, bardziej komunikatywnie niż dziś prezentować światu (czytaj: Europie) swoje stanowisko, wydaje się dość heroiczną hipotezą. Wzrok Amerykanów sięga coraz częściej w innym kierunku. Chiny mają niemal trzy razy więcej ludności i kilkakrotnie wyższe tempo wzrostu niż Europa. I „jeden numer telefonu”, co też nie jest bez znaczenia. Nie zapominajmy też o Indiach.

Warto również przypomnieć, że przez ostatnie 60 lat w Europie stacjonowały w sumie miliony amerykańskich żołnierzy i oficerów. Będąc tu, siłą rzeczy poznawali nasz kontynent. To się już kończy. W wymiarze strategicznym masowa amerykańska obecność militarna w Europie jest reliktem innej sytuacji geopolitycznej. Taka sytuacja nie może trwać wiecznie i proces redukcji sił amerykańskich w zachodniej Europie rozpoczął się już w połowie lat 90. „Imperium na zaproszenie”, oparte nie tylko na strategicznych przesłankach, ale również na wzajemnej popularności i sympatii, jeśli uczucia te mają tendencję malejącą, nie zamierza dzisiaj utrzymywać swojej rozbudowanej obecności „na siłę”. Z polskiego punktu widzenia, jeśli proces ten pójdzie za daleko, pojawią się problemy.

Sądzę zatem, że jakkolwiek wartości wyznawane po obu stronach Atlantyku są i pozostaną wspólne, to sposób ich percepcji i praktyczna realizacja mogą się z czasem coraz bardziej od siebie oddalać.

#### **Na ile głębokie jest pęknięcie amerykańskiego społeczeństwa, które mieliśmy okazję obserwować przy okazji wyborów prezydenckich?**

Na pierwszy rzut oka podział ten wydaje się czymś głębszym i trwalszym niż zwykła w kampanii wyborczej polaryzacja stanowisk. Mielibyśmy w takiej sytuacji do czynienia z konsolidacją i silnym antagonizmem środowisk określanych jako konserwatywne oraz liberalne (czyli zbliżone do tego, co w Europie nazywane jest socjaldemokracją). Są to, moim zdaniem, przed-

wczesne i nazbyt uproszczone wnioski. Z natury wybory w systemie dwupartyjnym polaryzują społeczeństwo znacznie silniej niż w systemach wielopartyjnych. Natomiast pomiędzy wyborami nie ma potrzeby aż tak bardzo intensywnego i „ideologicznego” przeżywania i pamiętania o poglądach politycznych. Ameryka wydawała się równie, a może i bardziej, podzielona cztery lata temu, kiedy obaj kandydaci mieli niemal idealnie równe poparcie (z niewielką przewagą demokratycznego kandydata na poziomie *popular vote*). 11 września zatarł do pewnego stopnia tradycyjne podziały w obszarze polityki bezpieczeństwa międzynarodowego i, generalnie, w sposobach percepcji polityki i politycznego przywództwa. Elity europejskie, zwłaszcza w niektórych krajach, mają w tej nowej sytuacji poważne problemy ze zrozumieniem fenomenu amerykańskiego patriotyzmu, który pojawił się spektakularnie z niezwykłą siłą. Istniał on i dawniej, ale dopiero ostatnio został „wydobyty” na powierzchnię życia publicznego. Po wojnie w Wietnamie pojęcie patriotyzmu wyszło, generalnie, z mody. Amerykanie wciąż wywieszali przed domami flagi i kładli rękę na sercu, kiedy grano hymn, ale w obiegu publicznym, w mediach, w bieżącej polityce tego się nie widziało. Jeśli ktoś o tym w ogóle wspominał, to przedstawiciele najbardziej radykalnych, a przez to mało znaczących odłamów religijnej prawicy. Dziś mamy widoczny powszechny renesans patriotyzmu.

### **Jak działa ten amerykański „postępowy konserwatyzm”? Dlaczego działa tak sprawnie?**

Pojęcie konserwatyzmu amerykańskiego jest niezwykle płynne. W języku potocznym czy języku debaty publicznej, konserwatysta lub neokonserwatysta oznacza zbitkę pojęciową symbolizującą „jastrzębia”, militarystę, unilateralistę, antyaborcjonistę, przeciwnika ochrony środowiska, równouprawnienia, klonowania, zwolennika kary śmierci, nauki religii w szkołach itp. Gdzieś na dalszym planie pojawia się nie tak płasko definiowany i rozumiany partytyzm, jako szacunek dla tradycji, wiara raczej w zaradność i uczciwość jednostek, niż oczekiwanie pomocy ze strony państwa. W USA debata o tych wartościach i ich praktycznej realizacji wciąż się toczy, na najróżniejszych poziomach, i angażuje obywateli w znacznie większym stopniu niż np. w Europie. Amerykanie lubią i umieją doskonalić swoje państwo, traktowane przede wszystkim jak to, co ich bezpośrednio otacza i dotyczy (pamiętajmy tu o roli stanów). W Europie natomiast oczekuje się raczej, że „ktoś” stworzy docelowe, wiecznotrwałe rozwiązania. A skutek jest ostatecznie taki, że polskie prawo gospodarcze jest prawdopodobnie częściej zmieniane w ciągu roku, niż amerykańska konstytucja w całej swej ponad 200-letniej historii.

A jednocześnie ta „konserwatywna” Ameryka jest znacznie bardziej postępową, jeśli chodzi np. o równouprawnienie kobiet. Tam tę zasadę po prostu zrealizowano i jeśli w jej przestrzeganiu są jakiegokolwiek różnice, to podziały nie zawsze układają się na osi konfliktu demokracji-republikanie.

Z kolei przekładanie różnic światopoglądowych, w tym religijnych, na kwestie rozwoju ekonomicznego jest dziś zajęciem z gatunku wróżbiarstwa, a nie analizy politycznej czy socjologicznej. „Popularni”

zwolennicy teorii Maxa Webera twierdzili jeszcze do niedawna, że konfucjanizm w żaden sposób nie jest do pogodzenia z rozwojem i postępem gospodarczym. Tymczasem konfucjańskie kraje biją na głowę kraje protestanckie, jeśli chodzi o tempo rozwoju.

### **Gdzie się podziewa amerykański dobrobyt? PKB na mieszkańca już o blisko połowę przekracza średni europejski poziom, a jednak Ameryka sprawia wrażenie kraju – poza centrami największych miast – trochę jakby prowizorycznego.**

Nie umiem precyzyjnie odpowiedzieć na to pytanie. Po 1989 r. bywałem dość często w USA, mieszkałem w Nowym Jorku, pracowałem w prywatnej instytucji, wynajmowałem dom na przedmieściu – i stosunkowo szybko zdałem sobie sprawę, że takiego domu nie chciałbym mieć w Polsce. Poczucie tymczasowości domu – to uczucie jest w Polsce trudne do wyobrażenia, ale w USA jest to sytuacja w zasadzie powszechna. Poczynając od technologii budowania, a skończywszy na standardowym do bólu wyposażeniu i układzie pomieszczeń. Europejskie miasto jest czymś zupełnie innym; takich „prawdziwych” – w europejskim rozumieniu – miast, nie mówiąc już o miasteczkach czy wsiach – w USA raczej się nie spotka. Dziś wciąż jeszcze można odnieść wrażenie, że jest to kraj wprawdzie piękny i potężny, ale jakoś od Europy biedniejszy, a co najmniej nie tak solidnie zbudowany. Tylko 200 lat!

Nie odkrywam tu Ameryki mówiąc, że Amerykanie w znacznie większym stopniu angażują się w pracę niż w dom. Mają nieprawdopodobnie silną potrzebę odnoszenia sukcesu zawodowego i biznesowego. Umieją elastycznie reagować na wyzwania. Nie boją się ryzyka, konfrontacji, konkurencji, walki. Wspaniałym tego przykładem jest przemysł motoryzacyjny, który jeszcze dekadę temu wydawał się nie do naprawienia, bezlitośnie punktowany przez Japończyków w dziedzinie jakości, wyposażenia, organizacji produkcji, zarządzania... Dziś amerykański przemysł motoryzacyjny odrodził się. Amerykańskie firmy – także te największe – ciągle jeszcze są w stanie zadziwiać nas odwagą i szybkością podejmowania decyzji w sytuacjach nietypowych. Szef amerykańskiej korporacji wciąż jeszcze jest w stanie wyrzucić do kosza opasłe tomy analiz, mówiąc: zmieńmy tę rzeczywistość! W Europie coraz trudniej o takie postawy i reakcje.

Niedocenianym aspektem amerykańskiej gospodarki jest też wkład w jej rozwój sektora państwowego (zarówno na poziomie federalnym, jak i stanowym). Ameryka jest po prostu urządzona stosunkowo wygodnie i ma infrastrukturę na generalnie wysokim, w miarę jednorodnym poziomie. To kosztuje i być może firmy prywatne zrobiłyby to znacznie taniej, ale czy samodzielnie podjęłyby się takich zadań – co do tego istnieją poważne wątpliwości. *Notabene*, kłania się tu Adam Smith i jego analiza zasadniczych funkcji rządu.

Elastyczność rynku pracy jest ogromna, podobnie jak horyzontalna ruchliwość społeczna, nieustanne innowacje, powstawanie nowych biznesów, rozmaite inicjatywy obywatelskie finansowane ze środków prywatnych – tego jest nieprzebrane bogactwo. Liczba firm

zakładanych co roku budzi podziw, choć i bankructwo jest niemało. Taki model oznacza wysokie koszty społeczne związane z nieudanymi przedsięwzięciami. *Per saldo* to się, jak widać, opłaca, ale nie przekłada się na widoczne gołym okiem znamiona ostentacyjnie demonstrowanego dobrobytu (wyjątkiem-enklawy).

**Czy dzisiaj w jakimś sensie decyduje się przyszłość Ameryki, czy raczej obserwujemy normalny, spokojny proces rozwoju? Czy można przewidzieć, jakie będą Stany za 50 lat?**

Po wielkich dysputach politycznych lat 70. (po Wietnamie, kryzysie naftowym) wielu było głosicieli poglądu, że USA znajdują się w schyłkowej fazie rozwoju, co zgodnie z „logiką dziejów” nieuchronnie czekać miało każde imperium (na marginesie można dodać, że większość zwolenników takiej tezy nie odnosiło jej w najmniejszym stopniu do Związku Sowieckiego). Skutek tych debat był taki, że Amerykanie sami uznawali wówczas, iż są zbyt słabi, żeby wpływać na to, co się dzieje na świecie, a nawet we własnym kraju. Stąd też i atmosfera sprzyjająca rozmaitym inicjatywom odprężeniowym, generalnie „miękką” polityką zagraniczną i brak sukcesów wewnętrznych. Następnie jednak przyszły lata 80. i 90., które pokazały, że to, co uważano za schyłek, było przejściową słabością, wynikającą w większym stopniu z niewiary we własne siły i kryzysu przywództwa, aniżeli z jakichś obiektywnych uwarunkowań. Reagan nie zrobił niczego nadzwyczajnego, ale pozwolił Amerykanom kolejny raz uwierzyć w siebie – w tym również w ich rolę międzynarodową. I to wystarczyło. Resztę – w sferze gospodarki – zrobili własnymi siłami, nie oglądając się zbyt na rząd federalny.

Dziś prognozować dalszy rozwój USA, zwłaszcza w tak odległej perspektywie, byłoby pełnym szaleństwem. Wiemy jedynie, że mapa demograficzna Ameryki ulegnie bardzo istotnym zmianom. Język hiszpański umocni swoją pozycję. Można też przypuszczać, że głównymi partnerami i konkurentami USA staną się Indie i Chiny i – jeśli rzeczywiście zjednoczona i wyleczona z parochializmu – Europa. Z pewnością nie wieszczę schyłku Ameryki. Wiele więcej powiedzieć się nie da.

**Na co Polska powinna zwracać szczególną uwagę w stosunkach z USA?**

Powinniśmy bardzo uważać, żeby nie znaleźć się w sytuacji, w której nasze widzenie tych stosunków byłoby drastycznie różne od ich postrzegania przez drugą stronę. Polska jest dla USA ważnym i poważnym partnerem – o regionalnym wymiarze. Sygnalizowałem już, że Amerykanie mają problemy z tłumaczeniem swoich racji oraz ich recepcją w krajach większych i bardziej znaczących niż Polska. Nawet jeśli zrezygnujemy z poszukiwania winnych tych niedostatków w komunikacji – pozostają one faktem. Może po prostu nie będąc Amerykaninem, obywatelem globalnego mocarstwa, trudno zrozumieć Amerykę i być może ta trudność ma charakter obiektywny. Chodzi więc o to, żeby bardzo dokładnie i bez zbędnych emocji odczytywać intencje drugiej strony, nie popadając w megalomanię ani też w zwątpienie – z myślą o na-

szych narodowych interesach. To, co możemy „ugrać” w stosunkach z USA, jest w znacznie większym stopniu funkcją naszej własnej inicjatywy, aktywności i skuteczności w działaniu, niż inicjatyw płynących z drugiej strony.

Za pewnego rodzaju złudzenie uważam tezę, jakobyśmy mogli w jakiś zasadniczy sposób wpłynąć np. na strategiczny wymiar polityki USA wobec Rosji czy Azji Centralnej. Siła naszego oddziaływania na USA będzie swoistą sumą wektorów naszej własnej działalności i miejsca, jakie zajmiemy w Unii Europejskiej. Perspektywicznie nasz wpływ na działania Unii Europejskiej powinien być niebagatelny – i przykłady tak rozumianej aktywności widać przy okazji zapoczątkowanej przez nas działalności politycznej UE adresowanej do Ukrainy. Jednak tego, co możemy zrobić dla Europy, jak możemy jej pomóc w zrozumieniu specyfiki naszego i wschodniego regionu kontynentu i kształtowaniu jej polityki – tego nie da się dosłownie i bezpośrednio powtórzyć w relacjach z USA. Nie miałoby to zresztą większego sensu. Zapoczątkowany już proces uzgadniania naszych interesów z regionalnymi, w wymiarze strategicznym, interesami USA, a zarazem z interesami Unii Europejskiej jako całością jest odpowiedzią na jedną z kluczowych kwestii związanych z odnowieniem stosunków transatlantycznych – i naszym wkładem do takiego odnowienia. Jest to zarazem wyzwanie wymagające ukształtowania – przy wszystkich obiektywnych ograniczeniach wynikających z różnic w potencjale gospodarczym i politycznym partnerów – swoistych specjalnych stosunków z USA.

Kwestia wiz – ważna dla naszych obywateli – jest już od dawna przedmiotem naszych zabiegów. Liczę tu na sukces, ale przestrzegalbym przed tworzeniem atmosfery sugerującej, że jest on już w zasięgu ręki. Ważne jest, że kwestia ta znalazła się w końcu w „polu postrzegania” administracji oraz Kongresu i Senatu, że kuriozalność całej tej kwestii jest już coraz silniej odczuwana. Domagając się zniesienia wiz nie zapominamy również o drobnych, ale ważnych krokach prowadzących do zasadniczego rozstrzygnięcia. Mam tu m.in. na myśli wprowadzenie dobrowolnej kontroli na Okęciu oraz poprawę standardu obsługi naszych obywateli przez amerykańskie konsulaty. W tej dziedzinie dostrzegamy rosnące zrozumienie i dobrą wolę drugiej strony.

Zagadnieniem co najmniej równie ważnym jest niski poziom inwestycji amerykańskich w Polsce. 8,5 mld dolarów w FDI to nie jest imponująca suma. To nie jest silna „kotwica”, o jaką nam chodzi. Ten stan rzeczy musi ulec zmianie i o tym warto i należy dyskutować z Amerykanami na każdym możliwym szczeblu. Efekty tych rozmów nie będą natychmiastowe; wiele też zależy od działań wewnętrznych, na które MSZ nie ma zasadniczego wpływu. Ale tam, gdzie można nieustannie przypominać, że jesteśmy sojusznikami i warto o tym pamiętać, także w czasach pokoju.

**Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

Rozmowa odbyła się 22 listopada 2004 r.

# Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych

*Stanisław Sudot*

**Zarządzanie rozpatruję tu jako naukę**, której efektem jest społecznie użyteczna wiedza w postaci paradygmatów naukowych, ustalonych prawidłowości życia gospodarczego lub społecznego i określonych teorii. **Ale jest ono także działaniem praktycznym**, któremu – poza wiedzą – potrzebne są określone zasady i metody oraz umiejętności realizowania przez mniejsze lub większe zespoły ludzkie określonych przedsięwzięć. Praktyczna działalność zarządzania występuje od zarania dziejów. Można śmiało powiedzieć, że nie powstałoby siedem cudów świata starożytnego bez umiejętności zarządzania. W ich realizacji uczestniczyły nieraz ogromne masy ludzkie i poważne zasoby materialne przy bardzo niskim poziomie techniki.

**Nauki o zarządzaniu są bardzo młodymi naukami z wszystkimi tego konsekwencjami.** Można z grubsza mówić o stuleciu tych nauk. Już z samego tego faktu ich przedstawicielom przystoi skromność, a nie puszanie się z tego powodu, że rozwój gospodarczy i szerzej – cywilizacyjny – wzmagały popyt na produkty tych nauk, gdyż na skutek wielu okoliczności, co można skrótowo określić wzrostem złożoności świata, zarządzanie staje się coraz bardziej trudne. Fakt ten trudno byłoby komuś kwestionować. Ale nie można również kwestionować, że młodość nauk o zarządzaniu powoduje, że wiele nawet podstawowych kategorii, pojęć, prawidłowości i paradygmatów ma jeszcze charakter „miękki” – jest różnie formułowanych oraz że zbyt wiele jest tu elementów nie udowodnionych metodami naukowymi i zbyt wiele subiektywizmu.

Można wyrazić zadowolenie, że obecnie, **już prawie powszechnie używamy w Polsce określenia „nauki o zarządzaniu”**, podczas gdy jeszcze relatywnie niedawno mówiło się o „nauce organizacji i zarządzania”, nie dopatrując się w tym ułomności logicznej, gdyż przecież wszyscy, lub prawie wszyscy, za Fayolem powtarzamy, że organizowanie jest jedną z funkcji zarządzania. Na początku polskiej transformacji ustrojowej, gdy jako pierwszy z wyboru miałem zaszczyt przewodniczyć Komitetowi Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, proponowałem przyjęcie zamiast „organizacji i zarządzania” określenia „zarządzanie”, ale propozycja ta nie spotkała się wówczas z uznaniem. Oponenti powoływali się na polską tradycję przemawiającą za organizacją i zarządzaniem.

Myślę, że dokonana korekta nazwy będzie miała charakter trwały. Pozostałość starej nomenklatury w nazwach niektórych katedr i instytutów, Komitetu PAN, TNOiK i tytułów czasopism możemy uznać za relikty historii naszych nauk, tak jak „ekonomika przemysłu”, „ekonomika przedsiębiorstwa” czy „ekonomika handlu”. Dobrze się stało, że mówimy o naukach zarządzania, a więc w liczbie mnogiej. Podkreśla się więc w ten sposób wielość źródeł i nurtów tych nauk oraz ich obecne duże wewnętrzne zróżnicowanie.

Współczesne nauki o zarządzaniu są – obrazowo mówiąc – jak Wisła, do której wlewają swoje wody liczne mniejsze rzeki, rzeczki i strumyki. W szerokim korycie jej wód przy ujściu do Bałtyku płyną wody wielu dopływów: bystre wody Dunajca, trochę spokojniejszego Sanu i bardziej leniwego Bugu z Narwią. Nauki o zarządzaniu przyjęły i dalej przyjmują wiele elementów z innych nauk, które jednak nie zatracają swojej tożsamości.

**Do dnia dzisiejszego przedmiot i zakres problemowy nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych nie doczekały się takiego określenia, które byłoby powszechnie, albo prawie powszechnie, przyjęte w środowisku naukowym**, choć nie brak wartościowych i niezwykle cennych propozycji w tym względzie. Wśród polskich autorów trzeba odwołać się przede wszystkim do profesorów: Jana Zieleniewskiego, Jerzego Kurnala, Leszka Krzyżanowskiego, Andrzeja K. Koźmińskiego, Bogdana Wawrzyniaka, a ostatnio do Michała Trockiego i Marii Romanowskiej – autorów bardzo ciekawego memoriału *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, opracowanego z wykorzystaniem opinii kilku członków Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN oraz Centralnej Komisji do Spraw Tytułu Naukowego i Stopni Naukowych.

Wszystko co dalej powiem, może budzić wątpliwości i zastrzeżenia, a nawet całkowitą negację, na co jestem przygotowany. Byłoby nawet dobrze, gdyby się ujawniły całkiem odmienne poglądy na naturę nauk o zarządzaniu, bo nic tak nie służy poszukiwaniu prawdy, jak otwarta i poważna dyskusja naukowa. Jestem świadom, że wkraczam na pole minowe, ale odwagi dodaje mi przekonanie o dużej doniosłości podnoszonych problemów. Niejasności, a tym bardziej – zamęt wokół tego, co należy do nauk o zarządzaniu, jaki jest ich zakres problemowy i metodologiczny oraz jakie jest

ich miejsce w stosunku do dziedzin i innych dyscyplin naukowych, nie sprzyja ich rozwojowi, a wręcz go hamuje, obniżając rangę tych nauk. Występuje i druga ważna przyczyna ważności tego problemu, też wiążąca się z rozwojem nauk o zarządzaniu, a mianowicie jego związek z nadawanymi w Polsce stopniami naukowymi i tytułem naukowym profesora.

Rozpoczynam od **przedmiotu i zakresu problemowego nauk o zarządzaniu. Jest to problem złożony i niezwykle trudny do zadowalającego rozstrzygnięcia**, co wykazały dotychczasowe dyskusje na ten temat w polskim środowisku naukowym. Konieczna jest dalsza wielostronna dyskusja z udziałem kompetentnych przedstawicieli kilku dziedzin nauki i dyscyplin naukowych oraz przedstawicieli wielu środowisk naukowych.

Z kolegami z Torunia, profesorami: Jerzym Bogdanienką, Bohdanem Godziszewskim, Wojciechem Popławskim i Markiem Jackiem Stankiewiczem w sprawie przedmiotu nauk o zarządzaniu wypowiedzieliśmy się następująco:

**Nauki o zarządzaniu zajmują się powstawaniem, funkcjonowaniem, przekształcaniem oraz rozwojem organizacji (instytucji):**

- **życia gospodarczego, a zwłaszcza przedsiębiorstw;**
- **administracji publicznej (rządowej i samorządowej);**
- **użyteczności publicznej (instytucje naukowe, oświatowo-wychowawcze, służby zdrowia i opieki społecznej, instytucje kulturalne i inne).**

**Zajmują się one zagadnieniami, które mają wpływ na podejmowanie w organizacjach trafnych decyzji i sprawne ich realizowanie, przyczyniając się do osiągnięcia ich celów. Nauki o zarządzaniu dotyczą działań zespołowych i do ich jądra należą problemy pracy kierowniczej.**

Aby pogłębić widzenie przedmiotu nauk o zarządzaniu problemy funkcjonowania i rozwoju organizacji można rozpatrywać w kilku płaszczyznach. Zespół toruński widzi je następująco:

- **według rodzaju organizacji:** przedsiębiorstwa (produkcyjne, handlowe, usługowe, finansowe, krajowe, międzynarodowe, wielopodmiotowe i inne), organizacje *non-profit*, jednostki administracyjne i inne;
- **według funkcji zarządzania:** planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrolowanie;
- **według procesów:** procesy podstawowe, procesy wspierające;
- **według zasobów:** zasoby materialne, zasoby ludzkie (w tym kadry kierownicze), zasoby techniki, zasoby wiedzy i informacji, zasoby finansowe, wizerunek firmy;
- **według poziomów zarządzania:** zarządzanie strategiczne, taktyczne i operacyjne;
- **według systemów i metod zarządzania,** np. zarządzanie systemowe, zarządzanie zmianami.

**Obszary zainteresowania nauk o zarządzaniu są szerokie i stale się rozszerzają.** Można nawet mówić o już ukształtowanych lub dopiero kształtujących się **subdyscyplinach** tych nauk. Wymaga to oczywiście poważnej dyskusji naukowej. Sądzę, że podstawą takiej dyskusji mogłaby być propozycja zgłoszona ostatnio przez profesor Zofię Mikołaj-

czyk. A oto przykłady takich subdyscyplin nauk o zarządzaniu: zarządzanie strategiczne, zarządzanie personelem, zarządzanie produkcją, marketing, zarządzanie finansami, rachunkowość, zarządzanie zmianami, metody i techniki zarządzania.

Ogólne określenie przedmiotu i zakresu należy uzupełnić nakreśleniem **przybliżonych granic między naukami o zarządzaniu a innymi dyscyplinami i dziedzinami nauki**, choć granice te nie muszą, a nawet nie powinny być murem z żelbetonu.

**Najważniejsze, ale i najtrudniejsze jest rozgraniczenie w ramach nauk ekonomicznych pomiędzy naukami zarządzania a ekonomią.** Powstaje tu najwięcej problemów.

W dyscyplinie naukowej „ekonomia” od dawna przyjęty jest podział na makroekonomię i mikroekonomię. Makroekonomia zajmuje się ogólnymi prawami gospodarowania, rozwojem i funkcjonowaniem gospodarki światowej i gospodarki narodowej. Nie ma – moim zdaniem – dostatecznych argumentów, aby nauki o zarządzaniu wchodziły na obszary makroekonomiczne lub makrospołeczne, z wyjątkiem funkcjonowania i rozwoju konkretnych instytucji związanych z tymi obszarami. Opracowania, które mają tytuły typu „zarządzanie gospodarką narodową”, „zarządzanie podatkami pośrednimi w Polsce” lub „zarządzanie kryzysem gospodarczym w państwie” nie powinny być – moim zdaniem – kwalifikowane jako mieszczące się w ramach nauk o zarządzaniu, które od początku swojej historii budowały teorie sprawnego działania organizacji, których różnorodność pod wieloma względami jest obecnie ogromna.

Mikroekonomia zajmuje się zachowaniami człowieka w sferze produkcji i konsumpcji oraz podmiotów gospodarczych (przedsiębiorstw, gospodarstw domowych). Obszar zainteresowań mikroekonomii w dużym stopniu pokrywa się z zainteresowaniami nauk o zarządzaniu. Dlatego wydaje się racjonalna, acz dyskusyjna, propozycja, aby problemy, którymi zajmuje się mikroekonomia, traktować jako wspólne z problemami nauk o zarządzaniu.

Pozostaje jeszcze w gospodarowaniu skala mezo, tj. gospodarka lokalna i regionalna oraz gospodarka sektorowa (gałęziowo-branżowa). W dyskusjach w Toruniu nie udało się nam dojść do konsensusu w sprawie dylematu: czy te obszary problemowe powinny przynależeć do dyscypliny nauk o zarządzaniu, czy do dyscypliny ekonomii. Wyrażam pogląd, zapewne bardzo dyskusyjny, że analizy dotyczące tych dziedzin powinny należeć do ekonomii, choćby prace z tego zakresu miały w tytule słowo zarządzanie, np. „zarządzanie regionem X”, „zarządzanie przemysłem rolno-spożywczym”. Zarządzanie miastem, regionem czy określoną branżą lub gałęzią gospodarki dotyczy wielu organizacji (instytucji) i dominujące są tu problemy polityki ekonomicznej i społecznej, a w przypadku gospodarki lokalnej czy regionalnej także nauki o administracji. W przedmiocie tym powinni się wypowiedzieć przedstawiciele ekonomii i ci, którzy zajmują się gospodarką lokalną i regionalną oraz sektorem.

Poza zarysowaniem linii granicznej pomiędzy naukami o zarządzaniu a ekonomią, zasadne jest zastanawianie się nad tymi liniami w stosunku do innych dyscyplin i dziedzin nauki, a zwłaszcza w stosunku do:



- nauk prawnych, głównie ich części składowej, jaką jest nauka o administracji;
- nauk technicznych, w tym informatyki;
- nauk humanistycznych, w tym szczególnie socjologii i psychologii.

Problem ten pozostawiam innym, bardziej ode mnie w tym zakresie kompetentnym osobom.

Przechodzę teraz do **miejsca nauk o zarządzaniu w klasyfikacji nauk**. Jak powszechnie wiadomo, w oficjalnej klasyfikacji nauk w Polsce zostały one uznane jako dyscyplina naukowa w dwóch dziedzinach nauki: w naukach ekonomicznych i w naukach humanistycznych; w naukach ekonomicznych obok dyscyplin „ekonomia” i „towaroznawstwo”, a w naukach humanistycznych wśród mnóstwa dyscyplin, takich jak: historia i archeologia, bibliologia, filozofia, pedagogika, psychologia, socjologia, religioznawstwo i inne.

Od dawna pieszczona jest u nas **myśl uczynienia z nauk o zarządzaniu oddzielnej dziedziny nauki**, tak jak to ma miejsce w krajach anglosaskich, gdzie występuje ona pod nazwą *management* lub *business administration*. Ostatnio myśl ta podnoszona jest u nas częściej i śmieiej, m.in. przez dwóch naszych przedstawicieli w Polskiej Akademii Nauk – członków – korespondentów PAN, profesorów: Andrzeja Koźmińskiego i Wiesława Grudzewskiego. Myśl ta jest naprawdę – rzec można – zasadna i piękna. Pozwalam sobie wyrazić przekonanie, że nauki o zarządzaniu są już na tyle ukształtowane, okrzeple i dojrzałe (wymagałoby to pogłębionego udowodnienia), że, mimo swego młodego wieku, mogą być traktowane jako samodzielna dziedzina nauki, co byłoby ich awansem i satysfakcją dla nas wszystkich, którzy je uprawiają. Poza czystą satysfakcją wystąpiłyby zupełnie konkretne korzyści: sami zdecydowalibyśmy o swoich naukach, nie będąc uzależnieni od koryfeusza innych nauk. Dalej – inżynierowie uprawiający nauki o zarządzaniu, którzy by się doktoryzowali i habilitowali z tych nauk, nie byłiby doktorami, czy doktorami habilitowanymi oraz profesorami w dziedzinie nauk ekonomicznych, jak to ma obecnie miejsce, a co jest absurdem. Byliby oni doktorami, doktorami habilitowanymi i profesorami w dziedzinie nauk o zarządzaniu.

Sam jestem gorącym zwolennikiem tej idei, ale po jej przemyśleniu i przedyskutowaniu z kilkoma osobami z różnych ośrodków akademickich uważam, że podniesienie nauk o zarządzaniu już obecnie do rangi dziedziny nauki wiązałoby się z jednym niebezpieczeństwem. Chodzi o to, że – zgodnie z ustawą o stopniach i tytułach naukowych – aby rada wydziału czy rada naukowa mogła uzyskać prawa habilitowania musi mieć co najmniej 12 pracowników na pełnym etacie z tytułem naukowym profesora lub ze stopniem naukowym doktora habilitowanego, w tym co najmniej 6 z tytułem naukowym profesora w danej dziedzinie. Mało jest w Polsce rad wydziałów czy rad naukowych, w skład których wchodzi odpowiednia liczba tych pracowników w zakresie nauk o zarządzaniu. Gdyby udało się nam podnieść nauki o zarządzaniu do rangi dziedziny, to niektóre rady wydziałów mogłyby utracić już posiadane uprawnienia. Wypowiadając taką opinię nie kieruję się partykularnym interesem mego macierzystego Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, który ma solidne

kadrowe zabezpieczenie do praw habilitowania w zakresie nauk o zarządzaniu, nawet przy warunku minimum 12 samodzielnych pracowników naukowych, w tym 6 profesorów w tym zakresie. W tej sytuacji należy przeprowadzić solidny rachunek symulacyjny i gdyby z niego wynikało, że sytuacja kadrowa dotycząca samodzielnych pracowników naukowych w zakresie nauk o zarządzaniu w najbliższych latach będzie zadowalająca, to należy uruchomić batalię w sprawie wyodrębnienia nauk o zarządzaniu z nauk ekonomicznych. Mówię o batalii, gdyż trzeba mieć świadomość, że zmiany takiej nie przeprowadzi się bez walki. Wszystkie ośrodki uprawiające nauki o zarządzaniu muszą być mocno skonsolidowane wokół idei nauk o zarządzaniu jako samodzielnej dziedziny nauki. Główne, wręcz historyczne, zadanie widzę tu dla Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN.

Nauki o zarządzaniu są powiązane z wieloma naukami, ale – moim zdaniem – największe związki mają z naukami ekonomicznymi, a przede wszystkim z teorią ekonomii, z polityką ekonomiczną, nauką o pracy, finansami, statystyką i ekonometrią. Z tego to powodu, dopóki nauki o zarządzaniu nie staną się samodzielną dziedziną wiedzy, powinny nadal być w naukach ekonomicznych. Jest to układ już ustabilizowany, mający odbicie w istniejących strukturach organizacyjnych uczelni. Wiązanie nauk o zarządzaniu z innymi naukami jako ich części składowej nie przyniosłoby niczego dobrego.

Muszę wypowiedzieć się w sprawie umieszczenia nauk o zarządzaniu jako dyscypliny w dziedzinie nauk humanistycznych. Nauki o zarządzaniu są jedyną nauką – poza informatyką (występuje ona jako dyscyplina w naukach matematycznych i w naukach technicznych), która występuje w dwóch dziedzinach nauki. Jest to rozwiązanie dziwaczne i należy wnioskować ich usunięcie z nauk humanistycznych. Do tej pory prawo do nadawania stopni naukowych w zakresie nauk o zarządzaniu w dziedzinie nauk humanistycznych ma jedynie Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej w Uniwersytecie Jagiellońskim. Skład osobowy samodzielnych pracowników naukowych tego Wydziału oraz tematyka rozpraw doktorskich, jak również ich charakter, nie wskazują na większe i głębsze niż w innych uczelniach kreujących doktorów ich powiązanie z naukami humanistycznymi.

Wiele problemów w zakresie zarządzania wymaga naświetlenia ze strony nauk humanistycznych, a zwłaszcza socjologii i psychologii. W obszarze nauk o zarządzaniu mogą, a nawet powinny się znaleźć analizy prawne, socjologiczne i psychologiczne, analizy właściwe dla nauki o administracji, koncepcje informacyjne, ale nie mogą one w nich dominować.

*prof. Stanisław Sudol*

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Artykuł ten powstał na podstawie referatu wygłoszonego na jubileuszowej konferencji *Rola nauk o zarządzaniu w kreowaniu społeczeństwa opartego na wiedzy* zorganizowanej w dniach 17–18 września 2004 r. z okazji X-lecia Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego oraz na konferencji w dniach 4–5 listopada 2004 r. w Górnośląskiej Wyższej Szkole Handlowej w Katowicach.

# Zmiana organizacji jako zjawisko wielowymiarowe

*Józef Machaczka*

W okresie rozwoju gospodarczego i społecznego stymulowanego przez postęp technologiczny i globalizację przed organizacjami różnego rodzaju, głównie przedsiębiorstwami, pojawiają się nowe wyzwania: zdolność do innowacji, jakość, elastyczność i dynamika. Umiejętności te, jak nigdy dotąd, wpływają na możliwości dalszej ich egzystencji.

Miejsce, jakie organizacje zajmują w swym otoczeniu, nie jest im dane raz na zawsze. Z jednej strony działa bowiem prawo entropii, zgodnie z którym wszystkie systemy wykazują naturalną skłonność do rozpadu, z drugiej zaś każdy system dąży do poprawy swego miejsca w otoczeniu, w szczególności względem innych systemów.

Organizacje, podobnie zresztą jak organizmy, kształtują swój byt w triadzie: zaistnienie, przeżycie (przetrwanie) i doskonalenie osiągniętego stanu, czyli zmiana. Ujęcie takie jest egzemplifikacją tzw. zasady potrójnego ponaglenia sformułowanej przez Alfreda N. Whiteheada. Twierdził on, że „wytłumaczeniem aktywnego ataku na otoczenie jest potrójne ponaglenie: (I) aby żyć, (II) aby żyć dobrze i (III) aby żyć lepiej. Sztuka życia polega na tym, aby po pierwsze, być żywym, po drugie, żyć w sposób zadowalający i po trzecie, uzyskiwać wzrost zadowolenia” [1].

Niezbędnym działaniem, jakie każda organizacja musi podjąć, aby rozwijać się, jest zmiana. Oznacza ona walkę z entropią i dążenie do poprawy pozycji zajmowanej przez nią w otoczeniu. Zmiany stały się kluczowym czynnikiem skuteczności i efektywności w zarządzaniu różnego rodzaju organizacjami. Okazuje się bowiem, że na sukcesy w dłuższym okresie mogą liczyć jedynie te organizacje, które potrafią wprowadzać zmiany, a w konsekwencji rozwijać się.

Efektywne oddziaływanie na rozwój organizacji stwarza konieczność określenia jej części składowych i związków między nimi. Chodzi bowiem o to, że istnieje zasadnicza różnica między przypadkowym i chaotycznym rozwiązywaniem takich, czy innych problemów a wprowadzeniem zmian opartych na racjonalnych i uświadomionych schematach (modelach).

Sposób traktowania zjawiska zmiany przez naukę o zarządzaniu ulegał przewartościowaniom w zależności od tego, jaki przyjmowano obraz organizacji, a w istocie – jakie stąd wyciągano wnioski, formułując na tej podstawie prawa i zasady ukierunkowane na wzrost sprawności organizacji.

W procesie rozwoju nauki o zarządzaniu ukształtowały się trzy główne orientacje metodologiczne: klasyczna (racjonalistyczna), humanistyczna (neoklasyczna) i systemowa. Każda z nich obejmowała kilka tzw. szkół (kierunków badawczych). Poszczególne orientacje przyjęły jako podstawę różne paradygmaty organizacji, czyli – cytując T. Kuhna – „modele, z których wyrasta szczególnie spójna tradycja badań naukowych” [2]. W konsekwencji wpływają one na to, jak rozumiemy istotę postrzeganych zjawisk i jakie podejmujemy w odniesieniu do nich działania.

## Orientacja klasyczna (racjonalistyczna)

**P**rzestawiciele orientacji klasycznej (racjonalistycznej) uznawali, że najważniejszymi elementami konstytuującymi organizację są jej cele i struktura formalna. Ten nurt myślenia reprezentowany jest głównie przez trzy szkoły: naukowego zarządzania (F.W. Taylor), administracyjną (H. Fayol) i biurokratyczną (M. Weber). Badacze ci pojmowali istotę racjonalności organizacyjnej głównie w aspekcie podziału pracy, koordynacji i formalizacji. Uważali, że mają one największe znaczenie dla realizacji celów organizacji z maksymalną skutecznością. Formalna struktura organizacyjna jest najważniejszym narzędziem zarządzania określającym rodzaje niezbędnych działań, zakresy uprawnień i odpowiedzialności. Rozwiązania organizacyjne były podporządkowane poszukiwaniom jednej idei, najlepszej zasady, najsukuczniejszego sposobu lub metody. Powinny one powstawać w wyniku procesu projektowania opierającego się na racjonalnych przesłankach.

## Orientacja humanistyczna

**O**rientacja humanistyczna rozwinęła się jako reakcja na niedostatki orientacji klasycznej. Nie zmieniając w zasadzie celów wprowadzała uzupełniające sposoby ich realizacji, oparte na psychologii i socjologii, dlatego też jej przedstawiciele często nazywani są neoklasykami. Orientacja ta dominowała w latach 1930–1960. Zapoczątkowana została przez szkołę *human relations* (E. Mayo). Później rozwinęła się w szeroki nurt behawioralny (A. Maslow, D. McGregor, R. Likert, Ch. Argyris). Neoklasycy postrzegali organizację przede wszystkim jako grupę

osób. Kładli akcent na aspekty zachowań ludzi w grupach oraz łączące ich więzi nieformalne. Twierdzili, że efektywność organizacji zależy od „stosunków współdziałania”. Jeśli są one dobre, to przyczyniają się do powstawania tzw. efektu Hawthorne, czyli wzrostu wydajności pracy w wyniku kształtowania się właściwych stosunków międzyludzkich.

Ani klasycy, ani neoklasycy nie wychodzili poza granice organizacji, traktując ją w zasadzie jako „system zamknięty”. Podejście takie było dopuszczalne przy założeniu, że otoczenie jest stałe i stabilne. W otoczeniu dynamicznym (turbulentnym) wiele rozwiązań, wypracowanych w ramach orientacji klasycznej lub humanistycznej, okazywało się jednak niewystarczających czy też problematycznych. Organizacje w takim otoczeniu, aby przetrwać, muszą się zmieniać.

W latach 50. XX w. większość koncepcji dotyczących zmian i rozwoju organizacji poświęconych było głównie zmianom czynnika ludzkiego. Szczególną rolę przywiązywano do tzw. agenta zmiany, to jest osoby, najczęściej menedżera, planującego i rozmyślnie wprowadzającego zmiany. Wprowadzone wtedy ogólne określenie „rozwój organizacyjny” (*organizational development*) prowadziło do licznych nieścisłości, a nawet nieporozumień. Koncepcje humanistyczne (behawioralne) rozszerzano bowiem na wszelkie zjawiska zmian występujących w rozwoju organizacji.

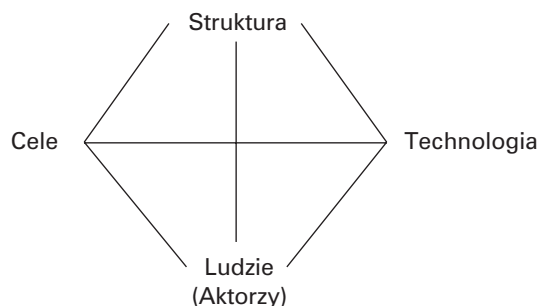
### Orientacja systemowa

**P**rzestawiciele orientacji systemowej akcentują współzależności między elementami organizacji oraz jej związek z otoczeniem. Pod wpływem kształtującego się podejścia systemowego, w latach 60. XX w. H. Leavitt sformułował definicję organizacji jako systemu. Według niego organizacje są systemami wielu zmiennych, w których szczególnie ważną rolę odgrywają cztery z nich. Są to: cele, struktura, technologia i ludzie [3]. Sformułowanej definicji nadał specyficzną formę graficzną, która z czasem została nazwana „diamentem Leavitta” (rys. 1).

Skuteczne i efektywne programy zmian powinny uwzględniać każdy z tych elementów i wzajemne między nimi interakcje. Przyjęty przez H. Leavitta model organizacji pozwolił mu wyróżnić trzy podstawowe podejścia do zmian organizacji: strukturalne, technologiczne i personalne (humanistyczne).

Zmiany strukturalne były według H. Leavitta narzędziem zmian, którym posługiwali się klasycy zarządzania. Obejmują następujące obszary zmian: podział pracy, hierarchię autorytetu oraz mechanizmy koordynacji.

Na przełomie lat 50. i 60. XX w. przeprowadzono liczne badania zmierzające do znalezienia optymalnej struktury organizacyjnej. W szczególności badano, korzystając ze skomplikowanych metod statystycznych, związki między cechami struktury a osiąganą wydajnością. Chociaż nie uzyskano jednoznacznych wyników, to ważnym efektem tych badań było ukształtowanie się podejścia sytuacyjnego, głoszącego, że



**Rys. 1. Model organizacji H. Leavitta**

Źródło: [3, s. 56].

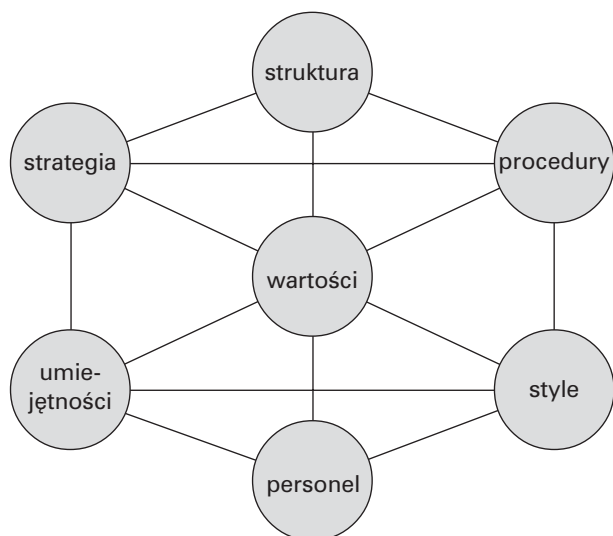
sprawność rozwiązań strukturalnych zmienia się wraz z innymi elementami organizacji, takimi jak technologia i otoczenie.

Podejście technologiczne ma swoje źródło w naukowym zarządzaniu. Przedmiotem optymalizacji są tutaj procesy przekształcania czynników wejściowych w czynniki wyjściowe, podlegające konsumpcji przez otoczenie. Technologie służą organizacjom do przekształcania czynników wejściowych w wyjściowe. Zakres tego pojęcia obejmuje zasoby fizyczne, czynności i procesy oraz wiedzę (*know-how*) potrzebną do procesu przetwarzania. W ostatnich latach szczególnym zainteresowaniem cieszy się zagadnienie transferu technologii, gdyż zwykle wiedza potrzebna do obsługi technologii powstaje poza organizacją. Technologia odgrywa kluczową rolę w staraniach o zwiększenie wydajności pracy.

Podejście personalne akcentuje zachowania ludzi (aktorów) w organizacji. Koncentruje się na umiejętnościach, postawach i oczekiwaniach pracowników realizujących cele organizacji. Usprawnienia w tym zakresie mogą prowadzić do sprawniejszego wykonywania realizowanych przez nich działań oraz do inicjowania zmian w strukturze i technologii. Zależności tutaj występujące mają wielostronny charakter. Na przykład zmiany technologii skracają okres przydatności umiejętności większości pracowników, czemu można przeciwdziałać poprzez wdrażanie programów szkoleń i doskonalenia zawodowego. Podejście personalne z biegiem czasu nabrało cech bardziej instytucjonalnych, wyrażających się nie tyle w podkreślaniu cech osobowościowych ludzi, co w akcentowaniu znaczenia „osobowości” organizacji. Dało to początek badaniom nad kulturą organizacji, określaną jako zbiór norm, wartości, postaw i przekonań charakterystycznych dla członków danej organizacji. Podejście takie najpełniej zostało wyrażone w poglądach W. Ouchiego, autora tzw. teorii Z [5].

Według W. Ouchiego kultura organizacji ma istotny wpływ na sposób powstawania, kreowania organizacji i jej funkcjonowanie. Organizacje typu „Z” charakteryzują się homogeniczną kulturą organizacyjną, bardziej podobną do klanu rodzinnego, w którym panuje duch zrozumienia, zaangażowania, zaufania i współdziałania, niż do tradycyjnej organizacji biurokratycznej.

Na przełomie lat 70. i 80. XX w. w firmie McKinsey przeprowadzono badania zmierzające do sformułowania cech firm doskonale zarządzanych. Autorzy tych badań T. Peters i R. Waterman doszli do wniosku, że model Leavitta należy rozbudować [6]. W konsekwencji wielu dyskusji i przemysłów badacze ci przedstawili organizację w postaci modelu „7S”, składającego się z siedmiu elementów. Są to: strategia (*strategy*), struktura (*structure*), procedury (*systems*), umiejętności (*skills*), style (*style*), personel (*staff*) oraz uznawane wartości (*shared values*).



**Rys. 2. Model McKinseya („7S”)**

Źródło: [6, s. 41].

R. Pascale i A. Athos, którzy uczestniczyli w opracowaniu tego modelu, wykorzystali go w książce *The Art of Japanese Management*. Duża popularność modelu „7S” w teorii i praktyce wynika, jak się wydaje stąd, że oprócz tzw. twardych elementów zarządzania (strategie, struktura i procedury) obejmuje on elementy „miękkie” (wartości, style, umiejętności), a nawet przypisuje im znaczenie krytyczne.

T. Peters i R. Waterman do prezentacji swego modelu przyjęli interesującą i specyficzną formę graficzną, a dla podkreślenia, że został on opracowany w firmie McKinsey, nazwali go „schematem McKinseya”. Model ten z pewnością jest przykładem nowoczesnego myślenia o organizacji i stanowi holistyczne ujęcie zagadnień związanych z jej przekształcaniem i rozwojem.

Wprowadzanie zmian zawsze obciążone jest pewną nieokreślonością, stąd, aby ją zmniejszyć, dobrze jest posługiwać się modelem opisującym badane zjawisko, jego elementy składowe i związki między nimi. Wydaje się, że model składający się z 5–7 elementów stwarza wystarczające możliwości opisu i badania zachowania się każdej organizacji. Można oczywiście podejmować próby zwiększenia tej liczby, ale warto pamiętać, że niewielka liczba nut, bo tylko siedem, w pełni wystarcza kompozytorom, do tworzenia w istocie nieograniczonej liczby utworów. Zestawienie elementów

**Tab. 1. Elementy modelu organizacji według różnych autorów**

H. Leavitt	T. Peters R. Waterman	G. Morgan [6]
1. Cele	1. Strategia	1. Otoczenie
2. Struktura	2. Struktura	2. Strategia
3. Technologia	3. Procedury	3. Struktura
4. Ludzie	4. Umiejętności	4. Kultura
	5. Style	5. Style
	6. Ludzie	
	7. Wartości	

składowych organizacji według różnych autorów przedstawia tab. 1.

Współczesne koncepcje zarządzania organizacjami akcentują znaczenie dynamiki rozwoju organizacji, której istotę stanowią zmiany. Sprzyjają one odejściu od pojmowania organizacji w kategoriach statycznych, jako układu znajdującego się w stanie równowagi. Dotychczas rozwijane były głównie metody i techniki zarządzania nastawione na regulację rozumianą w kategoriach cybernetycznych. Dzisiejsze organizacje starają się sprostać wyzwaniom innowacyjności, której nie sprzyja jednak rutynizacja i automatyzacja działań. Jej istota wyraża się w poszukiwaniu wyjątkowości. Prowadzi to nie tyle do rozwijania umiejętności korygowania przez organizację swoich zachowań, co wręcz zdolności do kwestionowania swoich założeń i wartości. Dzisiejsze organizacje odnoszące sukcesy nie tyle ukierunkowane są na adaptację do otoczenia, co kształtowanie swego potencjału rozwojowego wynikającego z dynamiki ich procesów wewnętrznych. Organizacja, aby przetrwać w burzliwym otoczeniu, musi zdobyć się na wyjątkowość. Musi nie tylko potrafić rozwiązywać problemy, ale starać się zrozumieć źródła ich powstawania. Nie jest to proste, gdyż jak wynika z przedstawionych modeli, organizacje są rzeczywiście „skupiskami działań”, a zmiany cechuje różnorodność i wielotorowość.

prof. dr hab. Józef Machaczka  
kierownik Katedry

Podstaw Organizacji i Zarządzania  
na Wydziale Ekonomii Akademii Ekonomicznej  
w Krakowie

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] ANSOFF H.I., *Zarządzanie strategiczne*, PWE, Warszawa 1985.
- [2] KUHN T., *The Structure of Scientific Revolutions*, University of Chicago Press 1962.
- [3] LEAVITT H.J., *Applied Organization Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches*, [w:] *New Perspectives in Organization Research*, John Wiley & Sons 1964.
- [4] MORGAN G., *Wyobrażenia organizacyjna*, PWN, Warszawa 2001.
- [5] OUCHI W., *Theory Z. How American Business Can Meet the Japanese Challenge*, Addison-Wesley Publ. Company 1981.
- [6] PETERS T., WATERMAN R., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.

# Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości

Grzegorz Urbanek

## Wprowadzenie

**B**iznes wchodzi w erę „nowej ekonomii”, której jedną z najważniejszych charakterystyk jest fundamentalna zmiana w źródłach tworzenia bogactwa. Aktywa materialne, takie jak: ziemia, praca, kapitał zostają w coraz większym stopniu zastąpione w dziele tworzenia wartości przez: wiedzę, informacje, idee, innowacje, a więc czynniki niematerialne. Czynniki te często nazywane są kapitałem intelektualnym organizacji, a właściwe nimi zarządzanie staje się coraz częściej krytycznym czynnikiem sukcesu dla wielu firm.

Aktywa niematerialne nie objawiły się nagle w czasach „nowej ekonomii”; istniały od wieków. Obecny nacisk na aktywa niematerialne jest wynikiem nie mającej wcześniej precedensu unikatowej kombinacji dwóch sił ekonomicznych. Pierwsza to rozwój wiedzy i idący za tym rozwój technologii przede wszystkim informacyjnej; druga to intensyfikacja konkurencji dzięki globalizacji i deregulacji rynków. Rozwój wiedzy umożliwił poszukiwanie unikatowych, nowych sposobów uzyskiwania przewagi konkurencyjnej opartych na innowacjach technologicznych i organizacyjnych. Liberalizacja handlu w skali globalnej z kolei wymusza na przedsiębiorstwach poszukiwanie nowych sposobów efektywnego konkurowania, w sytuacji kiedy przewaga oparta na uprzywilejowanym dostępie do zasobów podstawowych (tania siła robocza, surowce) traci na znaczeniu.

Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikowi istoty sposobu tworzenia wartości przez czynniki niematerialne. Lepsze rozpoznanie tego zagadnienia może być pomocne w efektywnym zarządzaniu kapitałem intelektualnym przedsiębiorstwa.

## Czym jest kapitał intelektualny

**C**hoć kapitał intelektualny może być zdefiniowany w różny sposób [zob. np. Sullivan (2000)<sup>1)</sup>, Klein i Prusak (1994)<sup>2)</sup>, Stewart (1997)<sup>3)</sup>], większość definicji zawiera podobne charakterystyki. Po pierwsze, kapitał intelektualny jest czymś niewidzialnym, co tworzy jak najbardziej widzialne efekty. Po drugie, jest ściśle związany z wiedzą i doświadczeniem pracowników, z relacjami z klientami, a także stosowanymi w organizacji technologiami.

Ogólnie kapitał intelektualny można zdefiniować jako nie mające fizycznej postaci, niemonetarne źródło

dła prawdopodobnych przyszłych ekonomicznych zysków, kontrolowane lub przynajmniej będące pod wpływem firmy, powstałe w rezultacie przeszłych zdarzeń bądź transakcji (zakup, wytworzenie samodzielnie itp.), które mogą lub nie być sprzedane niezależnie od innych zasobów firmy. Kiedy niematerialne źródło przyszłych korzyści jest chronione prawnie (patent, znak towarowy, prawa autorskie) mamy do czynienia z tzw. własnością intelektualną.

Trzeba pamiętać, że w literaturze przedmiotu można spotkać oprócz terminu „kapitał intelektualny” również takie określenia, jak: czynniki niematerialne, aktywa niematerialne i wiedza. W tym miejscu ograniczymy się do stwierdzenia, że wielu autorów używa powyższych pojęć zamiennie do opisu tych samych zjawisk.

Dążenie do wypracowania standardów w obszarze identyfikacji i pomiaru czynników niematerialnych znalazło odzwierciedlenie w podjęciu międzynarodowych projektów dotyczących m.in. tych zagadnień. W ramach wyników Projektu Meritum<sup>4)</sup> zaproponowano klasyfikację kapitału intelektualnego. Na kapitał intelektualny firmy składa się kombinacja kapitału ludzkiego, organizacyjnego i relacji.

Kapitał ludzki jest definiowany jako wiedza, którą pracownicy zabierają ze sobą, kiedy opuszczają firmę. Zawiera w sobie: wiedzę, umiejętności, doświadczenia i zdolności ludzi.

Kapitał strukturalny jest definiowany jako zasób wiedzy, który pozostaje w firmie na koniec dnia roboczego. Składa się on z: organizacyjnych rutynowych działań, procedur, systemów, kultur, baz danych itp. Kapitał relacji jest definiowany jako wszystkie zasoby firmy oparte na powiązaniach z podmiotami zewnętrznymi (klientami, dostawcami, partnerami handlowymi itp.). Przykłady to: marka, wizerunek firmy, lojalność klientów, satysfakcja klientów, powiązania z dostawcami, siła handlowa, zdolności negocjacyjne.

## Ekonomika czynników niematerialnych

**C**zynniki niematerialne podobnie jak aktywa materialne są poddane działaniom praw ekonomicznych, które zestawiają korzyści i koszty z nimi związane. Oba rodzaje aktywów są źródłem określonych korzyści ekonomicznych dla firmy. Ich stosowanie wiąże się także z określonymi kosztami bądź ryzykiem. Wydaje się, że poza postacią właśnie sposób tworzenia korzyści dla firmy i szeroko pojęte ryzyko uzyskania tych korzyści są głównymi cecha-

mi odróżniającymi aktywa niematerialne od materialnych.

Głównymi determinantami korzyści (generowania wartości) związanych ze stosowaniem czynników niematerialnych są: podzielność i efekt sieci. Głównymi determinantami kosztów (pożeraczami wartości) są: częściowa wyłączność, immanentne ryzyko, brak rynku<sup>5)</sup>.

Aktywa materialne, takie jak: budynki, maszyny, kapitał pieniężny, a także prosta praca są aktywami niepodzielnymi – są one przedmiotem konkurencji pomiędzy różnymi sposobami ich wykorzystania. Użycie tych aktywów w określony sposób w jednym miejscu uniemożliwia ich zastosowanie gdzie indziej. W związku z tym każdorazowe użycie tych aktywów prowadzi do powstania kosztów utraconych możliwości. Z kolei aktywa niematerialne są w większości aktywami podzielnymi – mogą być wykorzystane w tym samym czasie w różnych miejscach. W związku z tym ich określone wykorzystanie nie pociąga za sobą powstania kosztów utraconych możliwości. Możliwość wielokrotnego wykorzystania aktywów niematerialnych jednocześnie w wielu miejscach, bez utraty efektywności, jest ich głównym źródłem tworzenia wartości. Dodatkowym źródłem wartości jest fakt, że zwiększone wykorzystanie aktywów niematerialnych wiąże się zwykle z minimalnym kosztem zmiennym (sprzedaż dodatkowej licencji na wykorzystanie patentu praktycznie nie wymaga poniesienia kosztów).

Korzyści z posiadania kapitału intelektualnego wynikają także z efektu zwiększonego zwrotu w stosunku do skali inwestycji i stosowania. Wiedza jest kumulatywna – każdy nowy kawałek wiedzy nadbudowuje i zwiększa wiedzę dotychczasową. W tym sensie każda złotówka wydana na wiedzę zwiększa jej wartość, a tym samym korzyści, które tej lepszej wiedzy są efektem. Co więcej, w wielu przypadkach samo stosowanie elementów kapitału intelektualnego może przyczyniać się do wzrostu jego wartości. Przykładem może być stosowanie marki, które zwiększa jej świadomość rynkową, a tym samym wartość.

Wspomniane wyżej cechy kapitału intelektualnego powodują, że firmy, których działalność jest oparta głównie na kapitale intelektualnym, często są dominujące na swoich rynkach (Intel 77% rynku procesorów w 1999 roku, Cisco Systems 73% rynku serwerów, Onet 72%<sup>6)</sup> rynku polskich portali internetowych). W przypadku nawet najlepiej zarządzanych firm, które opierają swoją działalność na aktywach trwałych, udziały rynkowe liderów są zdecydowanie mniejsze<sup>7)</sup>.

Aktywa niematerialne stanowią często podstawę występowania tzw. efektu sieci. Z efektem sieci mamy do czynienia wtedy, gdy korzyści podmiotu z przynależności do sieci zwiększają się wraz z liczbą jej uczestników. Ten mechanizm powoduje, że nowa technologia, która uzyska na początku niewielką przewagę, może w krótkim czasie zdominować rynek; użytkownicy będą bowiem wybierać tę technologię, która według nich przetrwa i będzie dominującą. Efekt sieci powoduje, że na rynku niekoniecznie wygrywa najlepszy produkt, ale ten, który jest „wprzęgnięty” w sieć. Przykładami sieci stworzonych na aktywach niematerialnych są np.: portale internetowe, oprogramowanie użytkowe, rynek urządzeń opartych o standardy technologiczne (VHS).

Jednym z głównych ograniczeń w efektywnym stosowaniu aktywów niematerialnych są trudności w ich kontrolowaniu. Aktywami niematerialnymi jest o wiele trudniej zarządzać niż materialnymi, co po części jest efektem braku potrzebnych do tego celu informacji. Nieefektywne wykorzystanie czynników materialnych (np. mocy produkcyjnych) jest stosunkowo łatwo identyfikowalne. W przypadku czynników niematerialnych zoptymalizowanie np. efektów sieciowych z wykorzystania nowych technologii jest o wiele trudniejsze, a ocena osiągniętych rezultatów nie jest jednoznaczna.

Trudności w zarządzaniu aktywami niematerialnymi wynikają z trzech przesłanek: częściowej wyłączności i podatności na przenikanie do konkurencji, immanentnego ryzyka związanego z czynnikami niematerialnymi, niemożności (w większości) transferu rynkowego aktywów<sup>8)</sup>.

Korzyści z posiadania aktywów materialnych i finansowych mogą być efektywnie zabezpieczone na rzecz właściciela. Dlatego właściciel tych kategorii aktywów odnosi pełne korzyści (jak i ewentualne straty) z ich posiadania. W przypadku aktywów niematerialnych trudno jest w pełni zabezpieczyć się przed możliwością zgodnego z prawem wykorzystania ich efektywności przez podmioty zewnętrzne. Na przykład wydatki na szkolenia mogą zostać wykorzystane przez konkurentów, którzy przejmą wyszkolonych pracowników. Nawet w przypadku własności intelektualnej, np. patentów, istnieje możliwość przed wygaśnięciem ochrony patentowej wykorzystania pokrewnych rozwiązań lub zainspirowania się we własnych badaniach. W przypadku znaku towarowego powszechną (choć nieuczciwą) praktyką jest naśladowanie formy graficznej znaku w celu wprowadzenia w błąd klientów.

Częściowa wyłączność na stosowanie aktywów niematerialnych przez ich właściciela jest po części efektem trudności w precyzyjnym sformułowaniu przedmiotu ochrony prawnej. Dodatkowo uzyskanie takiej ochrony wymaga dużych nakładów finansowych i organizacyjnych, w szczególności, kiedy ma dotyczyć wielu rynków.

**Tab. Wymagana stopa zwrotu dla firmy Hambrecht & Quist**

Faza rozwoju leku	Wymagana stopa zwrotu w %
Odkrycie	80%
Badania przedkliniczne	60%
Badania kliniczne 1	50%
Badania kliniczne 2	40%
Badania kliniczne 3	25%
Wniosek o rejestrację leku	22,5%
Wprowadzenie na rynek	15–17,5%

Źródło: SMITH G., PARR R. (2000), *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, III wydanie, Wiley&Sons Inc., s. 507.

Tworzenie i stosowanie kapitału intelektualnego wiąże się również z immanentnym ryzykiem. Ryzyko związane z inwestycjami w czynniki niematerialne jest zwykle największe we wczesnych stadiach procesu tworzenia kapitału intelektualnego. W miarę konkretyzacji idei i przekształcania jej w produkt rynkowy ryzyko to spada. Tabela pokazuje wycenę ryzyka w postaci wymaganej przez fundusz *venture capital* stopy zwrotu związanej z inwestycjami w przemyśle farmaceutycznym, w zależności od fazy w cyklu rozwoju leku.

Ogólne ryzyko związane z aktywami niematerialnymi jest więc zwykle większe, niż ma to miejsce w przypadku aktywów materialnych. Wynika to również z faktu, że niepowodzenie inwestycji w kapitał intelektualny jest zwykle zupełne, tzn. wszystkie zainwestowane środki zostają stracone. W przypadku niepowodzenia inwestycji, która dotyczy aktywów materialnych, pozostaje przynajmniej ślad w postaci masy upadłościowej złożonej z przedmiotów mających określoną wartość rynkową. Umiejętność redukcji ryzyka związanego z kapitałem intelektualnym np. poprzez aliance, dywersyfikację działalności badawczej, czy optymalne zaprojektowanie procesów wewnątrz firmy stanowi samo w sobie istotny element kapitału intelektualnego.

Czynniki niematerialne są trudnym przedmiotem transakcji rynkowych. Prawa własności z nimi związane są często niejasne, kontrakty są trudne do opisanie. Dodatkowo struktura kosztowa wielu aktywów niematerialnych (wysokie koszty utopione, pomijalne koszty marginalne) powoduje trudności w ustaleniu stabilnej ceny. Obecnie nie ma aktywnego zorganizowanego rynku dla aktywów niematerialnych. Transakcje, które dotyczą aktywów niematerialnych, są w zasadzie ograniczone do praw własności intelektualnej i obejmują prawa autorskie, znaki towarowe i patenty.

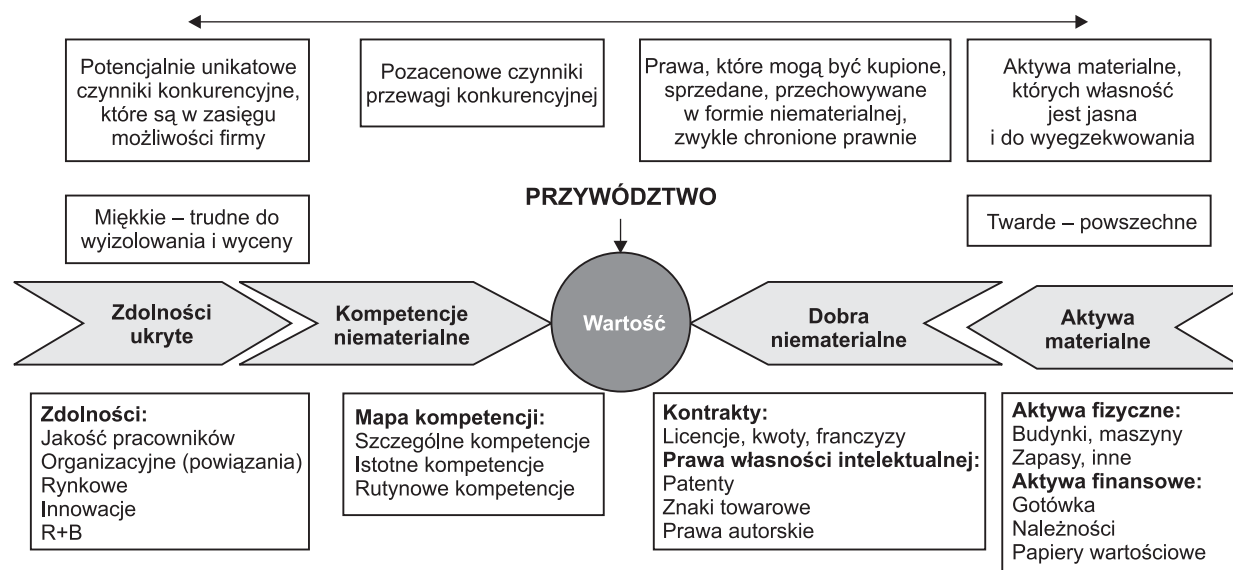
## Baza aktywów przedsiębiorstwa

Wymogi odnośnie do optymalnego sposobu postępowania nawet w ramach konkretnego przedsiębiorstwa podlegają ciągłym zmianom. Dlatego mówiąc o efektywnym kapitale intelektualnym, musimy wziąć pod uwagę szersze spektrum środowiska, w którym funkcjonuje firma.

Formy organizacyjne zmieniają się w związku z wymogami otoczenia. Strategiczne i prawne granice współczesnego przedsiębiorstwa różnią się między sobą. Sieci powiązań, w które uwikłana jest organizacja, stają się coraz ważniejsze, ponieważ strategia organizacji musi się zmieniać szybciej, niż mogą to zrobić jej struktury. Dodatkowo w wielu przypadkach kompleksowość wyzwań rynkowych przerasta możliwości pojedynczej firmy.

Najczęściej kapitał intelektualny organizacji może być w pełni wykorzystany tylko łącznie z jej innymi zasobami oraz materialnymi i niematerialnymi zasobami partnerów. Model łańcucha wartości wiedzy pokazuje relacje pomiędzy różnymi postaciami aktywów dostępnych przedsiębiorstwu w procesie tworzenia wartości<sup>9)</sup>.

Klasyczny model łańcucha wartości dodanej Portera<sup>10)</sup> pokazywał proces tworzenia wartości w kontekście logistycznego przepływu czynników materialnych. Przedstawiany model pokazuje podobną perspektywę poprzez prześledzenie przebiegu strumieni kompetencji, zdolności i wiedzy w przedsiębiorstwie (rysunek). Aktywa w prezentowanym modelu są przedstawione w poziomie, co oznacza, że poszczególne elementy składowe bazy aktywów niekoniecznie muszą leżeć wewnątrz prawnych i organizacyjnych granic firmy. Ich układ tworzy pewną ciągłość. Na jednym końcu mamy miękkie czynniki niematerialne, które są trudne do wydzielenia i wyceny. Na drugim końcu znajdują się twarde czynniki materialne, któ-



**Rys. Tworzenie wartości przez bazę zasobów przedsiębiorstwa XXI wieku**

Źródło: opracowane na podstawie: C. EUSTACE, R. YOUNGMAN (2002), *The Shifting Corporate Asset Base*, PRISM Working Paper, www.euintangibles.net, R. YOUNGMAN (2002), *Proceedings of 3<sup>rd</sup> Prism Forum*, Copenhagen 19–20 września.

rych własność jest zabezpieczona prawnie, a wartość jest łatwa do określenia.

Bazę aktywów możemy podzielić na cztery części. Ukryte zdolności reprezentują zasoby potencjalnych talentów i innowacji, które dostarczają źródeł przyszłych przewag konkurencyjnych. Wspólnie atrybuty te decydują o zdolności przedsiębiorstwa do odpowiedzi na zagrożenia i możliwości rynkowe, które w chwili obecnej są jeszcze nieznanne i niemożliwe do przewidzenia. Zdolności ukryte to czynniki, których inwestorzy (w szczególności fundusze wysokiego ryzyka) poszukują w potencjalnych obiektach inwestycyjnych.

Druga grupa – niematerialne kompetencje są łatwiejsze do opisanie i tym samym skodyfikowania. Decydują o obecnych możliwościach uzyskania przewagi konkurencyjnej przez firmę. Można je podzielić na<sup>11)</sup>:

- szczególne kompetencje – kluczowe czynniki różnicowania, które są trudne albo kosztowne do skopiowania;
- istotne kompetencje – czynniki, które trzeba posiadać, żeby móc w ogóle konkurować;
- rutynowe kompetencje – rutynowe działania, które trzeba przedsięwziąć samodzielnie lub zabezpieczyć z zewnątrz, aby pozostać na rynku.

Z prawej strony występują dwie grupy aktywów, którym można przypisać prawa własności: dobra niematerialne i aktywa materialne. Można im również przyporządkować wartość poprzez odniesienie ich do transakcji rynkowych, albo do generowanych przez nie przyszłych przepływow.

W skład dóbr niematerialnych wchodzi: niematerialne produkty i własność intelektualna. Niematerialne produkty to prawa kontraktowe (publikacji i reprodukcji), handlowe bazy danych, rynkowe oprogramowanie. Własność intelektualna zawiera w sobie elementy będące przedmiotem ochrony prawnej: patenty, prawa autorskie, projekty, tajemnice handlowe, technologie.

Ostatnią grupę aktywów stanowią aktywa materialne, na które składają się: budynki, maszyny, ziemia, aktywa finansowe. Są one powszechnie dostępne – stąd nie mogą stanowić podstawy dla budowy przewagi konkurencyjnej.

Przewaga przedsiębiorstwa i tworzenie wartości jest rezultatem odpowiedniego zestrojenia tych zasobów – na tym polega w dzisiejszych czasach przywództwo i efektywne zarządzanie. Wygrywają ci, którym udaje się stworzyć odpowiednią architekturę zasobów i w odpowiedni sposób ją wykorzystać.

Problemem pozostaje sposób stworzenia owej unikatowej architektury zasobów, czyli określenie, jakie zasoby przedsiębiorstwa są najważniejsze do osiągnięcia przez nie sukcesu. Na bazie teorii kluczowych kompetencji można zaproponować praktyczny sposób postępowania, mający na celu identyfikację najważniejszych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa aktywów niematerialnych<sup>12)</sup>. Punktem wyjścia jest identyfikacja kluczowych kompetencji, na które składają się określone aktywa niematerialne czasami wspomaganie przez aktywa materialne. Te ostatnie mają udział w tworzeniu kompetencji firmy, ale nie stanowią jej istotnej części. Kluczowych kompetencji jest zwykle w firmie pomiędzy 5 a 10. Wyselekcjonowanie

najważniejszych aktywów niematerialnych za pośrednictwem kluczowych kompetencji pozwala firmie na skoncentrowanie się na rozwoju tylko tych zasobów i umiejętności, które są dla niej najważniejsze.

Kompetencja jest kluczowa, jeżeli zwiększa ona postrzeganą wartość dla klienta dostarczając mu istotnych korzyści. Rozróżnienie pomiędzy zwykłymi a kluczowymi kompetencjami opiera się na rozróżnieniu pomiędzy kluczowymi a zwykłymi korzyściami, jakie są udziałem klienta. Aby kompetencja była kluczowa, musi być dodatkowo unikatowa lub jej poziom musi znacząco przekraczać poziom kompetencji u konkurentów. Wreszcie kluczowa kompetencja powinna mieć zastosowanie nie tylko w dzisiejszych, ale również w przyszłych działaniach firmy<sup>13)</sup>.

## Podsumowanie

Osiągnięcie sukcesu ekonomicznego wymaga od firm właściwego stosowania i eksploatacji wszystkich dostępnych organizacji zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Szczególne własności aktywów niematerialnych powodują, że ich znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej jest większe. Rodzaj napotykanych presji konkurencyjnych przez przedsiębiorstwo decyduje o tym, które aktywa niematerialne mają decydujący wpływ na jego sukces. Tym, co tworzy ponadprzeciętną wartość jest umiejętność zbudowania infrastruktury firmy, która będzie w stanie zidentyfikować i stworzyć kluczowe kompetencje na bazie dostępnych w środowisku firmy zasobów.

dr Grzegorz Urbanek  
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Uniwersytet Łódzki

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> P. SULLIVAN (2000), *Value-Driven Intellectual Capital*, John Wiley and Sons.
- <sup>2)</sup> D.A. KLEIN, L. PRUSAK (1994), *Characterizing Intellectual Capital*, Multi-Client Program Working Paper, Ernst&Young.
- <sup>3)</sup> T.A. STEWART (1997), *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*, NY: Currency/Doubleday.
- <sup>4)</sup> MERITUM – *Measuring Intangibles to Understand and Improve Innovation Management*, kwiecień 30, 2001, Project founded by the European Community under TSER.
- <sup>5)</sup> B. LEV (2001), *Intangibles, Management, Measurement, and Reporting*, The Brookings Institution, Washington.
- <sup>6)</sup> G. URBANEK (2004), *Co decyduje o pozycji*, [w:] dodatek specjalny: *Marki polskie*, „Rzeczpospolita” 30.06. 2004
- <sup>7)</sup> B. LEV (2001), *op.cit.*
- <sup>8)</sup> B. LEV (2001), *op.cit.*
- <sup>9)</sup> C. EUSTACE, R. YOUNGMAN (2002), *The Shifting Corporate Asset Base*, PRISM Working Paper, www.euintangibles.net
- <sup>10)</sup> M. PORTER (1985), *Competitive Advantage*, Free Press, New York.
- <sup>11)</sup> T. VOLLMANN (1996), *The Transformation Imperative*, HBS Boston.
- <sup>12)</sup> D. ANDRIESEN, M. FRIJLINK, I. GISBERGEN, J. BLOM (1999), *A Core Competency Approach to Valuing Intangible Assets*, paper presented at the International Symposium Measuring and Reporting Intellectual Capital, OECD, Amsterdam, czerwiec.
- <sup>13)</sup> G. HAMEL, C.K. PRAHALAD (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press.



# Oswajanie niepewności a gospodarcza prorozwojowość – przypadek amerykański

Małgorzata Durska

## Źródła niepewności i niepokoju

Unikanie niepewności definiowane jest przez Hofstede jako niechęć wobec wszystkiego co nowe, nieznanne lub odmienne (Hofstede, 2000, 2001). W kulturach o silnym unikaniu niepewności to co inne, nowe i nieznanne uznawane jest za niebezpieczne i zagrażające, a w kulturach o słabym unikaniu niepewności traktowane jest jako ciekawe i stanowiące wyzwanie<sup>1</sup>. Mówić można o powszechności odczuwania niepewności. Boulding nazywa to „nieredukowalnością niepewności” (*irreducible uncertainties*) (Boulding, 1982). Wildavsky podkreśla wręcz, że bezpieczeństwo i zagrożenia nie tylko zawsze współistnieją, ale również wzajemnie się dopełniają (Wildavsky, 1988, s. 4–5). Praktycznie każde działanie, każda sytuacja, każde zjawisko i każdy przedmiot mogą być postrzegane jako szansa lub zagrożenie, jako dobro lub zło. Percepcja, interpretacja i akceptacja ryzyka oraz sytuacji określanych mianem niepewności jest uzależniona od modelu porządku instytucjonalnego uznawanego za pożądany. Każda z kultur ma swoje *portfolio* ryzyka i niepewności. Zbudowane jest ono na sprzecznych z innymi kulturami pewnościach (*contradictory certainties*), na odmiennych definicjach natury i normalności. Owa opozycyjność pozwala wskazać źródła zagrożenia i wzmocnić poczucie przynależności do wspólnoty. Tak jak wspólne wartości prowadzą do wspólnoty lęków, tak wspólnota lęków umacnia wspólne wartości. Sam fakt postrzegania czegoś jako zagrożenie, samo odczuwanie niepokoju i unikanie konfrontacji z „nieokreślonym” oznacza dokonanie oceny i opowiedzenie się za konkretnym typem ładu instytucjonalnego. Wspieramy ten ład, przyda-

jąc etykietę zagrożenia lub naznaczając piętnem winy wszystko to, co postrzegamy jako z nim niezgodne. To porządkowanie, organizowanie otaczającego nas świata odbywa się zgodnie ze społecznie, kulturowo ukształtowanymi preferencjami, które definiują zagrożenie, zło, brud czy dewiację. Jak zauważa Bauman „To nie cechy własne, jakości przyrodzone czynią je brudem – lecz miejsce, w jakim chwilowo się znalazły, a mówiąc ściślej, odmiennosc miejsca, w jakim są, od tego, jakie przeznaczone dla nich w schemacie wyobrażonego ładu” (2000, s. 13).

Działanie tego mechanizmu ma znaczący wpływ na funkcjonowanie organizacji społecznych. Zdaniem Douglasa, reakcje na ryzyko i niepewność różnią się w zależności od preferowanego typu kultury organizacyjnej (1996, s. 66). Autorka wyróżnia cztery typy czyste życia społecznego i związane z nimi formy organizacji: zhierarchizowaną biurokrację, indywidualistyczny wolny rynek, egalitarne stowarzyszenie i fatalistyczny autorytaryzm (rys.)<sup>2</sup>. W rzeczywistości typów tych jest dużo więcej, ale sprowadzone są ze względu na ich wartość eksploracyjną i poznawczą do czterech podstawowych<sup>3</sup>.

Podobieństwa i różnice w postrzeganiu niebezpieczeństw przez podstawowe typy organizacyjne przedstawione są w tabeli. Organizacje wolnorynkowe żywią się konfrontacją, organizacje biurokratyczne pomniejszają rolę zagrożeń. Rynek wykorzystuje wszelkie różnice w ocenach i poglądach, biurokracja stara się je tłumaczyć i izoluje swoje struktury od zewnętrznych turbulencji. Według teorii kulturowej (Thompson, Ellis, Wildavsky, 1990, s. 42–47) te dwa odmiennie typy racjonalności wiążą się z odmiennymi strategiami zarządzania, potrzebami i zasobami, a co za tym idzie stosunkiem do ryzyka i niepewności. W kulturze indywidualistycznej przyjmuje się, że jednostka ma wpływ zarówno na swoje potrzeby, jak i zasoby oraz że dąży stale do powiększania (maksymalizowania) zarówno potrzeb, jak i zasobów. Definicja sukcesu opiera się na założeniach konkurencyjnego indywidualizmu. Współzawodnictwo postrzegane jest jako szansa na wygenerowanie większych korzyści dla wszystkich<sup>4</sup>. Podobnie z towarzyszącym mu zróżnicowaniem poglądów – traktowane jest jako korzystne i stymulujące dla ogólnego rozwoju.

Dla odmiany w kulturze hierarchicznej uznaje się możliwość zarządzania zasobami i ich modyfikowania, lecz wyklucza zarządzanie potrzebami. Jednostki tworzące hierarchiczną organizację mają narzucone odpowiednie wzorce potrzeb. Określone miejsce w hierarchii nie pozwala na dowolne obniżanie lub podwyż-

	Silna sieciowa kontrola		
Słabe grupowe zaangażowanie	ODLUDKI/FATALIŚCI Zatomizowane podporządkowanie	HIERARCHIA/ BIUROKRACJA Przypisanie	Silne grupowe zaangażowanie
	WOLNY RYNEK Indywidualizm	DOBROWOLNE STOWARZYSZENIA/ SEKTY Egalitaryzm	
	Słaba sieciowa kontrola		

Rys. Cztery typy kosmologii Mary Douglas

Źródło: opracowanie własne na podstawie DOUGLAS, 1982.

Tab. Podobieństwa i różnice w postrzeganiu niebezpieczeństw przez różne kultury organizacyjne

Biurokracja (hierarchia)	Wolny rynek (indywidualizm)	Dobrowolne stowarzyszenie (egalitaryzm)
Źródło niepokoju		
wszelkie zagrożenia dla systemu biurokratycznego	wszelkie zagrożenia dla systemu rynkowego	system rynkowo-biurokratyczny/ brak równości
Stosunek do założeń, na których opiera się system		
wiara w słuszność założeń, na których opiera się ten system	wiara w słuszność założeń, na których opiera się ten system	dążenie do zmiany lub „ulepszenia” tych założeń
Uniwersalne prawa to:		
przepisy administracyjne	zasady <i>fair-play</i>	pełna demokracja
Skłonności zaborcze		
większy kolektyw	większy rynek	jedna prawda
Stosunek do historii i tradycji		
zachowywanie <i>status quo</i>	czas to pieniądz, tradycja to przeszłość	większy krytycyzm
Postrzeganie nowych technologii		
z aprobatą, o ile mają certyfikat bezpieczeństwa wystawiony przez zaufanych ekspertów	jako szansa i wyzwanie	jako element aparatu władzy, przy pomocy której korporacyjny kapitalizm utrzymuje nierówności społeczne i zakłóca harmonię środowiska naturalnego
Postrzeganie zagrożeń wynikających z zastosowania nowych technologii w porównaniu z zagrożeniami wynikającymi z dewiacji społecznych lub wojny		
<ul style="list-style-type: none"> <li>● akceptacja nowych technologii, o ile mają certyfikat bezpieczeństwa wystawiony przez zaufanych ekspertów</li> <li>● dewiacje grożą powszechną klęską</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● uznanie dla „nowego”</li> <li>● akceptacja wszelkich dewiacji, o ile nie przeszkadzają one we wprowadzaniu „nowego”</li> <li>● lęk przed wojną, bo utrudnia handel i grozi wcieleniem do wojska</li> </ul>	lęk przed technologią znacznie większy niż przed dewiacjami

Źródło: opracowanie własne na podstawie DOUGLAS 1996, s. 73–75; DOUGLAS i WILDAVSKY, 1983.

szanie ich poziomu. Zarządzanie odbywa się zatem poprzez regulację zasobami. Jak fundamentalne znaczenie ma to dla prorożowości i przedsiębiorczości zaobserwować można na przykładzie organizacji typowych dla gospodarki amerykańskiej.

### Sposoby radzenia sobie z niepewnością – *the American Way*

#### Szukanie winnego

O oszacowaniu ryzyka decyduje głównie „zaufanie do instytucji” i identyfikacja z poglądami liberalnymi lub konserwatywnymi (Fukuyama, 1995, s. 36). Własny porządek traktowany jest jako naturalny porządek wszechświata, dlatego też każdy czynnik, który potencjalnie mógłby go naruszać będzie postrzegany jako źródło niepewności i zagrożenia. Badacze społeczni do określenia tych czynników używają metafor „brudu”, „obcego”, lepkiej, oślizgłej substancji, *the slimy, le visquex*. Lepkość i oślizgłość owego „tam oto” – jak pisał o takich zagrożeniach Sartre – ujarzmia, pozbawia wolności i poczucia kontroli<sup>5)</sup>.

W porządku wolnorynkowym i hierarchicznym zagrożenia definiowane są w odmienny sposób. Gospodarka amerykańska, będąca w swej zdecydowanej większości aliansem wolnego rynku i biurokracji, za „ład właściwy” uznaje w warstwie deklaratywnej sil-

nie indywidualistyczny wolny rynek. Tak rozumiany „ład” utożsamiany jest z bezpieczeństwem i dobrobytem jednostki, a koncepcja ryzyka odnosi się do kwestii niebezpieczeństw grożących jednostce. Za naturalny porządek uważa się nadrzędność praw jednostki i jej indywidualną wolność. Wyraźne jest tutaj takie definiowanie ryzyka, które podtrzymuje i umacnia kulturę silnie indywidualistyczną. Stygmat winy nie spadnie na ogół na odważną innowację czy złamanie tradycji, lecz na przykład na cenzurę lub nieliberalne przepisy. Jeśli dojdzie do przypadków praktyk restrykcyjnych wobec jednostki, to nie będą one wyrazem akceptacji tych ograniczeń, lecz wynikiem pokonania jednej siły indywidualnego fetyszu przez drugą. Przykładem może być sytuacja, w której dochodzi do konfrontacji jednostki z korporacją, czyli z bytem, który zgodnie z amerykańskimi doktrynami politycznymi i prawnymi postrzegany jest jako byt jednostkowy posiadający swą osobowość (*corporate personality*) na równi z osobami prywatnymi. Konflikt pomiędzy korporacyjną hierarchią a jednostką będzie próbą sił w obrębie akceptowanego porządku instytucjonalnego<sup>6)</sup>.

Zwrócić tu należy jednocześnie uwagę, że nadrzędność praw i wolności jednostki obowiązuje tylko w obrębie takich jej działań, które podtrzymują pożądaną porządek instytucjonalny „społeczeństwa jednostkowego sukcesu”. W momencie, gdy go zakłócają,

na przykład poprzez nieudolność, słabość, chorobę czy kryzys finansowy, to dochodzi do zjawiska, które Beck określił mianem „indywidualizacji społecznego ryzyka” (Beck, 2002, s. 149). Polega ono na przerzuceniu wszelkich problemów społecznych i winy na dyspozycje psychiczne jednostki i ujęciu ich w formułę jednostkowego osobistego niespełnienia, poczucia winy, lęku, konfliktu i neurozy. Nie bez powodu amerykańscy pracownicy dużo łatwiej niż pracownicy z innych krajów przyjmują pełną odpowiedzialność za niepowodzenia w pracy (zwolnienia, brak awansu itp.). Zjawisko to opisywał szeroko Merton, gdy zwracał uwagę na fakt, że w Ameryce źródła wszelkich sukcesów (*self-made man*) i porażek jednostki (*self-unmade man*) umiejscawiane są w jej cechach własnych (Merton, 2002, s. 232).

### Zaufanie

W tradycji amerykańskiej zaufanie stanowiło nieodłączny element prowadzenia interesów (Fukuyama, 1995). Zdaniem Webera wynikało to z roli, jaką w życiu Amerykanów odgrywała religia – w nawiązywaniu współpracy gospodarczej bardzo pomagała przynależność do tej samej lub spokrewnionej wspólnoty religijnej (Weber, 1946, s. 302–322). Szczególne znaczenie miały tu wspólnoty religijne o charakterze sektariankim. Przynależność do nich nosiła charakter dalece bardziej woluntarystyczny niż w przypadku silnie zinstytucjonalizowanych kościołów, a wiernych cechowało większe zaangażowanie w sprawy religijne i silniejsze poczucie więzi z innymi członkami wspólnoty. Jak podkreślał Weber, współprzynależność do grupy wyznaniowej była postrzegana jako gwarancja „moralnych przymiotów”, ważnych w życiu publicznym i w prowadzeniu biznesu (Weber, 1946, s. 305). Certyfikat przynależności do kongregacji otwierał portfele kredytodawców i pomagał w załatwieniu każdej sprawy. Wspólnoty wyznaniowe były z jednej strony przepustką do przedsiębiorczej klasy średniej, z drugiej zaś były nośnikami kapitalistycznego etosu biznesowego.

Wraz z sekularyzacją życia tę samą funkcję pełnić zaczęły stowarzyszenia, braterstwa, kluby czy nawet prestiżowe uniwersytety. Staranna selekcja przeprowadzana przy naborze nowych członków zapewniała o tym, że każdy, kto przeszedł ją pomyślnie jest „dżentelmenem, o którego cnotach zaświadcza jego członkostwo” (Weber, 1946, s. 308). Afiliacja z daną wspólnotą służyła do odróżniania dżentelmenów od niedżentelmenów. Zaufanie do pobratymców nie wynikało z więzów krwi czy z dziedzictwa tytułów arystokratycznych, lecz z przymiotów, jakimi każdy przynależący do wspólnoty musiał się wykazać.

Wiele ze współczesnych instytucji amerykańskiego życia gospodarczego jest bezpośrednią spuścizną protestantyzmu. Ukształtowane zostały one tak, aby zredukować niepewność zastępując rozwiązania oparte na zaufaniu, rozwiązaniami formalnoprawnymi czy organizacyjnymi. Novak podkreśla, że w Ameryce „protestancki duch naprawdę chce, żeby wszyscy – bez przymusu – myśleli jednakowo, żeby prawo stało się sprawą wewnętrzną, żeby działaniom towarzyszył uczestniczący *consensus*. Podejście protestantyzmu do prawa łamie ducha” (Novak, 1985, s. 243). Jak zwracają uwagę Lipset i Lenz, to typowe dla protestantyzmu przestrzeganie „świętych rytuałów” i goto-

wość do podporządkowywania się sztywnym zasadom, nawet kosztem osłabienia władzy, znacząco zwiększa szanse ujawnienia przypadków korupcji (2003, s. 194)<sup>7</sup>. Sprzyja temu fakt, że w sferze praw i norm dominują regulacje jedynie umiarkowanie wymagające i możliwe do egzekwowania, a co za tym idzie nie stanowiące bariery dla rozwoju i innowacji. Pomiędzy ekstremalnymi poziomami moralności – altruizmem nacechowanym szczytnymi ideami i najwyższymi standardami oraz moralnością zbrodniczą nacechowaną pogardą dla praw innych, funkcjonuje moralność, którą za Aronem określić można mianem „rozsądnego egoizmu” (Aron, 1997). Większość Amerykanów to właśnie „rozsądni egoiści”, którzy „nie aspirują do roli świętych, nie będąc jednocześnie zbrodniarzami, a pragną tylko własnego dobra w ramach wyznaczonych przez prawo i odpowiedzialność względem społeczeństwa” (Grondona, 2003, s. 107).

### Pochwała herezji, czyli nowe i inne jest piękne

Amerykanie upatrują źródeł bogactwa głównie w tym, co jeszcze nie istnieje, w „jeszcze nie rozpoczętych procesach innowacji” (Grondona, 2003, s. 107). Wiąże się to bardzo silnie z odrzuceniem ortodoksji, otwartością na wszystko, co nowe i podejmowaniem prób reinterpretacji. Barzini zwraca uwagę, że „cechy narodowe Amerykanów, które najbardziej niepokoją Europejczyków, wyrastają z głęboko zakorzenionego przekonania, że powierzone im dokonanie eksperymentu, na jaki nikt się dotąd nie poważył. Należy do nich wyraźny brak poszanowania dla doświadczeń innych narodów i dla przeszłości w ogóle. Na wielkiej pieczęci Republiki, widniejącej na odwrocie każdego jednodolarowego banknotu, znajduje się motto, które dumnie głosi: *Novus ordo seculorum*, co znaczy mniej więcej „świat i historia zaczynają się od nas”. Wielu Amerykanów żywi przekonanie, że każdy problem pojawił się dopiero dziś rano” (Barzini, 2001, s. 250). Cechy te wiążą się z mentalnością osadniczą, mentalnością pionierów i odkrywców. Schlesinger w swej pracy poświęconej rozwojowi ekonomicznemu Stanów Zjednoczonych podkreśla rolę wiary w edukację i demokrację oraz silną skłonność do odrzucania dogmatów. Zwraca uwagę, że zdaniem Amerykanów ideologia „zafalszowuje rzeczywistość, ogranicza zdobywanie nowych doświadczeń i zawęża perspektywę możliwych wyborów” (cyt. za Cavanagh, 1998, s. 153). O owej niechęci Amerykanów do ideologii i mało praktycznych teorii pisał już Tocqueville (1976, s. 298–303). Podkreślał, że jakkolwiek „siły umysłu i jego niespokojna aktywność” nie wznoszą Amerykanów „ku wyższemu sferom ducha”, to jednak prowadzą ich ku pragmatyzmowi, który zmienia oblicze świata. „Każda nowa metoda, która najkrótszą drogą prowadzi do zdobycia bogactwa, każde urządzenie, które ułatwia pracę, każdy przyrząd, który zmniejsza koszty produkcji, każde odkrycie, które umożliwia i potęguje przyjemność wydaje się [...] najwspanialszym przykładem dokonania ludzkiego ducha” (Tocqueville, 1976, s. 302).

Amerykański system edukacji konsekwentnie promuje postawy indywidualistyczne i niezależność myślenia. Nacisk kładziony jest bardziej na interpretację i „herezje” niż na odtwarzanie narzuconej z góry prawdy. Rola nauczyciela sprowadza się bardziej do roli konsultanta niż do roli eksperta czy guru. Takie postrzeganie relacji nauczyciel-uczeń znajduje swoje

bezpośrednie przełożenie na późniejsze relacje w miejscu pracy. Tylko 18% amerykańskich menedżerów uważa, że aby być dobrym menedżerem trzeba znać odpowiedź na wszystkie pytania dotyczące pracy (Adler, 1997, s. 45). Bardziej ceniona jest nie tyle wiedza ekspercka, co umiejętność pomocy pracownikom w znajdowaniu rozwiązań. Pojęcie niekwestionowanej prawdy nie pasuje do dynamicznego świata biznesu. Walter Wriston (jeden z byłych szefów Citibanku) znany był z powtarzania, że prawidłowy osąd jest wynikiem doświadczenia, a doświadczenie jest wynikiem złego osądu. Z kolei Steve Ross, który zbudował Warner Bros. zwykł ponoć mówić, że z pracy wylatują ci, którzy nie popełniają błędów. Nasuwa się tu skojarzenie z opisywanym przez Schumpetera procesem kreatywnej destrukcji (*creative destruction*), czyli niustannym cyklem niszczenia starych, mniej efektywnych produktów oraz usług i zastępowania ich nowymi, bardziej efektywnymi<sup>8)</sup>. Jak pisał Tocqueville, dla Amerykanów „nawet najpiękniejszy statek staje się bezużyteczny, jeśli jego żywot trwa dłużej niż kilka lat” (Tocqueville, 1976, s. 293).

W większości amerykańskich bestsellerów z dziedziny zarządzania i prowadzenia biznesu spotkamy się z wyrażeniami typu: *think differently* – celebry różnorodność, pluralizm i konformizm; *change everything* – hołduj zmianom; *ask why* – podważaj autorytety; czy *unlearn the past* – odczaj się przeszłości. Powtarzane są one jak mantra i choć traktować je można zaledwie jako chwytliwą retorykę, to są one jednak egzemplifikacją określonej kultury. Kultury, w której imperatyw frenetycznej aktywności nie pozwala na stanie w miejscu i sprawia, że poszukiwanie i odkrywanie nowego staje się normą i jednocześnie najskuteczniejszym sposobem radzenia sobie z niepewnością.

Małgorzata Durska  
Ośrodek Studiów Amerykańskich  
Uniwersytetu Warszawskiego

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W latach 20. ubiegłego wieku Knight zwrócił uwagę na konieczność odróżnienia niepewności od ryzyka, podkreślając, że o ile przy podejmowaniu ryzyka konsekwencje są znane i ich wystąpienie ma przypisane określone prawdopodobieństwo, o tyle niepewność wiąże się z niewiadomą i niepokojem; nie wiemy, czego się spodziewać i nie sprawujemy nad sytuacją żadnej kontroli (za Wildavsky, 1988, s. 229). Ryzyko, tak jak strach, ma podmiot – boimy się czegoś. Niepewność jest bezpodmiotowa – odczuwamy stan niepokoju, ale trudno nam sprecyzować, czego konkretnie ten niepokój dotyczy. Rozróżnienie to, choć zasadnicze, rzadko jest przestrzegane przez badaczy społecznych. Na ogół pojęcia ryzyka i niepewności używane są wymiennie.
- <sup>2)</sup> Te – jak je nazywa Douglas – kosmologie odzwierciedlają zaproponowane przez Durkheima typy kontroli społecznej, w których słabemu/silnemu zaangażowaniu grupowemu, czyli słabej/silnej kontroli wewnętrznej towarzyszy słaby/silny instytucjonalny porządek pozycji społecznych, hierarchii i zewnętrznych norm, czyli słaba/silna kontrola zewnętrzna.
- <sup>3)</sup> Forma fatalistycznego autorytaryzmu nie stanowi w zasadzie organizacji, więc będzie pominięta w dalszych rozważaniach.
- <sup>4)</sup> Wildavsky podkreśla, że obligatoryjny udział w konkurencyjnej grze rynkowej jest obroną przed tworzeniem systemu ochrony dla pojedynczych jednostek czy firm, co prowadziłoby do osłabienia zdolności adaptacyjnych całego systemu gospodarki. Przyjmuje się, że jeśli którykolwiek z elementów systemu jest „chroniony” w imię swojej stabilności, w imię obrony swojego własnego *status quo*, to zagraża to stabilności i bezpieczeństwu całości (Wildavsky, 1988, s. 74–75).
- <sup>5)</sup> Dlatego też, jak pisze Douglas, jego usuwanie traktujemy jako pozytywne wprowadzanie ładu: „Brud to w zasadzie nieład. Nie ma nic takiego, jak brud absolutny; brud istnieje tylko w oku widza. Brud jest występkiem przeciw Ładowi. Usuwanie brudu nie jest czynnością negatywną, lecz pozytywnym wysiłkiem organizowania środowiska. (...) W naszej walce z brudem nie ma niezrozumianej trwogi; walka ta jest działalnością twórczą, próbą uzgodnienia formy z funkcją, nadania spójności doświadczeniu. Sumując, jeśli nieczystość to tyle, co rzecz nie na swoim miejscu, należy zrozumieć ją poprzez pojęcie ładu. Nieczystość, brud to przedmiot, jaki trzeba usunąć, jeśli chce się zachować określony układ rzeczy” (DOUGLAS 1966, ss. 12, 53).
- <sup>6)</sup> Ilustrację konfliktu odmiennych wizji zagrożenia może być głośno dyskutowany ostatnio w amerykańskiej prasie przypadek Wal-Martu: to co stanowi zagrożenie dla indywidualnych pracowników, tudzież klientów stanowi ostoję porządku dla innego indywidualnego bytu, jakim jest korporacja.
- <sup>7)</sup> Autorzy powołują się na teorię środków i celów Mertona (Merton, 2002, s. 246) i wskazują, że dostępność zinstytucjonalizowanych środków i sposobów pozwalających na osiągnięcie akceptowanych społecznie zamierzonych celów gospodarczych jest w Ameryce wyjątkowo duża, zaś akceptacja dla niekonwencjonalnych, innowacyjnych metod osiągania sukcesu większa niż gdzie indziej.
- <sup>8)</sup> Znamienne jest, że opinia Schumpetera, że „tylko paranoicy przetrwają”, podchwyciona została przez prezesa Intelu Andy Grove’a i stała się tytułem jego książki opisującej życie w Dolinie Krzemowej.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARON R. (1997), *Esej o wolnościach*, tłum. M. Kowalska, Warszawa, Fundacja Aletheia.
- [2] BARZINI L. (2001), *Europejczycy*, Warszawa, Muza SA.
- [3] BAUMAN Z. (2000), *Ponowoczesność jako źródło cierpienia*, Warszawa, Wydawnictwo Sic!
- [4] BERNSTEIN P. L. (1996), *Against the Gods. The Remarkable Story of Risk*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- [5] BOULDING K. (1982), *Irreducible Certainties*, „Society”, vol. 20, nr 1, s. 15–17.
- [6] de TOCQUEVILLE A. (1976), *O demokracji w Ameryce*, tł. M. Król, Warszawa, PIW.
- [7] DOUGLAS M. (1996), *Risk and Blame*, London, Routledge and Kegan Paul.
- [8] DOUGLAS M., WILDAVSKY A. (1983), *Risk and Culture*, Berkeley, University of California Press.
- [9] DOUGLAS M. (1966), *Purity and Danger*, London, Routledge and Kegan Paul.
- [10] FUKUYAMA F. (1995), *Trust*, New York, Free Press.
- [11] GRONDONA M. (2003), *Kulturowa typologia rozwoju gospodarczego*, [w:] L.E. HARRISON, S.P. HUNTINGTON (red.), *Kultura ma znaczenie*, Poznań, Zysk i S-ka, s. 101–115.
- [12] HOFSTEDÉ G. (2001), *Culture's Consequences* (wyd. 2), London, Sage Publication.
- [13] HOFSTEDÉ G. (2000), *Kultury i organizacje*, Warszawa, PWE.
- [14] LIPSET S.M., LENZ G.S. (2003), *Korupcja, kultura i funkcjonowanie rynków*, [w:] L.E. HARRISON, S.P. HUNTINGTON (red.), *Kultura ma znaczenie*, Poznań, Zysk i S-ka, s. 188–205.
- [15] MERTON R. K. (1982), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*, PWN, Warszawa.
- [16] NOVAK M. (1985), *Przebudzenie etnicznej Ameryki*, Warszawa, PIW.
- [17] THOMPSON M., ELLIS R., WILDAVSKY A. (1990), *Cultural Theory*, Westview Press, Boulder.
- [18] WEBER M. (1946), *The Protestant Sects and the Spirit of Capitalism*, [w:] H. GERTH, C.W. MILLS (red. i tłum.), *From Max Weber. Essays in Sociology*, New York, Oxford University Press, s. 302–322.
- [19] WILDAVSKY A. (1988), *Searching for Safety*, New Brunswick, Transaction Books.

# Organizacja procesowa – współczesne wyzwanie

*Piotr Grajewski*

## Przesłanki kształtowania się klasycznych konwencji budowy systemów organizacyjnych

**S**posób budowy organizacji zawsze był zdeterminowany możliwościami intelektualnymi realizatorów działań wykonywanych w intencji osiągnięcia założonych przez nich celów. Wynikało to z chęci poszukiwania takich rodzajów więzi między wykonawcami działań w organizacjach, które na każdym etapie rozwoju człowieka ułatwiałyby mu pracę. Ten sam sposób myślenia towarzyszy nam do dzisiaj. Zazwyczaj uważa się, że rozwiązania klasyczne to takie, które wywodzą swój rodowód z przemijającej epoki cywilizacyjnej. W tym sensie klasyczny jest też rodowód współczesnych rozwiązań organizacyjnych. Powstały one w toku przekształceń realiów epoki industrialnej. U progu ery industrialnej Adam Smith formułując prawo technicznego podziału pracy wskazał na pozytywne efekty takiego zabiegu stwierdzając: „Jeden robotnik wyciąga drut, drugi go prostuje, trzeci tnie, czwarty zaostrza, piąty szlifuje koniec, aby obsadzić główkę”<sup>1)</sup>. Taki sposób postrzegania istoty organizacji pracy w sferze produkcyjnej stał się propozycją bardzo atrakcyjną ze względu na osiągane efekty wydajnościowe (wielokrotne zwiększenie efektywności pracy). Był też swego rodzaju przełomem cywilizacyjnym – umożliwił bowiem, ze względu na swą prostotę, absorpcję do sfery produkcyjnej ludzi o niewielkim przygotowaniu do działania w warunkach nowoczesnych technologii produkcji. Uzyskane tą drogą rezultaty wyzwoliły inwencję praktyków do poszukiwania rozwiązań w obszarze zarządzania przedsiębiorstwem dyskontujących efekt podziału pracy na proste, często pojedyncze czynności. Przykładem takiego zabiegu była konstrukcja tzw. struktury funkcjonalnej F. Taylora. Wprowadziła ona pojęcie funkcji na grunt współczesnej organizacji w rozumieniu, w jakim interpretujemy to pojęcie do dzisiaj. Mimo że polemiki na ten temat nie ustają do dzisiaj, istota problemu nie zmienia się. Polega ona bowiem na przyjęciu założenia, że funkcja jest podstawowym elementem wyróżniania znaczenia zadań, które realizują wykonawcy poleceń swoich przełożonych. Powszechne stało się wśród uczestników organizacji, czyli nas wszystkich, myślenie o działaniu struktur w kategoriach funkcji. Działanie organizacji to inaczej jej funkcjonowanie, a więc realizowanie wyróżnionych funkcji, które dzięki systemom koordynacyjnym tworzą jakiś poziom oczekiwanego efektu.

Myślenie o działaniu organizacji w kategoriach funkcji zaowocowało w efekcie konstrukcjami strukturalnymi, w których niezależnie od innych kryteriów

(np. terytorialnych, produktowych, technologicznych czy według klientów) grupowanie zadań i realizatorów dokonuje się z zachowaniem podejścia funkcjonalnego. Kryterium to ma charakter dominujący i niejako współwystępuje z innymi. Dominacja tego kryterium jest efektem powszechnego stosowania zasady specjalizacji według funkcji do budowy architektury dla działań zespołowych. Konwencja podziału funkcjonalnego ukształtowała się jako efekt jakościowego podziału procesów pracy. Najczęściej wyróżniane funkcje to: podstawowa, handlowa, finansowa, administracyjna, kadrowa, rozwoju i inne funkcje pomocnicze. Wokół tych funkcji buduje się rozwiązania strukturalne, tj. tworzy się stanowiska, komórki i pionory organizacyjne.

Funkcjonalny sposób myślenia o budowie i działaniu organizacji wpływa na kształtowanie procesów realizacyjnych, które zamyka się w przestrzeniach wyróżnionych funkcji jako zbiory przypisanych do nich zadań. Celem takich zabiegów jest maksymalne uproszczenie obrazu działania organizacji, poprzez upodobnienie go do potencjału i struktury kompetencji poszczególnych realizatorów funkcji i zadań. Systemy edukacyjne, motywacyjne, informacyjne, szkolenia, czy awanse ukierunkowują inwencję uczestników organizacji na swoisty perfekcjonizm funkcjonalny.

Geneza funkcjonalnego sposobu działania współczesnych organizacji wywodzi się z początków ery industrialnej. Rewolucje społeczne, uwolniwszy potencjał przedsiębiorczej inwencji ówczesnego człowieka, stworzyły zapotrzebowanie na organizacyjne formuły skutecznego zagospodarowania pracy i kapitału jako dominującego od tej pory zasobu rozwoju cywilizacji ludzkiej. Specjalizacja funkcjonalna okazała się najlepszym sposobem na efektywne wykorzystanie tego zasobu. Ukierunkowała ona wysiłek intelektualny i wykonawczy człowieka na wąsko wyspecjalizowane działania i czynności jednorodne ze względu na rodzaj i zakres niezbędnego instrumentarium realizacyjnego. Rozwiązanie takie odpowiadało możliwościom organizacyjno-technicznych, jak i edukacyjnych systemów przygotowujących ludzi do efektywnego spełniania ról w organizacjach. „Celem specjalizacji jest ograniczenie różnorodności funkcji, zadań i procesów realizowanych przez ludzi i komórki organizacyjne poprzez wtłoczenie ich w jednorodne, wyspecjalizowane części organizacji”<sup>2)</sup>.

Praktycy, twórcy klasycznej teorii organizacji i zarządzania, rozwinęli koncepcję funkcjonalnego podziału pracy, tworząc w sferze bezpośredniego wykonawstwa linię produkcyjną (Henry Ford), dając w ten sposób podstawy produkcji masowej. W obszar zarządzania wprowadził ją w pełni Alfred Sloan w General



Motors. W latach po drugiej wojnie światowej udoskonalony został system planowania i kontroli wykonania całej hierarchii zadań, co doprowadziło do powstania modelu działania nowoczesnej korporacji stosowanego do dzisiaj<sup>3)</sup>. Organizacje stosują podział pracy na niewielkie, co do zakresu działania, obszary, w nadziei na osiągnięcie wydajności wynikającej ze specjalizacji. Analogicznie dzielą uprawnienia i odpowiedzialność, ponieważ w ten sposób mogą szczegółowo kontrolować ich wykonanie. Praktyczna przydatność funkcjonalnego podziału pracy zależy od całego zbioru czynników kreujących warunki działania organizacji. Funkcjonalny podział pracy ukształtował reguły, według których budowano organizacje ery industrialnej. Są to:

- synchronizacja – w celu maksymalnego zespolenia podzielonego na części procesu pracy w czasie i przestrzeni;
- standaryzacja – ujednoczenie sposobów wykonywania pracy, wyrobów, technologii produkcji, zachowań pracowników;
- koncentracja – zgromadzenie na jednej przestrzeni kapitału i produkcji, a także potencjału pracy i umiejętności zarządzania dużymi grupami ludzi w niewielkie przestrzeni fabryki;
- maksymalizacja – zwiększanie skali produkcji jednorodnych wyrobów (ekonomia skali);
- specjalizacja – ograniczenie aktywności realizatorów do wąskich zakresów czynności, wykorzystanie efektu rutyny do zwiększenia niezawodności w działaniu;
- centralizacja – grupowanie uprawnień decyzyjnych na najwyższych szczeblach w celu wywierania silnej presji hierarchicznej do skutecznej koordynacji podzielonych części w jedną całość.

Mimo modyfikacji spojrzenia na przydatność tych reguł do konkretnych warunków funkcjonowania poszczególnych organizacji, dominacja funkcjonalnej perspektywy konfiguracji strukturalnych dla działań zespołowych utrzymała się do czasów współczesnych.

Warto w tym miejscu postawić pytanie, czy filozofia działania organizacji, oparta na koncepcji dominacji podziału funkcjonalnego i specjalizacji, zachowuje nadal walor przydatności? Podstawowy problem to fakt, że organizacje o przewadze strukturalizacji funkcjonalnej najlepiej radzą sobie w warunkach oddziaływania względnie niewielkich turbulencji zewnętrznych. Mają one bowiem dużą zdolność do realizacji statycznych zbiorów działań, wyrażonych w postaci sformalizowanych zadań, przy jednoczesnej ograniczonej możliwości reagowania na zmienne, co do struktury i złożoności, problemy. Zwiększenie niezawodności funkcjonowania każdego modułu organizacji wymaga ograniczenia możliwości popełniania błędów przez najbardziej niepewny element – człowieka<sup>4)</sup>. Osiąga się ten efekt dzięki wysiłkom projektantów zapisujących wzorce zachowań w dokumentach formalnych, a także poprzez ukierunkowanie oddziaływania systemów motywacyjnych na konformizm wobec tych wzorców.

A zatem organizacja tworzona według konwencji funkcjonalnej miała swoje głębokie uzasadnienie w warunkach, dla jakich została zaprojektowana. Względna stałość otoczenia, niski relatywnie poziom zdolności realizatorów do samodzielnego działania, potrzeba egzekwowania standardów jakości pracy za pomocą

sformalizowanych procedur wykonawczych – wszystko to miało prowadzić do zabezpieczenia organizacji przed „destrukcyjnym” wpływem człowieka, traktowanym jako najbardziej zawodny element systemu, w którym decydująca rola przypadła procesom produkcyjnym ukierunkowanym na zaspokajanie wystandaryzowanych potrzeb określonych grup klientów.

## Procesy – przeszłość i teraźniejszość

**P**rocesy jako kategoria stosowana do analizy działania organizacji dostrzeżone zostały już przez Fredericka Taylora w opublikowanej w 1911 r. książce *Zasady naukowego zarządzania*. Podejście procesowe stosowano jednak prawie wyłącznie w odniesieniu do analizy funkcjonowania i projektowania systemów wytwórczych. Główną przesłanką takiego podejścia do problemu procesowości organizacji była atrakcyjna dla jej twórców perspektywa budowy systemów produkcyjnych, w których działanie człowieka byłoby zbliżone pod względem niezawodności do działania maszyn. Mógłby dzięki takiej symbiozie człowieka i technologii powstać system produkcyjny o dużej wydajności i wysokich walorach jakościowych. Dlatego też procesy, traktowane jako sekwencyjne działania opisujące kolejne operacje (często ruchy robocze), jakie wykonać ma robotnik, określały zarówno ich strukturę, jak i czas trwania (wymuszany np. przez przesuw taśmy produkcyjnej). **Procesy miały zatem narzucać reżim wykonawczy do wymuszenia standardowego (najlepszego) odgórnie zaprojektowanego sposobu realizacji. Były one wykonywane (w założeniu) niezależnie od osoby wykonawcy zawsze tak samo i oparto je na zasadzie szczegółowej regulacji sztywnej, czyli takiej, która zakładała bezwzględną eliminację wszelkich odchyłeń<sup>5)</sup>**. Idea działania takiego systemu zakładała całkowity konformizm wykonawców wobec zaprojektowanych parametrów technologicznych procesu i wykluczała możliwość jakiegokolwiek ich inicjatywy zarówno innowacyjnej, jak i realizacyjnej.

Współcześnie teoretycy zarządzania wracają do idei procesów. Wielu praktyków zadaje pytanie, co nowego jest w tym podejściu dzisiaj, czy jest to tylko próba adaptacji starych wzorców do nowych czasów, czy też jakościowo nowa koncepcja. Odpowiedź na to pytanie różni dziś także wielu luminarzy nauki o zarządzaniu. Warto zatem zastanowić się, co jest atrakcyjnego w podejściu procesowym i w zarządzaniu procesami, że tak bardzo preferuje się współcześnie ten sposób myślenia o zarządzaniu organizacją.

**Zasadniczo zakładane cele podejścia procesowego do zarządzania organizacją nie zmieniły się (uzyskanie wysokiego poziomu niezawodności w działaniu). Zmienił się natomiast radykalnie zakres i sposób interpretacji metodologii podejścia procesowego, a także poszerzono komponenty składowe organizacji określanej jako organizacja procesowa. Podstawową przesłanką tych zmian są zasadniczo odmienne warunki, w jakich działają współczesne organizacje. Najogólniej zmiana ta wyraża się w:**

- znacznie lepszym niż dotychczas przygotowaniu edukacyjnym człowieka do wykonywania ról w organizacji; dostęp do wiedzy i informacji jest praktycznie

nieograniczony, co zwiększa zdolności adaptacyjne pracowników i aktywuje ich możliwości szybkiego opanowywania nowych umiejętności realizacyjnych;

- upowszechnieniu nowoczesnych technik przetwarzania i wymiany informacji, co stwarza nieznaną dotąd możliwość wykorzystania inwencji człowieka w procesach innowacyjnych kreujących w tempie dotychczas niespotykanym nowe rozwiązania we wszystkich obszarach aktywności przedsiębiorstw;

- eliminowaniu udziału człowieka w procesach produkcyjnych i przesuwaniu go do sterowania i kontroli przebiegu i rezultatów tych procesów, a także komunikacji z klientami i zarządzania relacjami z nimi;

- radykalnym wzroście znaczenia wartości intelektualnej w ogólnym wolumenie wartości wyrobów i usług; jest to rezultat takich procesów, jak: stałe skracanie czasu życia rynkowego wyrobów i usług oraz wzrastająca indywidualizacja oczekiwań klientów każdej niemal organizacji;

- niestabilności otoczenia organizacji, a zwłaszcza tempie zmian, w tym także pod wpływem silnych impulsów wywoływanych przez czynniki polityczne, co wpływa, dzięki wirtualizacji przepływów informacji i zasobów, na nagłe zmiany cen akcji, mediów energetycznych itp.; wzrasta znaczenie umiejętności reagowania w czasie niemal rzeczywistym na reakcje klientów, konkurentów, dostawców i organizacji państwowych.

Ta nowa sytuacja współczesnych przedsiębiorstw wpływa na poszukiwanie kolejnej generacji recept i metod działania. Często adaptacja znanych z przeszłości koncepcji, zmodyfikowanych do współczesnych warunków, jest jakąś próbą radzenia sobie z wyzwaniami nowych czasów. Nie jest to sposób myślenia, który warto dezawuować dla zasady opartej na założeniu, że nie należy powielać starych recept w nowej konwencji zdarzeń. Być może rozwój nauki opiera się na takiej właśnie sekwencji: kolejna generacja problemów wpływa na poszukiwanie całkowicie nowych lub znanych, lecz w innym wydaniu, sposobów realizacyjnych. Jeśli tak jest, można uznać, że **procesowa konwencja budowy organizacji jest w stanie odnaleźć swoje miejsce w dzisiejszej rzeczywistości cywilizacyjnej. Zaistnienie nowych (podań wyżej) warunków wymaga naturalnie innego spojrzenia na procesowość organizacji, a zwłaszcza uzupełnienia jej wizji o nowe elementy.**

Podstawowy problem polega zatem na odnalezieniu pól zastosowań dla podejścia procesowego. Istota tego podejścia współcześnie polega na traktowaniu organizacji jako systemu, który oparty jest na procesowej konwencji działania. Punktem wyjścia tego podejścia jest następujące zdefiniowanie istoty procesu:

- Proces jest łańcuchem sekwencyjnych czynności, które transformują mierzalne wejścia (materiały, informacja, ludzie, urządzenia, metody) w mierzalne wyjścia (produkty, usługi, informacje) – polega zatem na dodaniu do zasileń nowej wartości (dodanej).

- Proces ma mierzalny cel – najogólniej jest nim tworzenie wartości uznanej i zweryfikowanej przez odbiorcę, zawartej w produkcie, usłudze, informacji lub innym możliwym do zdefiniowania efekcie końcowym.

- Proces ma dostawcę i klienta, a zatem jego granice wyznaczone są przez jakiś zdefiniowany rodzaj transakcji zakupu zasileń i sprzedaży wytworu.

- Proces może być powtarzany, co oznacza, że możliwe jest jego zapisanie w formie umożliwiającej odczytanie jego przebiegu przez realizatorów.

Powyższa definicja rozumienia współczesnego procesu zwraca naszą uwagę na istotną różnicę we współczesnym postrzeganiu procesów w stosunku do historycznego już podejścia klasycznego. **We współczesnej organizacji o jej rynkowym sukcesie decydują już nie przede wszystkim procesy produkcyjne, które są zdominowane z reguły przez wysoce zautomatyzowane i skomputeryzowane technologie wytwórcze, możliwe do zrealizowania w wielu miejscach na świecie. Decydujące znaczenie mają procesy, które najogólniej można nazwać procesami zarządzania, komunikacji z klientem, współdziałania z partnerami i dostawcami, procesy logistyczne, rozwoju kadr, produktów itp. Natura tych procesów jest ze względu na opisane wyżej warunki działania współczesnych organizacji bardziej dynamiczna i tym samym w znacznie mniejszym stopniu „technologicznie” zdeterminowana.** Innymi słowy, muszą być współczesne procesy znacznie bardziej reaktywne i plastycznie poddawać się wpływowi oddziaływania czynników zewnętrznych. Dlatego też ich działanie, projektowanie i optymalizacja powinny być oparte na zasadzie regulacji, której podstawą jest przestrzeganie zasad działania lub regulacja ramowa. Oznacza to w praktyce znacznie większą możliwość i potrzebę różnicowania sposobów działania oraz swobodę kształtowania metod realizacji procesów. **W tym sensie procesy we współczesnej organizacji są kategorią jakościowo różną od procesów „klasycznych” i zarządza się nimi za pomocą technik nowej generacji (systemy informatyczne, internet). Mają one bowiem współczesnych wykonawców ukierunkowywać na inicjatywę zarówno realizacyjną, jak i innowacyjną, a nie, jak w klasycznych formułach, inicjatywę i kreatywność zastępować statycznymi procedurami.**

### Organizacja procesowa w warunkach współczesnych uwarunkowań

**M**ożliwości techniczne i potencjał intelektualny współczesnego uczestnika organizacji pozwalają na odejście od rygorystycznej zasady traktowania procesu jako standardu wykonawczego, wobec którego realizator może przyjąć jedynie postawę konformistyczną. Procesy nie służą dzisiaj do tworzenia reżimów wykonawczych dla uzyskania efektu całkowitej symbiozy realizatora z odgórnie zaprojektowaną technologią organizacyjną (choć praktyka w tym zakresie jest często zupełnie inna). Mają one raczej stanowić punkt odniesienia, swoistą referencję dla realizatora, wskazującą na kierunek działań uznany za optymalny dla przewidzianych na etapie projektowania warunków realizacji oczekiwań klienta procesu. Duża zmienność zewnętrznych warunków działania współczesnego przedsiębiorstwa wymaga od systemów organizacyjnych wysokiego poziomu elastyczności, którego przeciwieństwem byłyby systemy oparte na sztywnych ramach procedur ograniczających innowacyjność uczestników organizacji. Obniżałyby one tym samym ich zdolność do szybkiego reagowania. Poziom intelektualny współczesnych pracowników umożli-

liwia stałe zwiększanie ich samodzielności w wyborze dróg realizacji zadań. W organizacji opartej na koncepcji procesowej możliwość ta materializuje się ze względu na charakter więzi, jaki w niej powstaje dzięki charakterystyce specyficznych relacji wewnętrznych.

**Organizację procesową można zdefiniować jako system**, który ukierunkowuje relacje między realizatorami jej celów na działania zawarte w zbiorach sekwencyjnych czynności (procesy). Procesy są w istocie ciągami działań transformującymi pomysł i wysiłek człowieka na efekt zdefiniowany przez oczekującego klienta. Przebieg tych działań, ich koszty i czas trwania mają decydujący wpływ na sprawność działania organizacji. Opis procesów wskazuje realizatorom najlepszą (z punktu widzenia projektanta) kolejność działań, jaką ma on wykonać z wykorzystaniem przypisanych mu do dyspozycji zasobów. Podstawowym ogniwem takiej organizacji jest zespół procesowy. Wewnętrzny układ procesów i realizujących je zespołów jest co do zasady zmienny i wynika z długofalowych i aktualnych potrzeb. Zmiana zespołu realizatorów następuje wraz ze zmianą przebiegu procesu. Ponieważ przebieg procesu zależy od efektu, na jaki oczekuje klient, duża zmienność tych oczekiwań wyznacza wysoki poziom elastyczności, jaki musi posiadać system organizacyjny współczesnej organizacji. Elastyczność ta polega przede wszystkim na możliwości szybkiej zmiany składu zespołu realizatorów dostosowanej do struktury nowego procesu.

Organizacja procesowa ma w dużym stopniu cechę samoorganizowania i jako taka zawiera elementy trwale – podział na główne megaprocesy – i zmienne – konfigurację procesów wewnątrz megaprocesów. Cecha ta jest niezbędna do przetrwania takiej organizacji, gdyż zmiana nie może być wdrażana w trybie znanym z klasycznych rozwiązań, lecz musi być wkomponowana w operacyjne działanie systemu. W rezultacie każdy wykonawca działań (operacji w procesach) w tej organizacji powinien mieć kwalifikacje projektowe oraz tym samym znaczny zakres kompetencji zarówno decyzyjnych, jak i umiejętności realizacyjnych. **A zatem współczesny proces różni się od klasycznego tym samym, czym różni się współczesna rzeczywistość od tej znanej z przeszłości – szybkością i radykalizmem zmian.** Ten właśnie czynnik wyznacza cechy charakterystyczne współczesnego podejścia do zarządzania procesami, jak też niezbędne atrybuty systemu organizacyjnego, który będzie w stanie sprostać realiom, jakie generuje wprowadzenie procesowego opisu działania do organizacji.

Wprowadzenie procesowego opisu do działania organizacji nie wystarczy do uzyskania efektów, jakie można dzięki temu zabiegowi uzyskać. Organizacja procesowa musi zawierać, oprócz procesów, także inne komponenty, które pozwolą na aktywację systemowego charakteru tej organizacji.

**Procesowy charakter organizacji wyznaczają następujące jej atrybuty:**

- sekwencyjne zbiory działań (procesy) wyznaczają dynamiczny charakter więzi kooperacyjnych między jej uczestnikami;
- przebieg procesów w organizacji projektowany jest z zachowaniem zasady tworzenia wartości dla odbiorców ich efektów, traktowanych jak klienci niezależnie od miejsca ich lokalizacji;

- granice między poszczególnymi obszarami organizacji wyznaczają przestrzenie zaprojektowanych procesów, konfigurowane z zastosowaniem kryterium klienta wewnętrznego i zewnętrznego;
- dominacja przebiegów poziomych nad pionowymi tworzy strukturę zmiennych relacji wewnątrzorganizacyjnych, opartych na pracy wielopodmiotowej i zespołowej;
- dostosowanie poziomu samoorganizacji i uprawnienia realizatorów procesów do założonego stopnia elastyczności reagowania systemu na oddziaływania otoczenia;
- zarządzanie procesami zastępuje zarządzanie funkcjami, co oznacza stałe poszukiwanie takich przebiegów pracy, które umożliwią szybką i taną (na założonym poziomie) realizację strategii działania organizacji.

Atrybuty organizacji procesowej wyznaczają niezbędny zakres przedsięwzięć w sferze jej projektowania. Jest kilka podstawowych problemów o fundamentalnym znaczeniu, które trzeba rozwiązać, aby organizacja zdominowana przez procesy mogła ujawnić wszystkie swoje zalety. Organizacje, które w swojej strategii postanowiły przeorientować się na procesy, powinny:

- przekonać wszystkich swoich pracowników do korzyści, jakie oni sami i ich organizacja odniosą z wprowadzenia systemu nowej generacji, jaką jest organizacja procesowa;
- zidentyfikować i opisać swoje procesy w układzie optymalnym ze względu na strategię zapewnienia klientom wartości, jakie oferuje im organizacja;
- opracować mierniki procesów do monitorowania ich jakości;
- wprowadzić zasady wewnętrznego urynkowania organizacji (dotyczy megaprocesów lub procesów głównych);
- opracować i wdrożyć struktury procesowe – według konwencji zbudowania struktury organizacyjnej wokół głównych procesów<sup>6)</sup>;
- dostosować do systemu konfigurację informatycznej struktury komunikacji i przetwarzania danych i informacji;
- przejść do zarządzania procesami poprzez monitorowanie poziomu zadowolenia z nich klientów i na tej podstawie uruchomienia procesu ciągłego ich doskonalenia.

*dr hab. Piotr Grajewski*  
Instytut Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytet Gdański

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> A. SMITH, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954, s. 81.
- <sup>2)</sup> *Podstawy organizacji i zarządzania*, (red.) M. ROMANOWSKA, Difin, Warszawa 2001, s. 190.
- <sup>3)</sup> M. HAMMER, J. CHAMPY, *Reengineering w przedsiębiorstwie*, Neumann Management Institute, Warszawa 1996, s. 27.
- <sup>4)</sup> K. OBŁÓJ, *Zarządzanie – ujęcie praktyczne*, PWE, Warszawa 1986, s. 109.
- <sup>5)</sup> Według W. HILLA, R. FEHLBAUMA, P. ULRICHA, *Organisationslehre I*, Paul Haupt, Bern 1974, s. 269, jest pięć poziomów regulacji procesów: począwszy od braku regulacji po regulację opartą na zasadach działania, regulację ramową, szczególnie alternatywną, aż do poziomu regulacji tzw. sztywnej.
- <sup>6)</sup> P. GRAJEWSKI, *Koncepcja struktury organizacji procesowej*, Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2003, s. 194 i dalsze.



# Komunikacja wewnątrzorganizacyjna w procesie zmiany właściciela przedsiębiorstwa (wyniki badań)

*Czesław Zajac*

## Wstęp

**Z**miany właścicielskie przedsiębiorstw zachodzą w praktyce na drodze przejęć i fuzji, które stanowią jedną z podstawowych form integracji, umożliwiającą przedsiębiorstwom budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na zewnętrznych strategiach rozwoju [Szczepankowski; 2000, s. 20–21]. Są one źródłem wielu zmian o charakterze społecznym, organizacyjnym, prawnym i finansowym.

Procesy przejęć i fuzji przedsiębiorstw są przedmiotem wielu badań, których autorzy koncentrują swoją uwagę przede wszystkim na zagadnieniach prawnych oraz ekonomiczno-finansowych występujących w tych procesach. Stosunkowo mało miejsca w publikacjach krajowych i zagranicznych poświęca się problemom społecznym i organizacyjnym, chociaż w praktyce ich skuteczne rozwiązywanie staje się jednym z najważniejszych czynników sukcesu przejęć i fuzji [Jackson, Schuler; 2003, s. 59]. Potwierdzają to także opinie niektórych autorów, którzy słusznie podkreślają rangę zagadnień psychospołecznych procesów fuzji i przejęć, postulując zarazem podmiotowe traktowanie człowieka w zarządzaniu zmianami, wywoływanymi przez te procesy [Jankowski; 2000 s. 7], konieczność skutecznego, dopasowanego do konkretnej sytuacji, wykorzystywania metod i instrumentów z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz uwzględniania problematyki transformacji i integracji kultur organizacyjnych przejmowanych lub łączących się przedsiębiorstw [Pocztowski; 2004, s. 107–126].

W zarządzaniu zasobami ludzkimi w procesach przejęć i fuzji szczególnie dużo miejsca, obok motywowania i motywacji, poświęca się komunikacji wewnątrzorganizacyjnej wraz z wewnętrznym *public relations* (wewnętrzny PR) na rzecz integracji pracowników i menedżerów wokół celów i zadań związanych z transformacją właścicielską, we wszystkich fazach procesów przejęć i fuzji [Pocztowski; 2004 s. 132–137]. Problematyka ta była przedmiotem studiów literaturowych i badań empirycznych prowadzonych przez autora referatu. Ich wyniki są przedmiotem rozważań zawartych w treści niniejszego artykułu.

## Metodyka przeprowadzonych badań

**B**adania empiryczne o charakterze jakościowym przeprowadzone przez autora pozwoliły rozpoznać specyfikę i charakter społecznych oraz organizacyjnych problemów występujących w procesach przejęć i fuzji tych przedsiębiorstw.

Przedsiębiorstwa poddane badaniom są zróżnicowane przede wszystkim pod względem rodzaju działalności i związanej z nią branży oraz pozycji rynkowej. Reprezentują one przedsiębiorstwa produkcyjne (przemysł maszynowy, spożywczy, chemiczny i energetyczny) oraz przedsiębiorstwa usługowe (bankowość i usługi finansowe).

We wszystkich spośród nich, na przestrzeni kilku ostatnich lat, miały miejsce zmiany właścicielskie, w wyniku których nastąpiły zmiany w ich strukturze własnościowej, prowadzące do powstania udziału kapitału zagranicznego we wszystkich dziesięciu przypadkach.

Przedsiębiorstwa te zostały podzielone na trzy grupy. Stanowią je przedsiębiorstwa, w których miały miejsce jednokrotne przejęcia (4 podmioty), przedsiębiorstwa, w których wystąpiły wielokrotne przejęcia (4 podmioty) oraz przedsiębiorstwa, w których miały miejsce przejęcie i fuzja (2 podmioty).

Badania zostały przeprowadzone na podstawie wywiadu zogniskowanego, wywiadu swobodnego, ankiet, analiz dokumentacji przedsiębiorstw (misje, plany strategiczne, założenia i zasady polityki personalnej, struktury organizacyjne, systemy komunikacji wewnętrznej, regulaminy, zasady etyki prowadzenia działalności gospodarczej, notatki służbowe, materiały na prezentacje dla zarządu i rady nadzorczej).

## Komunikacja wewnętrzna w procesach przejęć i fuzji – podsumowanie badań

**W**yniki szerszych badań procesów przejęć i fuzji przedsiębiorstw wskazują na zróżnicowane podejście różnych właścicieli do problematyki komunikacji wewnętrznej i systemów informacyjnych wykorzystywanych do zarządzania tymi pro-



cesami. Należy jednak podkreślić, że stosują oni podobne instrumenty i kanały komunikowania zmian we wszystkich fazach przejęć i fuzji, co może świadczyć o pewnym uniwersalizmie proceduralno-instrumentalnym w sferze informacyjnej tych procesów.

**Komunikacja wewnętrzna i systemy informacyjne wykorzystywane na potrzeby organizacji przejęć i fuzji (fazy: przygotowawcza i wdrożeniowa)**

**Grupa I – przedsiębiorstwa, w których miało miejsce jednokrotne przejęcie**

We wszystkich przedsiębiorstwach z tej grupy przygotowano programy przejęcia. Zostały one opracowane wcześniej przed formalnym przejęciem. W pracach projektowych nad programem przejęcia we wszystkich czterech przedsiębiorstwach z tej grupy uczestniczyli członkowie zarządu przedsiębiorstwa przejmowanego, dyrektorzy funkcjonalni (w tym dyrektor personalny) oraz kluczowi specjaliści z najważniejszych obszarów merytorycznych.

Prace przygotowawcze przebiegały praktycznie tylko na poziomie rady nadzorczej i naczelnego kierownictwa, a program przejęcia był sformalizowany tylko w dwóch badanych przedsiębiorstwach.

Do upowszechnienia tego programu wśród pracowników i menedżerów wykorzystywane były we wszystkich przedsiębiorstwach tej grupy „standardowe” kanały komunikacyjne i informacyjne, takie jak: narady kierownicze, poczta elektroniczna, biuletyn zakładowy i, poza jednym przypadkiem, warsztaty i szkolenia (jak zarządzać zmianą, jak kierować zmianami wywołanymi przez przejęcie).

W każdym z badanych przedsiębiorstw utworzono specjalne zespoły koordynujące procesy przejęć – przyjęły one nazwy m.in. komitetu sterującego, zespołu ds. transformacji – oraz kilka zespołów problemowo-merytorycznych o zróżnicowanych składach (m.in. tworzyli je prezes zarządu i/lub pozostali członkowie zarządu, dyrektor departamentu HR, radca prawny, członkowie rady nadzorczej, główny specjalista ds. jakości, dyrektorzy departamentów i dyrektorzy zakładów).

We wszystkich przypadkach zespoły te, z uwagi na ich umocowanie w hierarchii organizacyjnej wynikające ze składów osobowych, miały kompetencje stanowiące. Mogły one podejmować decyzje wiążące wszystkich pozostałych pracowników i menedżerów przedsiębiorstwa.

Regułą stało się to, że przewodniczącym omawianych zespołów była najwyższa rangą osoba spośród ich składów<sup>1)</sup>, która zarazem była liderem zmian.

Z punktu widzenia organizacji procesu przejęcia istotne znaczenie odgrywa również sposób podziału ról głównych aktorów tego procesu, a z punktu widzenia skutecznej komunikacji – jego „czytelność” wśród menedżerów i pracowników przedsiębiorstwa.

We wszystkich analizowanych przypadkach dodatkowe zadania wynikające z przejęcia w fazie jego przygotowania i wdrożenia były przekazywane poprzez narady kierownicze i systemy raportowania. Sposoby

te zostały ocenione przez respondentów jako skuteczne, umożliwiające właściwe odczytanie treści zadań do realizacji związanych z przejęciem.

**Grupa II – przedsiębiorstwa, w których wystąpiły wielokrotne przejęcia**

We wszystkich czterech przedsiębiorstwach wchodzących w skład tej grupy, w przypadkach tych przejęć, dla których przygotowano formalne programy, utworzono zespoły (komitety) ds. zarządzania zmianami wynikającymi z przejęcia<sup>2)</sup>. Interesujące rozwiązanie organizacyjne przyjęto w jednym z badanych przedsiębiorstw, w którym miały miejsce dwa przejęcia. Do przygotowania drugiego przejęcia powołano do życia dwa zespoły integracyjne: produkcyjny (produkcja, marketing, sprzedaż) i finansowo-organizacyjny (finanse, HR i PR). Oba te zespoły były wspomagane przez konsultantów zewnętrznych o doświadczeniu międzynarodowym w zakresie fuzji i przejęć oraz zarządzania zasobami ludzkimi. Każdy z nich posiadał swojego lidera zmian.

We wszystkich przypadkach przejęć, w których utworzono takie komitety, ich przewodniczący pełnili także role liderów zmian

Najważniejsze role w procesach analizowanych przejęć zostały przydzielone poprzez nałożenie dalszych zadań i obowiązków w sposób sformalizowany (jeden przypadek), sukcesywne przekazywanie kolejnych zadań wynikających z konieczności przedsięwzięć integracyjnych, w trakcie cyklicznych spotkań kierownictwa (jeden przypadek), włączenie spółki w ogólnosięwiatowy system zarządzania zmianą (jeden przypadek). W czwartym przypadku przygotowano i wdrożono szczegółowy harmonogram zmian do realizacji w okresach miesiący, tygodni i dni.

W opinii respondentów sposób rozpisania podstawowych ról w procesie przejęcia pomiędzy kluczowych menedżerów jednostek i komórek organizacyjnych w pięciu przypadkach przejęć był klarowny i czytelny dzięki skutecznym sposobom informowania i efektywnym kanałom komunikacji wewnętrznej.

W tej grupie badanych przedsiębiorstw występuje podobne podejście różnych właścicieli do instrumentów i kanałów komunikacji wykorzystywanych do informowania pracowników i menedżerów o przygotowaniu programów prac projektowych, składu uczestników zespołów koordynujących i zakresów ich odpowiedzialności. Dotyczy to także kolejnych właścicieli tego samego przedsiębiorstwa.

Do najczęściej stosowanych w praktyce analizowanych przypadków sposobów upowszechniania tych programów wśród załóg przejmowanych i łączących się przedsiębiorstw należą: narady kierownictwa, biuletyn zakładowy, poczta elektroniczna, spotkania zarządu z załogą, list prezesa do załogi.

W jednym z nadanych przedsiębiorstw, przejętym przez dużą międzynarodową korporację, pojawiła się możliwość wykorzystania telekonferencji, w trakcie których prezes korporacji występujący w roli przedstawiciela nowego właściciela, przekazywał najważniejsze informacje związane z nową strategią biznesową oraz planami odnośnie do dalszych losów załogi przejętego przedsiębiorstwa.

### **Grupa III – przedsiębiorstwa, w których miały miejsce fuzja i przejęcie**

W obu przedsiębiorstwach tej grupy utworzono zespoły (komitety) ds. integracji. W jednym przypadku, w celu skutecznej koordynacji zmian wywołanych przez fuzję i przejęcie powołano do życia dodatkowo interdyscyplinarny zespół w zakresie szkoleń i komunikacji wewnętrznej. W jednym z analizowanych przedsiębiorstw, należącym do sektora bankowego, jako dodatkowe rozwiązanie strukturalne w zakresie organizacji przejęcia i fuzji należy traktować utworzenie departamentu zarządzania zmianą, utworzonego w centrum wsparcia biznesu (centrala). Szef (menedżer ds. zmian) i podlegający mu koordynatorzy zmian w makroregionach i regionach, przyjęli odpowiedzialność za kompleksową koordynację wszystkich formalnie przygotowanych i wprowadzonych zmian w trakcie przejęcia i fuzji. Rozwiązanie to stanowi szczególnie wyjątek w sektorze polskiej bankowości.

Regułą stało się przejęcie roli lidera zmian przez prezesów zarządu, którzy zarazem pełnili funkcje przewodniczących zespołów ds. integracji.

Podstawowe role w procesach przejęć i fuzji w obu badanych przedsiębiorstwach zostały przypisane zgodnie z obowiązującymi zakresami obowiązków i kompetencji. W obu przypadkach podział ról został oceniony przez respondentów jako jasny i zrozumiały.

Do upowszechnienia i zakomunikowania podziału zadań utworzonych zespołów i zakresów odpowiedzialności ich członków w obu przypadkach wykorzystywano „standardowe kanały” komunikacji, tj. narady kierownictwa i pocztę elektroniczną.

#### ***Komunikacja i wewnętrzny PR w procesach zarządzania zmianami wywołanymi przez przejęcia i fuzje***

Zarządzanie zmianami w procesach przejęć i fuzji w przedsiębiorstwach objętych badaniami w zakresie komunikacji i wewnętrznego PR przedstawiono w układzie dwóch podstawowych faz składających się na te procesy, tj. fazy przygotowawczej (projekcyjnej) oraz fazy wdrożenia i utrwalenia zmian wywołanych przez przejęcie lub fuzję.

#### **Faza projekcyjna**

### **Grupa I – przedsiębiorstwa, w których miało miejsce jednokrotne przejęcie**

Strategiczny wymiar przygotowywanego przejęcia w wymiarze społecznym i organizacyjnym często wymaga określenia w strategii personalnej przedsiębiorstwa podstawowych założeń nowych rozwiązań w obszarze motywowania, szkolenia, ocen pracowniczych, komunikacji wewnętrznej oraz sposobach i zakresie przekazywania informacji pracownikom i menedżerom odnośnie do przewidywanych zwolnień, zmiany stanowisk, przesunięć i przekwalifikowania, wynikających z planowanego przejęcia<sup>3)</sup>.

W dwóch badanych przedsiębiorstwach zmiany w systemie komunikacji wewnętrznej przeprowadzone pod kątem przygotowywanego przejęcia związane były

z dywersyfikacją kanałów komunikacji – wprowadzeniem wewnętrznej poczty elektronicznej, szerokim wykorzystaniem intranetu i rezygnacją z biuletynu zakładowego oraz dotychczasowych kanałów komunikacyjnych na rzecz spotkania menedżerów i pracowników z przedstawicielami nowego właściciela. We wszystkich tych przypadkach, w których planowane przejęcie wiązało się ze zwolnieniami, zmianami stanowisk, przesunięciami, bądź przekwalifikowaniami, przekazywanie na ten temat informacji załogom oceniono jako dość istotne z punktu widzenia skuteczności zarządzania procesami zmian.

Spośród czterech przedsiębiorstw analizowanej grupy tylko w dwóch wprowadzono nowe zasady wewnętrznego PR na rzecz zmian wynikających z przejęcia, jednocześnie przyznając wysoki priorytet problematyce społecznej i organizacyjnej tych zmian. W sytuacji, gdy przygotowywane przejęcie wiąże się z planowanymi zwolnieniami<sup>4)</sup>, jednym z działań kierownictwa przejmowanego przedsiębiorstwa powinno być przygotowanie nakładów na złagodzenie negatywnych skutków społecznych po stronie zwalnianych menedżerów i pracowników, m.in. sfinansowanie *outplacementu*, szkoleń w zakresie aktywnego poszukiwania pracy, konsultacji psychologicznych oraz związana z tym szeroka akcja informacyjna wśród załogi.

Tylko w budżecie jednego spośród czterech przedsiębiorstw tej grupy określono tego typu nakłady na realizację programu dobrowolnych odejść. Należy jednak podkreślić, że był to efekt silnej presji związków zawodowych, a nie skutek decyzji zarządu, wynikający z woli profesjonalnego podejścia do redukcji zatrudnienia, będący w tym przypadku pochodną przygotowywanej restrukturyzacji organizacyjnej oraz racjonalizacji kosztów funkcjonowania spółki. W pozostałych przedsiębiorstwach nie planowano redukcji zatrudnienia i w związku z tym nie wystąpiła konieczność planowania takich nakładów.

### **Grupa II – przedsiębiorstwa, w których wystąpiły wielokrotne przejęcia**

Wyniki przeprowadzonych badań wśród przedsiębiorstw tej grupy wskazują na zróżnicowany zakres i charakter zmian w dotychczasowych systemach komunikacji wewnętrznej i systemach informacyjnych w fazie preparacyjnej przejęcia. Zróżnicowanie to wynika z charakteru przejęcia, nastawienia przyszłego właściciela do podstawowych kierunków działalności przejmowanego przedsiębiorstwa oraz stosowanych przez niego praktyk w stosunku do wcześniej przejmowanych podmiotów<sup>5)</sup>.

Ma ono miejsce także w odniesieniu do przejęć tego samego przedsiębiorstwa przez różnych inwestorów.

Badania wskazują na podobieństwo przyczyn przkładania dużej wagi do problemów komunikacji wewnętrznej i systemów informowania we wszystkich tych przypadkach przejęć, w których wprowadzane zmiany w analizowanych obszarach zostały ocenione jako bardzo istotne lub dość istotne. Były one efektem wcześniejszego rozpoznania przez przedsiębiorstwa nastawienia przyszłego inwestora do tych problemów oraz próbą wzmocnienia rozwiązań systemowych w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi na rzecz przygoto-



wywanych zmian. Świadczyć to może o próbie profesjonalizacji podejścia zarządów przejmowanych spółek do społecznych i organizacyjnych wymiarów zarządzania, podyktowanej jak się wydaje chęcią legitymizacji i uwiarygodnienia własnych wysokich kompetencji menedżerskich, w kontekście potencjalnego zagrożenia swojego miejsca pracy i statusu w momencie formalnego przejęcia spółki przez nowego właściciela.

Zmiany w systemach komunikacji wewnętrznej i informowania miały na celu silniejszą integrację załogi wokół celów i zadań wynikających z przejęcia oraz stabilizację nastrojów i zmniejszenie negatywnych emocji związanych z poczuciem zagrożenia, wywołanych zbliżającym się wejściem nowego właściciela.

We wszystkich przypadkach, w których przejęcia związane były z wejściem przedstawicieli inwestorów strategicznych do przejmowanych spółek oraz z wprowadzaniem nowych rozwiązań w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzono także nowe zasady wewnętrznego PR na rzecz przejęcia. Wyniki badań pozwalają zwrócić uwagę na aktywne podejście niektórych zarządów przejmowanych przedsiębiorstw do łagodzenia negatywnych skutków społecznych wywołanych zmianą właściciela. Polegało ono na preeliminowaniu dodatkowych środków w budżetach kosztów osobowych we wszystkich przypadkach, w których przygotowywane przejęcie związane było z przyszłą redukcją zatrudnienia. Środki te zostały przeznaczone przede wszystkim na odprawy dla odchodzących pracowników, doradztwo zawodowe, organizowanie szkoleń z zakresu aktywnego poszukiwania pracy, indywidualne konsultacje z psychologiem oraz finansowanie indywidualnych szkoleń dla odchodzących pracowników.

### Grupa III – przedsiębiorstwa, w których miały miejsce fuzja i przejęcie

Zmiany w zakresie systemu komunikacji wewnętrznej na potrzeby procesu fuzji jednego z dwóch przedsiębiorstw tej grupy poddanych badaniom zostały ocenione jako bardzo istotne z punktu widzenia skuteczności zarządzania tym procesem.

Na podkreślenie zasługuje silny wpływ nowego właściciela na proces standaryzacji procesów komunikacyjnych w połączonych podmiotach, zgodnie z obowiązującymi rozwiązaniami i normami przejmujących je korporacji, w obu analizowanych przypadkach.

We wszystkich badanych procesach: fuzji i przejęcia, przejęcia i fuzji wprowadzono w fazie ich przygotowania nowe zasady wewnętrznego PR oraz zaplanowano nakłady na złagodzenie negatywnych skutków społecznych wynikających z planowanej redukcji zatrudnienia.

### **Komunikacja wewnętrzna i wewnętrzny PR w fazie wdrażania i utrwalania zmian wywołanych przez przejęcie lub fuzję**

Zmiany systemów komunikacji wewnętrznej (przełamywanie oporów wobec zmian, budowanie wewnętrznego rynku na rzecz zmian wynikających ze zmiany właściciela) w tej fazie przejęcia miały miejsce we wszystkich dziesięciu przedsiębiorstwach.

W grupie przedsiębiorstw, w których miały miejsce wielokrotne przejęcia, zwraca uwagę podobieństwo ocen podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań w fazie wdrożenia i utrwalania przejęcia w obszarach komunikacji wewnętrznej i systemów informacyjnych, zarówno w odniesieniu do różnych przedsiębiorstw, jak i różnych przejęć tego samego przedsiębiorstwa. Świadczyć to może o pewnej standaryzacji, ujednoliceniu podejść do utrwalania zmian w tej fazie przejęcia.

### Zakończenie

**W** prowadzone zmiany w zakresie komunikacji wewnętrznej na rzecz procesów przejęć i fuzji w systemach HR w badanych przedsiębiorstwach należy ocenić pozytywnie, z punktu widzenia racjonalności metodologicznej tych procesów. Są one zgodne z przyjętymi w praktyce wielu przejęć i fuzji rozwiązaniami w tym zakresie. W toku przeprowadzonych badań nie udało się natomiast jednoznacznie i precyzyjnie wykazać, w jakim stopniu przyczyniły się one do stworzenia wewnętrznego rynku na rzecz zmian, rzeczywistego złagodzenia negatywnych skutków społecznych wprowadzanych zmian, efektywności działań kierowniczych, wzrostu elastyczności organizacyjnej i stworzenia strukturalno-organizacyjnych warunków na rzecz skutecznego zarządzania procesami przejęć i fuzji w badanych przedsiębiorstwach.

dr Czesław Zajac  
Katedra Ekonomiki  
i Organizacji Przedsiębiorstwa  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

### PRZYPISY

- 1) Byli nimi: prezes zarządu, prezes zarządu pełniący zarazem funkcję dyrektora generalnego, przewodniczący rady nadzorczej, wiceprezes zarządu nadzorujący sprawy HR.
- 2) Zostały one nazwane także zespołami ds. integracji, komitetami sterującymi oraz zespołami ds. zarządzania zmianą.
- 3) O ile przejęcie jest planowane i można z dużym prawdopodobieństwem zbudować scenariusz jego przebiegu w określonych ramach czasowych.
- 4) Jak pokazuje praktyka, wiele przejęć w Polsce i na świecie wiąże się ze zwolnieniami pracowników i menedżerów.
- 5) Ma to szczególne znaczenie z uwagi na fakt przejmowania badanych przedsiębiorstw przez międzynarodowe korporacje, posiadające, w większości analizowanych przypadków, bogate doświadczenie w przejmowaniu przedsiębiorstw oraz utrwalone sposoby i standardy postępowania w tym zakresie.

### BIBLIOGRAFIA

- [1] JACKSON S.E., SCHULER R.S., (2003), *Managing Human Resources Through Strategic Partnership*, wyd. 8, Thomson Learning, Mason, Ohio.
- [2] JANKOWSKI W., (2000), *Fuzje i przejęcia*, „Global Business” nr 1 (70).
- [3] POCZTOWSKI A. red., (2004), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesach fuzji i przejęć*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [4] SZCZEPANKOWSKI J., (2000), *Fuzje i przejęcia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

# Metody oceny ryzyka kredytowego w systemie bankowym w Polsce – stan obecny i kierunki zmian

*Krzysztof Janasz*

Ryzyko jest uznawane za jedno z największych wyzwań w teorii i praktyce gospodarczej początku XXI wieku. Jest to problem o zasięgu globalnym równie ważki w polskiej gospodarce przechodzącej intensywne zmiany strukturalne. Ryzyko jest obecne we wszystkich dziedzinach działalności człowieka wówczas, gdy nie jest on w stanie kontrolować albo dokładnie przewidzieć przyszłości<sup>1)</sup>.

Pod hasłem „ryzyko” w *Słowniku wyrazów obcych* znajdujemy wyjaśnienie, że jest to „możliwość zysków lub strat towarzysząca jakiejś czynności, niebezpieczna próba, odważenie się na jakiś niebezpieczny krok, niebezpieczne przedsięwzięcie”<sup>2)</sup>.

Samo słowo „ryzyko” pochodzi od staro włoskiego *risicare*, które oznacza odważyć się. Zatem z semantyki tego określenia wynika, że ryzyko jest raczej wyborem, a nie nieuchronnym przeznaczeniem<sup>3)</sup>.

Ryzyko jest więc stanem, który należy przyjąć do wiadomości prowadząc działalność gospodarczą. Ryzyko bankowe jest ściśle powiązane z działalnością prowadzoną przez banki. Wynika ono głównie z funkcji pośredników finansowych pełnionych przez nie w gospodarce narodowej. Podstawą podejmowanych decyzji gospodarczych jest rachunek ekonomiczny, uwzględniający analizę kosztów alternatywnych działalności i biorący pod uwagę wpływ czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych otoczenia podmiotu<sup>4)</sup>.

W literaturze przedmiotu nie ma jednolitej klasyfikacji ryzyka bankowego<sup>5)</sup>. Często zdarza się, że pod różnymi nazwami kryją się te same rodzaje ryzyka lub pojedyncze jego typy, które są niejednoznacznie zdefiniowane. Przyczyny tego są przynajmniej dwojakie. Po pierwsze, z racji tego, że poszczególne rodzaje ryzyka są ze sobą powiązane, po drugie, ze względu na fakt, że we współczesnej gospodarce rynkowej trudno jest jednoznacznie zdefiniować wszystkie rodzaje działalności prowadzone przez banki<sup>6)</sup>.

Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego<sup>7)</sup> podzielił ryzyko bankowe na<sup>8)</sup>:

- **ryzyko kredytowe;**
- **ryzyko rynkowe;**
- **ryzyko stopy procentowej wynikające z księgi bankowej;**
- **inne rodzaje ryzyka, takie jak: ryzyko operacyjne, płynności, prawne, reputacji.**

Przedstawiony powyżej podział ryzyka stosowany przez władze nadzorcze powoduje zmiany w sposobie pomiaru adekwatności kapitałowej banków. Od 1988 roku pomiarem było objęte ryzyko kredytowe, następnie od 1996 roku do pomiaru adekwatności włączono również ryzyko rynkowe, zaś od czerwca 1999 roku toczą się dyskusje na temat uwzględnienia w szacowaniu adekwatności kapitałowej również innych rodzajów ryzyka<sup>9)</sup>.

Od doboru odpowiednich metod ograniczania ryzyka kredytowego zależy sukces zarówno banku, jak i potencjalnego kredytobiorcy oraz systemu bankowego w całości. Należy jednak pamiętać, że zarówno praktycy życia gospodarczego, a także jego teoretycy mają świadomość niewystarczającej wiedzy ekonomicznej, w tym również kadry zarządzającej. Dlatego istnieje ciągła potrzeba udoskonalania metod ograniczania ryzyka kredytowego i ich perfekcyjna znajomość. Ograniczona bowiem znajomość nawet podstawowych metod badawczych oraz interpretacji uzyskanych wyników jest często barierą i przeszkodą w sprawnym i skutecznym szacowaniu ryzyka.

Do metod oceniających i szacujących ryzyko kredytowe zaliczyć możemy:

- **systemy eksperckie, na przykład 5C i PRA-SER<sup>10)</sup>;**
- **metody punktowej oceny ryzyka kredytowego;**
- **modele scoringowe, na przykład analiza dyskryminacyjna, sieci neuronowe oraz algorytmy genetyczne;**
- **metody portfelowe – metoda *CreditMetrics*, *CreditRisk +*, model KMV.**

Aktualnie ocena ryzyka kredytowego w polskich instytucjach finansowych prowadzona jest przede wszystkim na podstawie metody punktowej, w której oprócz charakterystyk ilościowych (analizy finansowej) uwzględnia się znajomość wnioskującego o kredyt, a więc informacje o stanie majątkowym, posiadanych zabezpieczeniach, jakości współpracy z bankiem itp.

Banki, aby zapewnić sobie bezpieczeństwo działania, a także zarobić na ryzyku kredytowym, muszą rozwijać i doskonalić instrumentarium umożliwiające jego obiektywną ocenę. Potrzebne są działania mające na celu sprostanie zarówno wymaganiom biz-

nesowym, jak i nadzorczym w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym. Bankom, które nie dostrzegą potrzeb i koniecznych zmian, grozi systematyczne pogarszanie wyników finansowych<sup>11</sup>.

*Credit-scoring* może być definiowany na wiele sposobów, na przykład: „system *credit-scoringu* definiuje się jako: ● wprowadzony w rezultacie doświadczenia, uzasadniony przykładami i statystykami; ● oparty na danych zebranych dzięki empirycznemu porównaniu populacji rzetelnych i nierzetelnych kredytobiorców, którzy starali się o kredyt w pewnym przedziale czasowym; ● rozwinięty w celu oceny zdolności kredytowej wnioskodawcy, przy respektowaniu interesu kredytodawcy; ● oparty na zaakceptowanych statystycznych zasadach i metodologii; ● okresowo weryfikowany poprzez użycie właściwych zasad statystycznych i metodologii i modyfikowany w celu utrzymania zdolności oceny przyszłości”<sup>12</sup>.

Natomiast D.J. Hand i W.E. Henley stwierdzili, że: „*credit-scoring* jest nazwą używaną do opisu bardziej sformalizowanego procesu szacującego, jakie jest prawdopodobieństwo, że podmiot składający wniosek nie będzie miał problemów w przyszłości z wywiązaniem się z własnych zobowiązań”<sup>13</sup>.

Można zatem stwierdzić, że *credit-scoring* jest odwołującą się do metod naukowych, głównie statystycznych, syntetyczną oceną sytuacji finansowej badanego podmiotu, wyrażoną za pomocą oceny punktowej.

Polska należy do krajów, w których *credit-scoring* zaczęto stosować stosunkowo niedawno. Banki w Polsce zainteresowały się tymi metodami wraz z pojawieniem się na rynku polskim coraz większej konkurencji, przede wszystkim ze strony banków zagranicznych. Coraz częstsze wykorzystywanie *credit-scoringu* było także wynikiem zastosowania *know-how* w przejętych przez zagraniczne bankach polskich.

Istota modeli scoringowych polega na:

- doborze wskaźników ekonomicznych, które powinny jak najlepiej charakteryzować sytuację ekonomiczno-finansową danego podmiotu gospodarczego;
- przyporządkowaniu wybranym wskaźnikom wag, uwzględniających ich znaczenie w systemie oceny, na podstawie obserwacji o charakterze statystycznym.

Do jednej z ciekawszych postaci modeli scoringowych należą niewątpliwie algorytmy genetyczne, w tym system **OMEGA**, który oparty jest na programowaniu genetycznym i pozwala na szacowanie prognozy ryzyka kredytowego. System ten został opracowany przez zespół: Walker, Haasdijk, Gerrets i stanowi on niejako kontynuację projektu ESPRIT III sponsorowanego przez Unię Europejską<sup>14</sup>.

System **OMEGA** składa się z kilku modułów, których wspólnym zadaniem jest<sup>15</sup>:

- analiza i opracowanie danych z finansowych baz danych;
- indukowanie modeli odzwierciedlających ukryte relacje w danych finansowych;
- testowanie i uaktualnianie modeli;
- generowanie kodu źródłowego w celu dołączenia opracowanych modeli do bankowego komputerowego systemu wspomagania decyzji;

- generowanie raportów prognostycznych dla zarządu banku.

Algorytmy genetyczne są stosunkową młodą techniką, dlatego też trudno jest oszacować jednoznacznie ich wady i zalety. Minusem wydaje się brak doświadczenia w stosowaniu tego rodzaju instrumentu oraz brak pełnego zrozumienia zasad, na jakich on działa.

Natomiast modele tzw. portfelowe ryzyka kredytowego pozwalają przekształcić dane na informacje o skali i zakresie zagrożeń dla zaangażowania kredytowego banku. Modele te pozwalają na śledzenie zmian rozkładu prawdopodobieństwa i monitorowanie jakości kredytu. Ponadto modele te mają za zadanie odpowiednio wcześniej informować o potencjalnych problemach pojawiających się w portfelu kredytowym w celu umożliwienia podjęcia odpowiednich działań.

Modele te różnią się od siebie podejściem koncepcyjnym, specyfikacją, oszacowaniem podstawowych parametrów oraz metodą weryfikacji wyników<sup>16</sup>.

Banki w Polsce w badaniu ryzyka stosują analizę ilościową, czyli wskaźnikową. Trzeba jednak mieć na względzie dwa zagadnienia, a mianowicie ich konstrukcję i interpretację. Zrozumienie konstrukcji, czyli metodologii obliczeń danego wskaźnika, jest warunkiem jego właściwej interpretacji. Ponieważ metodologii obliczania wskaźników nie regulują żadne akty prawne ani przepisy, skutkuje to mnogością podejść do obliczeń poszczególnych wskaźników – niektóre wskaźniki mają wręcz po kilka funkcjonujących równoległe nazwy. Zdarza się, że wskaźniki te, określane jedną nazwą, obliczane są na wiele różnych sposobów. Z tego powodu opracowania przedstawiające wielkości wskaźników są często bezużyteczne, ponieważ nie dają gwarancji zachowania warunków porównywalności, jeśli nie poda się w nich precyzyjnych formuł obliczanych wskaźników<sup>17</sup>.

Nie da się oczywiście ujednolicić we wszystkich bankach analizy wskaźnikowej, co oczywiście byłoby nonsensem, ponieważ każdy bank jest jednostką samodzielną i sam ponosi odpowiedzialność przed swoim właścicielem. Ważny jest natomiast dobór wskaźników, żeby ocena ryzyka była określona jak najdokładniej. Tylko w przypadku niektórych wskaźników wielkości bazowe są określone. W większości przypadków wielkości te są różne ze względu na specyfikę danej sekcji, w jakiej dane przedsiębiorstwo się znajduje. W analizie należałoby więc wyróżnić analizę trendu oraz analizę porównawczą<sup>18</sup>. Jest to już coraz powszechniej występująca tendencja w sektorze bankowym w Polsce.

Zmiany, jakie można wprowadzić w zakresie oceny ilościowej danego przedsiębiorstwa to na przykład:

- zastosowanie wskaźników płynności tzw. skorygowanych;
- skorygowania wskaźnika rentowności aktywów – o odsetki i podatek;
- uwzględnienie wskaźnika dźwigni 1.

Oceny ryzyka kredytowego są pewnymi narzędziami, które służą do jego ograniczania. Jednak tych narzędzi nie można wykorzystywać bezkrytycznie i na-

leży je ciągle udoskonalać. Jak wspomniano, każdy bank jest niezależny w formułowaniu swojej metodologii, korzysta ze swoich doświadczeń oraz z *know-how* inwestora strategicznego lub właściciela.

Banki w Polsce powinny przyjąć pewne kierunki badania i minimalizacji ryzyka kredytowego, do których zaliczyć możemy:

- dywersyfikację struktury przedmiotowej i podmiotowej portfela kredytowego oraz bieżącą analizę jego struktury w celu wczesnej identyfikacji zagrożeń, które wynikają z nadmiernych zaangażowań i wprowadzania stosownych ograniczeń;
- zachowanie szczególnej ostrożności w kredytowaniu obszarów podwyższonego ryzyka oraz przestrzeganie obowiązujących procedur postępowania we współpracy z firmami o pogarszającej się sytuacji ekonomiczno-finansowej;
- ograniczenie kredytowania ryzykownych sfer działalności gospodarczej;
- dywersyfikację prawnych zabezpieczeń transakcji, właściwą wycenę oraz monitoring realności zabezpieczeń w trakcie trwania transakcji;
- identyfikację występujących zagrożeń i podejmowanie działań wyprzedzających.

Niektóre banki, aby obniżyć poziom ryzyka, wdrażają automatyczne systemy przetwarzania wniosków kredytowych, na razie w segmencie klientów indywidualnych.

Jeżeli chodzi o regulację nadzoru bankowego w Polsce, to są one nie gorsze niż w większości krajów Unii Europejskiej; kształtowane są bowiem według standardów wspomnianego Komitetu Bazylejskiego. Ułomności rynku bankowego w Polsce wynikają m.in. z niesprawności systemu sądowego, który powoduje dodatkowe ryzyka w systemie zabezpieczeń<sup>19</sup>.

Jedną z najważniejszych innowacji w systemie finansowym, która pojawiła się w ostatnich latach, są pochodne instrumenty kredytowe. Z ich powodu ryzyko kredytowe, odrębnie dla innych rodzajów ryzyka, stało się przedmiotem obrotu rynkowego. W literaturze przedmiotu do podstawowych rodzajów pochodnych instrumentów kredytowych zalicza się: kredytowe kontrakty zamiany, kontrakty zamiany całkowitego przychodu, opcję na premię za ryzyko kredytowe i obligacje z opcjami kredytowymi<sup>20</sup>. Można oczekiwać, że w niedługim czasie staną się one jednym z nieodłącznych elementów szacowania i oceny ryzyka kredytowego, odpowiadając na wyzwania stawiane przez rynki finansowe.

Nowe struktury organizacyjne i nowe wyzwania postawiły przed bankami zadania czysto sprzedażowe. W ramach nowych struktur utworzono nowe stanowiska menedżerów klienta, opiekuna klienta bądź doradcy. Ich rolą i zadaniem stało się negocjowanie z potencjalnymi klientami, rozpoznanie ich potrzeb oraz inicjowanie procesu kredytowego. Niestety często się zdarza, że taki menedżer klienta jest głównie zainteresowany pozyskaniem nowego klienta i jego kredytowaniem bez względu na ryzyko, które może temu towarzyszyć.

Warto więc zastanowić się nad powołaniem zespołów zajmujących się stosownymi projektami i zagadnieniami. Zespół taki byłby złożony z pracowników odpowiednich komórek banku. Mogą oni wspólnie zaproponować znacznie lepsze i efektywniejsze rozwiązania, które przyspieszą proces kredytowania, uwzględniając jednak ryzyko danej transakcji.

Stosowane w systemie bankowym w Polsce metody ograniczania ryzyka kredytowego nawiązują niewątpliwie do najnowszych propozycji Komitetu Bazylejskiego. W celu wdrażania nowych zasad względem ustalania rezerw celowych, pojedyncze banki przygotowują się do wdrażania systemów, których zadaniem jest wspomaganie oceny ryzyka kredytowego w skali poszczególnych zaangażowań oraz zarządzania ryzykiem kredytowym w skali całego portfela. Odpowiednia baza klientów daje podstawy do wielopłaszczyznowych analiz portfela oraz przygotowania *ratingu* wewnętrznego do sprostania wymogom umożliwiającym wykorzystanie go jako podstawy w procesie tworzenia rezerw celowych.

Wobec kredytobiorców o podwyższonym ryzyku kredytowym należy przyjąć specjalny tryb działania. Są to kroki zmierzające do poprawienia jakości prawnych zabezpieczeń należności banków, a w uzasadnionych przypadkach rozpoczęcia ograniczania poziomu zaangażowania lub całkowitej jego redukcji. Natomiast rozpoczynanie lub kontynuowanie współpracy z klientami o wysokim poziomie ryzyka powinno zostać uzależnione od możliwości uzyskania przez dany bank prawnego zabezpieczenia należności o najwyższym stopniu płynności, gwarantującym całkowitą redukcję ryzyka.

Przedstawione w tym artykule niektóre aspekty ulepszenia metod ograniczania ryzyka kredytowego nie są oczywiście jedynie słuszne. Mają one jednak na celu dobro banku jako instytucji społecznego zaufania. Od banków zależy też w znacznym stopniu rozwój przedsiębiorczości w kraju. Tam też przedsiębiorstwa mogą znaleźć środki na swój rozwój. Nie znajdują ich w instytucjach o słabych zabezpieczeniach, nieefektywnych metodach i sposobach badania ryzyka. Z tego powodu ważne jest więc zastosowanie i ulepszenie metod, aby zminimalizować ryzyko.

Konieczność upowszechniania i znajomości różnych metod ograniczania ryzyka kredytowego w systemie bankowym, które w sposób zasadniczy wpływają na decyzje banków, a przez to na większość przedsiębiorstw i przedsiębiorców, wynika przede wszystkim z możliwości różnorodnego wykorzystywania metod badania i oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej firm działających na rynku; ponadto z potrzeby ciągłego poszukiwania nowych i dostosowania istniejących instrumentów do zmieniającej się w zawrotnym tempie rzeczywistości, w tym oczywiście oczekiwań otoczenia do znalezienia jak najbardziej uniwersalnej i skutecznej metody szacowania ryzyka kredytowego.

dr Krzysztof Janasz  
Katedra Makroekonomii  
Uniwersytet Szczeciński

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> K. JANASZ, *Ryzyko kredytowe w systemie bankowym*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004, s. 19.
- <sup>2)</sup> *Słownik wyrazów obcych*, wyd. 9, PIW, Warszawa 1963.
- <sup>3)</sup> P.L. BERNSTEIN, *Przeciw Bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG PRESS, Warszawa 1997, s. 7.
- <sup>4)</sup> Z. ZAWADZKA, *Zarządzanie ryzykiem w banku komercyjnym*, Poltext, Warszawa 1999, s. 17.
- <sup>5)</sup> Por. K. JANASZ, *Ocena ryzyka w projektach innowacyjnych finansowanych kredytem bankowym*, [w:] *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*, (red.) W. JANASZ, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2003, s. 248.
- <sup>6)</sup> Por. H.E. BÜSCHGEN, *Przedsiębiorstwo bankowe*, Poltext, Warszawa 1997, s. 189 oraz M. IWANICZ-DROZDOWSKA, A. NOWAK, *Ryzyko bankowe*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2001, s. 13–14.
- <sup>7)</sup> *Basle Committee on Banking Supervision* – powstały w 1975 r. przy Banku Rozliczeń Międzynarodowych w Bazylei – jest komitetem bankowych władz nadzorczych utworzonym przez gubernatorów banków centralnych grupy G-10. Obecnie w skład komitetu wchodzi przedstawiciele Belgii, Francji, Holandii, Japonii, Kanady, Luksemburga, Niemiec, Szwajcarii, Szwecji, Wielkiej Brytanii, Włoch oraz USA.
- <sup>8)</sup> *A New Capital Adequacy Framework*, Basle Committee on Banking Supervision, czerwiec 1999.
- <sup>9)</sup> Daty te odnoszą się do dokumentów publikowanych przez Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego.
- <sup>10)</sup> Metoda 5C (*character, capacity, collateral, capital, conditions*), czyli osobowość kredytobiorcy, zdolności menedżerskie, zabezpieczenie spłaty kredytu, kapitał własny oraz kondycja finansowa; PRASER – australijska metoda systemu eksperckiego – obejmuje: charakterystykę kredytobiorcy, wnioskowaną kwotę kredytu, zdolność do spłaty zobowiązań, bezpieczeństwo transakcji, możliwości uzyskania zysków z transakcji i jej celowość oraz tzw. zwrot z kredytu.
- <sup>11)</sup> M. REHKER, M. POKORA, *Zarabiać na ryzyku?* „Gazeta Bankowa” 2001, nr 29, s. 33.
- <sup>12)</sup> L.J. MESTER, *What's the Point of Credit Scoring*, „Business Review” 1997, wrzesień/październik, Federal Reserve Bank of Philadelphia, s. 9.
- <sup>13)</sup> D. J. HAND, W.E. HENLEY, *Statistical Classification Methods in Consumer Credit Scoring: a Review*, „Journal of Royal Statistical Society” 1997, nr 160, cz. 3, s. 524–525.
- <sup>14)</sup> T.D. GWIAZDA, *Algorytmy genetyczne – zastosowanie w finansach*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 1998, s. 131.
- <sup>15)</sup> *Ibidem*, s. 133.
- <sup>16)</sup> *Ibidem*, s. 34.
- <sup>17)</sup> L. ROZENBERG, P. TROJCZAK, *System oceny sytuacji finansowej i ryzyka kredytowego w działalności bankowej*, [w:] *Zarządzanie finansami – mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstw*, tom I, (red.) D. ZARZECKI. KAMPOL, Szczecin 2003, s. 613.
- <sup>18)</sup> *Ibidem*.
- <sup>19)</sup> L. PAWŁOWICZ, B. LEPCZYŃSKI, *Stabilność systemu bankowego (2)*, „Gazeta Bankowa” 2003, nr 25, s. 40.
- <sup>20)</sup> Por. K. JACKOWICZ, *Pochodne instrumenty kredytowe (I). Definicja i rodzaje pochodnych instrumentów kredytowych*, „Bank i Kredyt” 2001, nr 3.

## Wstęp

**W**yniku utrzymujących się barier w dostępie do kapitału zewnętrznego dla małych i średnich firm, głównie właścicieli mikroprzedsiębiorstw (zatrudniających poniżej 9 osób), na świecie powstało już kilkaset organizacji oferujących wsparcie finansowe dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Obecnie w Polsce około 70 instytucji innych niż banki oferuje pożyczki dla przedsiębiorców zarówno na cele inwestycyjne, jak i obrotowe. Najczęściej fundusze pożyczkowe są tworzone przez fundacje oraz agencje państwowe działające jako instytucje *non-profit*, chociaż zdarzają się również fundusze, w których udział kapitału prywatnego sięga 100%. Celem działalności funduszy pożyczkowych jest wsparcie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w dostępie do zewnętrznego finansowania, co ma się przyczynić do zwiększenia zatrudnienia bądź przynajmniej do utrzymania jego dotychczasowego poziomu. Przyczyną rozwoju sieci funduszy pożyczkowych jest brak odpowiednich zabezpieczeń oraz możliwości i umiejętności zarówno udokumentowania zdolności kredytowej, jak i przedstawienia biznesplanu przez właścicieli małych firm przy ubieganiu się o kredyt bankowy.

Ponieważ jedną z najistotniejszych egzogenicznych barier w rozwoju małych i średnich firm jest utrudniony dostęp do kapitału, zaś dotacje bezpośrednie nie przyczyniają się do likwidacji wspomnianej przeszkody, jednym z celów polskiego rządu na lata 2003–2006 jest rozwój funduszy pożyczkowych oraz funduszy poręczeniowych. Odzwierciedleniem proaktywnej polityki polskiego rządu względem rozwoju mechanizmów pożyczkowych i gwarancyjnych jest program „Kapitał dla przedsiębiorczych” przyjęty przez Radę Ministrów na posiedzeniu 13 sierpnia 2003 roku. Wyżej wspomniany cel ma zostać osiągnięty poprzez utworzenie do 2006 roku 100 lokalnych funduszy poręczeniowych i pożyczkowych oraz 16 funduszy poręczeń kredytowych i pożyczkowych działających na szczeblu regionalnym.

Misją funduszy poręczeń kredytowych ma być udzielanie poręczeń przedsiębiorcom znajdującym się w dobrej kondycji finansowej, jednakże nie posiadającym wymaganych zabezpieczeń. Fundusze pożyczkowe stałyby się natomiast alternatywnym źródłem kapitału, głównie dla małych firm, które nie mogą liczyć na kredyt bankowy.

### Charakterystyka funduszy pożyczkowych działających na terenie Polski

**P**ierwsze fundusze oferujące pożyczki dla małych i średnich przedsiębiorstw powstały w Polsce na początku lat 90. w wyniku realizacji programów wsparcia finansowego dla sektora MSP oraz osób bezrobotnych podejmujących działalność gospodarczą. Programami, które odegrały główną rolę w tworzeniu sprzyjającego klimatu dla rozwoju instytucji oferujących pożyczki dla przedsiębiorców były:



# Stymulowanie działalności inwestycyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rozwój funduszy pożyczkowych

*Halina Waniak-Michalak*

- *Projekt Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10,*
- *Polsko-Amerykański Fundusz Przedsiębiorczości,*
- *Kanadyjsko-Polski Program Przedsiębiorczości<sup>1)</sup>.*

W ramach *Projektu Rozwoju Małej Przedsiębiorczości TOR#10* obok Ośrodków Wspierania Przedsiębiorczości oraz Inkubatorów Przedsiębiorczości utworzono kilkadziesiąt Funduszy Rozwoju Przedsiębiorczości, przy których w latach późniejszych powstawały Fundusze Pożyczkowe. 60% kapitału niezbędnego do realizacji projektu pochodziło z kredytu udzielonego przez Bank Światowy, a pozostałe 40% programu zostało sfinansowane z budżetu państwa.

W roku 1989 Kongres Stanów Zjednoczonych zdecydował o utworzeniu Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości (PAFP), którego misją było wspieranie rozwoju gospodarki rynkowej w Polsce (kultura, edukacja, inicjatywy lokalne).

Po pięciu latach funkcjonowania zakres działalności Funduszu został poszerzony o udzielanie mikropożyczek przedsiębiorcom za pośrednictwem nowo utworzonego w Warszawie Funduszu Mikro, który obecnie posiada 31 przedstawicielstw lokalnych w całym kraju<sup>2)</sup>. Celem Funduszu Mikro jest komercyjne wspieranie możliwie dużej liczby najmniejszych przedsiębiorstw, które nie mogłyby liczyć na wsparcie finansowe z innych źródeł komercyjnych, jak np. kredyt bankowy.

Za realizację Kanadyjsko-Polskiego Programu Przedsiębiorczości była odpowiedzialna Kanadyjsko-Polska Fundacja Przedsiębiorczości, której zadania przejęła od 1997 roku Polska Fundacja Przedsiębiorczości (PFP) z siedzibą w Szczecinie. PFP jest instytucją, której celem jest pomoc w tworzeniu i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), ze szczególnym uwzględnieniem firm z obszaru północno-zachodniej Polski. Fundacja proponuje polskim małym i średnim przedsiębiorstwom pomoc finansową w postaci kredytów i pożyczek

Pożyczki dla małych i średnich przedsiębiorstw z Kanadyjskiego Programu Pożyczkowego udzielane

są za pośrednictwem 22 inkubatorów przedsiębiorczości oraz funduszy przedsiębiorczości w całej Polsce. Obecnie w kraju jest realizowanych 91 programów pożyczkowych prowadzonych przez 70 instytucji.

## Koszt i wysokość udzielanych pożyczek

**W**ysokość zarówno prowizji, jak i oprocentowania pożyczki różni się w poszczególnych funduszach. Koszt udzielanych pożyczek zależy od ich wysokości, okresu spłaty, a także czasami od przedmiotu i ryzyka inwestycji, które jest szacowane przy uwzględnieniu kondycji finansowej przedsiębiorcy, posiadanych przez niego zabezpieczeń oraz atrakcyjności inwestycji i prognozy przepływów pieniężnych. Najwyżej oprocentowane pożyczki są udzielane z Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości oraz w ramach Kanadyjsko-Polskiego Programu Przedsiębiorczości.

Ponieważ koszt pożyczki jest uzależniony od ryzyka danego projektu, pożyczki z wyżej wymienionych programów udzielane są głównie firmom, które między innymi z uwagi na brak wymaganego zabezpieczenia kredytu bankowego czy też ograniczone możliwości podejmowania przez banki podwyższonego poziomu ryzyka nie mogą korzystać z oferty kredytowej banków komercyjnych. Wysokie oprocentowanie w stosunku do oprocentowania pożyczek udzielanych przez pozostałe fundusze jest rekompensowane znacznym ograniczeniem wymagań w zakresie zabezpieczeń pożyczki oraz redukcją czasu trwania procedury rozpatrywania wniosku.

Pożyczki udzielane są najczęściej na okres od 1 roku do 3 lat, chociaż Fundacja Rozwoju Gminy Żelów przewiduje możliwość 5-letniego okresu spłaty pożyczki, zaś pożyczki udzielane przez Fundusz Mikro muszą zostać spłacone w ciągu 12 miesięcy. Jednakże dla przedsiębiorców terminowo regulujących swoje zobowiązania wobec Funduszu Mikro istnieje

możliwość wielokrotnego odnawiania pożyczki, a także negocjacji oprocentowania.

Wysokość pożyczek oferowanych przez fundusze pożyczkowe zwykle nie przekracza 50 000 zł, chociaż teoretycznie można otrzymać pożyczkę również w wysokości 500 000 zł z Funduszu Pożyczkowego działającego przy Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego. Ponieważ wysokość pożyczki jest wprost proporcjonalna do wielkości zabezpieczeń, w rzeczywistości pożyczkobiorcy najczęściej otrzymują mniejsze pożyczki. Na przykład górna granica pożyczki udzielanej przez Fundusz Mikro wynosi 30 000 zł, jednakże pierwsza pożyczka nie może przekroczyć 10 000 zł. W większości przypadków przedsiębiorcy uzyskują pożyczki w wysokości nie wyższej niż 8000 zł.

Z Kanadyjsko-Polskiego Programu Przedsiębiorczości realizowanego między innymi przez Śląską Fundację Wspierania Przedsiębiorczości istnieje możliwość otrzymania pożyczki na sumę 50 000 zł. Ponieważ jedną z wymaganych form zabezpieczenia pożyczki jest poręczenie osób fizycznych, zaś kwota, do której poręczyciel może gwarantować pożyczkę, to 2,5-krotna wartość poborów brutto, najczęściej przedsiębiorcy wnioskujący o pożyczkę otrzymują dofinansowanie w wysokości od 15–20 tys. zł.

### Zabezpieczenie spłaty pożyczki

Większość funduszy pożyczkowych wymaga złożenia weksla *in blanco*, który jest uznawany za obligatoryjną formę zabezpieczenia pożyczki, jednakże w większości funduszy pożyczkowych stosuje się zabezpieczenie kompleksowe polegające na łączeniu różnych form zabezpieczeń. Dodatkowo najczęściej wymaga się jako zabezpieczenia pożyczki poręczenia osób fizycznych oraz, jak w Funduszu Mikro, poręczenia wzajemnego przynajmniej czterech przedsiębiorców. Poręczenie wzajemne jest honorowane, jako preferowana forma zabezpieczenia, niższym oprocentowaniem pożyczki. Często stosuje się także przewłaszczenie własności dóbr zakupionych przez pożyczkobiorcę oraz zastaw hipoteczny.

Jak już wspomniano, wysokość i liczba wymaganych zabezpieczeń wzrasta wraz z wartością pożyczki, o jaką ubiega się przedsiębiorca. Na przykład w Śląskiej Fundacji Wspierania Przedsiębiorczości dla pożyczek mniejszych bądź równych 5000 zł wymaga się poręczenia 2 osób fizycznych, a dla pożyczek stanowiących więcej niż 5000 zł przynajmniej 3 poręczycieli. Natomiast w Funduszu Mikro dla pożyczek nie przekraczających 7000 zł nie jest wymagane żadne poręczenie.

### Wkład własny

Aby otrzymać dofinansowanie w postaci pożyczki udzielonej przez fundusz pożyczkowy, przedsiębiorca musi zapewnić fundusz o swojej zdolności do regulacji przyszłych zobowiązań. Jednym z dowodów na płynność finansową i prawdopodobieństwo jej utrzymania w przyszłości są zgroma-

dzone przez przedsiębiorcę środki własne, które mogą zostać przeznaczone na inwestycje. Zgodnie z powyższym większość funduszy pożyczkowych wymaga udokumentowania przez przedsiębiorcę faktu posiadania środków własnych w wysokości od 20 do 40% wartości przedsięwzięcia. Jedynie Fundusz Mikro z uwagi na zakres podmiotowy swojej działalności oraz wysokość udzielanych pożyczek nie wymaga żadnego udziału środków własnych pożyczkobiorcy w finansowaniu inwestycji.

### Ocena działalności funduszy pożyczkowych

Większości krajów Unii Europejskiej instrumenty wspierania finansowego małych i średnich firm są elementem składowym systemu pomocy dla przedsiębiorców obejmującego specjalne programy oraz instytucje powołane w tym celu.

W Niemczech istotną rolę w ułatwianiu przedsiębiorcom dostępu do kapitału zewnętrznego pełnią niekomercyjne instytucje państwowe zasilane z budżetu krajowego i międzynarodowego rynku kapitałowego, oferujące dla małych i średnich firm pożyczki i kredyty. W Portugalii pożyczek udziela instytut będący organem publicznym podporządkowanym Ministerstwu Przemysłu i Energetyki oraz za pośrednictwem banków komercyjnych Europejski Bank Inwestycyjny. W Grecji natomiast funkcjonuje organizacja podporządkowana Ministerstwu Przemysłu Badań i Technologii prowadząca linię kredytową dla przedsiębiorców zatrudniających do 250 pracowników<sup>3)</sup>. W każdym z wyżej wymienionych krajów działają liczne fundusze inwestycyjne typu *venture capital* oferujące kapitał na inwestycje dla przedsiębiorców prowadzących działalność na średnią skalę.

Opisy systemów mikropożyczkowych istniejących w krajach członkowskich Unii Europejskiej skłaniają do stwierdzenia, że nie istnieje jeden idealny wzór takiego systemu i idealne rozwiązanie problemu dostępu do kapitału sektora MSP.

W Polsce system wsparcia finansowego dla sektora MSP tworzą fundusze pożyczkowe, fundusze *venture capital* oraz banki komercyjne. Ponieważ prawdopodobieństwo uzyskania kredytu bankowego przez przedsiębiorcę prowadzącego działalność gospodarczą w skali mikro bądź osobę dopiero zakładającą swoją firmę jest małe, jednym z komponentów polityki rządu polskiego wobec małych i średnich przedsiębiorstw, zgodnie z polityką Unii Europejskiej, stał się system pożyczkowo-gwarancyjny.

Badania przeprowadzone przez Podlaską Fundację Przedsiębiorczości wśród przedsiębiorców prowadzących działalność na terenie województwa podlaskiego, dotyczące ich preferencji w zakresie systemu pożyczkowego, dostarczyły ważnych informacji, które ze względu na swój ogólny charakter mogą zostać odniesione również do przedsiębiorców z innych województw.

Większość badanych wskazała jako optymalną wielkość pożyczki wartość w przedziale od 5 tys. do 10 tys. zł, jednakże tylko o 2% mniej osób odpowiedziało, że

pożyczki w wysokości od 20–50 tys. zł byłyby najbardziej przez nich pożądane. 74% ankietowanych zapewniła gotowość do pokrycia ze środków własnych 20% wartości inwestycji. Jednakże tylko 6% respondentów zaoferowało 40% udziału własnych środków finansowych do celów realizacji przedsięwzięcia inwestycyjnego.

Opierając się na wyżej przytoczonych wynikach badań oraz informacjach na temat efektywności działalności funduszy pożyczkowych można wysunąć następujące wnioski:

■ Dla wielu przedsiębiorców bariera w dostępie do kapitału zewnętrznego, mimo stworzenia wielu funduszy pożyczkowych, nadal istnieje. Jednym z budulców owej bariery są wysokie zabezpieczenia pożyczek wymagane przez fundusze pożyczkowe oraz banki. W celu aktywizowania rozwoju przedsiębiorczości należy przede wszystkim skoncentrować się na eliminacji przeszkód w dostępie do pożyczek oferowanych przez fundusze pożyczkowe, stojących na drodze przedsiębiorcom prowadzącym działalność w skali mikro. Jak wskazują wyniki badań oraz analizy aktywności poszczególnych funduszy pożyczkowych, nie należy dążyć w pierwszej kolejności do obniżania kosztu pożyczek, a raczej do ograniczania wymagań co do form zabezpieczenia pożyczek – idąc za przykładem Niemiec oraz Francji.

■ Aby zachęcić przedsiębiorców do częstszego korzystania z oferty funduszy pożyczkowych poprzez eliminację barier w zabezpieczeniu pożyczki, konieczne byłoby stworzenie systemu pożyczkowo-gwarancyjnego zgodnie z założeniami zawartymi w programie *Kapitał dla przedsiębiorczych*. Wprawdzie w Łodzi istnieją już pierwsze fundusze pożyczkowo-gwarancyjne przy Agencjach Rozwoju Regionalnego, jednakże fakt istnienia tych funduszy jest nadal nieznanym dla większości potencjalnych klientów. Ponadto brakuje nadal rozwiniętej komunikacji pomiędzy poszczególnymi funduszami, a ta mogłaby wpłynąć na zwiększenie efektywności ich działalności i eliminację nadmiernego ryzyka poprzez wymianę informacji o przedsiębiorcach działających w ich regionie i korzystających z ich pomocy.

■ Kolejnym założeniem byłoby obniżenie progu minimalnego udziału środków własnych w finansowaniu inwestycji z ukierunkowaniem aktywności funduszy pożyczkowych na udzielanie pożyczek przedsiębiorcom działającym na rynku krócej niż rok oraz osobom rozpoczynającym działalność gospodarczą. Dla obu wymienionych grup konieczność uwzględnienia w projekcie 20–40% funduszy własnych jest zbyt wysoką barierą. Jak już wspomniano, wszystkie fundusze pożyczkowe, z wyjątkiem Funduszu Mikro, ukierunkowują swoją działalność na udzielanie pomocy finansowej przedsiębiorcom zamierzającym zrealizować duże inwestycje prowadzące do zwiększenia miejsc pracy.

■ Większość przedsiębiorców podawało jako przyczynę nieskorzystania z oferty funduszy pożyczkowych brak informacji na temat tej oferty oraz trudności z uzyskaniem dodatkowych informacji. Z tego powo-

du silny nacisk w zakresie rozwoju systemu pomocy finansowej dla małych i średnich przedsiębiorców powinien zostać położony również na stworzenie efektywnego systemu informacyjnego, gdzie głównym źródłem przekazu nie będzie internet.

Mimo wysokiego poziomu rozwoju organizacji mikropożyczkowych, znacznie przewyższającego poziom ewolucji tego typu instytucji w innych krajach członkowskich UE, Polska musi dążyć do doskonalenia systemu mikropożyczek. Należy wdrożyć wszystkie niezbędne działania znoszące bariery w dostępie do kapitału przedsiębiorcom mającym szansę na poprawienie konkurencyjności swojej oferty na rynku UE poprzez przeprowadzenie istotnych dla rozwoju firmy inwestycji. Spełnienie wszystkich powyższych założeń dotyczących organizacji funduszy pożyczkowych może w przyszłości zaowocować bardziej dynamicznym rozwojem przedsiębiorczości oraz znacznym ograniczeniem bezrobocia.

*Halina Waniak-Michalak*

doktoranka w Zakładzie Finansów Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego

#### PRZYPISY

- <sup>1</sup> R. SZEWCZYK, *Instytucje i programy pomocowe oferujące wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Biblioteczka Przedsiębiorcy: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)
- <sup>2</sup> [www.funduszmikro.pl](http://www.funduszmikro.pl)
- <sup>3</sup> *Wspieranie przedsiębiorczości i pomoc publiczna w Unii Europejskiej i Polsce*, PARP Warszawa 2002, s. 132–133.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] FELEPPA A., *Network Policies to Support Small and Medium Sized Enterprises. Policy and Programmes in Italy, materiały konferencyjne European Forum Small and Medium-Sized Enterprises in the Growth Phase. Key Factors in Improving Competitiveness*, Baden 2002.
- [2] *Kierunki działań rządu wobec małych i średnich przedsiębiorstw od 2003 do 2006 roku*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa luty 2003.
- [3] *Ocena Ex-Post Funduszu Dotacji – komponentu Programu PHARE-STRUDER – raport końcowy*, Ecodes Consortium, styczeń 2002.
- [4] OWEN D., *Doświadczenia w udzielaniu małych pożyczek, 1986–2002*, [w:] *Fundusze pożyczkowe w Polsce – kierunki rozwoju*, materiały konferencyjne, Ogólnopolska Konferencja Funduszy Pożyczkowych, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, Augustów 27–28 czerwca 2002.
- [5] REPORT: *Microcredit for Small Businesses and Business Creation: Bridging a Market Gap*, Komisja Europejska 2003.
- [6] SZEWCZYK R., *Instytucje i programy pomocowe oferujące wsparcie dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Biblioteczka Przedsiębiorcy: [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)
- [7] WARBIŃSKI M., *Pomoc państwa dla przedsiębiorstw w ramach UE*, PARP, Warszawa 2000.
- [8] [www.funduszmikro.pl](http://www.funduszmikro.pl)
- [9] [www.pfp.com.pl](http://www.pfp.com.pl)
- [10] [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl), statystyki – rok 2001.
- [11] *Wspieranie przedsiębiorczości i pomoc publiczna w Unii Europejskiej i Polsce*, PARP Warszawa 2002.
- [12] ZUROMSKI P., ŚWIĘTOSŁAWSKI P., *Działalność Łódzkiej Agencji Rozwoju Regionalnego SA w zakresie finansowego wspierania przedsiębiorstw*, [w:] *Fundusze pożyczkowe w Polsce – kierunki rozwoju*, materiały konferencyjne, Ogólnopolska Konferencja Funduszy Pożyczkowych, Podlaska Fundacja Rozwoju Regionalnego, Augustów 27–28 czerwca 2002.

# Znaczenie umiejętności negocjacyjnych w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem

*Joanna Moczyłowska*

Na bazie badań naukowych i obserwacji praktyki gospodarczej formułuje się liczne oczekiwania i postulaty dotyczące umiejętności menedżerów. Artykuł ten stanowi próbę analizy znaczenia umiejętności negocjacyjnych w procesie nowoczesnego zarządzania organizacjami. Powstał na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych wśród 50 kierowników (najczęściej właścicieli i współwłaścicieli) zarządzających małymi i średnimi przedsiębiorstwami w północno-wschodniej Polsce. Podstawowe pytania, na które szukano odpowiedzi w toku badań, brzmią:

- Jakie znaczenie menedżerowie przypisują umiejętnościom negocjacyjnym w zarządzaniu?
- Czy istnieje zależność między stylem zarządzania preferowanym przez menedżera a znaczeniem przypisywanym przez niego negocjacom?
- Jakie style negocjowania preferują badani menedżerowie i od jakich czynników uzależniony jest ich wybór?
- Jak oceniają swoje umiejętności w zakresie negocjowania?
- Czy i w jaki sposób je doskonalą?

## Zagadnienia wprowadzające

**K**ompetencje kadry kierowniczej odgrywają kluczową rolę w budowaniu i realizacji strategii przedsiębiorstwa. Kompetencje definiowane są najczęściej jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności przypisanych do danego stanowiska i wymaganych w praktycznym działaniu. Stanowią one wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych przez menedżera do rozwiązywania konkretnych problemów zawodowych. Przyjmuje się, że kompetencje menedżera tworzą ściśle ze sobą zintegrowane umiejętności. Menedżerowie chcąc odnosić sukcesy, muszą stale doskonalić swoje umiejętności, a napotykaną trudności i niepowodzenia traktować jako okazję do wprowadzania innowacji i uczenia się. Kompetentny menedżer powinien posiadać wiele cech, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie. Umiejętności skutecznego menedżera obejmują więc zarówno wiedzę (zdyktą w trakcie edukacji i w praktyce zawodowej), jak i te cechy jego osobowości oraz posiadane zdolności, które wpływają na jego profesjonalizm w wykonywaniu pracy.

Zarządzanie jest skuteczne i sprawne, gdy organizacja osiąga przewidziane cele, przy mądrym wykorzystaniu swoich zasobów i przy możliwie najniższych kosztach. Oba pojęcia – sprawności i skuteczności – odnoszą się do pracy każdego menedżera. To, co decyduje o efektywności pracy menedżera, to trzy grupy umiejętności menedżerskich:

- techniczne – umiejętności posługiwania się narzędziami i technikami, które są podstawą całej organizacji;
- społeczne – umiejętność współpracy z ludźmi i oddziaływania na nich, rozumienie ich potrzeb, rozwiązywanie konfliktów itd.;
- koncepcyjne – polegające na zdolności podejmowania trafnych decyzji, analizowania i rozwiązywania problemów.

Zwolennicy nowoczesnych koncepcji organizacji i zarządzania podkreślają, że obecnie lista umiejętności menedżerskich powinna być określona bardziej szczegółowo i obejmować:

- motywowanie siebie i podwładnych,
- ustalanie celów i standardów,
- planowanie i sporządzanie harmonogramów,
- organizacja własnej pracy i kierowanie czasem pracy,
- efektywne delegowanie uprawnień,
- tworzenie dobrych stosunków interpersonalnych,
- negocjowanie i kierowanie konfliktem,
- doskonalenie produktywności własnej i podwładnych,
- rozwiązywanie problemów i podejmowanie rozsądnych decyzji,
- kierowanie i akceptowanie zmian,
- elastyczne działanie,
- zapewnienie właściwego przepływu informacji (komunikacji),
- udzielanie porad,
- szkolenie i doradztwo zawodowe,
- planowanie kariery zawodowej i rozwoju,
- kierowanie stresem,
- podążanie za zmianami technicznymi<sup>1)</sup>.

Negocjacje definiowane są jako każda rozmowa, której celem jest uzgodnienie wspólnego stanowiska w danej sprawie; negocjacje to także każda rozmowa, w której przynajmniej jeden z partnerów próbuje osiągnąć konkretny cel<sup>2)</sup>. To dążenie do uzgodnienia wspólnego punktu widzenia i dopasowania działalności w sposób możliwie bezkonfliktowy. Istota negocjacji

Tab. Style negocjowania

Styl negocjowania	Charakterystyczne cechy
Styl unikania	charakteryzuje się ignorowaniem konfliktu, neutralnością, wypowiedziami w formule niezobowiązującej, podejściem typu przegrany / przegrany
Styl konfrontacyjny	konflikt postrzegany jest jako zagrożenie pozycji; konflikt jest duszony „w zarodku”, a gdy jest rozwinięty, negocjator stara się go opanować przez wymuszenie posłuszeństwa; inne cechy charakterystyczne tego stylu to: groźby, umniejszanie znaczenia przeciwnika, podejście wygrany / przegrany
Styl przystosowania	cechy charakterystyczne to niechęć wobec konfliktu, rozmywanie konfliktu zanim się pojawi, zapominanie, tworzenie „milej” atmosfery przez komplementowanie drugiej strony, wyrażanie zainteresowania życiem osobistym, unikanie niezgadzenia się, podejście przegrany / wygrany (kapitulacja)
Styl kompromisu	postrzeganie konfliktu jako nieuniknionego i dążenie do jego rozwiązania przez znalezienie „złotego środka” zadowolającego wszystkich, minimalizowanie różnic i maksymalizowanie podobieństw; duży nacisk na zapobieganie konfliktom przez podtrzymywanie tradycji, konwenansów, procedur, unikanie niepopularnych stanowisk w danej kwestii, separacja skonfliktowanych stron, podejście nieprzegrany – niewygrany/ nieprzegrany – niewygrany (przeciętność)
Styl kooperacyjny	wykorzystywanie konfliktu jako metody rozwoju organizacji, skupianie na zagadnieniu, poszukiwanie wyjaśnień, alternatyw, perspektyw, ujawnianie informacji i przemyśleń, opracowywanie kryteriów wyboru optymalnego rozwiązania przed jego poszukiwaniem; ujawnianie emocji, potrzeb, oczekiwań; podejście wygrany / wygrany (wspólne rozwiązywanie problemu); dążenie do synergii; cechy charakterystyczne dla stylu kooperacyjnego to też szybkość modyfikacji stanowiska każdej ze stron oraz określenie warunków wyjściowych w sposób subtelny i niesztwywny, bez tendencji do stawiania propozycji ekstremalnych
Styl patriarchalny	tolerowanie konfliktu dopóki nie narusza on sposobu myślenia patriarchy, stosowanie narzędzi „nagroda za posłuszeństwo” i kontroli przez „kary lub reprimendy”; odwracanie uwagi od różnicy zdań przez zmianę tematu lub przedstawienie tematu w alternatywnym kontekście, podejście wygrany / przegrany – wygrany („ja” mam zawsze rację)
Styl oportunistyczny	unikanie konfliktu jako prowadzącego do przykrych konsekwencji, postrzeganie konfliktu w kategorii wygrany / przegrany i dążenie do nieprzegrania, ale bez robienia sobie wroga z tego, który nie wygrał, wykpienie ujawnionego konfliktu; poszukiwanie poparcia, zabezpieczanie się, stosowanie technik manipulacyjnych, gry, podejście wygrany– nieprzegrany– pozornie przegrany / pozornie wygrany – niewygrany
Styl rzeczowy	pozwala na uniknięcie wyboru pomiędzy stylem kooperacyjnym a rywalizacją; odwołuje się on do konsekwentnego traktowania negocjacji jako działania na dwóch poziomach – na poziomie interesów, rzeczowych wartości, o jakie chodzi (finanse, usługi, towary itd.) oraz na poziomie stosunków międzyludzkich, towarzyszących każdemu spotkaniu się ludzi – negocjatorów

Źródło: R. JURKOWSKI, *Negocjacje zbiorowe*, Difin, Warszawa 2000, s. 386–388; Z. NĘCKI, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 36–38.

zawiera się w stwierdzeniu, że negocjacje to sekwencja wzajemnych posunięć (ofert i ustępstw), poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów<sup>3)</sup>. Na wyjaśnienie zasługuje użyty tu termin „sekwencja posunięć”, przez którą należy rozumieć nie tylko wymianę słów, czy wypowiedzi przy negocjacyjnym stole, ale też towarzyszące im działania, czasem nawet znacząco determinujące wyniki rozmów.

Umiejętności negocjacyjne menedżerów można analizować w wymiarze umiejętności bardziej szczegółowych: analitycznych, interpersonalnych i komunikacyjnych. Umiejętności analityczne są niezbędne w sytuacji, gdy konieczne staje się rozważenie bardzo złożonych zależności między różnymi celami i koncesjami, czego wymagają niektóre negocjacje. Analiza sytuacji jest niezbędna do przygotowania planu negocjacji, który powinien także odpowiadać na pytania dotyczące między innymi głównego zagadnienia (co nim jest?), jak też zagadnienia drugorzędne; głównego celu (jaki on jest?), celów podrzędnych (w jakim stopniu można je „przehandlować” za cel główny?); głównych przeszkód w osiągnięciu przez nas tego, czego chcemy (jakie one są?); ostatecznych granic zadowolającego porozumienia

(jakie one są?); najlepszej taktyki do osiągnięcia głównego celu (jaki jest?); posłużenia się sankcjami i ustępstwami (jak można najskuteczniej?); alternatywnego podejścia, jakie jest możliwe, zalet, wad tego podejścia; czułych punktów (jakie są?), sposobów ochrony owych punktów; informacji (jakich?) potrzebnych do poparcia naszej racji, informacji (jakich?) potrzebnych do podważenia pozycji drugiej strony; argumentów i danych, jakimi najprawdopodobniej posłuży się druga strona; naszego planu na wypadek, gdyby nie udało się osiągnąć porozumienia.

Umiejętności w zakresie kontaktów międzyludzkich i komunikacji to przede wszystkim unikanie nadmiernego personalizowania spraw przez zbyt częste lub niewłaściwe posługiwanie się słowami „ja” i „ty”; rezygnacja z traktowania negocjacji jako „meczu na punkty”, w którym druga strona zmuszana jest do postaw defensywnych, umiejętność słuchania i zadawania pytań, rozpoznawania „sygnałów”, które wskazują na zmianę nastawienia lub nastroju uczestników rozmów; kończenie zdań lub wypowiedzi w konstruktywnych dyskusjach pozytywnym akcentem<sup>4)</sup>.

Sposób prowadzenia negocjacji i ich efekty uzależnione są nie tylko od umiejętności negocjatora, ale



również od tego, jaki styl negocjowania stosuje. Analitycy problematyki negocjowania wyróżniają wiele typologii stylów kierowania. Badania prezentowane w tym artykule opierają się na klasyfikacji przedstawionej w tabeli.

### Metodologia badań

**B**adania przeprowadzono przy użyciu kwestionariusza ankiety zawierającego 20 pytań. Badana próba obejmowała 50 menedżerów pracujących w małych i średnich przedsiębiorstwach prowadzących działalność gospodarczą na terenie województw: podlaskiego i warmińsko-mazurskiego. Próba spełniała wymogi stawiane próbie reprezentatywnej (osoby badane to w 65% mężczyźni i w 35% kobiety, ludzie ze zróżnicowanym stażem pracy na stanowisku kierowniczym).

Na podstawie badań pilotażowych przeprowadzonych w grupie 8 menedżerów sformułowano następujące hipotezy badawcze:

■ Prawdopodobnie badani menedżerowie wyrażą przekonanie, że umiejętności negocjacyjne są ważne dla skutecznego i sprawnego zarządzania przedsiębiorstwem. Kierownicy najwyższego szczebla zarządzający w sposób typowy dla stylu demokratycznego istotnie częściej przypiszą znaczenie umiejętności negocjacyjnych ocenę najwyższą.

■ Prawdopodobnie preferowanie przez menedżerów określonego stylu negocjowania jest uzależnione od tego, z kim prowadzone są negocjacje: w negocjacjach z kontrahentami i klientami firmy menedżerowie najczęściej negocjują w sposób typowy dla stylu kompromisu, kooperacji i stylu rzeczowego, natomiast negocjacje prowadzone z pracownikami mają zwykle cechy stylu patriarchalnego i konfrontacyjnego.

■ Istnieje prawdopodobieństwo, że menedżerowie, niezależnie od preferowanego stylu negocjowania, wysoko ocenią swoje umiejętności negocjacyjne. Zakłada się, że większość badanej grupy nie doskonali swoich umiejętności negocjacyjnych na kursach, szkoleniach, warsztatach, ograniczając się jedynie do lektury artykułów popularnonaukowych na ten temat.

### Wyniki badań

**W**agę umiejętności negocjacyjnych w zarządzaniu badani określali w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznacza ocenę najniższą, a 7 najwyższą. Zdecydowana większość (96%) badanych menedżerów wyraziła opinię, że umiejętności w zakresie prowadzenia negocjacji są ważne w perspektywie skutecznego i sprawnego zarządzania organizacją. Aż 48 na 50 badanych zazaczyło ocenę 5 lub wyższą (mediana – 6). Ocenę 7 istotnie częściej wybierali menedżerowie deklarujący demokratyczny styl zarządzania (konsultowanie podejmowanych decyzji ze współpracownikami, dbałość o przestrzeganie regulacji prawa pracy i etyki w zarządzaniu podwładnymi, częste osobiste kontakty z pracownikami i otwartość na płynące od nich informacje). Z badań wynika, że menedżerowie „demokraci” stanowili 36% badanej próby. Właśnie ci kierownicy deklarowali podejmowanie negocjacji z podwładnymi i stosowanie w trakcie dyskusji stylów: kompromisu (10 na 36 menedżerów z tej grupy „demo-

kratów”), kooperacyjnego (6 kierowników z tej podgrupy) i rzeczowego (2 osoby).

Pozostałe osoby badane (64% badanej populacji) mają zróżnicowaną postawę wobec negocjacji z pracownikami. Aż 15 na 41 kierowników z tej podgrupy (27,3% menedżerów „autokratów”) twierdzi, że nie podejmuje żadnych negocjacji z podwładnymi, uznając za najlepsze zarządzanie oparte na wydawaniu i egzekwowaniu poleceń. Pozostali (26 osób) zadeklarowali wprawdzie konieczność negocjowania z pracownikami, ale tylko w przypadku silnego konfliktu zaburzonego normalne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Ta grupa menedżerów najczęściej negocjuje z pracownikami w stylu konfrontacyjnym i patriarchalnym, a 2 menedżerów opisało swój styl negocjowania jako typowy styl przystosowania.

Oczywiście wszyscy badani menedżerowie stosują różnorodne style negocjowania, a przedstawione powyżej zestawienie obrazuje style najczęściej i najchętniej wybierane przez badanych kierowników w negocjacjach z podwładnymi. Dowodem na elastyczność w doborze stylu negocjowania są style preferowane w negocjacjach z partnerami biznesowymi i klientami. W tego typu negocjacjach, bez względu na to, jaki styl zarządzania stosuje menedżer w relacjach ze swoimi pracownikami, badani deklarują negocjowanie w sposób typowy dla stylów: kompromisowego (38%), kooperacji (34%) i stylu rzeczowego (22%) oraz stylu przystosowania (6%).

W świetle wyników badań znalazła potwierdzenie hipoteza o wysokiej samoocenie badanych menedżerów w zakresie umiejętności negocjacyjnych. Badani oceniali swoje umiejętności w skali od 1 do 7, gdzie 1 oznaczało brak umiejętności negocjowania, a 7 mistrzostwo w tym zakresie. Średnia ocena wynosi 4,86; mediana przyjmuje wartość 5. Zdecydowana większość osób objętych badaniami (72%) przyznaje, że w ciągu ostatnich 3 lat nie uczestniczyła w żadnej zorganizowanej formie doskonalenia umiejętności negocjacyjnych. Natomiast kierownicy ci deklarują duże zainteresowanie artykułami popularnonaukowymi na ten temat.

Interesujące jest, że ci menedżerowie, którzy doskonalili swoje umiejętności negocjacyjne na kursach, szkoleniach, warsztatach, istotnie częściej w negocjacjach z podwładnymi stosują styl kompromisowy i najbardziej pożądane: kooperacyjny i rzeczowy. Jednocześnie skromniej oceniają swoje umiejętności negocjacyjne (mediana w tej podgrupie wynosi 4).

dr Joanna Moczydłowska

Wydział Zarządzania i Marketingu  
Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania  
w Białymstoku, Filia w Elku

### PRZYPISY

- 1) B. NOGALSKI, J. ŚNIADECKI, *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998, s. 127–128.
- 2) V. F. BIRKENBIHL, *Komunikacja werbalna. Psychologia prowadzenia negocjacji*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1997, s. 10.
- 3) Z. NECKI, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1995, s. 16–17.
- 4) J. BARLIK, *Sztuka sprzedawania*, Wydawnictwo INFOR, Warszawa 1994, s. 173.

## Z dwu prac cudzych – trzecia własna Plagiat T. Kochańskiego i S.T. Kurka

Plagiat definiowany jest jako wydanie cudzego utworu pod własnym nazwiskiem (*Słownik wyrazów obcych* PWN, Warszawa 1995, s. 863). W przypadku, który przedstawiam poniżej, mamy do czynienia ze swoistym podwójnym plagiatem; popełnili go bowiem dwaj współautorzy. Jeśli więc na gruncie prawa karnego przestępstwo zorganizowane jest bardziej naganne i ostrzej karane, to podobne kryteria można stosować w ocenie zjawiska plagiatu naukowego.

Pracownicy naukowcy zajmują bardzo wysoką pozycję w społecznym rankingu zawodów, a profesoriowie lokowani są niezmiennie na jednym z trzech pierwszych miejsc w tej klasyfikacji. Nauczyciele i duchowni mają poza wszystkim być liderami społeczeństwa. Dwaj doktorzy – plagiatorzy – dowiedli, że nie ma dla nich miejsca w środowisku naukowym i intelektualnym Polski. Ani wśród doktorów, ani wśród profesorów.

Ich czyn wymaga odrębnej, dodatkowej oceny z punktu widzenia zajmowanych stanowisk militarnych. Posiadają oni stopnie oficerów wyższych, komandora i kapitana Wojska Polskiego. Ale tę kwestię pozostawiamy do rozważenia ich bezpośrednim przełożonym.

Nazwiska **Tomasza Kochańskiego i Sylwestra Tomasza Kurka** znajdujemy na okładce i stronie tytułowej publikacji *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, a jej wydawcą jest Akademia Obrony Narodowej (Warszawa 2003). Problem w tym, że autorami przeważającej części tej książki są inni profesorowie, z których monografii tekst został przepisany dosłownie. Przy czym w bibliografii pracy Kochańskiego i Kurka (s. 129–133) **autorzy tych monografii i ich tytuły nie zostały nawet wymienione**.

Rok przed ukazaniem się omawianego plagiatu na polskim rynku wydawniczym opublikowano książki: Hanny G. Adamkiewicz-Drwiłło *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 (ss. 287) i Jacka M. Stankiewicza *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2002 (ss. 463).

Aby uświadomić Czytelnikowi skalę plagiatu, wskażę na jego strony oraz strony, z których przepisano tekst z pracy Hanny G. Adamkiewicz-Drwiłło i Jacka Marka Stankiewicza. Oto ów wykaz:

str. 9–14 to str. 64–66 i 68–99 (Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło),

str. 14–20 to str. 17–28 (Jacek Marek Stankiewicz),

str. 21, 23–24 to str. 70–72 (Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło),

str. 40–42 to str. 86, 89 i 90 (Jacek Marek Stankiewicz),

str. 47–111 to str. 93, 96–99, 103–115, 117–123, 125–126, 128, 130–136, 138, 165–167, 169–173, 175–180, 182, 185–186, 188–190, 241–242, 244–256, 258, 261–270, 293–315 (tekst to istny horror, od 47 do 111 strony tekst jest w całości przepisany od Jacka Marka Stankiewicza!),

str. 112 to str. 13, schemat 4.1 (Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło),

str. 114–115 to str. 133–134, tabele 4.1, 4.2, 4.3, 4.4 (Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło),

str. 116–126 to str. 134–139 i 142–146 (Hanna G. Adamkiewicz-Drwiłło).

**Z grubsza rzecz biorąc w 133-stronicowym plagiacie tekst nie spisany od Hanny G. Adamkiewicz-Drwiłło i Jacka Marka Stankiewicza zajmuje około 30 stron.**

Chciałoby się wierzyć, że przynajmniej te 30 stron zostało napisanych przez T. Kochańskiego i S.T. Kurka.

W plagiacie przepisano 71 przypisów z monografii Jacka M. Stankiewicza. O swoistej perfidii pseudoautorów świadczyć może i taki fakt: na stronie 42 zamieszczono schemat 2.1. Model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa, przeniesiony żywcem z książki Stankiewicza (s. 72), pod którym widnieje w oryginale „Źródło: Opracowanie własne”. Plagiatorzy opatrzyli tenże schemat dopisem „Źródło: M.E. Porter Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors, The Free Press, New York 1980, s. 76”.

Dodatkowo zadziwiająca rzeczą jest fakt, że **plagiat miał recenzenta**. Na odwrocie strony tytułowej zamieszczono jego nazwisko i stopień naukowy. Jest to dr hab. **Janusz Kostecki**. W zaistniałej sytuacji jest osobą współwinną, która nie wykazała się elementarną znajomością rodzinnych, fundamentalnych publikacji z zakresu konkurencyjności przedsiębiorstwa ani znajomością zawartości „tego dzieła”, umożliwiając jego wydanie.

I wreszcie sprawa ostatnia. Publikacja ta byłaby jak najgorszą wizytówką każdego wydawcy. W tym przypadku jest nim Akademia Obrony Narodowej. W spisie publikacji tej oficyny wydawniczej, zamieszczonej na końcu plagiatu znajdujemy trzy inne pozycje T. Kochańskiego i dwie pozycje T. Kochańskiego i S.T. Kurka. Być może byłoby również wskazane sprawdzić ich zawartość z punktu widzenia autentyczności tekstów?

prof. zw. dr hab. Jan Głuchowski  
Katedra Zarządzania Finansami  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„The McKinsey Quarterly”

## Kierowanie klientów do nowych kanałów dystrybucji

**Joseph MYERS, Andrew PICKERSGILL, Evan VAN METRE, *Steering Customers to the Right Channels*, „The McKinsey Quarterly”, nr 4/2004**

*Joseph Myers i Andrew Pickersgill kierują biurem McKinsey w Atlancie, Evan Van Metre jest szefem biura McKinsey w San Francisco.*

**P**rzywycieczanie konsumentów do nowych kanałów dystrybucji może być bolesne – tak dla samych konsumentów, jak i dla firmy, czy jej partnerów – ale jest to wysiłek, który często się opłaca. Organizacje, chcąc odpowiadać na wymagania klientów, są zmuszone do wykorzystywania różnych kanałów dystrybucji. Klienci korzystający z wielu kanałów wydają średnio o 20–30% więcej niż ci przyzwyczajeni do tylko jednego kanału. Ponadto wykorzystywanie takich sposobów docierania z produktami do odbiorców, jak internet czy *call centers* pozwala na znaczną redukcję kosztów.

Jednakże efektywny „marketing wielokanałowy” jest dużo trudniejszy, niż mogłoby się wydawać na pierwszy rzut oka. Zbyt często firmy mnożą bowiem swoje kanały dystrybucji tylko po to, aby w krótkim okresie uniknąć wzrostu kosztów. Co jednak sprawdza się dziś, nie musi być korzystne jutro. Przykładem są chociażby banki. Wprowadzenie obsługi klientów przez internet pozwoliło w ciągu ostatnich 15 lat zredukować koszty transakcyjne o około 15%. W tym samym czasie jednak liczba klientów korzystających z obsługi internetowej

podwoiła się. W rezultacie zwiększył się całkowity koszt obsługi klientów. Podobny efekt można zaobserwować w liniach lotniczych. Klienci robiąc rezerwacje przez internet oszczędzają od 10 do 15%. Jednakże niektóre linie, pamiętając o łatwości porównania cen między konkurentami, w internecie oferują bilety o 50–100 USD tańsze niż za pomocą innych kanałów dystrybucji.

W rezultacie mnożenie kanałów dystrybucji może doprowadzić do utraty kontroli nad klientami i do pogorszenia się wyników finansowych. Tego rodzaju problemy nie są potem łatwe do rozwiązania. Nie da się „powrócić do przeszłości” i zredukować liczbę kanałów, bo po prostu klienci już się do nich przyzwyczaili i stali się bardziej wymagający.

Aby taką kontrolę utrzymać, organizacje muszą używać subtelnych metod kierowania klientami w procesie sprzedaży i obsługi. Poprzez zachęcanie do używania różnych kanałów na poszczególnych etapach sprzedaży, firmy mogą utrzymywać równowagę między zaspokajaniem potrzeb i wymagań klientów a zwykłym rachunkiem ekonomicznym. Dzięki temu organizacje mogą także: zredukować koszty, zwiększyć przychody w przeliczeniu na jednego klienta, czy wykorzystać szansę spenetrowania niedocenianych dotąd segmentów rynku. Co więcej, świadome tworzenie „różnych dróg dościsca do rynku” może być źródłem trwałej dyferencjacji, ponieważ uniemożliwia konkurentom szybką imitację, a także buduje trwałe relacje klientów z firmą.

Trzeba jednak pamiętać, że złe wykorzystanie kanałów (pytanie: kiedy i gdzie skierować klientów) może zniweczyć nawet najlepszą strategię. Aby uniknąć tego ryzyka organizacje muszą:

- rozumieć podstawowe mechanizmy związane z wykorzystaniem poszczególnych kanałów;
- stosować odpowiednie zachęty pozwalające na przesunięcie klientów do odpowiednich kanałów we właściwym czasie;
- rozwijać programy komunikacji;
- rozwijać system kontroli sprzedaży.

### Opracowanie strategii

**K**lient zawsze ma rację, ale pozwalanie mu na nieskrępowane podążanie za własnymi preferencjami zwiększa koszty firm. Dlatego też w swoich wyborach – także tych dotyczących korzystania z kanałów dystrybucji – musi mieć przewodnika. W jaki sposób zatem organizacja może określić optymalny *mix* kanałów: kiedy zakończyć sprzedaż bezpośrednią i wycofać z rynku akwizytorów; kiedy ma sens obsługa klientów przez internet; jakiego rodzaju usługi wymagają bezpośredniego (ale kosztownego) kontaktu sprzedawca – klient, a w jakich sprawdza się tani system *call center*?

### Technika i sztuka tworzenia architektury dystrybucji

Wiele organizacji ma wiedzę na temat różnych kanałów dystrybucji. Bardzo niewiele jednak zna koszt obsługi klienta dla poszczególnych kanałów, czy wartość, jaką



przynosi sprzedaż danego produktu lub usługi poprzez dany kanał. Tymczasem architektura dystrybucji zależy przede wszystkim od umiejętności łączenia efektywności działania z zadowoleniem klientów (patrz załącznik 1 i 2).

**Ekonomika.** Rozwijanie sieci dystrybucji zaczyna się od zrozumienia kosztów dostarczania podobnych produktów poprzez różne kanały. Kluczowe okazuje się uwzględnienie wszystkich kategorii kosztów, co często zmienia opłacalność wykorzystania danego kanału. Kolejnym krokiem jest porównanie kosztów dotarcia do konkretnej grupy konsumentów za pomocą różnych kanałów oraz ocena jakości obsługi, jaką one gwa-

rantują. Przykładem są chociażby operatorzy telefonii komórkowej w USA, którzy przekonali się, że np. utrzymywanie własnych sklepów ze sprzętem pomaga im pozyskać lub utrzymać bardzo atrakcyjnych klientów i daje niewiarygodną przewagę nad konkurencją. Jest też rzeczą oczywistą, że znaczenie wykorzystywania poszczególnych kanałów dystrybucji zmienia się wraz z dojrzałością rynku.

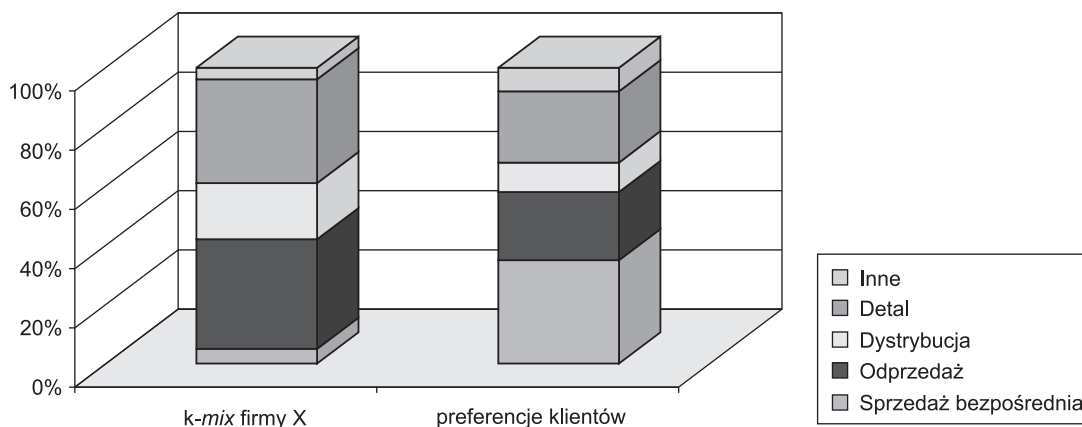
Jednakże ogólna analiza kosztów i zysków to dopiero pierwszy krok. Kolejnym staje się właściwa ocena specyfiki poszczególnych kanałów dystrybucji na każdym etapie sprzedaży i obsługi klienta. I tak na przykład, firmy muszą umieć odpowiedzieć na pytanie,

jak pracownicy wykorzystują czas w *call center*: jak informują, jak pozyskują klientów, czy też ile czasu zabiera im bezproduktywne mówienie.

**Preferencje.** Jeśli myślenie o ekonomice jest techniką budowania architektury dystrybucji, o tyle odpowiadanie na preferencje klientów jest sztuką. Konsumenti bardzo często wolą jedne kanały od innych, a kombinacja niektórych kanałów zwiększa ich lojalność wobec firmy i produktów. Badanie preferencji i analizy statystyczne mogą pomóc w zidentyfikowaniu optymalnej dla organizacji kombinacji kanałów dystrybucji. I tak, pewien dostawca przemysłowy porównał koszty i zyski obsługi klien-

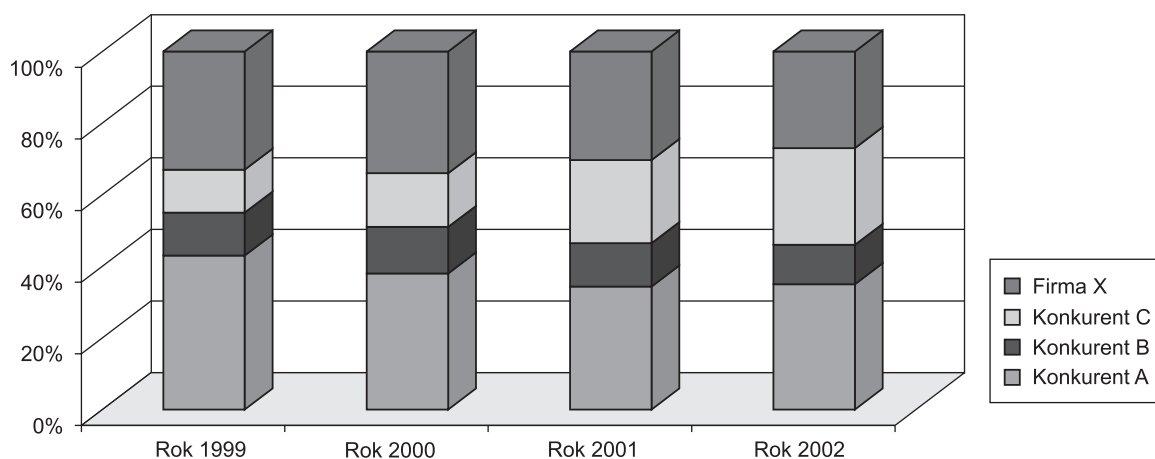
### Załącznik 1

Przykład firmy X, w której kombinacja kanałów dystrybucji (tzw. kanał-mix) odbiega od preferencji klientów



### Załącznik 2

Zmiana udziału w rynku firmy X będąca skutkiem niedostosowania kanału *mix* do wymagań klientów (w porównaniu do najważniejszych konkurentów)



tów dokonujących dużych zakupów, za to niezbyt często, i tych którzy kupują regularnie, ale wydają mniejsze sumy. Okazało się, że firma poświęca zbyt dużo uwagi tej drugiej grupie.

Znając preferencje poszczególnych grup klientów można łatwiej odpowiedzieć na pytania: które z nich powinny być obsługiwane w trybie sprzedaży bezpośredniej, w przypadku których sprawdza się telesprzedaż, gdzie można zastosować internet. Badania pokazują, że właściwe dostosowanie kanałów do wymagań konsumentów pozwala na zwiększenie zysków o około 15%.

### Zachęty

Kierowanie klientów do odpowiednich kanałów dystrybucji opiera się na zasadzie kija i marchewki. Marchewką jest zwykle coś, co ma dużą wartość dla klienta (rabaty, wyższa jakość obsługi) i co otrzymuje za każdym razem, gdy korzysta z konkretnego kanału. Kijem mogą być dodatkowe opłaty lub niższy standard oferty. Wiele linii lotniczych zachęcając swych klientów do samodzielnej rejestracji na lotniskach wystawia maszyny, które pozwalają na szybkie otrzymanie karty pokładowej. Z drugiej strony, kijem dla klientów jest konieczność długiego oczekiwania w kolejce (jako rezultat zmniejszenia zatrudnienia personelu obsługującego), jeśli chce się dokonywać rejestracji w tradycyjny sposób.

Trzeba pamiętać, że nie tylko klienci muszą otrzymywać zachęty. Także sprzedawcy powinni wiedzieć, jakie zachowania są szczególnie preferowane przez organizację, jak powinni identyfikować i dbać o najważniejszych klientów, i wreszcie, jak ich wywiązywanie się z nałożonych obowiązków przekłada się na płace.

Zdarza się, że niektóre połączenia kanałów mogą prowokować konflikty. W takiej sytuacji podejście wygrana – wygrana oraz konsekwencja w działaniu pozwala wyeliminować problemy. Przykładem jest chociażby jeden z producentów sprzętu gospodarstwa domowego. Zdecydował się on sprzedawać swoje produkty w dużych centrach handlowych z wyposażeniem mieszkań (w tym z meblami, zasłonami *etc.*) mimo że potencjalnie mogło to za-

grozić głównemu sprzedawcy. Zanim jednak podjęto tę decyzję, producent upewnił się, że jego produkty będą właściwie promowane, a następnie zadbał o to, aby realia nie odbiegały zanadto od obietnic. Po pierwsze, jego przedstawiciele handlowi byli odpowiedzialni za serwis posprzedażowy oraz za przeprowadzanie okresowych inspekcji w centrach handlowych i sprawdzanie, na ile produkty firmy są eksponowane. Zaangażowanie pracowników było szczerze wynagradzane. Po drugie, dał właścicielom centrów handlowych wyłączne prawa do sprzedaży niektórych swoich produktów, dzięki czemu zwiększyli oni swoje przychody ze sprzedaży. Producent podwoił zaś udział w rynku.

Oczywiście nie zawsze daje się zastosować zachęty typu wygrana – wygrana. W takim przypadku przedsiębiorstwa mogą jedynie ocenić ryzyko związane z wykorzystaniem każdego kanału i ewentualnie szukać dla niego realnej alternatywy.

### Kontrola nad przejściem do nowych kanałów dystrybucji

**N**iezależnie od tego, jak dobra jest strategia, zawsze może ona spalić na panewce, jeśli tylko klienci uznają, że poziom obsługi się obniża lub gdy pojawiają się problemy z partnerami lub pracownikami. Gwarancją sukcesu jest zatem odpowiednie zarządzanie procesem przechodzenia klientów do nowych kanałów dystrybucji: wybranie odpowiedniego czasu, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa przy przeprowadzaniu zmian i rozwijanie komunikacji.

### Właściwy czas

Najłatwiej jest otworzyć nowy kanał dystrybucji, jeśli oferta jest mocna, popyt duży, a przedsiębiorstwa konkurencyjne w stanie schyłku. W takim przypadku nie ma prawie ryzyka utraty klientów (niezadowolonych ze zmian), czy szybkiej odpowiedzi ze strony konkurencji. Każda inna sytuacja niesie ze sobą ryzyko porażki lub chociażby ponoszenia większych kosztów (związanych z czasem koniecznym na wypromowanie nowego kanału dystrybucji).

### Poczucie bezpieczeństwa

Problem poczucia bezpieczeństwa dotyczy:

- **klientów**, którzy potrzebują czasu na oswojenie się ze zmianami, a więc np. okresu przejściowego, w którym będą mieli dostęp zarówno do nowego, jak i do starego kanału;
- **dystrybutorów i innych partnerów organizacji**, którzy mogą się bać utraty dotychczasowych zysków i których firma powinna nagradzać za dokonywanie zmian zgodnie z jej zamierzeniami;
- **samej organizacji**, która potrzebuje czasu na dokonanie zmian, czy wypracowanie nowych sposobów rozwiązywania problemów.

### Komunikacja

Klienci i pracownicy szybciej przekonują się do nowych kanałów dystrybucji, jeśli organizacja dba o wyeksponowanie zalet nowych rozwiązań i szybko identyfikuje zwolenników zmian. Ci ostatni są potem wykorzystywani jako kreatorzy opinii i promują nowe kanały dystrybucji. I tak, Delta Air Lines poparła swoje zmiany silną kampanią reklamową w lokalnych mediach, kreując w ten sposób silne *lobby* na rzecz samodzielnej rejestracji na lotniskach. Dzięki temu władze lotnisk wielu miast szybciej zgodziły się na ustawienie maszyn wydających karty pokładowe.

Wewnętrzna komunikacja w organizacji jest równie ważna. Migracja klientów w stronę innych kanałów dystrybucji wymaga od pracowników nowych umiejętności, zmiany ról, a od firmy – dostosowania systemu wynagrodzeń do nowych celów.

O ile jednak klienci zawsze chcą mieć dostęp do jak największej liczby kanałów dystrybucji, o tyle organizacje nie zawsze muszą się godzić na rozszerzanie sieci dystrybucji na warunkach dyktowanych przez klientów. W znalezieniu równowagi między potrzebami konsumentów a rachunkiem ekonomicznym firmy pomaga opracowanie strategii i programu zarządzania całym procesem zmian.

Opr. dr Grażyna Aniszewska  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa

Rzeszowski Oddział TNOiK zorganizował **Międzynarodową Konferencję Naukową Jakość administracji publicznej (Cedzyna, 24–26 września 2004 rok)**. W umocnieniu demokratycznego państwa prawa problematyka jakości funkcjonowania aparatu administracji publicznej zdaje się nabierać pierwszorzędного znaczenia. Organizatorzy dedykowali konferencję pamięci profesora Marcina Jełowickiego, którego działalność naukowa i organizacyjna wywarła spory wpływ na środowisko naukowe regionu Podkarpacia. W latach 70. pełnił On funkcję prodziekana i prorektora Filii Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Rzeszowie, pełnił również funkcję prezesa Zarządu Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w Rzeszowie w istotny sposób wpływając na jego rozwój. Profesor Marcin Jełowicki był inicjatorem wielu przedsięwzięć organizacyjnych i naukowych związanych z badaniami administracji publicznej. Cechą charakterystyczną Jego dorobku były analizy związków między normatywnymi aspektami administracji a organizacyjnymi determinantami jej sprawności.

57 referatów z niemal wszystkich ośrodków uniwersyteckich kraju, w tym 10 zagranicznych: ze Słowacji, Ukrainy, Włoch, Niemiec, Szwajcarii i Chin zostało zebranych w publikacji dedykowanej pamięci prof. Jełowickiego *Jakość administracji publicznej*.

Pierwsza część obrad obejmowała zagadnienia metodologiczne. Prof. Jan Szreniawski – przewodniczący obrad – wskazał na wieloaspektowy i złożony charakter reorganizacji i zmian w administracji publicznej akcentując potrzebę wzbogacania metodologii badawczej, uwzględniania w badaniach administracji publicznej teorii organizacji i zarządzania i pozaprawnych dyscyplin w kształceniu prawniczym. Prof. Jan Łukasiewicz zwrócił uwagę na znaczenie prakseologicznej kategorii sprawności w badaniach problematyki jakości administracji publicznej, której nie sposób rozważać pomijając wiedzę pozaprawną. Zagadnienie jakości staje się impulsem rozwoju metodologii nauk prawnych i nowych kierunków nauki administracji. Prof. Adam Błaś, podejmując problematykę jakości działań organów administracji publicznej w demokratycznym państwie prawa, zwracał uwagę na fakt, że zjawisko jakości administracji publicznej leży poza tradycyjną sferą pojęciową nauki administracji, a wszystkie podstawowe oceny administracji publicznej zawarte są w powszechnie obowiązującym prawie. Zjawisko jakości musi korespondować z prawnymi regulacjami, nie może być im przeciwstawiane, gdyż byłoby to bliskie manipulacjom, natomiast prawo dobrej jakości stanowione według jasnych reguł legislacji niesie pewność sytuacji obywatela, stabilność w realizowaniu praw obywatelskich i w korzystaniu z wolności. Piotr Szreniawski zwrócił uwagę na potrzebę uwzględniania w badaniach nad jakością administracji publicznej czynnika czasu, jego znaczenia w działaniach administracji w różnych horyzontach, w eliminowaniu zbędnych elementów procedur, wreszcie wskazał na różnorodność funkcji czasu.

Druga część obrad dotyczyła zagadnień przemian i funkcji administracji publicznej. Prof. Bogdan Dolnicki podjął problematykę nadzoru nad samorządem terytorialnym, w tym głównie skutków prawnych zarządzenia zastępczego wydanego przez wojewodę. Prawne gwarancje samodzielności działań jednostek samorządu terytorialnego i doświadczenia praktyki skłaniają do ograniczenia swobody interpretacji skutków prawnych. Prof. Jacek Jagielski swoje wystąpienie poświęcił kontroli jako czynnikowi jakości administracji publicznej. Wskazując na wieloaspektowy charakter zjawiska jakości administracji publicznej, ustalając jego zakresy pojęciowe, klasyfikował i charakteryzował różnorodne aspekty kontroli w kontekście jakości podkreślając, że poza kontrolą jest znacznie więcej determinantów dobrej administracji. Dr Marek Stefaniuk poświęcił swój referat funkcjom administracji publicznej w ujęciach doktrynalnych. Współcześnie funkcje administracji publicznej są determinowane tak przez normy prawne, jak i przez dyrektywy wiedzy o organizacji i zarządzaniu, a ustalenia nauk prawnych i nauk o zarządzaniu wykazują podobieństwa. Badania funkcji prowadzą między innymi do poprawy sprawności administracji, wpływając pozytywnie na jakość. Dr Janusz Naczyponuk zaprezentował doświadczenia niemieckie w zakresie dekoncentracji administracji publicznej, zwracając uwagę na jej specyficzny kontekst organizacyjny – kontekst strukturalny, związki dekoncentracji z decentralizacją – i wskazując na liczne konsekwencje praktyczne ustaleń nauki w tym zakresie. Dr Andrzej Pakuła zwrócił uwagę na dylematy teoretyczne i praktyczne problematyki pozycji ustrojowej centralnych organów administracji rządowej w Polsce. Brak ustawowo uregulowanych wymagań kwalifikacyjnych, generalnego nakazu apolityczności i zakazu przynależności do partii politycznych, skłania do ogólnego określenia charakteru statusu ustrojowego centralnych organów administracji rządowej jako mieszanego – pomiędzy politycznym a zawodowo-urzędowym.

W trzeciej części poświęconej europejskim wartościom prof. Zygmunt Niewiadomski skupił swoje wystąpienie na problematyce związków między *Kodeksem Dobrej Administracji* a polską procedurą administracyjną. Charakteryzując zasady ogólne załatwiania spraw przed organami i instytucjami wspólnot zwrócił między innymi uwagę na potrzebę rozszerzenia regulacji proceduralnych w innych niż orzecznicze formach. Tradycje i dorobek, a także aktualny stan doktryny i regulacje administracyjnego prawa procesowego dają szanse względnie łatwych zmian i uzupełnień w tym zakresie. Dr Jan Jeżewski poświęcając swój referat prefektowi departamentu wskazał na monarchiczne korzenie tej republikańskiej instytucji doskonale wkomponowanej w system współczesnego demokratycznego państwa prawa w wersji francuskiej. Historia doświadczeń, reform i poszukiwań w różnorodnych przecież warunkach ideologicznych, ustrojowych i cywilizacyjnych pozwoliła wykreować instytu-

cję prefekta, która pełni szczególny rodzaj czynnika stabilizacji administracji publicznej. Prof. Michal Gaspar ze Słowacji podkreślił możliwości syntetycznych badań administracji publicznej w ramach tzw. teorii czterech doktryn złożonej z doktryny teoretycznej, normatywnej, prawoznawczej i administracyjnej i doskonalenia na podstawie tej wiedzy procesów administrowania. Dr Raphael Baer ze Szwajcarii zwrócił uwagę na możliwości analogii między różnorodnością kulturową Szwajcarii a różnorodnością krajów Unii i postrzegania Szwajcarii jako modelu dla zjednoczonej Europy. Prof. Jan Pruszyński scharakteryzował koncepcję odpowiedzialności politycznej Profesora Marcina Jełowickiego zaprezentowaną po raz pierwszy w 1975 roku na Międzynarodowej Konferencji Europejskiej Grupy Administracji Publicznej. Mimo odległego już czasu i zupełnie innych warunków ideologicznych i ustrojowych koncepcja odpowiedzialności publicznej silnie koresponduje z założeniami *Kodeksu Etyki Służby Cywilnej* i współczesnymi standardami wymogów moralnych kadr administracji publicznej. Prof. Jan Pruszyński zaprezentował w imieniu nieobecnego prof. Kazimierza Rajchela podstawowe założenia Jego wystąpienia dotyczące współczesnych wymogów kadrowych administracji publicznej. Dr Jan Caban w swoim referacie zaprezentował tezy istotne dla jakości administracji publicznej. Dr Juliusz Stanisław Świącki w imieniu własnym i współautorki dr Krystyny Świąckiej omówił kwestie dostępu społeczeństwa do informacji w kontekście regulacji ustawy z 6 września 2001 roku o dostępie do informacji publicznej, wskazując na zalety i mankamenty poszczególnych unormowań.

W dyskusji podkreślano znaczenie nowych wyzwań, jakie niesie zjawisko społecznej presji na podnoszenie

jakości administracji publicznej. Zwracano między innymi uwagę na kwestie patologii administracji (prof. Jan Pruszyński, prof. Bronisław Jastrzębski), aspekty etyczne w podnoszeniu jakości (dr Tadeusz Gardziel), partycypacji społecznej w administrowaniu (prof. Janusz Sługocki), jakościowych kryteriów ocen administracji (Sebastian Bentkowski).

Podsumowując konferencję prof. Jan Łukasiewicz podkreślił szczególną aktualność badań związków między normatywnymi i organizacyjnymi aspektami administracji publicznej, tak bliskich zainteresowaniom badawczym profesora Marcina Jełowickiego. Stwierdził zasadność tego typu przedsięwzięć naukowych, których potwierdzeniem była między innymi wielość referatów. Treści referatów poszczególnych wystąpień i głosów w dyskusji uzasadniają potrzebę intensyfikacji badań administracji publicznej w płaszczyznach wypracowanych przez naukę administracji i stają się dla tej dyscypliny impulsem jej rozwoju. Międzynarodowa Konferencja Naukowa *Jakość administracji publicznej* była drugą tego rodzaju konferencją w ostatnich latach specjalizującą rzeszowski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa w badaniach związków między światem prawa i światem organizacji, między normatywnymi i prakseologicznymi aspektami administracji publicznej. Równocześnie tego typu przedsięwzięcie pozwala konsolidować prawnicze środowiska naukowe wokół problematyki z zakresu nauk o zarządzaniu i tym samym poszerzać formułę merytorycznego zakresu działania Towarzystwa.

prof. Jan Łukasiewicz  
prezes Oddziału TNOiK w Rzeszowie

## KRONIKA TNOiK

15–17 marca 2005 roku odbędzie się w Częstochowie piąta jubileuszowa konferencja z cyklu *Multimedia w zarządzaniu*. Celem tegorocznej, zatytułowanej *Multimedia w biznesie i edukacji*, organizowanej przez Katedrę Informatycznych Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, jest prezentacja szeroko pojętych technik i technologii multimedialnych usprawniających prowadzenie zarówno działań gospodarczych, jak i procesu nauczania.

Na konferencji prowadzone będą dwa nurty prezentacji osiągnięć: naukowo-edukacyjny i komercyjny.

Nurt naukowy obejmuje siedem sesji tematycznych:

- multimedia w zarządzaniu przedsiębiorstwem,
- multimedia w telekomunikacji,
- gospodarka elektroniczna,
- prognozowanie i symulacje,
- zarządzanie wiedzą,

- multimedia w kształceniu,
- multimedialne technologie informacyjne.

W nurcie komercyjnym firmy prezentować będą aplikacje i wdrożenia systemów multimedialnych oraz zintegrowanych systemów informatycznych z przeznaczeniem dla przedsiębiorstw, uczelni oraz odbiorców indywidualnych.

Jednym z nadrzędnych zadań konferencji będą sesje łączeniowe (wideokonferencje), które będą prowadzone podczas konferencji z ośrodkami w kraju i za granicą.

Honorowy patronat nad konferencją objął prezes Zarządu Głównego TNOiK, prof. dr hab. Ryszard Borowiecki.

mgr inż. Paweł Kobis  
Katedra Informatycznych Systemów Zarządzania  
Wydział Zarządzania  
Politechnika Częstochowska

# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## Spis treści 2004

	nr	str.		nr	str.
Aniszewska Grażyna			Czarnigowska Agata, Jaśkowski Piotr,		
– Rola kultury organizacyjnej w zarządza-			Sobotka Anna		
niu	1	9	– Zastosowanie metody <i>critical chain sche-</i>		
Bartkowiak Piotr			<i>duling</i> (CCS) w przedsięwzięciach bu-	11	22
– Rozwój zrównoważony jako jeden z kie-			Czekaj Janusz, Ćwiklicki Marek		
runków restrukturyzacji przedsiębiorstw	6	22	– Polityka promocyjna przedsiębiorstwa		
użyteczności publicznej w Polsce			według André Michelina	2	21
Baruk Agnieszka Izabela			Czekaj Janusz, Jabłoński Marek		
– Postrzeganie firmy jako pracodawcy przez			– Metodyczne aspekty analizy kapitału in-		
odbiorców wewnętrznych	4	26	telektualnego organizacji	10	11
Bojar Ewa, Sosińska-Wit Małgorzata			Ćwiklicki Marek		
– Ocena procesów restrukturyzacyjnych			– Macierz celów i środków	11	19
wybranych spółek pracowniczych (I)	1	19	Ćwiklicki Marek, Czekaj Janusz		
– Ocena procesów restrukturyzacyjnych			– Polityka promocyjna przedsiębiorstwa		
wybranych spółek pracowniczych (II)	3	24	według André Michelina	2	21
Borkowski Stanisław, Wszendybył Ewa			Daszkowski Julian		
– Jakość usług hotelarskich w aspekcie			– Zróżnicowanie wynagrodzeń w Polsce na		
techniki zdarzeń krytycznych ( <i>Critical</i>	7–8	26	tle europejskim	5	30
<i>Incident Technique</i> )			Delektta Damian, Jedliński Mariusz		
Barowicz Marek			– Postrzeganie jakości przez pracowników		
– Statyczny model oddziaływania efektu			przedsiębiorstwa bankowego	6	40
dźwigni finansowej przy założeniu zmien-	11	34	Durska Małgorzata		
nej stopy oprocentowania długu			– Oswajanie niepewności a gospodarcza pro-		
Borucki Michał, Zalewski Romuald I.			rozwojowość – przypadek amerykański	12	17
– Ocena satysfakcji klienta z usług do-			Frackiewicz Ewa, Rudawska Edyta		
radczych (II). Zastosowanie metody	1	23	– Zarządzanie relacjami z klientem z wy-		
SERVQUAL			korzystaniem koncepcji <i>Customer Rela-</i>		
Bratnicki Mariusz			<i>tionship Management</i>	7–8	65
– Deformacja przedsiębiorczości strategicz-			Gajdzik Bożena		
nej. Istota, struktura i dynamika	2	7	– Jakość usług w administracji samorządo-		
Brzeziński Marek			wej	7–8	23
– Wdrożenia wyzwaniem teorii i praktyki			Gorczycka Ewa		
zarządzania organizacjami	7–8	17	– Zmiany organizacyjne w funkcjonowaniu		
Burzykowska Magdalena			systemu ochrony zdrowia – opinie pacjen-		
– Zastosowanie analizy regresji w ocenie			tów	7–8	42
płynności finansowej przedsiębiorstwa	7–8	58	Grajewski Piotr		
Chadam Jan			– Organizacja procesowa – współczesne		
– Wpływ uczestników organizacji wielopod-			wyzwanie	12	21
miotowych na poziom przychodów ze			Grzeszczyk Tadeusz A.		
sprzedaży w badanych grupach kapitało-			– Zarządzanie projektami informatycznych		
wych	10	24	usług transeuropejskich	5	35
Chępa Stanisław			Hamrol Mirosław, Czajka Bartłomiej,		
– Antykwifikacje kierownicze	2	25	Piechocki Maciej		
Chodyński Andrzej			– Analiza dyskryminacyjna. Przegląd naj-		
– Produktywność wiedzy w rozwoju orga-			ważniejszych modeli	4	34
nizacji	10	32	– Upadłość przedsiębiorstwa – model ana-		
Cwynar Andrzej, Cwynar Wiktor			lizy dyskryminacyjnej	6	35
– EVA a kreacja wartości dla akcjonariuszy	1	32	Hopej Marian		
Cwynar Wiktor, Cwynar Andrzej			– Budzenie kreatywności pracowników	1	13
– EVA a kreacja wartości dla akcjonariuszy	1	32	– O podobieństwach struktur organizacyj-		
Czajka Bartłomiej, Hamrol Mirosław,			nych	3	18
Piechocki Maciej			– Megawartości przedsiębiorstwa	6	30
– Analiza dyskryminacyjna. Przegląd naj-			Jabłoński Marek, Czekaj Janusz		
ważniejszych modeli	4	34	– Metodyczne aspekty analizy kapitału in-		
– Upadłość przedsiębiorstwa – model ana-			telektualnego organizacji	10	11
lizy dyskryminacyjnej	6	35	Janasz Krzysztof		
Czakon Wojciech			– Metody oceny ryzyka kredytowego w sys-		
– Strategie wyłaniające się a zrównoważo-			temie bankowym w Polsce – stan obecny		
na karta wyników	10	28	i kierunki zmian	12	29

Jaśkowski Piotr, Czarnigowska Agata, Sobotka Anna				Łatuszyńska Małgorzata			
– Zastosowanie metody <i>critical chain scheduling</i> (CCS) w przedsięwzięciach budowlanych	11	22		– Efekty rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych	1	27	
Jedliński Mariusz, Delekta Damian				– Ocena efektów rozwoju międzynarodowych korytarzy transportowych	6	26	
– Postrzeganie jakości przez pracowników przedsiębiorstwa bankowego	6	40		Łobos Krzysztof			
Jeżak Jan				– Czy administracja musi być organizacyjną „kulą u nogi”	3	26	
– Teoria własności oraz jej wpływ na proces zarządzania przedsiębiorstwem	9	5		Machaczka Józef			
Jędralska Krystyna				– Zmiana organizacji jako zjawisko wielowymiarowe	12	10	
– Koordynacyjna funkcja controllingu w zarządzaniu przedsiębiorstwem międzynarodowym	11	30		Matejuk Jerzy			
Kabath Michał, Stalewski Tadeusz				– Korupcja – istota, źródła, zakres i zagrożenia	5	7	
– Szkolenia menedżerów	7–8	38		– Kierunki, sposoby i narzędzia walki z korupcją	9	28	
Kafel Piotr, Sikora Tadeusz				Mazurkiewicz Jacek, Kowal Agnieszka			
– System zarządzania jakością ISO 9001 – początek drogi do TQM	3	37		– Nadprodukcja	6	33	
Kamiński Robert				Michalski Dariusz			
– Granice zmiany kultury organizacyjnej w sytuacjach kryzysowych	5	22		– Krótka rozprawka o ryzyku i energii elektrycznej	11	27	
Karbownik Andrzej				Moczydłowska Joanna			
– Zarządzanie dużym projektem	2	17		– Znaczenie umiejętności negocjacyjnych w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem	12	36	
– Zarządzanie ryzykiem w dużym projekcie	9	21		Molek-Winiarska Dorota			
Karpacz Jarosław, Nogalski Bogdan, Wójcik-Karpacz Anna				– Podmiotowość pracowników w procesach implementacji systemów ERP	7–8	29	
– Partnerstwo samorządu regionalnego i przedsiębiorców w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	4	22		Moroz Mirosław			
– <i>Outsourcing</i> jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach	11	12		– Formy płatności w internecie jako czynnik rozwoju handlu elektronicznego	10	38	
Kociszewska-Panaszek Małgorzata				Niemczyk Jerzy			
– Analiza skuteczności działania wybranych instrumentów polityki ekologicznej w przedsiębiorstwach województwa łódzkiego	2	28		– Układ outsourcingowy jako mechanizm koordynowania działań	5	11	
Kowal Agnieszka, Mazurkiewicz Jacek				Nogalski Bogdan, Karpacz Jarosław, Wójcik-Karpacz Anna			
– Nadprodukcja	6	33		– Partnerstwo samorządu regionalnego i przedsiębiorców w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	4	22	
Krzemień Eugeniusz, Wolniak Radosław				– <i>Outsourcing</i> jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach	11	12	
– Tworzenie komputerowego oprogramowania wspomagającego zarządzanie – analiza stosowanych koncepcji	4	38		Nogalski Bogdan, Szymański Marek			
Kucęba Robert				– Akcjonariusze spółek wobec wezwania do sprzedaży akcji	9	17	
– Wirtualizacja procesów zarządzania wytwarzaniem energii skojarzonej	3	34		Obłój Krzysztof			
Kuzel Marcin				– Strategiczne wyzwania polskich firm	1	6	
– Powiązania filii korporacji transnarodowych z podmiotami krajowymi i efekty dyfuzji	4	16		Obłój Tomasz			
Leja Krzysztof, Wyrwiński Jan				– Reputacja jako zasób strategiczny – ceny, koszty transakcyjne i zaufanie w transakcjach na aukcji internetowej Allegro	5	18	
– Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników w Instytucie Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie	7–8	33		– Bezwzględna a relatywna wartość reputacji na aukcjach internetowych	6	15	
Leszczyński Grzegorz				Osbert-Pociecha Grażyna			
– Miejsce internetu w działaniach marketingowych na rynku <i>business-to-business</i>	2	36		– Dualna natura elastyczności organizacji i jej implikacje praktyczne	9	9	
Ligarski Mariusz J.				Palka Jakub			
– Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym	11	38		– Rola zaufania w organizacji wirtualnej	7–8	50	
Lipka Anna				Pastuszek Zbigniew			
– Kultura organizacyjna a elastyczność strategiczna w kształtowaniu potencjału kadrowego	5	26		– <i>Net Readiness</i> – wyzwanie strategiczne	5	14	
Lis Andrzej				Patora-Wysocka Zofia			
– Typologia restrukturyzacji przedsiębiorstwa	4	9		– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ) w Hiszpanii	6	18	
				– O teorii internacjonalizacji działalności gospodarczej przez pryzmat MSP i firm zagranicznych	9	25	
				Pawlak Marek			
				– Struktury organizacyjne zarządzania projektami	1	15	

Penc Józef				Sułkowski Łukasz			
– Nowe oblicze organizacji	3	8		– Problem niewspółmierności koncepcji w zarządzaniu	4	6	
Piechocki Maciej, Czajka Bartłomiej, Hamrol Mirosław				– Metafory w życiu organizacji	6	7	
– Analiza dyskryminacyjna. Przegląd najważniejszych modeli	4	34		– Metodologia nauk o zarządzaniu	10	7	
– Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej	6	35		Sysko-Romańczuk Sylwia, Platonoff Alberto Lozano			
Pietruszka-Ortyl Anna				– Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia	9	13	
– Proces zarządzania kapitałem intelektualnym organizacji	6	11		Szwiec Paweł			
Piotrowicz Artur				– Miejsce oraz znaczenie wartości i praktyk duchowych we współczesnych organizacjach	7–8	9	
– Pojęcie i istota struktury organizacyjnej	3	14		Szymańska Dorota			
– Klasyczne koncepcje struktur organizacyjnych	11	8		– Zmiany organizacyjne przedsiębiorstw produkcyjnych jako efekt globalizacji na przykładzie Polski	7–8	20	
Platonoff Alberto Lozano, Sysko-Romańczuk Sylwia				Szymański Marek, Nogalski Bogdan			
– Wartość dodana w zarządzaniu – próba zdefiniowania i operacjonalizacji pojęcia	9	13		– Akcjonariusze spółek wobec wezwania do sprzedaży akcji	9	17	
Różański Jerzy				Szymański Marek, Walentyłowicz Piotr			
– Warunki efektywnego działania inwestora zagranicznego w kraju goszczącym – teoria i praktyka	11	16		– Procedura analizy SPACE	7–8	46	
Rudawska Edyta, Frąckiewicz Ewa				Szymura-Tyc Maja			
– Zarządzanie relacjami z klientem z wykorzystaniem koncepcji <i>Customer Relationship Management</i>	7–8	65		– Technologie informatyczne w procesie zarządzania marketingowego	3	30	
Rudawska Iga				Tabaszewska Edyta			
– Zarządzanie relacjami z klientelą – próba zmniejszenia dystansu między organizacją a jej klientami	1	38		– Organizacja tradycyjna – ucząca się – inteligentna. Różnice i podobieństwa	3	21	
Sekuła Zofia				Tarczyński Waldemar, Wawrzyniak Katarzyna			
– Wynagradzanie bez dyskryminacji	9	40		– Propozycja statystycznego algorytmu ustalania premii dla zarządu spółki	9	31	
Sikora Tadeusz, Kafel Piotr				Teresiński Dariusz			
– System zarządzania jakością ISO 9001 – początek drogi do TQM	3	37		– Dwie szkoły	9	3	
Sobotka Anna, Czarnigowska Agata, Jaśkowski Piotr				Wywiady:			
– Zastosowanie metody <i>critical chain scheduling</i> (CCS) w przedsięwzięciach budowlanych	11	22		– Po co nam zarządzanie – rozmowa z prof. dr. hab. BOGDANEM NOGALSKIM, przewodniczącym Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN	1	3	
Sosińska-Wit Małgorzata, Bojar Ewa				– Opowieści z Krzemowej Doliny – rozmowa z prof. MARKIEM HOŁYŃSKIM	2	3	
– Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (I)	1	19		– Byliśmy liderem – rozmowa z dr. BOGUSŁAWEM GRABOWSKIM, byłym członkiem Rady Polityki Pieniężnej	3	3	
– Ocena procesów restrukturyzacyjnych wybranych spółek pracowniczych (II)	3	24		– Najdłuższa granica Europy – rozmowa z prof. dr. hab. WIESŁAWEM CZYŻOWICZEM, podsekretarzem stanu w Ministerstwie Finansów, szefem służby celnej	4	3	
Sowa Krzysztof				– Ikona z czekistą – rozmowa z BARTŁO-MIEM SIENKIEWICZEM, analitykiem, specjalistą ds. wschodnich	5	3	
– Rola korporacji ponadnarodowych we współczesnej gospodarce światowej	10	20		– Jak to się robi będąc w Unii – rozmowa z JAROSŁAWEM PIETRASEM, sekretarzem Komitetu Integracji Europejskiej	6	3	
Stalewski Tadeusz, Kabath Michał				– Euromandat – rozmowa z dr. JANUSZEM ONYSZKIEWICZEM, wiceprzewodniczącym Parlamentu Europejskiego	7–8	3	
– Szkolenia menedżerów	7–8	38		– Trzecia fala – rozmowa z profesorem KRZYSZTOFEM OBŁOJEM	10	3	
Stańczyk-Hugiet Ewa				– Kulturowi kapitaliści – rozmowa z prof. HENRYKIEM DOMAŃSKIM, dyrektorem Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, kierownikiem Zakładu Badania Struktury Społecznej i Zespołu Studiów nad Metodami i Technikami Badań Socjologicznych	11	3	
– O istocie strategii wiedzy	7–8	6		– Oddalający się kontynent – rozmowa z ambasadorem HENRYKIEM SZLAJFEREM, dyrektorem Departamentu Ameryki w Ministerstwie Spraw Zagranicznych	12	3	
Steinerowska-Streb Izabella							
– Istota e-franchisingu oraz możliwości jego rozwoju w Polsce	10	41					
Stępień Beata							
– Rodzaje kulturowych wpływów w zinternacjonalizowanym przedsiębiorstwie	10	15					
Stolarczyk Mirosław							
– Strategie w sektorach schyłkowych	7–8	12					
Sudoł Stanisław							
– Przedmiot i zakres nauk o zarządzaniu oraz ich miejsce wśród dziedzin i dyscyplin naukowych	12	7					
Sujkowska Zofia, Życki Artur							
– Zarządzanie funduszami strukturalnymi	4	13					

Urbanek Grzegorz			i przedsiębiorców w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	4	22
– Strategia optymalizacji relacji z klientem	4	30	– <i>Outsourcing</i> jako kierunek zarządzania zmianami w małych przedsiębiorstwach	11	12
– Kapitał intelektualny w procesie tworzenia wartości	12	13	Wszendybył Ewa, Borkowski Stanisław		
Walentyłowicz Piotr, Szymański Marek			– Jakość usług hotelarskich w aspekcie techniki zdarzeń krytycznych ( <i>Critical Incident Technique</i> )	7–8	26
– Procedura analizy SPACE	7–8	46	Wyrwiński Jan, Leja Krzysztof		
Waniak-Michalak Halina			– Możliwości wdrożenia strategicznej karty wyników w Instytucie Oceanologii Polskiej Akademii Nauk w Sopocie	7–8	33
– Stymulowanie działalności inwestycyjnej małych i średnich przedsiębiorstw poprzez rozwój funduszy pożyczkowych	12	32	Zając Czesław		
Wawrzyniak Katarzyna, Tarczyński Waldemar			– Komunikacja wewnątrzorganizacyjna w procesie zmiany właściciela przedsiębiorstwa – wyniki badań	12	25
– Propozycja statystycznego algorytmu ustalania premii dla zarządu spółki	9	31	Zalega Krzysztof		
Wiśniewska Joanna			– Wynagradzanie oparte na własności jako element ładu korporacyjnego – w poszukiwaniu optimum	2	12
– Wpływ wielkości sieci dystrybucji na przebieg procesów dyfuzji innowacji w banku komercyjnym	9	36	Zalewski Romuald I., Borucki Michał		
Wiśniewski Tomasz			– Ocena satysfakcji klienta z usług doradczych (II). Zastosowanie metody SERVQUAL	1	23
– Wykorzystanie średnioważonego kosztu kapitału w ocenie efektywności inwestycji	2	32	Zimniewicz Natalia		
– Inwestycje kapitałowe z opcjami wykluczającymi się	7–8	54	– Polityka rachunkowości w zarządzaniu przedsiębiorstwem	7–8	62
Wolniak Radosław, Krzemień Eugeniusz			Zemigała Marcin		
– Tworzenie komputerowego oprogramowania wspomagającego zarządzanie – analiza stosowanych koncepcji	4	38	– Kryteria kreowania wyższej jakości w przedsiębiorstwie	1	35
Wołowicz Tomasz			Życki Artur, Sujkowska Zofia		
– Ulgi uznaniowe formą pomocy publicznej dla przedsiębiorstw	10	35	– Zarządzanie funduszami strukturalnymi	4	13
Wójcik-Karpacz Anna, Karpacz Jarosław, Nogalski Bogdan					
– Partnerstwo samorządu regionalnego					

## PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

### Spis treści 2004

	str.		str.
<b>Nr 1</b>		<b>Nr 6</b>	
<b>Ryzyko inwestycji na rynkach rozwijających się</b>		<b>Lepsze zarządy</b>	
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	43	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	45
<b>Nr 2</b>		<b>Nr 7–8</b>	
<b>Siedem epok w życiu przywódcy</b>		<b>Opowiadanie historii</b>	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	70
<b>Nr 3</b>		<b>Nr 9</b>	
<b>Toksyczni podwładni</b>		<b>Proces dostosowania menedżerów do nowego środowiska za granicą</b>	
– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	42	– „Journal of International Business Studies” – opr. Grażyna Aniszewska	45
<b>Nr 4</b>		<b>Nr 11</b>	
<b>Zarządzanie organizacjami nie nastawionymi na zysk</b>		<b>Eksperti na zawołanie</b>	
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	42	– „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska	46
<b>Nr 5</b>		<b>Nr 12</b>	
<b>Siła wydajności</b>		<b>Kierowanie klientów do nowych kanałów dystrybucji</b>	
– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	42	– „The McKinsey Quarterly” – opr. Grażyna Aniszewska	40