

- O czym się nie mówi – rozmowa z dr. KRZYSZTOFEM RYBIŃSKIM, wiceprezesem Narodowego Banku Polskiego ..... 3

- Marzenie o organizacji idealnej – Jerzy S. Czarnecki ..... 7
- Eksploatacja i eksploracja wiedzy w organizacjach w świetle badań empirycznych – Ewa Stańczyk-Hugiet ..... 11
- Specyfika kariery w firmie globalnej – Elżbieta Kowalczyk ..... 15
- Przestrzeń a innowacyjność przemysłu w polskich regionach – Arkadiusz Świadek ..... 18
- Koncepcja zarządzania strategicznego w organizacjach *non-profit* – zarys problematyki – Janusz Fudaliński ..... 22
- Typologia polskich organizacji pozarządowych – Joanna Hernik ..... 26
- Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań – Jacek Lipiec ..... 29

## FINANSE

- Efektywność restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw na podstawie procedur prawnych – ujęcie syntetyczne – Małgorzata Rochoń ..... 34

## JAKOŚĆ

- Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości – Stanisław Sudoł ..... 38

## KONFERENCJE ..... 40

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 41

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Przedsiębiorczość w organizacji – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 45

## KRONIKA TNOiK ..... 48

## SPIS TREŚCI 2006 ..... 49

# przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.  
NR 12 (803) 2006

## Rada Programowa:

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

## Zespół:

Barbara Ołędzka – redaktor naczelny  
Dariusz Teresiński – zastępca  
redaktora naczelnego  
Grażyna Aniszewska  
Tomasz Włodarczyk

## Adres redakcji:

ul. Boduena 4 m. 22  
00-011 Warszawa  
tel./faks 022-827-15-10  
e-mail: [przeorg@gazeta.pl](mailto:przeorg@gazeta.pl)  
[przeorg@neostrada.pl](mailto:przeorg@neostrada.pl)

## Korespondenci:

Białystok – tel. 085-654-52-46 mgr Julita Nowakowska; Bydgoszcz – tel. 052-341-27-06 dr inż. Jadwiga Bizon-Górecka; Częstochowa – tel. 034-324-34-76, tel./fax 034-324-55-36 dr inż. Robert Kuceba; Gdańsk – tel. 058-341-93-70, 058-341-45-11 mgr Wanda Stankiewicz; Katowice – tel. 032-258-16-06 dr inż. Krzysztof Pałucha; Kielce – tel. 0-695-310-186 prof. Zbigniew Olesiński; Kraków – tel. 012-633-40-82, dr Andrzej Jaki; Lublin – tel. 081-532-99-18 prof. dr hab. Ewa Bojar; Łódź – tel. 042-639-82-34; Olsztyn – tel. 089-527-32-76 mgr Irena Łazuka-Chmielewska; Piotrków Trybunalski – tel. 044-647-07-57 mgr Maria Bugajska; Poznań – tel. 061-854-38-39 mgr inż. Henryk Jasiak; Rzeszów – tel. 017-86-36-398 dr hab. Jan Łukasiewicz; Szczecin – tel. 091-444-18-36 dr hab. Małgorzata Łatuszyńska; Toruń – tel. 056-622-29-98 mgr Elżbieta Jakubowska; Warszawa – tel. 022-862-32-24 mgr Wiesław Krepowicz; Wrocław – tel. 071-368-03-23 dr Aleksander Binsztok

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

Łamanie: D. Stański, tel. 0227573802  
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa  
ul. Lubelska 30/32

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

## PRENUMERATA

# CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

### Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2007 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 RUCHU SA

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

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

## INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

- ✓ przesyłanie **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- ✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word

7.0, czcionka Times New Roman, 12 pkt, odstęp między wierszami – 1,5 wiersza) pocztą elektroniczną lub na dyskietkach (wyłącznie 3,5”) z dołączonym wydrukiem;

- ✓ dołączanie do pliku tekstowego zbiorów zawierających rysunki i schematy, jeśli są wykonywane w innych programach niż „Word”;
- ✓ podawanie tytułu (stopnia) naukowego, miejsca pracy, adresu e-mailowego, numeru telefonu oraz adresu domowego (redakcja wysyła egzemplarze autorskie) oraz oświadczenia, że praca nie była publikowana.

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

## STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

### II i III STRONA OKŁADKI

- czarno-biała: 1 strona – 2000 zł
- kolorowa: 1 strona – 3000 zł

### IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

# O czym się nie mówi

Rozmowa z dr. KRZYSZTOFEM RYBIŃSKIM, wiceprezesem Narodowego Banku Polskiego

## Jak Pan ocenia obecny poziom rozwoju polskiego systemu bankowego?

Kondycja systemu bankowego jest znakomita, a jednocześnie obserwujemy jego bardzo szybki rozwój. Na stronach internetowych NBP można znaleźć mnóstwo wskaźników dokumentujących ten stan rzeczy: zyski są rekordowe, rośnie akcja kredytowa itd. Sprawą mniej znaną jest to, że sektor bankowy jest obecnie jednym z najbardziej zaawansowanych, jeśli chodzi o wdrażanie e-gospodarki. W innych branżach w zasadzie nadal króluje papier, natomiast banki nie tylko same operują dokumentami elektronicznymi, ale i z klientami komunikują się coraz częściej drogą elektroniczną. To jest wygodniejsze oraz znacznie tańsze. W bankowości udało się wyjątkowo skutecznie wykorzystać rentę zapóźnienia. „Dzięki” temu, że za komunizmu nic się w zasadzie w polskiej bankowości nie działo, mogliśmy przeskoczyć pewne etapy rozwoju, które w niektórych krajach są istotnym hamulcem wzrostu efektywności. Dla przykładu, w USA i Francji do dziś bardzo popularny jest obrót czekowy; ludzie się do tego przyzwyczaili i nie bardzo wiadomo, jak od tego odejść, a u nas w zasadzie z marszu przeskoczyliśmy od gotówki do pieniądza plastikowego i wirtualnego (w internecie). W wielu polskich bankach, będących obecnie częścią zagranicznych instytucji finansowych, systemy informatyczne i rozwiązania organizacyjne są bardziej nowoczesne niż w bankach-matkach.

Wygoda, bezpieczeństwo, stabilność i skuteczność nadzoru – to jest obraz naszego systemu bankowego. Oczywiście wskaźniki ilościowe mamy znacznie gorsze niż Europa Zachodnia, ale jest to naturalny efekt 50 lat komunizmu. Podobnie jak brak nacisku konkurencyjnego klientów, których spora liczba wciąż jeszcze myśli w kategoriach „książeczki oszczędnościowej” i nie wymaga od swoich banków lepszej obsługi. Gdyby wymagali lub zabierali oszczędności z banków, na które narzekają (a narzekanie jest dość popularne), do innych – zapewne zmiany byłyby jeszcze szybsze.

Z przeprowadzonych przez NBP badań porównawczych wynika też, że koszty obsługi wymagań stawianych bankom przez instytucje nadzoru są w Polsce istotnie mniejsze niż w bardziej rozwiniętych krajach Unii Europejskiej.

Najistotniejszym sukcesem jest jednak to, czego w Polsce nie było: udało nam się mianowicie uniknąć kryzysu sektora bankowego, który kosztował w niektórych krajach postkomunistycznych nawet kilkanaście procent PKB. Z kilkoma w sumie upadłościami, do jakich doszło w niewielkich bankach, poradziłyśmy sobie w sposób wzorowy.

## A co należałoby poprawić?

Poważnym problemem jest swego rodzaju wykluczenie, czy też „wypchnięcie” pewnych grup społecz-



nych z grona klientów. Tabele opłat skonstruowane są w ten sposób, że wielu ludziom, zwłaszcza najmniej zamożnym, korzystanie z banków po prostu się nie opłaca. Ubocznym skutkiem takiej sytuacji jest powstanie całego przemysłu przyjmowania opłat w kasach sklepowych. Poczta, która zajmowała się tym „od zawsze”, straciła swoją dawniej niemal monopolistyczną pozycję, ponieważ okazało się, że inni są na tym polu znacznie bardziej dynamiczni i agresywni. A wszystko przez to, że najbardziej naturalny sposób regulowania stałych należności, jakim jest przelew czy polecenie zapłaty – dla wielu osób jest niedostępny lub z różnych względów niedogodny.

Z prowadzonego w NBP monitoringu opłat wynika, że na rynku istnieje tendencja wzrostowa. Uważam, że banki powinny przemyśleć swoje struktury opłat i w efekcie dać możliwość korzystania ze swoich usług także osobom, dla których miesięczna opłata rzędu kilku złotych za prowadzenie konta plus płatne przelewy, to jest zbyt dużo. Akurat teraz jest na to dobry czas: wysokie tempo wzrostu gospodarczego przekłada się na większe zyski banków i w takiej sytuacji dobrze byłoby pomyśleć o obniżce opłat lub innych rozwiązaniach mogących zwiększyć liczbę klientów. Ci najzasobniejsi są już „zagospodarowani”, więc na nich wiele więcej zarobić się nie da, a ewentualna walka o nich będzie bardzo kosztowna.

**Czy istnieje jakiś strukturalny pomysł na dotarcie z usługami bankowymi do osób, które z różnych powodów (brak kompetencji lub dostępu do internetu) nie mogą korzystać z najtańszych form obsługi on-line?**

Tegoroczna pokojowa nagroda Nobla pokazuje pewien kierunek rozwoju. Wprawdzie kredytowanie nie- ➔

wielkimi kwotami wychodzenia ze skrajnej nędzy, to nie jest dokładnie nasz problem, ale podobny mechanizm tanich usług bankowych można by zastosować i u nas. Oczywiście powstaje pytanie, czy nasze banki: nowoczesne, z informatyzowane, efektywne, ale i ponoszące w związku z tym znaczne koszty, będą w stanie zaoferować tego typu rozwiązania. Skutecznych inicjatyw w tym obszarze oczekiwałbym raczej od banków spółdzielczych, niewielkich, wtopionych w lokalną społeczność, a z drugiej strony mających ofertę umiarkowanie atrakcyjną dla klientów z grubszym portfelem. Jednym ze strukturalnych pomysłów, które można by rozważyć, jest wprowadzenie bonifikaty za przelew na rzecz administracji publicznej, w miejsce dokonywanych obecnie wpłat w gotówce. Dla wielu osób mogłoby to stanowić istotny bodziec do zainteresowania się posiadaniem konta w banku.

### **Jak to się dzieje, że polscy eksporterzy od lat narzekają na mocną złotówkę i rok w rok zwiększają eksport?**

Złoty jest walutą najbardziej zmienną wśród walut nowych członków Unii. Mocny złoty uderza w krótkoterminowe interesy eksporterów; słaby – w importerów, natomiast same wahania powodują problemy dla całej gospodarki. W sferze informacji publicznej mamy natomiast do czynienia ze znaczną asymetrią, bo przy słabej złotówce jedynym głośno protestującym jest bank centralny, który w takiej sytuacji ostrzega przed możliwym wzrostem inflacji. Dlaczego importerzy nie podnoszą larum w takiej sytuacji – trudno dociec. Jednym z wyjaśnień, jakie przychodzi mi do głowy, jest większa skłonność mediów do nagłaśniania problemów eksporterów. Może to wynikać z (błędnego) przekonania, że eksport jest „ważniejszy” od importu, które to przekonanie żywione jest także przez wielu polityków, zwłaszcza tych słabiej znających się na ekonomii.

Polska stała się po wejściu do Unii krajem wyraźnie niższego ryzyka inwestycyjnego. Napływ inwestycji wzmacnia krajową walutę (kupowaną przez inwestorów), a jednocześnie wzmacnia gospodarkę, czego długofalową miarą jest rosnąca siła waluty. Nie bez znaczenia jest też – i będzie w przyszłości – napływ środków unijnych. Paradoksalnie, jednym z czynników wzrostu wartości złotego jest także sam eksport: środki uzyskane z wciąż rosnącej sprzedaży towarów za granicą są przecież wymieniane na złotówki.

W światowej gospodarce od pewnego czasu obserwuje się pewną „nadpłynność”. Stopy procentowe są niskie i nie wygląda na to, żeby miały nagle zacząć znacząco rosnąć, więc kapitał pilnie poszukuje miejsc, gdzie mógłby się ulokować. Polska jest takim właśnie miejscem: w Unii, ale z dużą – jak na Unię – dynamiką wzrostu gospodarczego, a jednocześnie z dużym rynkiem wewnętrznym.

Potwierdzeniem optymistycznych prognoz jest także i to, że w 2004 r. sporo pieniędzy zainwestowały w Polsce fundusze hedgingowe, stawiając na wzrost wartości złotówki. Ich ówczesne oczekiwania się potwierdziły i dziś nadal nie widać istotnych czynników, które w średnioterminowej perspektywie mogłyby powodować osłabienie naszej waluty. Przyjmując

scenariusz najbardziej prawdopodobny: deficyt fiskalny będzie stopniowo ograniczany, absorpcja środków unijnych będzie przebiegać bez większych zakłóceń i nie wydarzy się jakaś wielka katastrofa – można oczekiwać dalszego wzrostu realnej wartości naszej waluty.

Wracając do eksporterów: ich znakomite wyniki są rezultatem wzrostu wydajności. Polscy przedsiębiorcy dokonali wielkiego postępu, obniżając koszty, optymalizując procesy w firmach, wprowadzając nowoczesne technologie, łącząc się, inwestując – a wszystko to w warunkach sprzyjających trwałemu rozwojowi i niskiej inflacji. Utrzymująca się od lat dwucyfrowa dynamika eksportu z tego właśnie wynika. Przedsiębiorcy „odrobili lekcję”, natomiast po stronie państwa mamy sporo zaniedbań, a co najmniej tempo rozwiązywania problemów strukturalnych (wymiar sprawiedliwości, prywatyzacja, infrastruktura, system podatkowy, inne rozwiązania prawne) jest niewystarczające.

### **Czy rezerwy proste zostały w pełni wykorzystane?**

W firmach prywatnych, zwłaszcza tych najlepszych, rezerwy proste zostały wykorzystane już dość dawno temu. Wzrost wydajności zależy dziś w coraz większym stopniu od globalnej optymalizacji procesów biznesowych. Oznacza to określanie swoich kluczowych kompetencji w kontekście nie tylko krajowej konkurencji, ale także możliwości stwarzanych przez globalny rynek. Przykładem mogą tu być *call-centres* w Indiach, czy w Polsce, obsługujące firmy z całego świata. Pożytki z zastosowania takich rozwiązań polegają nie tylko na obniżce kosztów (nieraz o kilkadziesiąt procent), ale także na wzroście satysfakcji klientów, czyli poprawie jakości. Poważne banki inwestycyjne zatrudniają dziś indyjskich analityków do badań i prognoz rynkowych. Jest to działalność o najwyższym współczynniku wartości dodanej: dzięki zatrudnieniu kilkudziesięciu tańszych, zamiast kilku bardzo drogich specjalistów europejskich czy amerykańskich, uzyskuje się niesamowity wzrost zdolności analitycznych całej firmy, która dzięki takim rozwiązaniom jest w stanie śledzić w czasie realnym zachowania kilkuset spółek na kilku giełdach. Również dla naszych przedsiębiorców coraz ważniejsze staje się oddzielenie tego, na czym naprawdę się znają i w czym są lepsi od konkurencji – od tego, co mogą *outsourcować*. Poszukiwanie partnerów, mogących dostarczyć odpowiednie usługi czy produkty, które kiedyś wytwarzało się we własnym zakresie, nie ogranicza się już do bezpośredniego sąsiedztwa, ani nawet do rynku krajowego. Dzięki internetowi znalezienie potencjalnego partnera w Europie, Azji czy Ameryce nie jest dziś problemem (czasami bywa to nawet łatwiejsze niż znalezienie partnera w Polsce, jeśli takowy istnieje). Problemem pozostaje natomiast ocena wiarygodności i konstrukcja umowy, która dostatecznie zabezpieczałaby interesy stron. Drugim wyzwaniem jest ciągła eksploracja własnej firmy – jak wiele z dotychczas prowadzonych operacji jesteście w stanie wyodrębnić i zlecić na zewnątrz, nie tracąc kontroli nad kluczowymi elementami łańcucha tworzenia wartości.

## Czy wobec tego typu procesów pojęcie gospodarki krajowej ma jeszcze sens?

To jest w coraz większym stopniu jedynie tradycyjny sposób podawania pewnych danych statystycznych. Gospodarka krajowa nie daje się rzetelnie wyodrębnić ze strumienia międzynarodowych obrotów wartościami, dobrami, procesami i czym tam jeszcze się dziś obraca. Spór o to, czy gospodarka krajowa istnieje, czy też jest tylko coraz bardziej niejednoznaczny pojęciem, jest jednak mniej ważny od praktycznym skutków globalizacji. Dziś, przymierzając się do zainwestowania własnych środków, albo oceniając sensowność danej inwestycji (np. w banku) należy mieć bardzo dobre rozeznanie dwóch globalnych czynników: konkurencji i klientów. Biznes zaprojektowany bardzo rzetelnie może okazać się zupełnym niewypałem, jeśli w Chinach to samo produkowane jest za ćwierć naszej ceny. Z kolei globalny rynek otwiera szanse, jakich nie było dotychczas: dywersyfikacji ryzyka czy osiągnięcia korzyści skali nawet w przypadku produktów czy usług kiedyś uznawanych za niszowe.

Podobne wątpliwości można zgłaszać wobec pojęć importu i eksportu. Granice państwowe wciąż wprawdzie istnieją, ale coraz większa część obrotów handlowych realizowana jest w ramach międzynarodowych korporacji. A to zasadniczo zmienia ich charakter. Część tych operacji może mieć na celu wykorzystanie różnic w systemach podatkowych czy – szerzej rzecz ujmując – prawnych rozmaitych krajów. Z dzisiejszego punktu widzenia może się to wydawać podejrzane, ale jeśli ta tendencja będzie narastała (a wiele na to wskazuje), to po pewnym czasie przyjdzie się z nią pogodzić. W efekcie może się więc okazać, że ani rząd, ani parlament nie jest do końca suwerenny w określaniu zasad prowadzenia biznesu na terenie formalnie suwerennego państwa, bo albo wprowadzone zostaną rozwiązania oczekiwane przez globalnych graczy (i oferowane w innych krajach), albo strumień inwestycji zacznie wysychać, a miejsca pracy „wyniosą się” gdzie indziej.

Fragmentaryczność naszej wiedzy o realnych procesach zachodzących w światowej gospodarce wynika między innymi z tego, że krajowe urzędy statystyczne, banki centralne i inne instytucje nadal analizują strumienie dóbr przepływających przez granice, natomiast nie mają ani dostępu, ani narzędzi analitycznych, które pozwalałyby badać procesy zachodzące wewnątrz firmy, takiej jak np. General Electric, której obroty są wielokrotnie większe niż wielu nawet całkiem rozwiniętych gospodarzo państw. Wiemy więc, co się dzieje w gospodarce Luksemburga, a o GE wiemy... „co innego”. Bo przecież duża firma giełdowa podaje do publicznej wiadomości całkiem sporo informacji na swój temat. Nie ma jednak żadnego sposobu, żeby te informacje połączyć lub porównać z danymi ujmowanymi w tradycyjnych kategoriach gospodarek krajowych.

Wspomniane już wchodzenie firm o globalnym charakterze w kompetencje państw – a przynajmniej w obszar, co do których dotychczas panowało przekonanie o suwerennym charakterze decyzji politycznych – zawocować też powinno wzrostem odpowiedzialności. Może więc z czasem dojść do tego, że sygnatariuszami jakiegoś kolejnego protokołu ekologicznego (dajmy na

to „z Warszawy”) będą nie tylko prezydenci państw, ale i prezesi zarządów ponadnarodowych koncernów. Jaki to będzie miało wpływ na demokrację jako ustrój państwowy – nie podejmuję się prorokować. Tę odpowiedzialność wiele firm czuje już dziś. Co więcej, szeroko pojmowana odpowiedzialność staje się elementem kształtowania wizerunku wielu firm.

## Czy posiadanie własnej waluty jest rzeczywistym atrybutem suwerenności?

W wielu krajach toczą się (lub toczyły) w tej kwestii bardzo poważne spory, mające jednak w dużej części charakter emocjonalny, a nie merytoryczny. Odbudowanie szacunku do złotego było i pozostanie historycznie bardzo ważnym elementem odbudowy polskiej gospodarki. Ten etap został w zasadzie zamknięty, czego najjaskrawszym świadectwem jest dynamika wzrostu oszczędności trzymany w złotych polskich i spadku – w dolarach. Teraz czas przeprowadzić rzetelną kalkulację zysków i strat przystąpienia do euro.

Wszystkie znane mi analizy (Międzynarodowego Funduszu Walutowego, nasze wewnętrzne, niezależnych instytucji badawczych) jednoznacznie wskazują, że po pierwsze, powinniśmy przyjąć euro, a po drugie, że powinniśmy to zrobić jak najszybciej. W obecnej sytuacji najlepszy scenariusz polegałby na podaniu przez rząd do publicznej wiadomości nieodległej daty przystąpienia do euro, przeprowadzeniu koniecznych reform i dotrzymaniu terminu. Zalety bycia w „klubie euro” są oczywiste: znika ryzyko kursowe oraz ryzyko spekulacyjnego ataku na złotego. Dla obywateli oznacza to przede wszystkim likwidację kosztów wymiany walut, szybszy wzrost gospodarczy, więcej inwestycji i miejsc pracy.

W Polsce powinno toczyć się wiele debat gospodarczych. Problemów do rozstrzygnięcia mamy całę mnóstwo i nie chodzi tu wyłącznie o sprawy tak oczywiste dla specjalistów, jak kwestia euro. Niestety, zamiast debaty mamy zasłuchanych w swoje własne monologi polityków i stosunkowo mało wobec nich krytyczne media. Jakoś tak się u nas przyjęło, że jeśli pokazuje się pana A. wygłaszającego pogląd X, to wystarczy pokazać pana B. twierdzącego, że nie-X i problem mamy opisany, racje stron przedstawione i można zająć się ciekawszymi sprawami (czystą sensacją i komercją). Otóż nie takie jest zadanie (zwłaszcza publicznych) mediów. Obywatele mają pełne prawo nie mieć wyrobionego zdania na temat, który omawiali obaj panowie. Z ich wypowiedzi, ograniczonej często do 30 sekund, zwykle bardzo niewiele wynika. Ale czas goni, ramówka jest nieubłagana itd. W efekcie odbiorcy oceniają nie „co”, tylko „kto” mówi, ponieważ zwykle mają jakiś stosunek do poszczególnych postaci życia politycznego. Jednocześnie jednak nadal nie wiedzą, „o co tam na górze się kłóć” (więc zakładają, że o pieniądze albo o stolki). To nie jest żadna debata, a w szczególności nie jest to debata publiczna, czyli taka, która dawałaby szansę rzeczywistego zrozumienia problemu i wypowiedzenia się na jego temat ludziom, którzy mieliby na to ochotę. Atrapą takiej debaty staje się więc ostatecznie wypowiedź przypadkowej osoby „z ulicy”, reprezentującej rzekomo *vox populi* oraz silącego się na oryginalność reportera, który stara się zamknąć cały

problem w „błyskotliwym” podsumowaniu. Sztuczność, sztampa i banał – zamiast pogłębionej analizy i cierpliwego tłumaczenia prawd bynajmniej nie zawsze i nie dla wszystkich oczywistych. A jeszcze gorzej jest, kiedy jedna ze stron (a zdarza się, że takich stron jest więcej) opowiada niestworzone dyrdymały. Dziennikarzom często się wydaje, że publiczne pokazywanie polityka opowiadającego malownicze bzdury jest zarazem sposobem na jego ośmieszenie i jednocześnie zapewnienie inteligentnej publiczności godziwej rozrywki. W odniesieniu do pewnej, niewielkiej części widowni, zapewne jest to prawda. Niestety reszta, pod nieobecność zrozumiałego i rzetelnego komentarza, ocenia występujące postaci głównie po czasie i miejscu, jakie zajmują w mediach, wedle zasady: „dużo go pokazują – znaczy słusznie prawi”.

### **Spróbujmy zasymulować prawdziwą debatę. Jakie są wady wprowadzenia euro?**

Przeciwnicy wprowadzania euro za główne niebezpieczeństwo zdają się uznawać możliwość znacznego wzrostu cen. Nie mają racji. Drobiazgowa analiza przebiegu inflacji w krajach, które wprowadziły euro, jednoznacznie pokazuje, że wahnięcia cen było minimalne i bardzo szybko wszystko wróciło do normy, czyli trendu, jaki poprzednio panował w gospodarce. Ten niewielki „ząbek” na wykresie inflacji brał się stąd, że w oczekiwaniu na znaną od dawna datę zmiany waluty, firmy powstrzymywały się przez dłuższy czas przed zmianami cen, ponieważ jest to zawsze kosztowne i kłopotliwe. W normalnych warunkach zmiany te zachodzą w sposób ciągły i nieskoordynowany. A wówczas wszyscy zrobili to na trzy-cztery. Jest na ten temat kilkadziesiąt bardzo dobrze obudowanych analizami statystycznymi artykułów naukowych. Dotyczą one np. „efektu cappuccino”: towar czy usługa, kupowane z dużą częstotliwością i za niewielkie pieniądze (jak poranna kawa we Włoszech) ma znacznie większy wpływ na tzw. postrzeganą inflację niż dobra kupowane rzadziej, jak sprzęt AGD czy elektronika użytkowa (które notorycznie tanieją od wielu lat, bez żadnego absolutnie związku z euro). W takich przypadkach łatwo dostrzegalne zaokrąglanie cen do poręcznej wielkości (np. 1 czy 5 jednostek) w nowej walucie uznawane jest, w sposób całkowicie nieuprawniony, za obiektywny miernik wzrostu wszystkich cen! A że przy okazji znacznie spadły stopy procentowe, obniżając wydatnie koszty obsługi kredytów? Przeciętny Włoch pije kilka kaw dziennie, a kredyt zaciąga raz na kilka lat, więc „wie lepiej”, a rozmaici eurosceptycy chętnie dadzą mu wiarę. W żadnym z państw znajdujących się obecnie w strefie euro inflacja nie wzrosła w związku z odejściem od waluty narodowej, a w niektórych znacząco i skokowo zmalała – jak we Włoszech, gdzie od wojny nie sposób było się od niej uwolnić i ostatecznie zrobiono to za pomocą sztuczek księgowych, bez których spełnienie kryteriów z Maastricht byłoby trudne do wyobrażenia. Taka jest prawda – o ile pojęcie to cokolwiek jeszcze znaczy w sferze publicznej.

### **Podobno po przejściu na euro przypadnie nam tzw. renta emisyjna.**

To prawda, z tytułu emisji własnego pieniądza bank centralny osiąga pewien, zresztą niezbyt duży

dochód, ale kompleksowe badania przeprowadzone w NBP w 2004 r. jednoznacznie pokazały, że całkowity bilans zysków i strat jest jednoznacznie pozytywny. Kto chce, może się zapoznać z tym raportem, ale jakoś nie słyszałem, żeby krytycy euro w jakikolwiek sposób odnosili się do zawartych tam wyliczeń i prognoz.

Jest jednak i problem realny, ogólniejszej natury, nad którym dobrze byłoby się poważnie zastanowić w ramach tej nie odbywającej się w Polsce debaty. Jeżeli konwergencja gospodarek europejskich nie będzie szybko postępować – a to wcale nie jest pewne i przesądzone, zarówno z przyczyn ekonomicznych, jak i politycznych – może dojść z czasem do istotnych napięć, wynikających ze specjalizacji poszczególnych gospodarek narodowych w ramach Unii. Gdyby do tego doszło, Europejski Bank Centralny stanąłby przed bardzo trudnym zadaniem: jak reagować na zdarzenia mające niejednakowy wpływ na gospodarki poszczególnych państw, czyli tzw. asymetryczne wstrząsy. Wyobraźmy sobie sytuację, w której np. popyt na drogą wyrobę wysokiej jakości produkowane przez gospodarkę niemiecką znacznie i trwale by osłabł, zaś na produkty średniej klasy, ale wciąż europejskie, a przy tym stosunkowo tanie, wytwarzane w Polsce – trwale by wzrósł. Odpowiedzią na taką sytuację, zgodnie z klasycznym modelem, powinien być spadek wartości waluty niemieckiej i wzrost polskiej oraz odpowiednie ruchy stóp procentowych (u nas w górę, a w Niemczech w dół). W sferze euro to jest z definicji niemożliwe. Poza stopami procentowymi i kursem waluty są jednak i inne instrumenty, z których można i należy korzystać: polityka fiskalna, uelastycznianie rynku pracy czy rynku produktów i usług. Tutaj jednak wchodzimy w obszar konkretnych problemów, które można i warto byłoby na spokojnie przedyskutować. W Europie o tym się rozmawia i sporo na ten temat pisze. W Polsce nikt się tym nie zajmuje poza garstką specjalistów.

Inna sprawa, że na obecnym etapie rozwoju Unii odejście od euro byłoby niewyobrażalnie trudną i kosztowną operacją, dla której nie dałoby się znaleźć racjonalnego uzasadnienia.

### **Zawsze pozostają uzasadnienia nieracjonalne.**

W czystej polityce, zwłaszcza rozumianej tak jak u nas, jako rytualne ścieranie się osób, które publicznie coś mówią, ale nikt tak naprawdę nie przywiązuje do tego wagi – próby uzasadniania likwidacji wspólnej waluty byłyby do pomyślenia. Szczęśliwie coraz więcej do powiedzenia w Europie mają przedsiębiorcy. Oni raczej nie dadzą sobie odebrać wspólnej waluty. Jakby to mogło wyglądać? Wyobraźmy sobie, że budzimy się w roku 1913: w Poznaniu w obiegu są fenigi, w Lublinie kopiejki, a w Krakowie grajcary.

### **Dziękuję Panu za rozmowę.**

*Rozmawiał Dariusz Teresiński*

Prezentowane poglądy są wyrazem osobistych przekonań autora i nie muszą być zgodne z oficjalnym stanowiskiem NBP.

# Marzenie o organizacji idealnej

*Jerzy S. Czarnecki*

## W krainie elfów

**U**prawianie nauki, konstatuje G.K. Chesterton, mieści się na pograniczu świata realnego i świata bajki<sup>1)</sup>. Świata realnego w tym sensie, że wytwory naukowej działalności poddawane są rygorom metodologicznej poprawności, praktycznej weryfikowalności i powtarzalności doświadczenia. Woda niepowtarzalnie wylewa się z wanny Arystotelesa, jabłka spadają na głowę nie tylko Newtonowi, a we wszystkich trójkątach Euklidesa suma kątów wynosi 180 stopni. Świata bajki w tym sensie, że sprawcami odkryć i wskazań naukowych są ludzie na tyle wielcy, że doprowadzają do realizacji swoich marzeń: Ziemia wypełniła marzenie Kopernika i obraca się dookoła Słońca, szczepionki wypełniły marzenia Kocha i sprawiły, że niektóre choroby przestały być groźne, a bity spełniły marzenia Wienera i układają się w programy sterujące zachowaniem maszyn.

W obszarze nauk zajmujących się organizacjami i zarządzaniem nimi odnaleźć można oba te światy: realnych, mierzalnych faktów, a zarazem idei przybierających postać marzeń czy wręcz obsesji. Jedno z takich marzeń pojawia się i odnawia w różnych odmianach – oparcie funkcjonowania organizacji na Newtonowskim modelu świata, który wyjaśnić można przez analogię do maszyny. Rozwój myśli w zakresie organizacji i zarządzania nimi nieodmiennie prowadzi do podważania takiego maszynowego modelu organizacji. I nieodmiennie też elementy takiego myślenia odnaleźć można w kolejnych edycjach teorii. Celem artykułu jest wskazanie trudności na drodze do maszynowego sposobu rozumienia organizacji oraz dróg omijania wynikających stąd ograniczeń.

## Wielość pytań

**O**rganizacje są abstrakcyjnymi tworam, co do których wierzy się, że mają własne cele, istnieją tylko wtedy, kiedy tworzą je ludzie, a ponadto, że współdziałanie ludzi w organizacjach przynosi efekty większe niż ich samodzielne działanie<sup>2)</sup>. Każda z tych cech poddana została dyskusji; każda z tych dyskusji pozostawiła po sobie więcej pytań niż odpowiedzi. Wielość i różnorodność niosą ze sobą nie tylko trudność klasyfikacji<sup>3)</sup>, ale też trudności w porównywaniu uzyskanych rezultatów<sup>4)</sup>.

Jak powstają cele organizacji jako dopełnienie jej przeznaczenia, czy są one wynikiem racjonalnych, opartych na sformalizowanych modelach, świadomych

decyzji<sup>5)</sup>, czy są wynikiem procesu politycznych uzgodnień wewnątrz koalicji dominującej<sup>6)</sup>, czy też są wynikiem wyborów satysfakcjonujących, skutkiem braku racjonalności<sup>7)</sup>? A może cele organizacji nie są w ogóle obszarem decyzji jej członków, a tylko wynikiem nie kontrolowanych wydarzeń w otoczeniu<sup>8)</sup>?

Dlaczego ludzie przystępują do organizacji? Czy tylko dla zaspokojenia swoich egoistycznych potrzeb<sup>9)</sup>? Czy dlatego, że muszą uczestniczyć w procesie wymiany dóbr, usług i świadczeń<sup>10)</sup>? Czy może mają potrzebę uczestnictwa w grze<sup>11)</sup>? A może tylko dlatego, że taki jest naturalny porządek rzeczy<sup>12)</sup>?

Dlaczego ludzie ze sobą współdziałają wewnątrz organizacji? Czy dlatego, że odpowiadają sobie na sekwencję uporządkowanych pytań<sup>13)</sup>? Czy dlatego, że powstają w nich potrzeby coraz wyższego rzędu<sup>14)</sup>? Czy może dobrze się czują w małych grupach<sup>15)</sup>? A może wreszcie dlatego, że praca i współdziałanie jest ich naturalnym zachowaniem<sup>16)</sup>?

Dlaczego ludzie w organizacjach zachowują się zgodnie z ich celami? Czy dlatego, że nie pozostawiono im możliwości wyboru celów, a inne zachowanie nie jest możliwe<sup>17)</sup>? Czy dlatego, że takie zachowanie nie narusza obszaru higieny psychicznej<sup>18)</sup>? Czy może dlatego, że ktoś ich przekupił przy uzgadnianiu wkładów i korzyści<sup>19)</sup>? A może dlatego, że sami mogą ustanawiać własne cele<sup>20)</sup>?

To tylko przykładowe pytania, a na ich podstawie stawiać można dalsze. Czy wobec tego, organizacje mogą nie mieć celów, które narzucają swoim członkom, ale przeciwnie, to, kto jest członkiem organizacji i z jakimi kompetencjami do niej przystępuje, będzie miało wpływ na cele<sup>21)</sup>? Czy cele organizacji mogą ewoluować wraz z rosnącymi kompetencjami jej tworzywa, to jest ludzi, którzy je tworzą? A może jedno i drugie zarazem<sup>22)</sup>? Każdy z badaczy, który zajmuje się organizacjami, przywoła odmienny zestaw pytań. Każdy zaś z zestawów pytań będzie odbiciem zainteresowań badacza i jego wiedzy.

Wielość pytań skłania do wielości dróg poszukiwania odpowiedzi, a każda z dróg, jak wskazuje G. Morgan, jest w pełni uprawniona; każda też prowadzi nie tylko do innych odpowiedzi, ale i do nowych pytań, na które od nowa poszukuje się odpowiedzi<sup>23)</sup>.

E.H. Porter opisuje sytuację organizacji, której problemy rozważają kolejno: socjolog, psycholog i antropolog<sup>24)</sup>. Rozwiązanie, które proponuje każdy z nich, jest identyczne, choć przyjmują oni inne założenia, stosują odmiennie metody i posługują się odmiennymi pojęciami. Jest w tym nadzieja na wspólny obszar

wniosek i dyrektyw formułowanych przez naukę. Oto, mówi Porter, po pierwsze, fakty, które widzieli przedstawiciele różnych dyscyplin, były jednakowe; po drugie, nie fakty same w sobie podlegały refleksji, ale stojący za nimi model, który badacze postrzegali jako identyczny. Podobne uwagi czynią: G. Morgan<sup>25</sup>), K. Weick<sup>26</sup>), a za nimi, przed nimi i obok nich, wielu innych badaczy. Taki też jest sens refleksji naukowej w obszarze organizacji i zarządzania nimi; analiza i refleksja praktyczna dokonuje się na podstawie modeli<sup>27</sup>). Nie zdarzeń zatem, a w szczególności zdarzeń bieżących, najbardziej widocznych i dolegliwych, ale intelektualnych konstrukcji i mechanizmów weryfikacji ich poprawności.

W tym miejscu pojawia się bajkowa część świata organizacji i zarządzania nimi. W wielu rozważaniach występuje to samo marzenie: budować organizacje i kontrolować je tak, aby zachowywały się zgodnie z marzeniami tych, którzy je zbudowali i nimi zarządzają, aby działania w nich podejmowane umożliwiały przewidywanie przyszłych jej stanów i przyszłych skutków jej funkcjonowania: obraz maszyny wyjaśnia deterministyczną wizję wszechświata: wiarygodnego, przewidywalnego, badanego. W tym obrazie perfekcyjnej techniki nie ma miejsca na żadną nieprzewidywalną przypadkowość, czy niejednoznaczność. Świat techniczny, w założeniach swoich, umożliwia rozwiązywanie problemów i kontrolę<sup>28</sup>).

Nie chodzi przy tym o budowę organizacji na kształt maszyny, to by było nazbyt dosłowne. Chodzi o możliwość przewidywania i kontroli jej zachowań w taki sposób, jak się kontroluje i przewiduje działanie urządzenia. W toku ewolucji poglądów pokazują się jednak, w coraz wyższym stopniu, dwa zjawiska. Po pierwsze, że upodobnienie kontroli organizacji do kontroli maszyny nie wytrzymuje próby rzeczywistości<sup>29</sup>). A zaraz za tym, po drugie, że nie oznacza to potrzeby rezygnacji z kontroli, bo pojawiają się inne jej narzędzia.

## Ewolucja marzenia

**M**aszynowe marzenia jawią się skrajnie w modelu idealnej biurokracji M. Webera<sup>30</sup>). Jest tam ciągłość funkcjonowania i jednolite, powtarzalne zasady. Tym jednak, co czyni Weberowską ideę skrajną, jest bezosobowe pełnienie funkcji, które czyni z organizacji zbiór posad wypełnionych tylko przez ludzi zapewne z braku lepszego tworzywa. To nie tylko brak emocji, to także bezpośrednio wyrażony postulat oddzielenia własności, pokrewieństwa czy innej cechy od sprawowanej na posadzie funkcji. Jedyną cechą osobniczą są formalnie określone, nadane i zweryfikowane kwalifikacje. Weberowskie wymagania nie wytrzymują jednak naporu innych punktów widzenia. Oto kluczowe zasady<sup>31</sup>) własności prywatnej i wolności osobistej powodują, że w spółce oddzielić można sprawowanie władzy od własności wyłącznej z inicjatywy właściciela.

Kolejne edycje realizacji marzenia uchylają założenia maszynowej kontroli. F.W. Taylor przyjmuje jako założenie<sup>32</sup>), a H. Fayol formułuje zasadę: w or-

ganizacji są równi i równiejsi<sup>33</sup>). W organizacji są ci, którzy kierują i ci, którzy są kierowani; ci którzy wyznaczają zadania i sposoby ich realizacji oraz ci, którzy zadania wykonują. Powstaje zatem pytanie, kto i w jaki sposób miałby kontrolować równiejszych. Uwagi J. Schumpetera<sup>34</sup>) i J. Burnhama<sup>35</sup>), choć dotyczą funkcjonowania kapitalizmu, a nie budowy i zarządzania kapitalistycznymi organizacjami, stały się tłem do wzmocnienia tego pytania. Maszynowa kontrola nie dotyczy całości organizacji: poza kontrolą inną niż rynkowa, pozostają jej profesjonalni menedżerowie. Oni decydują o celach, sposobach realizacji celów i konstrukcji maszyny; oni maszyną sterują<sup>36</sup>). To dopiero dalej, poniżej kierowniczego szczebla, zastosować można zasady maszynowej kontroli; rola kierowników polega, mówiąc słowami J. Zieleniewskiego, na stawianiu podwładnym zadań i wszczepianiu im nawyku dokładnego ich wykonywania<sup>37</sup>).

Przeszkodą na drodze do maszynowej organizacji okazuje się też jedna z jej zasad konstrukcyjnych; elementami składowymi są ludzie, nie ma bowiem organizacji bez ludzi<sup>38</sup>). Ludzie zaś mogą być motywowani do przejawiania oczekiwanych postaw i zachowań, jeśli w toku takiego procesu zaspokojone zostaną ich wcale nie fizyczne potrzeby – wskazują za grupą harwardzką<sup>39</sup>) badacze motywacji.

Znowu więc następuje korekta. Już zupełnie nie bezosobowość, już nie tylko kasta – organizacje dopuścić muszą do swojego funkcjonowania wszystkich członków. Pojawiają się zalecenia, aby konsultować<sup>40</sup>), delegować<sup>41</sup>), umożliwiać partycypację<sup>42</sup>), pozwolić podejmować zobowiązania<sup>43</sup>). Warto zwrócić uwagę, po czyjej stronie leży inicjatywa w każdej z tych propozycji, tym niemniej powstaje nowa zasada. Głosi ona, że nie można programować zachowań ludzi, ale można je kontrolować: nagradzać pozytywne i karać negatywne, a nagrody i kary adresować do potrzeb, w szczególności pozamaterialnych. Zachowania organizacji nadal pozostaną pod kontrolą; z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć można przyszłe stany i skutki zachowań.

Pojawia się jednak, jak obserwuje Ch. Handy, paradoks<sup>44</sup>). Kapitalizm wypełnił swoje zadania rozwojowe. Wraz z nim nastąpił bowiem też rozwój ludzi, jednostek, które wypełniają korporacyjne struktury. Ludzie stają się zasobni, wykształceni, świadomi swoich praw i swojej wartości. Ich potrzeby są coraz bardziej wyrafinowane, a jedna z nich polega na tym, że nie akceptują zasady równych i równiejszych. Kwalifikacjami, intelektem, wykształceniem i umiejętnościami nie ustępują swoim kierownikom. I w miarę rozwoju cywilizacyjnego coraz mniej chętnie poddają się dobrowolnemu ubezwłasnowolnieniu<sup>45</sup>). Nie mogą się zatem zadowolić delegowaniem; jeśli dzisiaj kierownik coś delegował, jutro może tę delegację odebrać. Nie mogą się zadowolić partycypacją; jeśli bowiem mają partycypować, powinna ona równie dobrze dotyczyć inicjatywy, co wykonawstwa. Mogą jednak objąć w całkowite posiadanie – i decyzyjne, i wykonawcze – obszar działania, w którym ich wiedza, umiejętności i kwalifikacje są większe niż te same cechy ich kierowników; mogą zostać uprawomocnieni (*empower-*



ment)<sup>46)</sup>. Marzenie pozostało, dotychczasowe sposoby jego realizacji odeszły w przeszłość. Nie ma już mowy o maszynie, nie ma mowy o mechanicznej organizacji. Marzenie jednak nie tego w istocie dotyczy; ono zmierza do uzyskania wpływu na funkcjonowanie oraz przewidywalności stanów i zachowań – w taki sposób też można rozumieć kontrolę<sup>47)</sup>.

Wydawać by się mogło, że marzenie staje się bardziej odległe. Jak wpływać bowiem na funkcjonowanie i przewidywać przyszłe stany organizacji, jeśli są one skutkiem zachowań nie kontrolowanych, wręcz autonomicznych. Skoro jednak nie można kontrolować zachowań i nie można kontrolować wytworów, pozostaje jeszcze jedna transza – kontrola wsadu do procesu, wejścia, zasobów, które służą do powstania rezultatu. Będą nimi w szczególności umiejętności i wiedza uczestników. Standaryzacja uzyskana drogą indoktrynacji zapewnia, jak twierdzi H. Mintzberg, że parametry wyjścia będą nadal pod kontrolą<sup>48)</sup>.

Jednym z kluczowych zasobów na wejściu, a potem tworzywem organizacji są ludzie, członkowie organizacji. Nie można ich standaryzować, nie można też bezpośrednio kontrolować ich zachowań. Można to jednak uczynić pośrednio. Wystarczy w tym celu przyjąć ogólną zasadę: w organizacjach nie zarządzamy ludźmi i ich zachowaniami, zarządzamy wartościami. To już nawet nie są wspólne cele, to są wspólne wartości, które wyznają i uprawiają członkowie organizacji. W. Ouchi nazywa ten typ kontroli klanową<sup>49)</sup>.

Na przeszkodzie stoi teraz różnorodność kulturowa członków organizacji. Jakkolwiek istnieją sposoby umacniania wartości kulturowych w członkach organizacji<sup>50)</sup>, to jednocześnie E. Schein podkreśla głębokość umiejscowienia założeń kulturowych w psychice oraz to, że są one przyjmowane i akceptowane we wczesnych etapach procesu socjalizacji, a zatem często przyjęte zostały nieświadomie<sup>51)</sup>. Dodatkowa komplikacja polega na tym, że kultura członków organizacji i związane z nią wartości pochodzą z wielu różnych źródeł<sup>52)</sup>, co musi powodować ich niejednorodność, gdyż nie tylko społeczeństwa, ale i społeczności różnią się wartościami kulturowymi<sup>53)</sup>. Mocna kultura organizacyjna, choć niesie ze sobą niebezpieczeństwa, czyni jednak organizację przewidywalną<sup>54)</sup>.

## Co dalej?

**K**westia pozostaje nie wyjaśniona. Jedną z możliwych dróg postępowania dotyczy tego, aby założenia kulturowe, w jakiś sposób wyrażony komunikat fundamentalny podzielany przez wszystkich członków organizacji był jedynym kontrolowanym elementem organizacji – a i to w trybie kolejnych uzgodnień i zmian<sup>55)</sup>. Oznacza to jednak tyle, że organizacje nie gromadzą zasobów wokół celów. Przeciwnie, budują cele wokół zasobów; wokół tego, co jest ich podstawowym tworzywem architektonicznym – ludzi, którzy organizacje tworzą. Być może to jest droga do realizacji marzenia, aby organizacje i procesy zarządzania nimi przybrały jednocześnie postać: Weberowskiej sprawności, Mayowskiej ludzkiej twarzy, Vroomowskiej racjonalności, Herzbergow-

skiej higieny, Porterowskiej przewagi konkurencyjnej. To samo marzenie, inaczej tylko wyrażone. I to, że nie udało się go dotąd zrealizować, nie powinno, jak zauważa Ch. Handy, być powodem, aby z marzeń rezygnować<sup>56)</sup>.

Jerzy S. Czarnecki  
Katedra Zarządzania  
Uniwersytet Łódzki

## PRZYPISY

- 1) G.K. CHESTERTON, *Logika w krainie elfów. Wielkie eseje w nauce*, Wydawnictwo Prószyński i S-ka 1998, s. 117–125.
- 2) Por. np.: B.J. HODGE, W.P. ANTHONY, *Organization Theory*, Allyn and Bacon, Needham Heights 1991, s. 10; A.G. BEDEIAN, R.F. ZAMMUTO, *Organizations. Theory and Design*, Dryden Press, Chicago 1991, s. 9–10; W.B. BROWN, D.J. MOBERG, *Organization Theory and Management*, John Wiley & Sons, N.Y. 1980, s. 667; R.L. DAFT, *Organization Theory and Design*, South-Western Thomson Learning, Vanderbilt University 2001, s. 4, 12; S.P. ROBBINS, *Management*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ. 1994, s. 4.
- 3) H. KOONTZ, *The Management Theory Jungle*, „Academy of Management Journal” 1961, vol. 4, nr 3, s. 174–188 oraz H. KOONTZ, *The Management Theory Jungle Revisited*, „Academy of Management Review” 1980, vol. 5, nr 2, s. 175–187.
- 4) G. MORGAN, *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage Publications Inc., Beverly Hills, CA 1983, cz. I, s. 9–43.
- 5) Zob. np.: R.L. ACKOFF, *The Corporation as a Community, Not as a Corpus*, „Reflections”, jesień 2002, vol. 4, s. 14–21.
- 6) Zob.: Ch. PERROW, *Complex Organizations: A Critical Essays*, McGraw Hill 1986; J. PFEFFER, *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1992.
- 7) Zob.: H.A. SIMON, *Forecasting the Future or Shaping It?*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, s. 601–605.
- 8) Zob.: I. PRIGOGINE, *The End of Certainty*, Free Press, N.Y. 1996, a także M. HANNAN, J. FREEMAN, *The Population Ecology Perspective of Organizations*, „American Journal of Sociology” 1977, nr 82, s. 929–964.
- 9) Zob.: A. SMITH, *Wealth of Nations*, Prometheus Books, N.Y., 1991; J.A. SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942.
- 10) Zob.: J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Organizations*, wyd. 2, Blackwell 1993.
- 11) M. CROZIER, E. FRIEDBERG, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE 1982; A.K. KOŹMIŃSKI, A. ZAWIŚLAK, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE 1982.
- 12) A.W. GOULDNER, *Modern Sociology: An Introduction to the Study of Human Interaction*, Hartcourt, Brace & World, N.Y. 1963.
- 13) V. VROOM, P.W. YETTON, *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press 1973.
- 14) A.H. MASLOV, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, vol. 50, s. 370–396.
- 15) F.J. ROETHLISBERGER, *Man-In-Organizations*, Belknap Press 1968.
- 16) D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, Mc Graw Hill, Irwin 1985.
- 17) F.W. TAYLOR, *Scientific Management: Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee*, Greenwood Publishing Group 1972.

- 18) F. HERZBERG, *Work nad the Nature of Man*, New American Library 1978.
- 19) J.G. MARCH, H.A. SIMON, *Organizations*, Blackwell 1993.
- 20) J.R. KATZENBACH, D.K. SMITH, *The Wisdom of the Teams*, Harper Collins, New York 2003.
- 21) L.M. SPENCER Jr., S.M. SPENCER, *Competence at Work. Models fo Superior Performance*, John Wiley 1993.
- 22) G. HAMEL, C.K. PRAHALAD, *Competing for the Future*, Harvard School Press, Boston, Massachusetts 1996, G. HAMEL, *Leading the Revolution*, Penguin Books, New York 2002.
- 23) G. MORGAN, red., *Beyond Method. Strategies for Social Research*, Sage Publications, Beverly Hills, California 1983.
- 24) E.H. PORTER, *The Parable of the Spindle*, [w:] M.D. RICHARDS, red., *Readings in Management*, South – Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio 1982, s. 68–78.
- 25) G. MORGAN, *Beyond Method*, op.cit., s. 103.
- 26) K.E. WEICK, *Theory Construction As Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, nr 4, s. 797–806; K.E. WEICK, *Agenda Setting in Organizational Behavior. A Theory – Focused Approach*, „Journal of Management Inquiry”, vol. 1, nr 3, s. 171–182.
- 27) Zob. np.: M. WEBER, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1978, tom 2, rozdział XI, *Biurokracja*, s. 956–1006; T. BURNS, G.M. STALKER, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961; S. BEER, *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966; R.R. BLAKE, J.S. MOUTON, *Managerial Grid*, Gulf Publications Company 1964 oraz R. BLAKE, J. MOUTON, L. BARNES, L. GREINER, *Breakthrough in Organization Development*, „Harvard Business Review” 1964, vol. 42, listopad–grudzień, s. 133–155; K.R. ANDREWS, *Concept of Corporate Strategy*, Richard D. Irwin 1986; M. PORTER, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, N.Y. 1985.
- 28) F. FERRE, *Shaping the Future: Resources for the Post-modern World*, Harper and Row, New York 1976, s. 43.
- 29) W. SMITH, M. HIGGINS, *Postmodernism and Popularisation: The Cultural Life of Chaos Theory*, „Culture and Organisation” 2003, vol. 9, nr 2, s. 98; W. SMITH, *Chaos Theory and Postmodern Organization*, „International Journal of Organization Theory and Behavior” 2001, nr 3 & 4, s. 269.
- 30) M. WEBER, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, 1978, tom 2, rozdział XI, *Biurokracja*, s. 956–1006.
- 31) J.K. GALBRAITH, *The Economics of Innocent Fraud: Truth For Our Time*, Houghton Mifflin Company, New York 2004.
- 32) Uwagi o pracowniku, który wykonuje pracę woła: F.W. TAYLOR, *Principles of Scientific Management*, W.W. Norton & Company, New York 1967, s. 59, s. 62, s. 137; zob. też: *Editorial Comment Reflections on Schmidt*, „Academy of Management Review” 1971, vol. 14, s. 163.
- 33) H. FAYOL, *General and Industrial Management*, Pitman, London 1949, s. 19–42.
- 34) J.A. SCHUMPETER, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942 oraz R.L. HEILBRONNER, *Ponad ekonomiczną rewolucją*, [w:] J. GROS-FELD, red. *Ponad ekonomią*, PIW 1985, s. 150–163.
- 35) J. BURNHAM, *The Managerial Revolution. What Is Happening in The World*, Greenwood Press Reprint 1972, reprint wydania z roku 1941, s. 79–80.
- 36) Zob. też: R.A.G. MONKS, N. MINOV, *Watching the Watchers. Corporate Governance in the 21st Century*, Blackwell, Cambridge, Massachusetts 1996, rozdział 2, s. 75–79 oraz 82–85.
- 37) J. ZIELENIEWSKI, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 462.
- 38) W. BENNIS, *On Becoming a Leader*, Warren Bennis Inc. 1989, zob. też: W. BENNIS, *Organizational Revitalization*, „McKinsey Quarterly” 1968, jesień, vol. 5, s. 43–53.
- 39) F.J. ROETHLISBERGER, *Man–In–Organizations*, Belknap Press 1968.
- 40) D. MCGREGOR, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, Irwin 1985.
- 41) M.P. FOLLET, *Dynamic Administration. The Collective Papers of Mary Parker Follet*, Harper & Row 1941.
- 42) R. LIKERT, *New Patterns of Management*, McGraw Hill 1961.
- 43) J.R. KATZENBACH, D.K. SMITH, *The Wisdom of the Teams*, Harper Collins, New York, 2003.
- 44) Ch. HANDY, *The Age of Paradox*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 1994.
- 45) Ch. ARGYRIS, *Knowledge for Action*, Jossey–Bass 1993.
- 46) K. BLANCHARD, J.P. CARLOS, A. RANDOLPH, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berret–Koehler Publishers, San Francisco 1996.
- 47) G. HOFSTEDE, *The Poverty of the Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review” 1978, lipiec, vol. 3, nr 3, s. 450–461.
- 48) H. MINTZBERG, *The Structuring of Organizations*, Prentice–Hall, Englewood Cliffs. N. J., 1979, s. 6–9, 480.
- 49) W.G. OUCHI, *Markets, Bureaucracies, and Clans*, „Administrative Science Quarterly” 1980, marzec, vol. 25, nr 1, s. 129–141.
- 50) E. SCHEIN, *Organizational Culture and Leadership*, wyd. 2, Jossey–Bass, San Francisco 1992; T.E. DEAL, A.A. KENENDY, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corproate Life*, Perseus Books Publishing, N.Y., s. 135–139, J.C. QUICK, J.H. GAVIN, *The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*, „Academy of Management Executive” 2000, luty, vol. 14, s. 31–44; H.M. TRICE, J.M. BAYER, *Studying Organizational Culture Through Rites and Ceremonies*, „Academy of Management Review” 1984, październik, nr 4, s. 655–683.
- 51) E.H. SCHEIN, *On Dialogue, Cultures, and Organizational Learning*, „Organizational Dynamics” 1993, jesień, vol. 22, s. 40–51.
- 52) M.R. LOUIS, *An Investigator’s Guide to Workplace Culture*, [w:] *Organizational Cultures*, red. P. FROST, L.F. MORE, M.R. LOUIS, C.C. LUNDBERG, J. MARTIN, Sage Publications, Beverly Hills, California 1985, s. 73–98.
- 53) Ch. FOMBRUN, *Corporate Culture, Environment, and Strategy*, „Human Resources Management” 1983, nr 22, s. 79–85.
- 54) C. SCHOLZ, *Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit*, „Long Range Planning”, sierpień 1987, nr 4, s. 79–85.
- 55) S.L. DOLAN, S. GARCIA, A. AUERBACH, *Understanding and Managing Chaos in Organization*, „International Journal of Management” 2003, vol. 20, nr 1, s. 26, 27, 30, 32, 34; T.J. TENENBAUM, *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos*, „Organizational Dynamics” 1998, wiosna, s. 28–29.
- 56) Ch. HANDY, *The Hungry Spirit*, Broadway Books 1998.

# Eksploatacja i eksploracja wiedzy w organizacjach w świetle badań empirycznych

*Ewa Stańczyk-Hugiet*

## Wprowadzenie

**P**rezentowany artykuł jest ilustracją części badań, których podstawowym celem było zidentyfikowanie wpływu procesów związanych z wiedzą na realizację zamierzeń strategicznych badanych organizacji. Inspiracją dla takich badań była, obecnie intensywnie lansowana, koncepcja zarządzania wiedzą sprawiająca, że wiedza jest traktowana jako przedmiot procesów zarządzania. Interesujące jest to, że takie podejście do zarządzania traktuje się jako strategiczne. Jeśli tak w istocie jest, czego dowodzą liczne badania prowadzone w przedmiotowym zakresie, to ważne staje się poznanie relacji między procesami związanymi z wiedzą a celami strategicznymi organizacji.

## Paradoks eksploatacji i eksploracji wiedzy

**W**iedza organizacji tworzona jest, między innymi, przez uczestników tej organizacji, którzy zasoby własnej wiedzy udostępniają i przekształcają w zasoby wiedzy dostępne i pozostające w dyspozycji organizacji. Można więc sądzić, że organizacyjne zasoby wiedzy mogą się rozwijać dzięki wiedzy i woli jej uczestników. Nie są to jednak jedyne źródła wiedzy. Należy pamiętać także o źródłach zewnętrznych.

Z tego też względu można przyjąć, że najbardziej ogólną klasyfikacją strategii wiedzy jest klasyfikacja sporządzona ze względu na kierunek oddziaływania na zasoby wiedzy. Można wyróżnić tutaj dwie strategie. Pierwsza strategia to orientacja na eksploatację posiadanych zasobów wiedzy oraz lewarowanie zasobów wiedzy szczególnie wartościowych do uzyskania celów strategicznych (wykorzystanie efektu dźwigni). Druga strategia oznacza orientację na eksplorację wiedzy (odkrywanie lub uzyskiwanie wiedzy z zewnątrz). W przekonaniu autorki są to dwie podstawowe strategie wiedzy, które wskazują, w których obszarach aktywności organizacji można wiedzę wykorzystywać, a które obszary wymagają doinwestowania. Strategia eksploatacji i strategia eksploracji są tylko pozornie antynomiczne. Jak dowodzi M. Zack, eksploatacja bez eksploracji nie może istnieć [Zack, 1999, s. 136]. Eksploracja daje możliwości wchodzenia w nowe dziedziny działalności, eksploatacja z kolei pozwala na uzyskiwanie korzyści ekonomicznych z tytułu wcześniejszych innowacji i eksploracji.

Zakres eksploatacji i eksploracji jest uzależniony od wielu czynników. Do najważniejszych, jak się wydaje, należy specyfika branży. Im dynamiczniej branża się rozwija i im większa jest w niej orientacja na innowacje, tym zakres eksploatacji będzie się zmniejszać na rzecz eksploracji. Eksploracja daje bowiem potencjalnie większe szanse na uzyskiwanie premii pierwszeństwa. Nowość jest unikatowa, dopóki konkurenci nie uruchomią własnych procesów innowacyjnych i/lub mechanizmów imitacji. Dlatego też orientacja na eksplorację powinna być tym większa, im jest większe natężenie konkurencji w sektorze, im bardziej „wiedzołonna” jest branża, im większe są możliwości kształtowania popytu w sektorze.

Strategia eksploatacji wymaga rzetelnego zidentyfikowania zasobów wiedzy będących w posiadaniu organizacji oraz oceny ich wartości w odniesieniu do potrzeb określonych strategią ogólną. W dłuższej perspektywie konieczne jest określenie strategicznych kierunków rozwijania wiedzy (eksploracji). Warto pamiętać, że eksploracja nie dotyczy wyłącznie odkrywania wiedzy wewnątrz organizacji (choć ze strategicznego punktu widzenia daje możliwość generowania unikatowej wiedzy). Czasem ekonomiczny punkt widzenia będzie określał kierunki eksploracji (imitacja rutyn, produktów konkurentów, kupowanie nowej wiedzy itp.). Eksploracja będzie dotyczyła wówczas identyfikowania szczególnie wartościowych zasobów wiedzy w otoczeniu, a następnie podejmowania prób ich naśladowania i implementowania do warunków wewnątrzorganizacyjnych.

Eksploracja i eksploatacja tworzą podstawowy paradoks, z którym trzeba sobie poradzić formułując strategię wiedzy. Z jednej strony mamy bowiem do czynienia z orientacją na to, co było i komfort pewności, a z drugiej strony mamy niepewność przyszłości. Badacze problemu podkreślają konieczność doceniania wcześniejszych doświadczeń, i tych dobrych, i tych zakończonych niepowodzeniem. To one właśnie są źródłem uczenia się. Między innymi B. Levitt i J. March podkreślają, że organizacyjne uczenie się oparte jest na rutynach organizacyjnych i uzależnione jest od wcześniejszych doświadczeń [Levitt, March, 1988, s. 126–146], [Garvin, 1993, s. 78–91]. Takie podejście powoduje jednak wpadanie w pułapkę kompetencyjną, opieranie się na starych rutynach i ostatecznie wyznaczanie prostych celów. Dzisiejszy świat jest jednak na tyle złożony, że proste, sprawdzone rutyny przegrywają w konfrontacji z rzeczywistością, co oznacza

konieczność zmian rutyn, ale i celów oraz strategii. Wymaga zatem eksploracji [Weick, 1979, Chae, Bloodgood, 2005, s. 8].

Konieczne jest więc bilansowanie i dialektyczne współdziałanie oraz wzajemna zależność eksploatacji i eksploracji zasobów wiedzy. Każda organizacja powinna zatem implementować zarówno eksploatację i eksplorację, gdyż eksploatacja i eksploracja nie są względem siebie substytucyjne, ale komplementarne.

## Metoda i wyniki badań

**P**rocesy związane z wiedzą w przekonaniu autorki służą do realizacji strategii wiedzy, a tym samym wpływają na większą skuteczność określonej i realizowanej strategii ogólnej organizacji. Badania procesów związanych z wiedzą to przede wszystkim problemy identyfikacji tych procesów. Literatura przedmiotu dostarcza wiele propozycji szczegółowego identyfikowania tych procesów. Fakt zróżnicowanego postrzegania procesów związanych z wiedzą przez badaczy problemu utrudnia prowadzenie badań, a zwłaszcza ogranicza możliwości porównywania uzyskanych wyników badań.

W przeprowadzonych przez autorkę badaniach procesów związanych z wiedzą, ankietowani mieli wskazać trzy istotne procesy związane z wiedzą (spośród sześciu zidentyfikowanych). Wśród badanych procesów związanych z wiedzą występowały: procesy lokalizowania wiedzy, procesy pozyskiwania wiedzy, procesy rozwijania wiedzy, procesy dzielenia się wiedzą i jej rozpowszechniania, procesy wykorzystania wiedzy, procesy zachowywania wiedzy [8]. Na potrzeby prezentowanego artykułu przedstawiono te wyniki badań, które pozwalają wnioskować o znaczeniu procesów eksploatacji i eksploracji wiedzy w badanych podmiotach.

Badania, których wyniki są tutaj prezentowane, prowadzone były w latach 2004 i 2005 i miały następujące cele poznawcze:

- diagnoza sposobów i zakresu realizacji poszczególnych procesów związanych z wiedzą,
- identyfikacja ważności i ocena intensywności przebiegu procesów związanych z wiedzą między strukturą wewnętrzną i strukturą zewnętrzną,
- diagnoza postrzegania wpływu procesów związanych z wiedzą na realizację wybranych celów.

Badania prowadzone były z wykorzystaniem ankiety i wywiadu kierowanego. Ankieta prowadzona była wśród kierowników oraz pracowników 160 organizacji. Badaniu poddano 61 organizacji dużych, 45 organizacji średnich, 42 organizacje małe i 12 organi-

zacji mikro. Struktura branżowa przedstawia się następująco: 55 organizacji – przetwórstwo przemysłowe, 18 organizacji – transport i łączność, 17 organizacji – pośrednictwo finansowe i inne, 13 organizacji – administracja publiczna i ubezpieczenia, 3 organizacje – edukacja, 9 organizacji – hotele i restauracje, 22 – handel, 12 – budownictwo, 11 – informatyka. Badaniami objęto kierowników zajmujących stanowiska usytuowane najwyżej w hierarchii organizacyjnej (od 1 do 4 kierowników w danym podmiocie), co w sumie pozwoliło na uzyskanie 257 odpowiedzi. W grupie pracowników podjęto starania, aby uzyskać przynajmniej 10 odpowiedzi w każdym z badanych podmiotów. Niestety, nie w każdym przypadku było to możliwe i w efekcie otrzymano zwrot 825 ankiet, z czego do analizy wykorzystano 520. Łącznie w badaniach brało udział 777 osób pracujących w 160 organizacjach.

Tabele 1–3 przedstawiają wyniki badań. Uzyskane wyniki zostały uporządkowane w tych tabelach według formalnego podobieństwa badanych podmiotów, to jest ich wielkości, zajmowanej pozycji w hierarchii organizacyjnej oraz rodzaju branży. Przy czym przyjęto, że procesy pozyskiwania i rozwijania wiedzy przebiegają intensywniej w przypadku strategii eksploracji, a procesy wykorzystania wiedzy są charakterystyczne dla strategii eksploatacji.

Uzyskane wyniki badań przedstawione w przekroju wielkości organizacji (tab. 1) wskazują, że w organizacjach dużych większe znaczenie strategiczne ankietowani przypisali procesom eksploracji wiedzy (31,65% wskazań); w organizacjach średnich procesy pozyskiwania wiedzy (27,6% wskazań) i procesy rozwijania wiedzy (21,6%) znajdują się również wyżej niż procesy wykorzystywania wiedzy, przy czym ta różnica nie jest aż tak istotna. Procesy eksploracji wiedzy w grupie badanych małych organizacji uzyskały 27,76% wskazań, a procesy eksploatacji wiedzy 19,75% wskazań.

Badania empiryczne, których wyniki prezentuje tab. 1, były prowadzone wśród osób zajmujących stanowiska kierownicze oraz wśród pracowników, dlatego też wyniki badań ważności procesów związanych z wiedzą dla realizacji celów strategicznych organizacji przedstawiono w takim ujęciu. Tab. 2 prezentuje opinie kierowników, z których wynika, że procesy eksploracji wiedzy (36,6% wskazań) mają większe znaczenie niż procesy eksploatacji wiedzy (18,8% wskazań). W opinii pracowników te dwa analizowane strategiczne kierunki oddziaływania na zasoby wiedzy mają podobne znaczenie: eksploracja – 21% wskazań, a eksploatacja 22% wskazań.

**Tab. 1. Znaczenie procesów eksploatacji i eksploracji wiedzy w realizacji zamierzeń strategicznych badanych podmiotów – przekrój wielkości organizacji (% wskazań)**

	pozyskiwanie wiedzy	rozwijanie wiedzy	razem [1 + 2]	wykorzystywanie wiedzy	pozostałe procesy
	1	2	3	4	5
organizacje duże	16,9	14,75	31,65	14,75	53,6
organizacje średnie	15,6	17,8	33,4	27,4	39,2
organizacje małe	9,26	18,5	27,76	19,75	52,49

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

**Tab. 2. Znaczenie procesów eksploatacji i eksploracji wiedzy w realizacji zamierzeń strategicznych badanych podmiotów – opinie kierowników i pracowników (% wskazań)**

	pozyskiwanie wiedzy	rozwijanie wiedzy	razem [1 + 2]	wykorzystanie wiedzy	pozostałe procesy
	1	2	3	4	5
kierownicy	17,9	18,7	36,6	18,8	44,6
pracownicy	8,5	12,5	21,0	22,0	57,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

Interesujące są także wyniki badań empirycznych zaprezentowane w przekroju branż. Na szczególną uwagę zasługują wyniki z branż o charakterze usługowym. Powszechny jest bowiem pogląd, że to właśnie usługi są tym rodzajem działalności, który opiera się głównie na zasobach wiedzy. Oznacza to również, że zmienia się struktura prowadzonej działalności w wielu krajach z tej typowo wytwórczej na sferę usług. Tab. 3 prezentuje wyniki badań empirycznych w przekroju branżowym.

Pierwszą analizowaną branżą jest branża przetwórstwa przemysłowego. Większość badanych w tej branży podmiotów prowadzi działalność w sektorach dojrzałych. Wydaje się, że ten właśnie fakt zaważył na uzyskanych wynikach badań w tej branży. Najwięcej wskazań uzyskała w tej branży procesy wykorzystywania wiedzy (36,4% wskazań). Transport i łączność to kolejna, branżowo jednorodna, grupa badanych podmiotów. Branża ta znajduje się w fazie wzrostu i obejmuje podmioty prowadzące działalność związaną w szczególności z usługami telekomunikacyjnymi. Wyniki uzyskane w tej branży wskazują, podobnie jak w poprzednim przypadku, na procesy wykorzystywania wiedzy (27,8% wskazań), ale procesy eksploracji wiedzy są tutaj szczególnie doceniane (42,6% wskazań). Z kolei, analizując wyniki badań dotyczących branży związanej wyłącznie z usługami, a w szczególności – usług finansowych, ubezpieczeniowych, prawnych, rachunkowo-księgowych oraz konsultingu, można zauważyć podobną strukturę odpowiedzi: procesy eks-

ploracji wiedzy – 35,3% wskazań, a procesy wykorzystywania wiedzy – 29,4% wskazań.

Administracja publiczna i ubezpieczenia obowiązkowe (społeczne i zdrowotne) to branża, którą charakteryzuje względna stabilność. W tym przypadku więcej wskazań otrzymał proces wykorzystywania wiedzy (15,4% wskazań), a mniej procesy pozyskiwania wiedzy i rozwijania wiedzy (10,2% wskazań). Następną analizowaną branżą jest branża związana z usługami edukacyjnymi. Mimo że przebadano tu tylko trzy podmioty, warto przyrzeć się uzyskanym ocenom. Uzyskane wyniki są bowiem jednoznaczne. Wszystkie wskazania skoncentrowały się na trzech procesach. Pozostałe procesy nie uzyskały wskazań. Do tych istotnych procesów respondenci zaliczyli między innymi: procesy rozwijania wiedzy (44,4% wskazań) oraz procesy wykorzystywania wiedzy (33,3% wskazań).

Hotele i restauracje to następna grupa badanych organizacji prowadzących działalność usługową. W tej grupie badanych dużą liczbę wskazań otrzymały procesy pozyskiwania wiedzy (29,6% wskazań) oraz rozwijania wiedzy (25,9% wskazań). Kolejną badaną branżą był handel (detaliczny i hurtowy). I w tym przypadku, podobnie jak w wielu poprzednich, procesy wykorzystywania wiedzy mają większą liczbę wskazań (27,3% wskazań). W budownictwie brane były pod uwagę podmioty prowadzące działalność wytwórczą (produkcja), handlową oraz usługową. I tutaj procesy wykorzystywania wiedzy są najistotniejsze (41,7%

**Tab. 3. Znaczenie procesów eksploatacji i eksploracji wiedzy w realizacji zamierzeń strategicznych badanych podmiotów – przekrój branż (% wskazań)**

	pozyskiwanie wiedzy	rozwijanie wiedzy	razem [1 + 2]	wykorzystanie wiedzy	pozostałe procesy
	1	2	3	4	5
przetwórstwo przemysłowe	7,2	12,7	19,9	36,4	43,7
transport i łączność	27,8	14,8	42,6	27,8	29,6
pośrednictwo finansowe, doradztwo	2,0	33,3	35,3	29,4	35,3
administracja publiczna i ubezpieczenia	5,1	5,1	10,2	15,4	74,4
edukacja	0	44,4	44,4	33,3	22,3
hotele i restauracje	29,6	25,9	55,5	11,2	33,3
handel	15,2	10,6	25,8	27,3	46,9
budownictwo	11,1	8,3	18,4	41,7	39,9
informatyka	12,2	24,3	36,5	18,2	45,3

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

wskazań). Ostatnią analizowaną branżą jest informatyka (produkcja i usługi). Jest to branża rozwijająca się bardzo dynamicznie, dlatego uzyskane wyniki mogą być bardzo interesujące. W tej branży ważniejsze okazały się procesy rozwijania wiedzy (24,3% wskazań) i procesy pozyskiwania wiedzy (12,2% wskazań). W sumie procesy eksploracji wiedzy w branży informatycznej zostały uznane za istotniejsze w porównaniu do procesów eksploatacji wiedzy (18,2% wskazań).

## Zakończenie

**P**rzestawione w tab. 1–3 wyniki badań empirycznych można przedstawić syntetycznie, bez wprowadzania przekrojów formalnego podobieństwa badanych podmiotów. Takie ogólne wyniki badań prezentuje tab. 4. Z danych zawartych we wskazanej tabeli wynika, że to procesy pozyskiwania i rozwijania wiedzy (strategia eksploracji) oceniane są przez ankietowanych jako istotniejsze z punktu widzenia realizacji strategii organizacji (26,1% wskazań) niż procesy eksploatacji wiedzy (20,9% wskazań). Przy czym zidentyfikowana różnica w ocenach respondentów nie jest na tyle istotna, aby sfalsyfikować przedstawione na wstępie zalecenia odnoszące się do konieczności dialektycznego traktowania eksploracji i eksploatacji wiedzy.

Reasumując tę część prezentowanych badań empirycznych, można stwierdzić, że:

- istotne znaczenie w procesie implementacji strategii wiedzy mają zarówno procesy eksploatacji wiedzy, jak i eksploracji wiedzy,
- relatywne znaczenie procesów związanych z wiedzą w implementacji strategii wiedzy jest uzależnione od rodzaju prowadzonej działalności (charakterystyki branży).

Potwierdzają to również wyniki badań prowadzonych na całym świecie. Badania przeprowadzone w różnych organizacjach i w różnych branżach dowodzą ważności wyważania między eksploatacją i eksploracją wiedzy do osiągnięcia pozytywnych rezultatów (por.: [Tushman, O'Reilly, 1996, s. 8–30]). Inne badania przeprowadzone przez tych samych autorów w 15 organizacjach działających w 9 branżach również dowodzą, że te organizacje, które posiadają zdolność utrzymywania równowagi między eksploatacją i eksploracją, osiągają znaczące sukcesy przy wprowadzaniu na rynek nowych produktów czy usług, a 90% z nich osiąga założone cele [O'Reilly, Tushman, 2004, s. 74–81].

Podobne badania na próbie 206 firm produkcyjnych wskazały, że: ● interakcja między eksploatacją a eksploracją wpływa pozytywnie na wyniki organizacji, a ● brak takiej relacji ma wpływ negatywny [He, Wong, 2004, s. 481–494].

Z kolei empiryczne badania dotyczące rozwoju produktu w branży motoryzacyjnej pokazują, że te dwie z pozoru opozycyjne opcje kształtowania zasobów wiedzy są wzajemnie zależne i komplementarne. Z badań ponadto wynika, że żaden nowy produkt nie powstał w wyniku wyłącznie eksploatacji lub eksploracji. Zawsze był efektem wykorzystania obu opcji [Knott, 2002, s. 339–358]. Organizację, która jednocześnie wykorzystuje strategię eksploatacji i eksploracji, nazywa się organizacją bipolarną [Michna, 2005, s. 416].

dr Ewa Stańczyk-Hugiet

Katedra Strategii i Metod Zarządzania  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## BIBLIOGRAFIA

- [1] CHAE B., BLOODGOOD J.M., (2006), *The Paradoxes of Knowledge Management: An Eastern Philosophical Perspective*, „Information and Organization”, nr 16.
- [2] GARVIN D., (1993), *Building a Learning Organization*, „Harvard Business Review”, vol. 71, nr 4.
- [3] HE Z., WONG P., (2004), *Exploration vs. Exploitation: an Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis*, „Organization Science”, nr 15(4).
- [4] KNOTT A., (2002), *Exploration and Exploitation as Complements*, [w:] CHOO C.W., BONTIS N., (red.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, University Press, Oxford.
- [5] LEVITT B., MARCH J.G., (1988), *Organizational Learning*, „Annual Review of Sociology”, nr 14.
- [6] MICHNA A., (2005), *Organizacja bipolarna – równoczesność strategii eksploatacyjnej i eksploracyjnej*, [w:] B. GODZISZEWSKI, M. HAFFER, M. STANKIEWICZ, *Wiedza jako czynnik międzynarodowej konkurencyjności w gospodarce*, Dom Organizatora, Toruń
- [7] O'REILLY C., TUSHMAN M.L., (2004), *The Ambidextrous Organization*, „Harvard Business Review”, nr 1.
- [8] PROBST G., RAUB S., ROMHARDT K., (2002), *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [9] TUSHMAN M. L., O'REILLY C., (1996), *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*, „California Management Review”, nr 38 (4).
- [10] WEICK K., (1979), *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, Massachusetts.
- [11] ZACK M.H., (1999), *Developing a Knowledge Strategy*, „California Management Review”, vol. 41, nr 4.

**Tab. 4. Znaczenie procesów eksploatacji i eksploracji wiedzy w realizacji zamierzeń strategicznych badanych podmiotów – ujęcie ogólne**

procesy związane z wiedzą	liczba wskazań	% wskazań
pozyskiwanie wiedzy	271	11,6
rozwijanie wiedzy	339	14,5
razem 1+2	610	26,1
wykorzystanie wiedzy	488	20,9
pozostałe procesy	1233	53,0
	2331	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań empirycznych.

# Specyfika kariery w firmie globalnej

*Elżbieta Kowalczyk*

## Wprowadzenie

**O**d kilkudziesięciu lat następuje nieodwracalny proces globalizacji. Ziemia staje się, dzięki ułatwieniom technologicznym, coraz mniejsza. Podróżowanie w ramach jednego kontynentu to, według standardów naszych pradziadków, zaledwie majówka, a wyprawa na inny kontynent wiąże się głównie z wysiłkiem związanym ze zmianą strefy czasowej. Czy oznacza to, że stajemy się do siebie podobni i zanikają różnice kulturowe? Z pewnością nie i na całe szczęście nie. Co więcej, to właśnie owa odmienność kulturowa jest jednym z powodów naszych peregrynacji. Oprócz wędrówek ludzi zaobserwować także można wędrówkę licznych organizacji biznesowych. Firmy wychodzą poza ramy jednego państwa, jednych zasad prawnych, jednej kultury. Powstaje więc organizm, którego poszczególne części znacząco się od siebie różnią, będąc zarazem zarządzane przez wspólne zasady i cechujące się wspólną filozofią działania.

Biznesowa organizacja globalna staje przed wyzwaniem zapewnienia równowagi pomiędzy autonomią a integracją. Ta pierwsza jest niezbędna, by filie mogły się adaptować do wymogów lokalnej kultury, ta druga natomiast zapewni możliwość wdrażania jednej, globalnej strategii. Zachowanie owej równowagi umożliwia transferowanie wiedzy pomiędzy krajami, co stanowi źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw globalnych (Yip, 2004, s. 341).

Celem autorki jest ukazanie wybranych założeń teoretycznych dotyczących rozwoju karier pracowników w firmach globalnych i skonfrontowanie ich z deklarowaną praktyką działania przedsiębiorstw globalnych.

## Ludzie w organizacji globalnej

**B**adacze, jak i praktycy biznesu, wiele już powiedzieli na temat znaczenia ludzi dla sukcesu firmy. Również firmy międzynarodowe, jednego ze źródeł swego powodzenia upatrują w odpowiednim doborze pracowników. Ci, którzy myślą o karierze<sup>1)</sup> w takiej organizacji powinni liczyć się z przynajmniej kilkoma głównymi aspektami międzynarodowienia przedsiębiorstwa. Zaliczyć do nich można m.in. gotowość (psychologiczną i kompeten-

cyjną) do robienia kariery międzynarodowej, konieczność współpracy zarówno w kraju macierzystym, jak i w filiach z obcokrajowcami, dużą częstotliwość podróży oraz istnienie nadzoru globalnej rady dyrektorów nad wdrażaniem strategii globalnej (Yip, 2004, s. 344–345).

Ponadto współczesny, dynamicznie zmieniający się świat wymaga od pracowników chcących podążać ścieżką zawodową odszukania czynników będących oparciem i stabilizujących ich karierę. Faktory owe są charakterystyczne dla poszczególnych osób i zależą od ich zdolności oraz umiejętności, a E. Schein mówi o nich „kotwice”, wyróżniając pięć ich typów. Pierwszą z nich są umiejętności menedżerskie – osoby o takich celach pragną się realizować w zarządzaniu, podejmowaniu decyzji, zdobywaniu wpływów i władzy.

Drugi rodzaj kształtuje się na podstawie umiejętności technicznych – posiadanie ich powoduje chęć bycia specjalistą, fachowcem. Pragnie się także potwierdzać własne mistrzostwo i awansuje głównie poziomo.

Kolejny rodzaj kotwicy zbudowany jest w sposób zabezpieczający potrzebę bezpieczeństwa – jednostce zależy na spokoju, nie lubi zmian swego środowiska pracy i zbytniego zróżnicowania. Taka osoba nie będzie dążyła do kariery międzynarodowej.

Kreatywność to następna z kotwic, a celem zawodowym przedstawicieli tych osób jest wprowadzanie zmian i innowacji. Jednostki takie dążą do podwyższania kwalifikacji, awansu poziomego, bywają przedsiębiorcami. Piąty typ powiązany jest z odczuwaniem autonomii i niezależności – w tym przypadku dąży się do pracy na stanowisku niezależnego specjalisty i odpowiedzialności decyzyjnej z nią związanej (Strykowska, 2001, s. 119).

Można przypuszczać, że w zależności od strategii przyjętej przez organizację oraz wizji jej funkcjonowania, będą poszukiwane osoby o różnych preferencjach dotyczących wyżej wymienionych kotwic.

Warto zaznaczyć także, że zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii, współczesne organizacje będą od swych pracowników wymagać zwłaszcza rozwoju umiejętności i kwalifikacji, tolerancji na niepewność związaną z zatrudnieniem w formach elastycznych, szybkiego reagowania na wymogi rynku, gotowości awansów poziomych i przewartościowań kwalifikacji, zgody na spadek znacze-

nia związków zawodowych oraz odporności na wrażliwy poziom stresu (Armstrong, 2001, s. 33–34). Takie oczekiwania automatycznie ograniczają możliwości kariery opartej na kotwicy potrzeby bezpieczeństwa i wspomagają pozostałe z wymienionych kotwic.

Wspomniane wyżej nastawienie organizacji na wspieranie oraz rozwój umiejętności i kwalifikacji pracowniczych jest ważną i owocującą w korzyści strategią postępowania biznesowego. Do wymiernych korzyści takiej polityki zaliczyć można wzrost efektywności pracy, większe zaangażowanie i motywację do pracy, zabezpieczenie pojawiających się potrzeb kadrowych, lepsze wykorzystanie potencjału kompetencyjnego pracowników, większą lojalność zatrudnionych (Suchodolski, 2002, s. 150). Owe efekty tym bardziej skłaniają zarządy firm do dbałości o pozyskany personel, co wydaje się wyraźnie odczuwalne w organizacjach międzynarodowych.

Należy podkreślić, że zrobienie kariery w organizacji o skali globalnej wymaga samodzielnego kreowania własnego rozwoju poprzez dążenie do samorealizacji i osiągnięcia satysfakcji zawodowej na drodze aktywnego poszukiwania odpowiednich stanowisk w ramach organizacji oraz poza nią. Pomocne w tym będzie postępowanie zgodne z założeniami tzw. kariery bez granic opartej na stosownych przekonaniach moralnych i tożsamości (*know-why*), wiedzy i umiejętnościach (*know-how*) oraz stworzeniu sieci powiązań międzyludzkich – *know-whom* (Suchodolski, s. 150–151).

Organizacja globalna chcąc skutecznie konkurować na rynku międzynarodowym po pierwsze poszukuje odpowiednich pracowników, po drugie wspiera ich rozwój i dba o dobrostan, co prowadzi do wymiernych wyników finansowych i buduje pożądany wizerunek.

Czy przedstawiona wizja organizacji starannie selekcyjnej i wspierającej pracowników znajduje swoje odzwierciedlenie w deklarowanej praktyce gospodarczej tak wielkich koncernów, jak Philips i Motorola?

### Philips jako europejska firma globalna

**R**oyal Philips Electronics swe działania strategiczne skupia na trzech obszarach: ochronie zdrowia, stylu życia i technologii. Posiada on 159 tys. pracowników w przeszło 60 państwach, a sprzedaż w 2005 r. przyniosła prawie 31 bilionów euro. Obecnie (maj 2006 r.) firma ta na całym świecie oferowała przeszło 2600 wolnych miejsc pracy, z tego 16 w Polsce.

Zasadą kierującą Philipsem jako pracodawcą jest dywersyfikacja i włączanie oraz przeciwdziałanie jakimkolwiek przejawom dyskryminacji. Co oznacza, że pracę znajdują w niej osoby w różnym wieku, płci, umiejętnościach, preferencjach seksualnych, zróżnicowanej wiedzy kulturowej, doświadczeniu biznesowym, wykształceniu, religii, językach, pasjach, sposobach myślenia, doświadczeniu życiowym, narodowości itp.

Ponadto istotne jest nie tylko to, co może być od razu dostrzegalne, ale też te cechy, które są ukryte i niewidoczne na pierwszy rzut oka, a stanowiące

o niepowtarzalności każdego z nas. W różnorodności upatrywana jest siła Philipsa, co dobrze ilustruje hasło: „Jeden Philips, wiele różnych twarzy”. Tę różnorodność można dostrzec w internetowym biurze karier firmy, na której stronach poszukuje się pracowników z różnym stażem zawodowym<sup>2)</sup> i w różnych lokalizacjach ([www.careers.philips.com](http://www.careers.philips.com)).

Na rynku polskim omawiane przedsiębiorstwo też jest obecne i posiada aż pięć zakładów produkcyjnych, organizację sprzedaży w Warszawie oraz Europejskie Centrum Finansowe-Księgowe w Łodzi. Zatrudnienie łącznie wynosi 6500 pracowników. Philips, w przeciwieństwie do prognoz o dominacji krótkotrwałych form zatrudnienia, stawia na rozwój pracowników i poszukiwanie następców wśród osób zatrudnionych w firmie. Regularnie prowadzony przegląd i rozwój kadry pracowniczej pozwala zidentyfikować, a następnie kształcić jednostki posiadające potencjał, osobowość i predyspozycje do zajęcia kluczowych miejsc w firmie.

Od pracowników oczekuje się, oprócz wiedzy i kwalifikacji merytorycznych, energii, entuzjazmu, chęci stałego podnoszenia kwalifikacji. Ponadto, niezależnie od miejsca zamieszkania i zatrudnienia, istotne jest, aby wszyscy wyznawali wspólne wartości, którymi są: zadowolenie klienta, dotrzymywanie zobowiązań, rozwój pracowników, poleganie na sobie nawzajem.

Wartości te determinują cechy i zachowania pracowników polegające na ciągłym doskonaleniu produktów, procesów i usług, innowacyjności i kreatywności, tworzeniu nowych dróg postępowania, byciu odważnym w podejmowaniu nowych wyzwań i przyswajaniu nowych umiejętności, otwartości wobec pomysłów innych oraz ich wykorzystaniu do tworzenia własnych rozwiązań (Philips: *Środowisko...*, 2005; [www.philips.com](http://www.philips.com)). Stawianym przez firmę wysokim wymaganiom nie każdy może sprostać, dlatego też, gdy znajdzie się osoby z powyższymi cechami, racjonalnie jest zadbać o długotrwały związek pracownik – organizacja, a nie zadowalać się krótkoterminowymi kontraktami i dużą rotacją zatrudnionych. Nawet, jeżeli projekt, nad którym aktualnie pracowała osoba, dobiegł końca, to permanentny rozwój przynosi nowe wyzwania w różnych miejscach świata.

### Motorola – przykład amerykańskiej firmy globalnej

**H**istoria Motoroli sięga lat 20. XX w., kiedy to powstała fabryka Galvin Manufacturing Cooperation. Motorola znana jest obecnie jako światowy lider w technologii komunikacyjnej i bierze aktywny udział w kreowaniu potrzeb oraz tworzeniu sieci powiązań za pomocą nowoczesnej myśli technologicznej i profesjonalnych usług. Posiada swoje agendy w 73 krajach<sup>3)</sup>, a liczba zatrudnionych wynosi około 68 tys. osób. W roku 2004 sprzedaż przyniosła jej przeszło 31 bilionów dolarów. Od roku 1992 firma także obecna jest jako pracodawca na rynku polskim, a swoje siedziby ma w Krakowie i Warszawie. W roku 2001 Motorola otrzymała cenną nagrodę Instytutu Zarządzania „Inwestor w kapitał ludzki”; do jej przy-



znania przyczyniła się strategia firmy: nowoczesny system organizacji pracy, plan szkoleń i rozwoju karier oraz przyjazna atmosfera w pracy. W wymiarze globalnym firma dąży do integracji społeczności pracowników, a spajają ich normy i wartości zawarte w *Kodeksie etycznego postępowania biznesowego* (powstałym w latach 70. XX w.). W nim Motorolanie<sup>4</sup> mogą znaleźć obowiązki i prawa, które stanowią wskazówki do ich postępowania. Mają oni zagwarantowany szacunek i sprawiedliwe traktowanie, obronę przed wszelkimi formami molestowania, bezpieczeństwo i dbałość o psychiczne i fizyczne zdrowie. Opisane są w nim także m.in. sytuacje konfliktu interesów, takie jak: udział w radach nadzorczych, przyjmowanie prezentów, posiłki służbowe, podróżowanie, spotkania towarzysko-biznesowe. W sytuacjach budzących wątpliwości czynnikiem decydującym o właściwym zachowaniu Motorolan jest odwołanie się do zwyczajów kultury miejscowej ([www.motorola.com](http://www.motorola.com)).

Motorola stawia swym pracownikom wysokie wymagania kompetencyjne (techniczne i społeczne) oraz etyczne, ale równocześnie bardzo dba o zatrudnionych. W Polsce Motorola poszukuje ludzi w różnych zakątkach i aby pomóc im podjąć decyzję o zmianie miejsca zamieszkania, oferuje pakiety relokacyjne. Po przejściu przez kilkuetapowe sito selekcyjne każdy nowo zatrudniony ma swego mentora, wprowadzającego go w pracę (*Łowienie w niszy*, 2005). Oprócz wysokiego wynagrodzenia firma oferuje kursy języka angielskiego, prywatną opiekę medyczną, dodatkowe ubezpieczenia, subsydiowane posiłki, opcje na akcje, pomoc finansową w podnoszeniu kwalifikacji, a kobietom z małymi dziećmi pracę w niepełnym wymiarze godzin ([www.motorolacareers.com](http://www.motorolacareers.com)).

## Podsumowanie

**N**a poziomie deklaracyjnym zarówno Philips, jak i Motorola dbają o swych pracowników, planując długotrwałe związanie z bardzo starannie dobranej do zespołu osobami. Czy więc potwierdza się teza o tymczasowości i braku bezpieczeństwa na globalnym rynku pracy? Wydaje się, że co najwyżej w ograniczonym zakresie, gdyż dynamiczny rozwój technologiczny wymaga od pracowników zmian i doskonalenia w kompetencjach, a nie krótkotrwałych epizodów zawodowych. Wiąże się to zarówno z większym poczuciem braku bezpieczeństwa, jak i stresem. Oczywiście tylko nieliczni mogą ubiegać się i zostają zatrudnieni w firmach o zasięgu globalnym. Na pewno w obu opisanych przykładach holduje się zasadom właściwym dla „kariery bez granic”. Stawia się też na tych, których kariera stabilizuje się wokół kotwic umiejętności technicznych (Motorola) oraz kreatywności (Philips). W obu przytoczonych przykładach istnieje dość duża zgodność pomiędzy założeniami teoretycznymi a deklarowanymi przez przedsiębiorstwa praktykami biznesowymi.

Natomiast autorka, wskazując na główne przeszkody, które pojawiają się na drodze Polaków do kariery globalnej, jako pierwszą wymieniałaby brak wiary we własne siły oraz powszechnie obowiązujący autoste-

reotyp Polaka jako człowieka i pracownika. Jak wynika bowiem z badań opinii Polaków przeprowadzonych przez CBOS w 2004 roku, a ukazujących różnice i podobieństwa pomiędzy przeciętnym Polakiem a Europejczykiem, praca jest dla nas mniej ważna niż dla przeciętnego Europejczyka. W porównaniu z Europejczykiem dążymy bardziej niż do sukcesu do spokoju w życiu, jesteśmy mniej pewni siebie i bardziej zagnębieni oraz gorzej wykształceni. Lecz pracujemy równie dobrze i podobnie szanujemy pracę, niestety widzimy siebie też jako mniej uczciwych. To, co jest równie istotne, to fakt, że nasz autoportret ewoluuje i w coraz większym stopniu upodabniamy się do reszty Europejczyków. Powoli więc znikną psychologiczne granice hamujące nasze dążenia do kariery globalnej (*Typowy Polak i Europejczyk – podobieństwa i różnice*, 2004).

dr Elżbieta Kowalczyk

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Akademia Ekonomiczna w Poznaniu

## PRZYPISY

- <sup>1</sup> Słowo „kariera” dla wielu osób ma konotacje negatywne, natomiast zdefiniować owo pojęcie można przynajmniej na cztery odmienne sposoby. Gdy pragnie zrozumieć się jej formę globalną, najtrafniej będzie utożsamiać ją z procesem posuwania się naprzód, przez kolejne stanowiska pracy, gdzie każda zmiana zatrudnienia jest postrzegana jako poprawa w stosunku do poprzedniego angażu (Strykowska, 2002, s. 24).
- <sup>2</sup> Dla osób z doświadczeniem poniżej roku jest 4,83% ofert pracy, dla osób o stażu 1–3 lata ofert jest 17,41%, pomiędzy 3–5-letnim stażem jest 31,2% ofert, dla osób o stażu 5–10 lat znajduje się 21,05% ofert pracy, a powyżej 10 lat 3,26% ofert, bez wskazań stażu jest 15,33% ofert, a dla studentów 7,09% oferowanych miejsc pracy.
- <sup>3</sup> USA, Europie, Chinach, Ameryce Łacińskiej, Azji i Pacyfiku, Japonii i innych rynkach.
- <sup>4</sup> Nazwę tę wprowadziła Motorola na określenie swoich pracowników w wymiarze globalnego funkcjonowania organizacji.

## BIBLIOGRAFIA

- [1] ARMSTRONG M. (2001), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- [2] *Łowienie w niszy* (04.09.2005), Computerland, [www.securites.com](http://www.securites.com).
- [3] *Philips: środowisko, styl życia, technologia*, (01.04.2005), Brief [www.securites.com](http://www.securites.com).
- [4] PRZEDPEŁSKA A. (09.09.2005), *Damy radę w Europie*, „Puls Biznesu”, [www.securites.com](http://www.securites.com).
- [5] STRYKOWSKA M. (2001), *Globalizacja a kariery zawodowe*, [w:] *Spoleczne problemy globalizacji*, red. Z. BŁOK, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- [6] STRYKOWSKA M. (2002), *Zawód – praca – kariera. Dynamika zmian w funkcjonowaniu współczesnych organizacji*, [w:] *Współczesne organizacje. Wyzwania i zagrożenia*, red. M. STRYKOWSKA, Wydawnictwo Fundacji Humaniora, Poznań.
- [7] SUCHODOLSKI A. (2002). *Rozwój pracowniczy*, [w:] *Zarządzanie kadrami*, red. T. LISTWAN, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- [8] *Typowy Polak i Europejczyk – podobieństwa i różnice*, (04.2004), Komunikat z badań, CBOS.
- [9] YIP. G.S. (2004), *Strategia globalna*, PWE, Warszawa.

# Przestrzeń a innowacyjność przemysłu w polskich regionach

*Arkadiusz Świadek*

## Wstęp

**E**fektywność systemów innowacyjnych na poziomie regionalnym powinna być silnie zdeteminowana zróżnicowaniem przestrzennym i technologicznym. Do takich wniosków dochodzą autorzy wielu prac teoretycznych i empirycznych, choć jednocześnie zdecydowanie częściej publikacje obejmujące tę problematykę spotyka się w literaturze obcej. Skoro w krajach rozwiniętych czynnik geograficzno-technologiczny prowadzi do odmienności innowacyjnej inter- i intraregionalnej, to pojawia się pytanie, czy zależności takie mają również miejsce w naszym kraju. Z tego powodu prezentowane badanie polegało na identyfikacji przestrzennych i technologicznych konwergencji i rozbieżności występujących w obszarze innowacji w ramach prowadzonej działalności przemysłowej w polskich regionach<sup>1)</sup>.

Za hipotezę badawczą przyjęto twierdzenie o istotnym znaczeniu dywergencji geograficznych i technologicznych w programowaniu selektywnej polityki innowacyjnej w Polsce i jej regionach. Natomiast za cel wskazano próbę określenia czynników odpowiedzialnych za różny poziom innowacyjności poszczególnych regionów

Badaniom poddano 16 województw, a w ich ramach 73 516 aktywnych podmiotów przemysłowych, co powoduje, że spenetrowano znaczną grupę przedsiębiorstw – samo badanie ma natomiast, według autora, unikatowy charakter w kraju.

Uzyskane dane poddano obróbce w czterech płaszczyznach: ogólnej i szczegółowej, a każdą z nich w bezwzględnej i odsetkowej<sup>2)</sup>. Wstępną analizę przeprowadzono na wartościach bezwzględnych, uwzględniając rzeczywistą sytuację przemysłu na rynku polskim. W dalszej kolejności, aby uniknąć w toku prowadzonych analiz błędów wynikających ze znacznej koncentracji nakładów na innowacje i przedsiębiorstw przemysłowych w kilku województwach, postanowiono nadać jednakowe rangi każdemu z regionów. Od technicznej strony polegało to na operowaniu wartościami odsetkowymi, pomijając częściowo dane bezwzględne.

Deficyt szeregów czasowych i badań empirycznych prowadzonych w Polsce na temat uwzględnienia zróżnicowania technologicznego w programowaniu rozwoju regionów utrudnia prawidłowe i dogłębne analizowanie i komparatystykę zjawisk w tym obszarze.

Do zmiennych niezależnych zaliczono liczebność i strukturę przedsiębiorstw przemysłowych w podziale na: ich lokalizację (aglomeracje, terytoria pośrednie, peryferia), wielkość (małe, średnie, duże) czy charakter stosowanej technologii opartej na obowiązujących

standardach światowych (OECD). Zgodnie z przyjętą typologią wyróżniono przemysły wysokiej, średniowysokiej, średnioniskiej i niskiej technologii. Wśród zmiennych zależnych wyszczególniono nakłady na działalność innowacyjną w latach 2002, 2003 i 2004. Dało to podstawy do poszukiwania współzależności, które wyjaśniać będą zasadność selektywnego wspierania wybranych dziedzin przemysłowych.

W części metodycznej badania dominującą rolę odegrała analiza współzależności międzyregionalnych w ramach przyjętych zmiennych (zbudowano 4273 korelacje). Ponadto wykorzystano średnie, kwartyle i medianę do charakterystyki badanej zbiorowości. Badanie posiada jednak nie tylko statyczny charakter; w trakcie prowadzonych analiz wprowadzono bowiem opóźnienia czasowe.

Na podstawie przeprowadzonych analiz autor doszedł do wielu wniosków pozwalających na selekcję regionów według różnych kryteriów oraz na kształtowanie ścieżek rozwojowych na poziomie ogólnopolskim, jak i poszczególnych przypadków.

## Nakłady na innowacje w latach 2002, 2003 i 2004 a lokalizacja przemysłu

**P**rzy rozpatrywaniu zmiennej zależnej w postaci wielkości nakładów na działalność innowacyjną pierwszym nasuwającym się wnioskiem jest fakt, że istnieją silne i pozytywne (dodatnie) związki między nią a bezwzględną liczbą przedsiębiorstw w podziale na charakter technologii, wielkość i lokalizację. Zatem w regionach, gdzie funkcjonuje więcej podmiotów przemysłowych bez względu na czynnik, który został przyjęty, wystąpi większa wartość omawianych nakładów, zgodnie zresztą z prawidłowościami dotyczącymi zjawisk masowych. Na podstawie uzyskanych wyników można zaobserwować również, że w przypadku terytoriów pośrednich i peryferiów współzależności są słabsze od tych dla aglomeracji, co świadczy o większym i jednocześnie pozytywnym oddziaływaniu tej ostatniej na wielkość nakładów ponoszonych przez firmy na realizację działalności innowacyjnej. Interesujące jest również to, że w czasie siła pozytywnego oddziaływania aglomeracji i peryferiów rośnie, natomiast dla terenów pośrednich spada.

Analizując analogiczne dane, lecz w ujęciu odsetkowym, można stwierdzić, że siła oddziaływania poszczególnych kryteriów nie jest tak wysoka, jak poprzednio, co świadczy o istotnym wpływie potencjału gospodarczego regionów (wartości bezwzględne) na ich innowacyjność.

**Tab. 1. Zależności między lokalizacją przedsiębiorstw a nakładami na innowacje w latach 2002–2004 dla sektora wysokiej technologii (ujęcie absolutne)**

	2002	2003	2004
Aglomeracje	0,69	0,83	0,94
Pośrednie	0,91	0,82	0,77
Peryferia	0,67	0,86	0,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

**Tab. 2. Zależności między lokalizacją przedsiębiorstw i poziomem reprezentowanej technologii a nakładami na innowacje w 2004 roku (ujęcie absolutne)**

	LT	MLT	MHT	HT
Aglomeracje	0,94	0,94	0,95	0,94
Pośrednie	0,75	0,81	0,78	0,77
Peryferia	0,79	0,87	0,85	0,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

**Tab. 3. Zależności między lokalizacją przedsiębiorstw i poziomem reprezentowanej technologii a nakładami na innowacje w 2004 roku (ujęcie odsetkowe)**

	LT	MLT	MHT	HT
Aglomeracje	0,59	0,36	0,35	0,34
Pośrednie	-0,21	-0,11	-0,10	-0,14
Peryferia	-0,53	-0,33	-0,32	-0,35

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

W przypadku zróżnicowania technologicznego widzi-  
my, że o ile aglomeracja ma istotny wpływ na innowacyj-  
ność przedsiębiorstw w regionie, o tyle lokalizacja na pe-

**Tab. 4. Zależności między lokalizacją przedsiębiorstw i ich wielkością a nakładami na innowacje w roku 2004 (ujęcie odsetkowe)**

	Małe	Średnie	Duże
Aglomeracje	0,40	-0,43	-0,21
Pośrednie	0,44	-0,46	-0,22
Peryferia	0,02	-0,61	-0,48

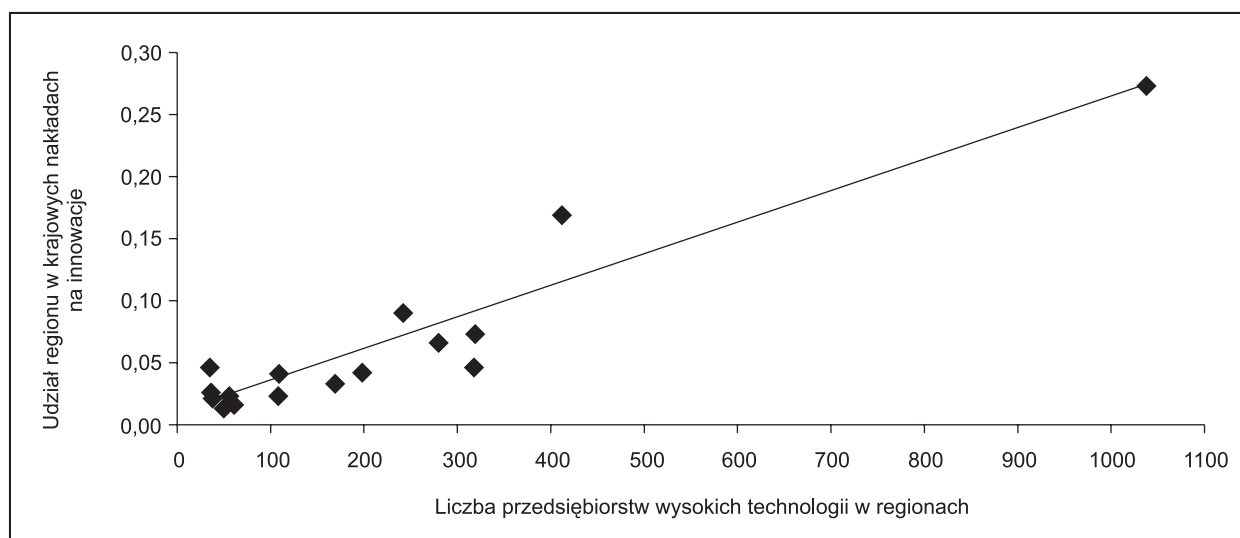
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

ryferiach ogranicza nakłady na ten cel, kiedy terytoria  
pośrednie pozostają bez wpływu. Zatem województwa,  
w których lokuje się więcej podmiotów przemysłowych  
w aglomeracjach, kosztem terenów peryferyjnych, będą  
cechowały się większymi wydatkami na innowacje.

Im więcej podmiotów wysokich i średniowysokich  
technologii w aglomeracjach, kosztem średnioniskich,  
tym nakłady na nowe technologie w regionie wyższe,  
z tym, że znaczenie sektora średniowysokich techno-  
logii maleje w czasie. W przypadku pozostałych ob-  
szarów również istotny wpływ na innowacje mają sek-  
tory wysokich i średniowysokich technologii, ale tym  
razem kosztem niskich. Warto także odnotować, że  
w krótkim okresie oddziaływanie sektora średniowy-  
sokich technologii na nakłady na innowacje jest duże,  
ale z czasem spada. Przeciwną tendencję dostrzega-  
my dla przemysłów wysokich technologii.

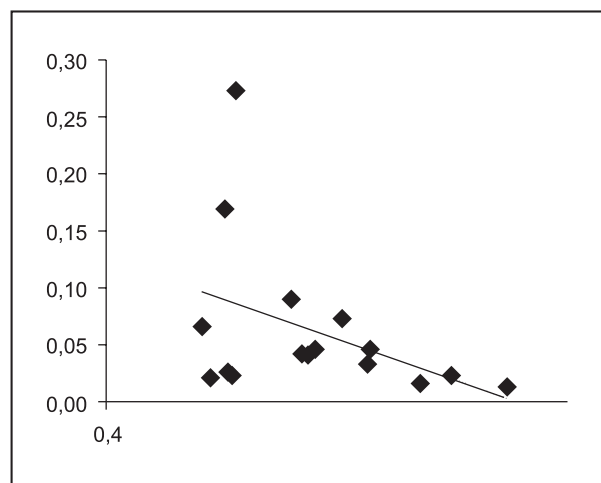
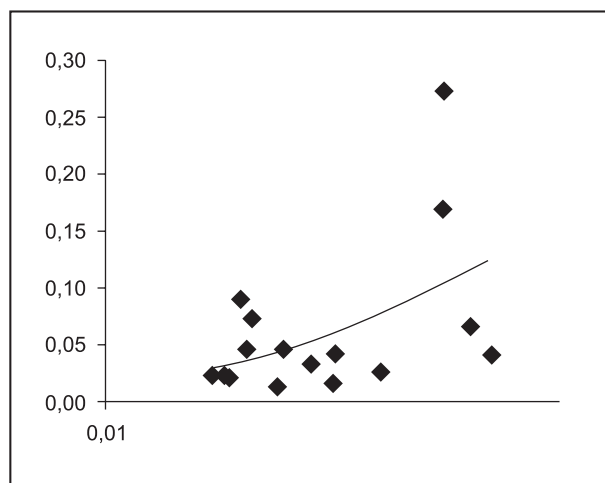
Z punktu widzenia interakcji zachodzących mię-  
dzy wielkością firmy, jej lokalizacją i poziomem na-  
kładów na nowe wyroby również występują wyraźne  
zależności. Wzrost udziału podmiotów usytuowanych  
na peryferiach ogranicza wskazane wyżej nakłady,  
czyli przedsiębiorstwa mają niższą skłonność do ich  
ponoszenia. O ile bez większego znaczenia pozostają  
w tym aspekcie terytoria pośrednie, o tyle aglomera-  
cje wyraźnie stymulują firmy do działalności innowa-  
cyjnej i to bez względu na wielkość przedsiębiorstw.

Małe przedsiębiorstwa stymulują powstawanie in-  
nowacji w regionie, wzrost ich liczby kosztem śred-



**Rys. 1. Liczba przedsiębiorstw wysokich technologii w regionach polskich a ich udział w krajowych nakładach na działalność innowacyjną**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.



**Rys. 2. Kierunki trendów dla zbiorowości przedsiębiorstw wysokich (po lewej) i niskich (po prawej) technologii na peryferiach w kraju**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

nich i dużych jednostek pozostaje bowiem w silnym związku z ponoszonymi w regionie nakładami. Z kolei w regionach, gdzie rośnie liczba firm większych, tam wydatki na innowacje są mniejsze, co więcej owa zależność w czasie ulega nasileniu.

Rozpatrywanie danych szczegółowych prowadzi do kilku interesujących spostrzeżeń. Po pierwsze, w każdej grupie technologii, bez względu na lokalizację, rosnąca liczba małych firm implikuje wzrost nakładów na innowacje. Po drugie, większa liczba przedsiębiorstw w aglomeracjach z obszaru wysokich i średnio-wysokich technologii determinuje *in plus* poziom omawianej zmiennej zależnej, na terenach pośrednich decydujące znaczenie odgrywa sektor średnio-niskich – ponownie wzrost liczby podmiotów oznacza wyższe wydatki na innowacje. W pozostałych przypadkach zachodzące zależności nie dają wyraźnych sygnałów. Po trzecie, w ujęciu procentowym potwierdzono ponownie, że aglomeracje odgrywają korzystną rolę w stymulowaniu innowacji przez proces zbliżenia przestrzennego, w przeciwieństwie do peryferiów. Bez istotnego znaczenia pozostają terytoria pośrednie. Od tych ogólnych prawidłowości występuje jeden wyjątek, mianowicie dla firm dużych z obszaru HT decydującą rolę odgrywają peryferia (korelacja osiągnęła wartość 0,92), natomiast brak jest związku tej grupy z lokalizacją w aglomeracjach (korelacja osiągnęła wartość 0,06). Biorąc jednak pod uwagę małą liczebność omawianej grupy podmiotów uzyskane wyniki

**Tab. 5. Zależności między lokalizacją przedsiębiorstw i poziomem reprezentowanej technologii a nakładami na innowacje w 2004 roku dla podmiotów małych (ujęcie bezwzględne)**

	LT	MLT	MHT	HT
Aglomeracje	0,94	0,94	0,95	0,94
Pośrednie	0,77	0,83	0,81	0,78
Peryferia	0,81	0,87	0,87	0,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

**Tab. 6. Korelacja znaków dla zależności między lokalizacją przedsiębiorstw, poziomem reprezentowanej technologii, ich wielkością a nakładami na innowacje w 2004 roku (ujęcie odsetkowe)**

Technologia	Wielkość firmy	Agglomeracje	Peryferia
HT	małe	+	-
	średnie	+	0
	duże	0	+
MHT	małe	+	-
	średnie	+	-
	duże	+	-
MLT	małe	+	-
	średnie	+	-
	duże	+	-
LT	małe	+	-
	średnie	+	-
	duże	+	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych źródłowych GUS i bazy Teleadreson.

należy interpretować z dużą ostrożnością i prowadzić dalsze szczegółowe badania.

## Wnioski

**P**rzeprowadzone analizy dostarczyły wiele interesujących wniosków w obszarze funkcjonowania procesów innowacyjnych w Polsce i jej regionach. Przede wszystkim zweryfikowano pozytywnie tezę o istotnym znaczeniu czynnika przestrzennego dla kształtowania się innowacyjności w każdym regionie w kraju. To oznacza, że próby systemowego stymulowania (wspierania) procesu tworzenia nowych wyrobów i technologii powinny uwzględniać poziom rozwoju aglomeracji, terytoriów pośred-

nich i peryferiów w województwach. Polityka krajowa lub regionalna w tym zakresie nie powinna zatem bagatelizować występowania silnych interakcji między uwarunkowaniami geograficzno-demograficznymi i stanowi to jednocześnie szansę na uzupełnienie lub przeformułowanie aktualnych strategii innowacyjnych o omawiany element.

Absolutny pomiar zróżnicowania innowacyjnego regionów jednoznacznie świadczy o tym, że większe zbiorowości charakteryzują się większą zdolnością do ponoszenia nakładów na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną. Biorąc pod uwagę, że posiadają również wysoki potencjał rozwojowy, regiony te posiadają naturalną zdolność do powiększania przewagi konkurencyjnej, jaką posiadają nad słabszymi województwami. W takich okolicznościach alternatywą dla słabszych jednostek terytorialnych jest radykalne przeformułowanie dotychczasowych strategii rozwojowych i ukierunkowanie ich realizacji na działalność innowacyjną. W przeciwnym razie bez posiadania silnych atutów regiony słabo rozwinięte będą podlegały postępującej marginalizacji. Innym rozwiązaniem może być wysoki poziom absorpcji środków unijnych, co zgodnie z założeniami dostępnych programów może przyczynić się do powolnej redukcji różnic strukturalnych występujących między województwami.

Rozwinięte aglomeracje, bez względu na region, przyczyniają się do wysokiego dynamizmu innowacyjnego, w sytuacji gdy rosnące znaczenie peryferiów prowadzi do marginalizacji województwa na mapie Polski. Innymi słowy, stymulowanie innowacyjności na terenach peryferyjnych jest bezcelowe tak długo, jak długo region nie będzie posiadać bardzo dobrze rozwiniętych aglomeracji. Wysoką efektywność innowacyjną możemy zatem uzyskać wspierając po pierwsze peryferia w województwach: mazowieckim, śląskim, pomorskim, Wielkopolsce, Dolnym Śląsku i Małopolsce lub rozwój aglomeracji w pozostałych regionach. Wniosek ten wydaje się logiczny w kontekście ekonomiki aglomeracji i transferu wiedzy taktycznej, województwa słabo rozwinięte gospodarczo mają bowiem ograniczone możliwości w transferze wiedzy tworzonej w aglomeracjach, gdzie jest jej mniej niż w dobrze prosperujących regionach i podlega powolnym zjawiskom dyfuzji na tereny peryferyjne (niska kultura przemysłowa).

Bez względu na lokalizację, wzrost w regionie udziału sektorów wysokich i średniowysokich technologii, kosztem niskich i średnioniskich, przyczynia się do wzrostu nakładów na działalność innowacyjną ponoszonych przez przedsiębiorstwa przemysłowe. Silniejsze relacje zachodzą jednak dla aglomeracji niż pozostałych terytoriów.

Rosnący w województwie udział małych przedsiębiorstw pozytywnie przekłada się na wielkość wydatków na tworzenie nowych wyrobów i technologii, co świadczy o tym, że to sektor małych firm przemysłowych, a nie średnich i dużych decyduje o poziomie omawianych nakładów.

Dane absolutne sugerują, że regiony, w których przemysł koncentruje się w aglomeracjach, generują większe wydatki na innowację, bez znaczenia jest w tym przypadku reprezentowana technologia i wielkość firm.

W tym badaniu dano dowód na istnienie silnych związków między rozmieszczeniem przestrzennym

przemysłu, jego poziomem zaawansowania technologicznego i strukturą wielkości a innowacyjnością rozumianą w tym przypadku jako nakłady ponoszone na jej prowadzenie.

Agglomeracje odgrywają kluczową rolę w każdym regionie w dynamizowaniu procesów innowacyjnych, przeciwną pozycję zajmują peryferia, natomiast terytoria pośrednie nie osiągnęły jak dotychczas istotnego znaczenia.

Do innowacyjności stymulują przede wszystkim przedsiębiorstwa przemysłowe z obszaru wysokich i średniowysokich technologii, choć znaczenie tych drugich z czasem spada. Przeciwną pozycję zajmują sektory niskich i średnioniskich technologii.

Rosnący udział podmiotów małych w regionie przyczynia się do poprawy jego innowacyjności zarówno od strony finansowej, jak i rzeczowej. Negatywne oddziaływanie odnotowuje się zarówno dla przedsiębiorstw dużych, jak i średnich.

W przypadku analizowania danych absolutnych odnotowano silniejsze interakcje między poszczególnymi zmiennymi niż dla wielkości cząstkowych, co nie zmienia faktu, że zarówno ujęcie masowe, jak i strukturalne łącznie determinują efektywność innowacyjną regionów w Polsce.

Informacje zawarte w tym opracowaniu powinny przyczynić się do poprawy jakości realizowanych w kraju regionalnych strategii innowacyjnych, w znikomym stopniu, w odczuciu autora, uwzględniają bowiem uwarunkowania przestrzenne w stymulowaniu innowacyjności przedsiębiorstw. To również przesłanie dla władz szczebla krajowego kształtującego kierunki wspierania powstawania nowych wyrobów i technologii oraz podejmującego próby koordynacji działań na tym poziomie agregacji.

dr Arkadiusz Świadek

Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw  
Uniwersytet Szczeciński

#### PRZYPISY

- 1) Zaprezentowane w tym opracowaniu materiały analityczne i wnioski stanowią jedynie część składową badań w tym obszarze prowadzonych przez autora w ostatnim czasie.
- 2) Badanie zostało przeprowadzone dla wszystkich regionów w kraju, dlatego każde wnioskowanie należy odnosić do innych województw lub wartości przeciętnych (relatywnych). Wzrost lub spadek wybranych wartości odnosi się za każdym razem do intensywności zmian w innych regionach. Dlatego korzystny wpływ poszczególnych zmiennych będzie mieć miejsce dopiero wówczas, kiedy ich zmiany będą dokonywać się intensywniej niż w innych województwach.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] AUDRETSCH D.B., *Agglomeration and the Location of Innovative Activity*, „Oxford Review of Economic Policy” 1998, vol. 14, nr 2.
- [2] FISCHER M.M., *Innovation, Knowledge Creation and System of Innovation*, „Annual Regional Science” 2001, nr 36.
- [3] FRENKEL A., *Barriers and Limitations in the Development of Industrial Innovation in the Region*, „European Planning Studies” 2003, vol. 11, nr 2.
- [4] HARRISON B., *The Geography of Innovation. The Economic Perspective*, „Technology Review” 1995, nr 1.
- [5] *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, red. nauk. W. JANASZ, Difin, Warszawa 2005
- [6] JEWTCHOWICZ A., *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wyd. UŁ, Łódź 2005.
- [7] *Nauka i technika w 2004 r.*, GUS, Warszawa 2006.
- [8] SIMMIE J., SENNETT J., WOOD P., *Innovation in Europe: A Tale of Networks, Knowledge and Trade in Five Cities*, „Regional Studies” 2002, vol. 36, nr 1.

# Koncepcja zarządzania strategicznego w organizacjach *non-profit* – zarys problematyki

*Janusz Fudaliński*

## Problematyka strategicznego zarządzania a organizacje *non-profit*

**Z**arządzanie strategiczne jako kompleksowa koncepcja kształtowania procesu rozwoju przedsiębiorstwa, z etymologicznego punktu widzenia, przechodziło przez pewne charakterystyczne etapy. Biorąc za punkt wyjścia składowe tego procesu można dostrzec prawidłowość, która stwarza przesłanki do stwierdzenia, że stosownie do ułożonych chronologicznie etapów tego procesu, nacisk w praktyce jego aplikacji sprowadzał się, w pewnym sensie, do gloryfikowania znaczenia poszczególnych składowych w różnych, ale spójnie po sobie następujących, sekwencjach czasu. Stąd, jeśli przyjąć trzy charakterystyczne etapy tego procesu<sup>1)</sup>, to niewątpliwie dotychczas dominował akcent ukierunkowany na elementy planowania strategicznego, obejmującego proces analizy strategicznej oraz wyboru strategii, i to zarówno w zakresie kreowania koncepcji wyjściowych tego procesu (dylemat: czy analiza strategiczna powinna być poprzedzona określeniem misji i wizji organizacji czy też misja oraz wizja ma stanowić wynik tej analizy<sup>2)</sup>, problem: determinizm otoczenia czy swoboda wyborów strategicznych<sup>3)</sup> itp.), jak również w odniesieniu do metodologicznych kwestii związanych z procesem formułowania i wyboru rozwiązań strategicznych.

Próba wyjaśnienia powodów kształtowania się tej koncepcji nie musi przybierać postaci nazbyt skomplikowanej; chyba najprostsze, ale i wydaje się najbardziej odpowiadające rzeczywistości stanowi rzeczy wyjaśnienie ma związek zarówno z elementem nowości tego podejścia, i stąd chronologicznym jego zgłębianiem, jak również może odnosić się do istniejących w danych uwarunkowaniach potrzeb chwili.

Pragmatyzm zarządzania zawsze skorelowany z realiami rynku wymusza jednak postać wynikową, która pozostaje w bezpośrednich relacjach z możliwością realizowania zamierzeń i weryfikowania skuteczności i sprawności ich wdrażania. Stąd obecnie duże znaczenie przywiązuje się do problematyki wdrożenia rozwiązań strategicznych mających stworzyć organizację szerokie spektrum możliwości rozwojowych. Patrząc jednak perspektywnie, nieodzowne wydaje się nie tyle myślenie kategoriami efektów, ile konieczność holistycznego kształtowania wizji strategicznego rozwoju organizacji z uwzględnieniem całokształtu coraz bardziej skomplikowanych, trudnych w jed-

noznacznej interpretacji, o nieciągłym charakterze, zmian. Ulegające modyfikacji wzorce zachowań rynkowych przedsiębiorstw, przyjmowanie nowych formuł konkurencyjności na rynku, nieustanne definiowanie i redefiniowanie jego rdzenia, granic i składowych oraz idące za tym zmiany w zakresie wykorzystywanych narzędzi zarządzania, stwarzają z jednej strony nowe wyzwania dla firm, lecz z drugiej stanowią podstawę kształtowania nowej formuły działań dla organizacji *non-profit*, które w nowej, coraz bardziej skomplikowanej rzeczywistości, dążąc do realizacji specyficznych zadań dokonują coraz bardziej odważnych prób aplikacji rozwiązań sprawdzonych w sektorze biznesu.

W tym kontekście determinantami specyfiki zarządzania organizacjami *non-profit*<sup>4)</sup> i w konsekwencji ich relacji z otoczeniem będą następujące elementy:

- zróżnicowanie kontrahentów, w tym najważniejszych klientów i sponsorów;
- wielorakość celów – zwykle dana organizacja formułuje przynajmniej kilka celów, które zamierza realizować;
- charakter oferty – jest to świadczenie o charakterze niematerialnym, najczęściej w sferze usług;
- dualne zarządzanie – organizacje te są zarządzane przez dwie odrębne grupy: personel administracyjny oraz profesjonalistów związanych z ideą funkcjonowania danej jednostki;
- presja społeczna – organizacje *non-profit* ze względu na sposób ich finansowania;
- pozostają pod ciągłą i baczna obserwacją społeczeństwa<sup>5)</sup>.

## Istota procesu wdrożenia strategii

**Z**arządzanie strategiczne obejmuje dwa odrębne, ale operacyjnie współzależne procesy, a mianowicie: formułowanie strategii oraz jej implementację. O ile pierwszy element tworzący strukturę procesu zarządzania strategicznego integruje się wokół sfery koncepcyjnej, o tyle wymiar realizacyjny przekłada się na wymóg działań wokół triady: struktura, przepływy informacyjne i decyzje strategiczne, *stricte* skorelowane z planami, które następnie podlegają weryfikacji w odniesieniu do poczynionych założeń. Wdrażanie strategii jest terminem, który zazwyczaj obejmuje działania wynikające z planowania strategicznego, jednakże występują dość znaczne rozbież-

ności w interpretacji tego etapu procesu zarządzania strategicznego. Wydaje się jednak, że ograniczanie etapu implementacji rozwiązań strategicznych do wykonywania jedynie funkcji administracyjnych czy utożsamianie go z aspektem narzędziowym w istocie nie oddaje całokształtu architektury działań stanowiących immanentną składnię tego etapu procesu zarządzania strategicznego.

Można zatem przyjąć, że etap wdrożenia strategii zakłada konieczność uwzględnienia szczegółowego podejścia obejmującego elementy:

- sfery preparacyjnej implementacji strategii,
- sfery *stricte* realizacyjnej,
- koncepcji opartej na sprzężeniach zwrotnych.

### Obszary implementacji strategii

**M**ożna coraz częściej spotkać się ze stwierdzeniami, i należy się z nimi zgodzić, że proces zarządzania strategicznego powinien być traktowany całościowo, lecz to holistyczne podejście powinno wyrażać się zdolnością organizacji do wprowadzenia sformułowanych założeń działań strategicznych. Chociaż trudno jest mówić o wytyczeniu jednoznacznie definiowalnej i pozwalającej się wyodrębnić linii demarkacyjnej dzielącej proces formułowania strategii od jej wdrożenia, to jednak niewątpliwie są to dwa różne, lecz koncepcyjnie współzależne procesy.

Implementacyjna triada utożsamiana jest z trzema fundamentalnymi filarami determinującymi możliwość uzyskania oczekiwanych rezultatów, a mianowicie z:

- kulturą organizacyjną,
- potencjałem społecznym organizacji (obszar zarządzania zasobami ludzkimi),
- strukturą organizacyjną.

Kryteria wyodrębniania pryzmatów (strumieni, obszarów, krytycznych wyznaczników) warunkujących proces implementacji strategii wskazują w istocie na specyfikę kształtowania etapu czynnościowego w zarządzaniu strategicznym, choć w rezultacie wymieniane elementy dotyczą tych samych, lecz w sposób zróżnicowany zinterpretowanych obszarów zadaniowych. Analizując uwarunkowania skutecznego i sprawnego sterowania procesem wdrożenia strategii należy zastanowić się nad elementami newralgicznymi, których znaczenie, ranga oraz poziom zestrukturalizowania z każdą z wyodrębnionych sfer, może przybierać różną postać. W istocie zatem można te rozważania sprowadzić do następujących dylematów: jakie czynniki warunkują wdrożenie strategii, jaka jest ich ranga, które można monitorować i za pomocą jakich narzędzi w sposób algorytmicznie zrównoważony, które natomiast wymagają zaangażowania specyficznego aparatu narzędziowego, trudno kwantyfikowalnego i wyrażającego się koniecznością aplikacji, pozornie ze sobą sprzężonych, mechanizmów?

Odpowiedź na powyższe pytania jest warunkowana ponadto identyfikacją czynników wynikających między innymi ze specyfiki branży, tendencji mających swe źródło w makroekonomicznych przesłankach oraz w konsekwencji stanowi przejaw związany ze specyfiką samej organizacji (przedsiębiorstwo, firma

czy organizacja *non-profit*?). Niewątpliwie faza preparacyjna rozwiązań strategicznych obejmująca swym zasięgiem także wybór strategii jest niezwykle istotna, lecz już na tym etapie należy uwzględniać możliwości i ograniczenia, które pojawiają się podczas wdrażania strategii. Istota wdrażania niewątpliwie związana jest z problematyką zmian organizacyjnych, które po realizacji zamierzeń strategicznych mają kształtować nowe oblicze organizacji i powodować wyższy poziom jej koherentności z wymogami uwarunkowań zewnętrznych.

Jedną z determinant warunkujących uzyskanie tego stanu jest szeroko rozumiana elastyczność organizacji<sup>6)</sup> zapewniająca dopasowanie poprzez wprowadzane zmiany w przekroju struktury, ludzi i kultury organizacyjnej oraz z uwzględnieniem funkcji czasu. Ostatnia z wymienionych zmiennych, choć niewątpliwie uwzględniana w różnych konfiguracjach w ramach procesu zarządzania strategicznego wydaje się być niedoceniana, choć w rzeczywistości może stanowić o skuteczności i sensie strategicznych działań. W zakresie dopasowania strukturalnego niewątpliwie wydaje się konieczność kształtowania elastycznych, zdecentralizowanych struktur zarządzania poprzez stopniowe lub niekiedy radykalne odchylenie od systemów *stricte* hierarchicznych w kierunku sieciowych i dążenia do płaskiej struktury organizacyjnej zapewniającej krótką i efektywną drogę przepływu informacji między kierownictwem a zespołami pracowniczymi. Decentralizacja decyzji powoduje większą elastyczność wobec wymagań rynku, lepszą znajomość czynników kształtujących pozycję konkurencyjną, większą skuteczność w rozwoju i wdrażaniu innowacji, wyższy poziom partycypacji pracowniczej w procesach zarządczych przekładający się na identyfikowanie się z jasno wytyczonymi celami (strategią działania). Proces budowy współzależności organizacyjnej o dużej zdolności do generowania pożądanych interferencji pomiędzy zasobami ludzkimi i innymi stanowiącymi składowe organizacji, przesądza często o możliwościach realizacji strategii.

Zależności między strukturą przedsiębiorstwa i jego strategią są obustronne. Z jednej strony strategia wpływa na strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa, a z drugiej strategia jest determinowana przez istniejące rozwiązania strukturalne<sup>7)</sup>.

Lapidarnie rzecz ujmując struktura powinna być zgodna z przyjętą strategią. Strategia wytycza bowiem cele, a struktura ma służyć do scalania wszystkich składników, w tym przede wszystkim ludzkiego, w taki sposób, aby te cele realizować.

Jednak podstawową determinantą implementacji strategii są ludzie z całym będącym w ich dyspozycji potencjałem intelektualnym, który wzbogacony o wiedzę dotyczącą ich roli w realizacji zadań strategicznych staje elementem newralgicznym, warunkującym sukces działań. Stąd warto zwrócić uwagę na narzędzia ułatwiające dyfuzję informacji oraz pozwalające na bardziej dogłębne zrozumienie przedstawionych do realizacji celów. Zgodnie z teorią adaptacji integracyjnej człowiek (pracownik) spędzając znaczną część swojego życia w organizacji z czasem zaczyna utożsamiać się z całokształtem zdarzeń, które mają w niej miejsce. Poziom integracji jest ponadto warunkowany

możliwościami identyfikacji z podstawowymi normami i zbiorem wartości oraz poglądów właściwych danej organizacji, czyli z kulturą organizacyjną.

Odniesienia do tzw. miękkich elementów zarządzania jako źródła sukcesu w działalności współczesnych organizacji<sup>8)</sup> zyskują coraz większe uznanie i mają zastosowanie w dużej mierze także do organizacji *non-profit*. Kultura jako element tzw. magicznego trójkąta (A. Chandlera): strategia – struktura – kultura, harmonizując architekturę różnorodnych działań w organizacji staje się determinantą sukcesu. Stąd zdolności strategiczne są zależne od kultury organizacyjnej, która warunkuje na różnych poziomach zarządzania, poprzez przyjęte systemy wartości i poglądów, klimat do implementacji rozwiązań, z reguły charakteryzujących się elementami nowości i innowacyjności. W konsekwencji etap wdrożenia strategii burzy poczucie stabilności i bezpieczeństwa pracowników. W związku z tym pożądanym często wydaje się kreowanie konformizmu innowacyjnego, otwartości wobec nietypowych, lecz często zawierających znamiona nowoczesności rozwiązań, przy zachowaniu jednak logiki rzeczowej argumentacji oraz przejrzystości w strategicznych wyborach.

W zależności od stopnia nowości inicjowanych do wdrożenia strategii i związanego z tym ryzyka działań, kultura organizacyjna jako niewidzialny, niematerialny czynnik sprawczy może nie sprzyjać realizacji nieakceptowalnych, niezgodnych z podstawowymi przekonaniami pracowników rozwiązań.

Stąd o ile w fazie preparacyjnej procesu zarządzania strategicznego plany mogą uzyskiwać względnie przychylną (neutralną) postawę członków organizacji, o tyle na etapie realizacji ujawniają się niekiedy olbrzymie przeszkody, jeśli naruszane są wartości bę-

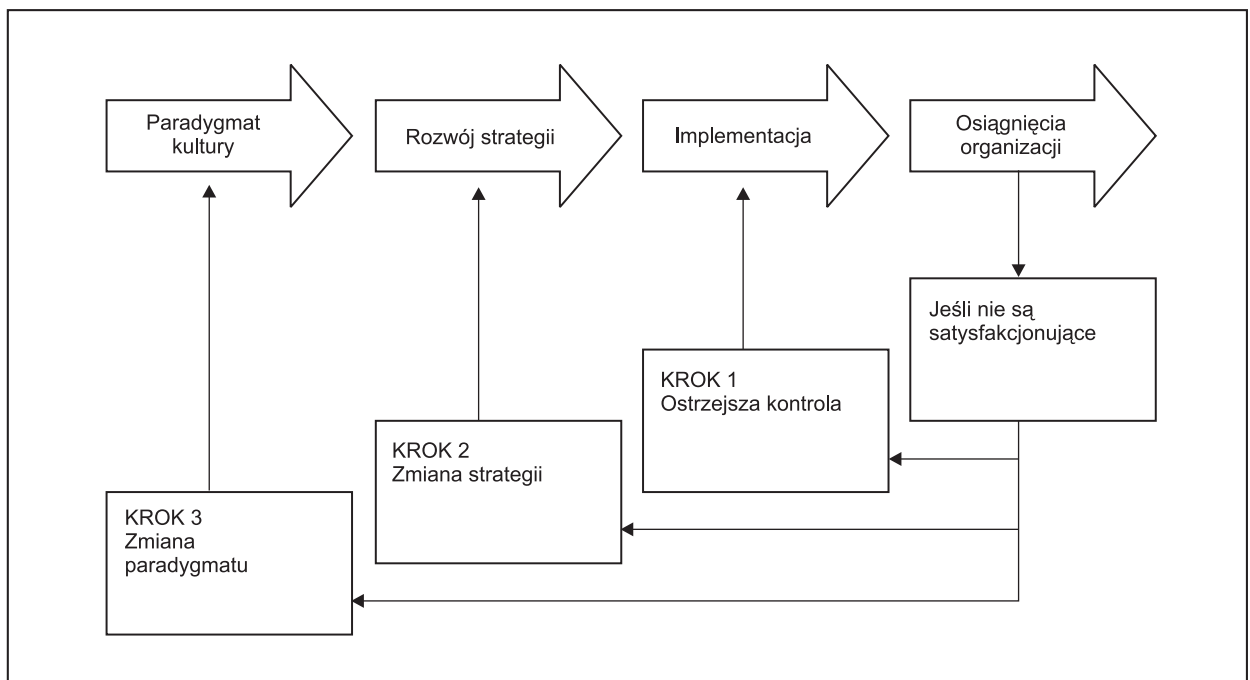
dące immanentną częścią istniejącej kultury organizacji (rysunek).

Obserwacje te doprowadziły do sformułowania zasady, że strategiczny sukces jest możliwy tylko wtedy, gdy strategia i kultura są zgodne<sup>9)</sup>.

Podstawową rolę w modelowaniu kultury wspierającej strategię odgrywa ustalenie wartości i standardów etycznych organizacji. System wartości musi być spójny z konkretnym przedsięwzięciem przewidzianym w strategii danego przedsiębiorstwa. Instytucjonalizacja wartości i kodów etycznych polega na ich włączeniu do praktyki implementacji strategii.

### Specyfika wdrażania strategii w organizacjach *non-profit*

**W** zarządzaniu organizacjami *non-profit* można dostrzec pojawiający się swoistego rodzaju dualizm związany z istniejącym w ich ramach potencjałem społecznym. Z jednej strony występują reprezentanci określani mianem wizjonerów, z drugiej pojawia się profesjonalna kadra zarządcza. Pierwsza grupa jest zorientowana na elementy *stricte* społeczne związane z wolą i koniecznością realizacji statutowych celów organizacji, które jednocześnie stają się podłożem i motywem wszelkiego rodzaju inicjatyw. Jednakże działalność oparta na szlachetnych niewątpliwie i społecznie użytecznych celach, o ile w swej istocie jest jak najbardziej właściwa, o tyle często nie przekłada się na paradygmat racjonalności organizacyjnej skorelowany z efektywnością zarządzania. Stąd w miarę rozszerzania się i rozwoju sektora organizacji *non-profit* stopniowo pojawiał się nurt z pozoru będący w pewnej opozycji do wcześniej opisanych postaw, a związany z poszukiwaniem możliwości wdrożenia



**Rys. Dynamika zmian paradygmatu kulturowego**

Źródło: E. URBANOWSKA-SOJKIN, P. BANASZYK, H. WITCZAK, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 404.



zasad zarządzania opartych na filarze profesjonalizmu. Etymologii dualizmu w zarządzaniu organizacjami *non-profit* można doszukiwać się w różnych etapach rozwoju tego sektora, ale jest symptomatyczne, że występuje tu duża zbieżność z pojawieniem się naukowego podejścia do zarządzania w przedsiębiorstwach na przełomie XIX i XX wieku. Popyt na działalność organizacji *non-profit* przekładający się na rozrost tego sektora w skali krajów, regionów, kontynentów i w konsekwencji w wymiarze globalnym to lapidarnie rzecz ujmując główna determinanta rozwoju tych organizacji i z tym związana konieczność aplikacji profesjonalnego podejścia do zarządzania. Istnienie wzajemnie współzależnych, choć o dającym się wyodrębnić zróżnicowaniu w podejściu do zarządzania, grup funkcjonujących w ramach organizacji *non-profit*, nie musi oznaczać *a priori* konieczności toczenia sporów i stanowić potencjalnego źródła konfliktów destabilizujących działalność. Ten dysonans należy raczej postrzegać jako wyraz sprzyjającego rozwojowi organizacji racjonalizmu, którego ramy i podział w ich granicach zadań stwarza podstawę do profesjonalnie kształtowanej działalności. W konsekwencji można mówić o naturalnie postępującym dostosowaniu, którego efekt stanowi o poziomie zaufania ze strony otoczenia do organizacji *non-profit*, a ten element to kolejny newralgiczny czynnik, na który w procesie implementacji rozwiązań strategicznych należy zwrócić szczególną uwagę. O ile wizjonerzy są mistrzami w kreowaniu kierunków działania, o tyle profesjonalna kadra zarządcza wydaje się być niezastąpiona w racjonalnym, opartym na światowych standardach, przejrzystym wdrażaniu tych koncepcji. Nie oznacza to jednocześnie konieczności postawienia jednoznacznej linii demarkacyjnej pomiędzy tymi dwiema grupami funkcjonującymi w organizacjach *non-profit*. Od możliwości współpracy, przenikania się idei, zrozumienia, szacunku dla pełnionej roli w organizacji, możliwości empatycznego działania, zależy bowiem sukces lub porażka całej organizacji. Grupy te wzajemnie się przenikając tworzą, w miarę rozwoju organizacji, spójną całość z logicznie wyodrębnionymi zakresami działań stymulującymi sprawność w realizacji celów.

W konsekwencji pryzmat kultury, struktury i ludzi, jako elementów stanowiących o możliwościach wdrożenia strategii staje się wspólną płaszczyzną, dla której w przypadku organizacji *non-profit* prymat ich specyfiki jest wartością nadrzędną.

## Podsumowanie

**S**trategiczny wymiar zarządzania organizacjami *non-profit* stanowi, w aspekcie ewolucyjnym, zasadniczą odmianę w sposobie postrzegania i co z tym związane kierowania tymi jednostkami. Przeobrażenia końca XX i początku XXI wieku wskazują na możliwości, ale i potrzebę aplikacji narzędzi zarządzania organizacjami nie ukierunkowanymi na zysk, podobnych do tych wykorzystywanych w firmach.

Problematyka formułowania strategii uznawana za kluczową we wczesnych etapach procesu zarządzania strategicznego zaczyna być postrzegana jako jedynie element całości działań, w ramach których акцен-

tuje się coraz większy nacisk na całokształt działań dotyczących implementacji strategii.

Analizując czynniki determinujące proces wdrożenia strategii w odniesieniu do organizacji *non-profit* uwidacznia się konieczność zwrócenia uwagi na swoistego rodzaju dualizm w zarządzaniu odniesiony do czynnika ludzkiego, jako elementu newralgicznego, determinującego możliwość skutecznej realizacji przyjętych wcześniej założeń strategicznych.

dr Janusz Fudaliński

Katedra Podstaw Organizacji i Zarządzania  
AE w Krakowie

## PRZYPISY

- Można oczywiście dokonywać charakterystyki różnych klasyfikacji tego procesu, a w konsekwencji wyodrębnić wiele faz go tworzących, lecz na potrzeby niniejszego artykułu proponuje się przyjąć, że architekturę zarządzania strategicznego tworzą trzy zasadnicze filary: analiza strategiczna, projektowanie strategii oraz wybór i wdrożenie strategii. Próby szerszej klasyfikacji pojęciowej zarządzania strategicznego można odnaleźć w wielu pracach z tego zakresu.
- Zob. G. DESS, A. MILLER, *Strategic Management*, McGraw – Hill, 1993; G. SCHREYÖGG, H.G. STEINMANN, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998; Z. PIERŚCIONEK, *Źródła oraz kierunki rozwoju zarządzania strategicznego*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 2/1995.
- Por. J. FUDALIŃSKI, *Strategic Behaviours of Firms in Time of Evolution of a Sector*, [w:] *ECON '2003 (Selected Research Papers)*, Technol. University of Ostrava, „Faculty of Economics”, vol. 10, 2003.
- Mianem organizacji niekomercyjnej (*non-profit*) określa się podmiot, który prowadzi niezarobkową działalność służącą do urzeczywistniania celów społecznie użytecznych, obejmującą zarówno działania na korzyść pojedynczych osób czy grup osób, jak i na rzecz całego społeczeństwa. Realizacja celów odbywa się poprzez świadczenie usług społecznych, ukierunkowanych na tworzenie warunków życia i rozwoju zgodnych z potrzebami i aspiracjami kulturowymi oraz cywilizacyjnymi obywateli. Prowadzenie działalności o niezarobkowym charakterze oznacza, że rezygnuje się z motywacji ekonomicznej na rzecz humanitarnej. Nie wyklucza to możliwości prowadzenia działalności gospodarczej, jednak bardzo rzadko stanowi ona jedyne źródło finansowania organizacji, cyt. za: M. KRZYŻANOWSKA, *Marketing usług organizacji niekomercyjnych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 11.
- Zarządzanie marketingiem w organizacjach niedochodowych*, red. naukowa A. CHODYŃSKI, M. HUCZEK, I. SOCHA, Wyd. Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu, Sosnowiec 2002, s. 161.
- Zob. *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu. Ku superelastycznej organizacji*, red. R. KRUPSKI, PWE, Warszawa 2005.
- A. PIOTROWICZ, *Zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2002, s. 62.
- Zachowania organizacyjne*, pr. zb. pod red. A. POTOCKIEGO, Difin, Warszawa 2005, s. 163.
- G. SCHREYÖGG, H.G. STEINMANN, *Zarządzanie – podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, op.cit., s. 166.

# Typologia polskich organizacji pozarządowych

*Joanna Hernik*

## Wstęp

**P**rzez ponad 15 lat w polskiej rzeczywistości społecznej pojawiło się wiele organizacji, które można by nazwać pozarządowymi, a więc powstającymi z woli obywateli, a nie z inicjatywy organów państwa. Aktualnie – oprócz terminu „organizacja pozarządowa” – funkcjonuje kilka określeń dotyczących takich właśnie podmiotów, a mianowicie: ● organizacje *non-profit*, czyli nie działające dla zysku; ● organizacje wolontarystyczne, czyli zatrudniające wolontariuszy; ● organizacje użyteczności publicznej lub pożytku publicznego, a więc prowadzące działalność użyteczną społecznie. Z wszystkich wymienionych jedynie ostatnie określenie ma swoje unormowanie prawne, natomiast pozostałe są często stosowane zamiennie, co jest nieprecyzyjne. Wydaje się więc, że zarówno w stosowanej terminologii, jak i w systematyce organizacji działających w sferze *non-profit* są luki, dlatego też niniejszy artykuł jest próbą dokonania pewnej typologii. Typologia (*týpos* – odbicie, *lógos* – słowo) rozumiana tu będzie jako zabieg systematyzujący, polegający na wyróżnieniu w obrębie danego zbioru przedmiotów (organizacji) jednego lub więcej typów poprzez ich porównywanie, grupowanie i porządkowanie<sup>1</sup>.

## Organizacje pozarządowe a organizacje *non-profit*

**N**ajczęściej podawana definicja organizacji pozarządowej pochodzi ze wspomnianej ustawy o działalności pożytku publicznego i wolontariacie<sup>2</sup>, chociaż trudno właściwie nazwać ją definicją. Art. 3 ustawy mówi bowiem, że organizacją pozarządową może być podmiot nie będący jednostką sektora finansów publicznych<sup>3</sup> i nie działający dla zysku. Z całej palety możliwości należy więc od razu wykluczyć tu podmioty finansowane przez budżet państwa, takie jak placówki oświatowe (szkoły), kulturalne (teatry) czy jednostki służby zdrowia. Na wstępie już można więc dokonać pierwszych klasyfikacji – otóż organizacje nie działające dla zysku mogą pojawiać się z inicjatywy państwa lub inicjatywy obywateli. Mamy więc organizacje rządowe (tworzące tzw. I sektor gospodarki) i pozarządowe (tzw. III sektor), a także sferę biznesu tworzącą sektor II. Organizacje pozarządowe – nawiązując do cytowanej już ustawy o działalności pożytku publicznego – z zasady mają prowadzić działalność pożytku publicznego. Mają, ale nie muszą, ustawodawca (w art. 3) zaczął bowiem od

wyjaśnienia, że działalność pożytku publicznego to aktywność społecznie użyteczna, prowadzona przez organizacje pozarządowe w sferze zadań publicznych. Nie wyklucza to w takim razie sytuacji, w której organizacja pozarządowa będzie działać w zakresie innym, niż działalność pożytku publicznego. Przykładem mogą być tu organizacje pracodawców czy związki zawodowe, które spełniają oba warunki organizacji pozarządowych, jednakże zostały wykluczone z grupy organizacji pożytku publicznego ustawą o działalności pożytku... W ustawie wymieniono wiele dziedzin, które do takiej działalności są zaliczane, m.in.: pomoc społeczną, działalność charytatywną, działalność na rzecz mniejszości narodowych, ochronę i promocję zdrowia, działalność na rzecz równych praw kobiet i mężczyzn, wspomaganie rozwoju społeczności lokalnych, działanie w sferze nauki, wychowania, w sferze kultury fizycznej i sportu, ekologii itd. Tak więc z punktu widzenia sfery działalności zostać organizacją pożytku publicznego jest dość łatwo. Można natomiast w pewnych sytuacjach nie spełnić innych warunków określonych ustawą.

Nasuwa się tu więc kolejny podział: organizacje pozarządowe mogą być uznane za organizacje pożytku publicznego (opp), bądź nie. Do tej pierwszej kategorii można zaliczyć te, które: ● prowadzą działalność statutową na rzecz społeczeństwa lub grupy będącej w trudnej sytuacji w relacji do pozostałych ludzi, ● nie prowadzą działalności gospodarczej (a jeśli prowadzą, to tylko w rozmiarach służących do realizacji celów statutowych), ● cały dochód przeznaczają na działalność statutową, ● posiadają uchwalony statut i inne akty wewnętrzne organizacji, które przewidują istnienie kolegiального organu kontroli i nadzoru (art. 20 ustawy o działalności pożytku...). Jeśli więc organizacja nie przeznacza całego dochodu na działalność statutową, nie może być uznana za organizację pożytku publicznego.

## Status organizacji pożytku publicznego

**J**eśli organizacja działa w sferach wymienionych w ustawie o działalności pożytku publicznego i wolontariacie i równocześnie spełnia warunki określone w art. 20, może ubiegać się o specjalny status organizacji pożytku publicznego, przy czym słowem kluczowym jest tu określenie „status”, które odróżnia „zwykłe” opp od tych zakwalifikowanych do organizacji będących swego rodzaju elitą. KRS (Krajowy Rejestr Sądowy) wpisuje do Rejestru stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawo-

dowych, fundacji oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej organizacji pożytku publicznego nie posiadające osobowości prawnej, opp będące osobami prawnymi, kościelne osoby prawne będące opp oraz organizacje kościelne bez osobowości prawnej o charakterze opp. Każda z nich może ubiegać się o status i uzyskuje go z chwilą wpisania do KRS. W 2004 r. status opp otrzymało 2245 organizacji, w roku 2005 – 1861. Na początku 2006 r. działało ich ponad 4100.

Można tu zauważyć, że obligatoryjny wpis do KRS oznacza jednoczesne uzyskanie osobowości prawnej. Jeśli organizacje nie mają obowiązku dokonania wpisu, a robią to z własnej inicjatywy, fakt nieposiadania przez nie osobowości prawnej jest w rejestrze wyraźnie zapisany. Rejestracja w KRS i uzyskanie statusu opp są bardzo istotne, ponieważ tylko organizacje ze statusem mogą pozyskiwać środki z odpisu 1% podatku, a także mieć kilka innych przywilejów (jak zwolnienia z opłat od nieruchomości), które jednak nie będą przedmiotem analizy niniejszego artykułu. Ponieważ powinność rejestracji wynika z prowadzonej formy organizacji, warto tu scharakteryzować specyfikę poszczególnych instytucji pozarządowych w zależności od przyjętej formy organizacyjno-prawnej.

### Formy działalności organizacji pozarządowych

**O**rganizacje pozarządowe mogą działać jako stowarzyszenia oraz związki stowarzyszeń, a także jako fundacje. Należy tu dodać, że szczególnie postaciami stowarzyszeń i ich związków są organizacje działające w sferze kultury fizycznej, które zostaną omówione osobno. Oddzielnie należy także analizować organizacje kościelne działające w sferze zadań publicznych, o czym będzie więcej w dalszej części artykułu.

Najczęstszą formą działalności organizacji pozarządowych są stowarzyszenia. Ich aktywność reguluje przede wszystkim *Prawo o stowarzyszeniach*<sup>4)</sup>. Stowarzyszenia mają w Polsce długą historię; już w 1932 r. ówczesny Prezydent Rzeczypospolitej Ignacy Mościcki przedstawił parlamentowi pierwsze rozporządzenie o tego rodzaju organizacjach. Aktualny akt prawny (ujęty w tekście jednolitym z 2001 r.) mówi, że stowarzyszenie jest dobrowolnym, samorządnym, trwałym zrzeszeniem o celach niezarobkowych, które opiera swoją działalność głównie na społecznej pracy członków. Należy tu zauważyć, że zgodnie z art. 8 ustawy, stowarzyszenia podlegają wpisowi do KRS, za wyjątkiem stowarzyszeń zwykłych, a więc dzielą się one na rejestrowe i zwykłe. Pierwsze musi założyć przynajmniej 15 osób, które także wybierają komitet założycielski i uchwalają statut. Drugie z wymienionych – stowarzyszenie zwykłe – jest natomiast uproszczoną formą tego typu organizacji. Aby powstało, wystarczy chęć 3 osób, jednakże stowarzyszenie nie ma wówczas osobowości prawnej, nie może więc prowadzić działalności gospodarczej, nie może także przyjmować spadków ani darowizn, a jego działalność może być finansowana wyłącznie ze składek członków (art. 40 ustawy *Prawo o stowarzyszeniach*). Stowarzyszenia zwykle działają często pod nazwą „komitet”, np. Komitet do spraw budowy pomnika X, albo Komitet do spraw budowy drogi.

Do realizacji celów społecznie użytecznych może być także powołana fundacja, którą może ustanowić zarówno osoba fizyczna, jak i prawna. Działalność fundacji reguluje ustawa o fundacjach z 1984 r.<sup>5)</sup>, która stanowi m.in. że podlegają one wpisowi do KRS i z momentem wpisu uzyskują osobowość prawną. Od tego czasu fundacje mogą realizować przyjęte cele (określone w statucie), a także prowadzić działalność gospodarczą (art. 5 ustawy). Ponieważ fundacja ma osobowość prawną, może otrzymywać spadki, darowizny, prawa majątkowe czy rzeczy ruchome.

### Organizacje pozarządowe a organizacje kościelne

**W**sferze kultury, nauki, opieki społecznej czy zdrowia mogą również działać kościelne jednostki organizacyjne, a więc także one mogą być aktywne w obszarze charakterystycznym dla organizacji pozarządowych. Jednakże ustawa o działalności pożytku... (art. 3) mówi, że działają one na podstawie przepisów o stosunku Państwa do danego kościoła, a więc w przypadku Kościoła Katolickiego będzie to ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej<sup>6)</sup> (z 1989 r., teks ujednolicony z 2005 r.), w przypadku kościołów ewangelickich będą to ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Reformowanego<sup>7)</sup> i ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Methodystycznego<sup>8)</sup> itd. We wszystkich aktach prawnych dotyczących organizacji kościelnych jest przepis, że mogą one prowadzić nie tylko działalność *stricto* religijną, ale także działać w obszarze opieki społecznej, kultury czy zdrowia. Tak więc mogą prowadzić działalność charytatywną, oświatową i wychowawczą (np. organizować wypoczynek dzieciom), mogą zakładać i udostępniać muzea oraz zbiory biblioteczne, mogą wreszcie zakładać placówki opiekuńcze i szpitale. Organizacje kościelne powinny także współpracować z instytucjami państwa w zakresie ochrony i upowszechniania zabytków architektury kościelnej i sztuki sakralnej, jako części dziedzictwa kultury polskiej. Wszystkie te działania są wymienione w art. 4 ustawy o działalności pożytku... jako sfera zadań publicznych, którymi mogą się zajmować organizacje pozarządowe. Tak więc organizacje kościelne mogą być uznane za organizacje pozarządowe, ponieważ ● powstają z inicjatywy ludzi, a nie organów państwowych, ● nie należą do organizacji finansowanych z budżetu państwa, ● celem ich działalności nie jest zysk. Powinny być także uważane za organizacje pożytku publicznego, ponieważ zajmują się sferą dużo szerszą niż propagowanie kultu religijnego.

### Organizacje sfery kultury fizycznej

**I**stotną sferą życia społecznego jest szeroko rozumiana kultura fizyczna. Jej definicję można znaleźć w ustawie o kulturze fizycznej z 1996 r.<sup>9)</sup>, gdzie podano, że jest to wiedza, wartości, zwyczaje i działania podejmowane w celu zapewnienia rozwoju psychofizycznego, wychowania, a także doskonalenia uzdolnień i sprawności fizycznej człowieka (art. 3). Podstawową jednostką realizującą cele

i zadania w zakresie kultury fizycznej jest klub sportowy, który może działać w formie stowarzyszenia lub spółki akcyjnej (jeśli działa w zakresie sportu profesjonalnego). Szczególnymi organizacjami są uczniowskie kluby sportowe, które działają na mocy treści ustawy *Prawo o stowarzyszeniach*. Ich wyjątkowość polega na tym, że podlegają one jedynie wpisowi do ewidencji prowadzonej przez starostów, ale posiadają osobowość prawną (art. 7 ustawy o kulturze fizycznej). Organizacje działające w sferze sportu mogą więc mieć postać klubów sportowych, uczniowskich klubów sportowych (tworzonych przez uczniów, rodziców i nauczycieli), a także związków sportowych.

Ponieważ działalność użyteczna społecznie obejmuje także sferę sportu (art. 4 ustawy o działalności pożytku...), stąd kluby sportowe i uczniowskie kluby sportowe (uks) mogą być traktowane zarówno jako organizacje pozarządowe, jak i organizacje pożytku publicznego. Do tego typu organizacji należy także zaliczyć związki sportowe zwykłe (tworzone przez przynajmniej 3 kluby sportowe) i ogólnopolskie (działające w danej dyscyplinie sportu), Polski Związek Sportowy, a także Polski Komitet Olimpijski. Z grona organizacji pozarządowych należałoby jednak wykluczyć organizacje sportowe działające w postaci spółek akcyjnych, ponieważ spółki są nastawione na działalność gospodarczą, a nie społecznie użyteczną.

## Podsumowanie

**N**a podstawie przeprowadzonych analiz można dojść do wniosku, że zasadniczymi wyróżnikami organizacji pozarządowych są: ● jej założyciel (którym nie może być organ państwa),

● niekomercyjny cel działania, ● finansowanie ze środków innych niż finanse publiczne. Wszystkie warunki spełniają zarówno organizacje sportowe, jak i większość organizacji kościelnych (wyjątkiem byłyby te, które działałyby dla zysku), a także tych działających w sferze opieki społecznej, kultury, sztuki, zdrowia (za wyjątkiem powołanych do działania przez państwo). Nie rozstrzygniętą kwestią jest jeszcze nazywanie organizacji pozarządowych wolontarystycznymi. Niestosowne wydaje się zastrzeżenie tej nazwy tylko dla tych organizacji; „ochotnicy” mogą bowiem pracować w każdym podmiocie *non-profit*, a więc także np. w administracji publicznej. I wprawdzie w Polsce liczbę wolontariuszy szacuje się na ok. 1 mln osób rocznie, to jednak mniej niż połowa organizacji pozarządowych korzysta z ich pracy. W praktyce uważa się często, że organizacje pozarządowe to tylko te, które działają w sferze użyteczności publicznej. Zestawienie pokazane na rysunku zdaje się udowadniać, że tak nie jest.

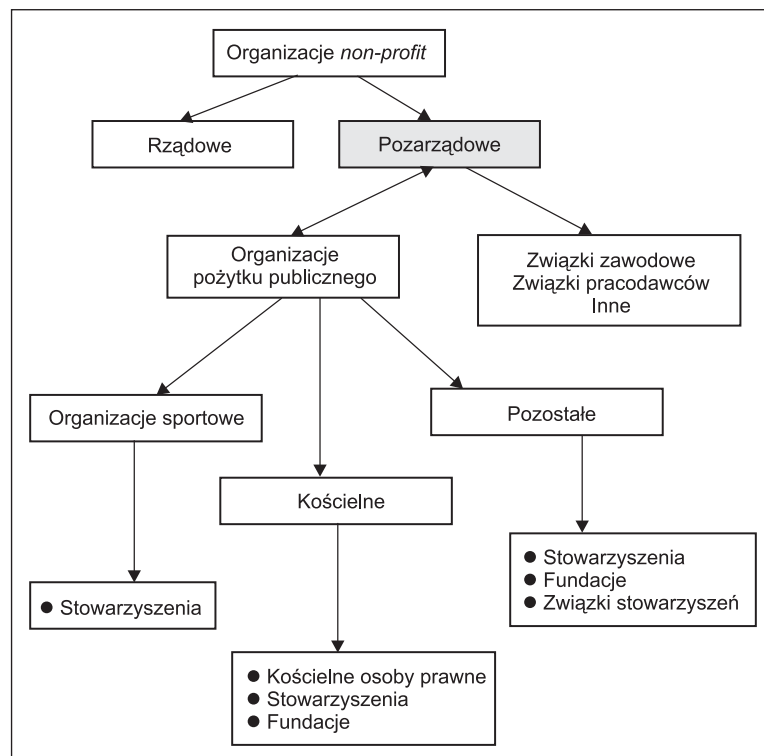
Konkludując dokonane rozważania, można stwierdzić, że organizacje pozarządowe można klasyfikować według: ● formy prawno-organizacyjnej, uzyskują wówczas podział na stowarzyszenia, fundacje i inne, ● obowiązku rejestracji w KRS – mamy wówczas organizacje rejestrowe i pozarejestrowe, ● specyfiki założyciela – wskazać można organizacje sfery sportu, organizacje kościelne oraz pozostałe; ● głównego obszaru działania – działające w sferze sportu, nauki, sztuki itd.

Zapewne można wyróżnić także inne kryteria podziału i dokonać nieco odmiennych klasyfikacji, ale te przedstawione w artykule wydają się wyczerpywać zakres typologii o podstawowym charakterze.

dr Joanna Hernik

Zakład Marketingu

Akademia Rolnicza w Szczecinie



**Rys. Typologia organizacji pozarządowych**

Źródło: opracowanie własne.

## PRZYPISY

- 1) J. TOKARSKI (red.), *Słownik wyrazów obcych* PWN, PWN, Warszawa 1980, s. 786.
- 2) Ustawa o działalności pożytku publicznego i wolontariacie, Dz.U. 2003, nr 96, poz. 837.
- 3) Wykaz podmiotów sektora finansów publicznych zawiera ustawa o finansach publicznych, Dz.U. 2005, nr 249, poz. 2104.
- 4) Ustawa *Prawo o stowarzyszeniach*, Dz.U. 1989, nr 20, poz. 104 oraz 1990, nr 14, poz. 86.
- 5) Ustawa o fundacjach, Dz.U. 1984, nr 21, poz. 97.
- 6) Ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Katolickiego w Polskiej Rzeczypospolitej Ludowej, Dz.U. 1989, nr 29, poz. 154.
- 7) Ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Reformowanego w Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1994, nr 73, poz. 324.
- 8) Ustawa o stosunku Państwa do Kościoła Ewangelicko-Methodystycznego w Rzeczypospolitej Polskiej, Dz.U. 1995, nr 97, poz. 479.
- 9) Ustawa o kulturze fizycznej, Dz.U. 1996, nr 25, poz. 113.

# Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań

*Jacek Lipiec*

## Wprowadzenie

**W**al-Mart, Ford, Carrefour, Fiat, BMW, czy Cargill to jedne z największych firm na świecie. Ich cechą charakterystyczną jest również to, że są to firmy rodzinne. Przedsiębiorczości rodzinnej poświęca się wiele uwagi na świecie, również w Polsce zyskuje sobie ona coraz większe grono zwolenników. Nowy Styl, Roleski, Fakro, czy też Konspol Holding to nie tylko potężne polskie firmy rodzinne, lecz również wizytówki polskiego eksportu. Znaczenie oraz udział firm rodzinnych w gospodarkach światowych jest już na tyle znaczący, że firmy te stały się obiektem badań w wielu krajach, tworząc nowy obszar badawczy przedsiębiorczości – przedsiębiorczość rodzinną.

## Czym jest przedsiębiorczość rodzinna

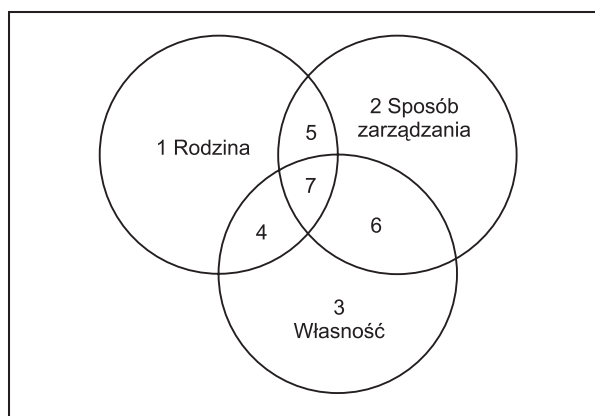
**A**nalizę należałoby zacząć od próby zdefiniowania przedsiębiorczości rodzinnej, a konkretnie, jaki podmiot gospodarczy należy uważać za firmę rodzinną. Niestety, nie dopracowano się jeszcze jednolitej i powszechnie stosowanej definicji firmy rodzinnej. W literaturze spotkać można kilkadziesiąt definicji, które jako kryterium przyjmują udział własności, czy kontrolę nad biznesem rodzinnym. Stockholm School of Economics na podstawie wieloletnich badań przyjmuje za firmę rodzinną taką, która jest kontrolowana przez rodzinę oraz spełnia jeden z poniższych warunków [3]:

- trzech lub więcej członków rodziny jest zaangażowanych w firmę;
- firma jest kontrolowana przez rodzinę minimum przez dwa pokolenia;
- właściciele biznesu rodzinnego planują sukcesję z wyprzedzeniem.

Światowe Stowarzyszenie Biznesów Rodzinnych (Family Business Network) kwestię definicji biznesu rodzinnego pozostawia do rozstrzygnięcia krajom stowarzyszonym. Polski oddział tego stowarzyszenia z siedzibą w Wyższej Szkole Biznesu – NLU w Nowym Sączu przyjął definicję firmy rodzinnej uwzględniając oba wspomniane kryteria [5]. Firma rodzinna to taka, w której minimum dwóch członków rodziny posiada 20% udziałów w biznesie oraz ma wpływ na zarządzanie firmą lub posiada 51% i więcej udziałów w biznesie bez pełnienia funkcji kierowniczych.

W pewnym sensie powyżej przyjęta definicja nakreśla obszary analizy biznesów rodzinnych. Częścio-

wo, gdyż kontekst badawczy jest o wiele szerszy. Do jego zilustrowania warto się posłużyć modelem tzw. trzech kręgów Johna Daviesa z Harvardu.



**Rys 1. Trzy kręgi Johna Daviesa**

Źródło: D. KENYON-ROUVINEZ, J. WARD, *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan 2005.

Z rysunku tego wynika, że w ramach przedsiębiorczości rodzinnej, oprócz sposobów zarządzania firmą, należy uwzględnić czynniki związane z rodziną oraz strukturę własności. Najbardziej krytyczny czynnik w tym modelu stanowi rodzina i relacje w niej panujące. Owe trzy kręgi można traktować jako podsystemy systemu przedsiębiorczości rodzinnej. Warto również mieć na uwadze, że analiza wybranego obszaru zarządzania firmą rodzinną (np. charakterystyczny problem dla biznesów rodzinnych to sukcesja) powinna być prowadzona w tych trzech wymiarach.

Przedstawiona definicja biznesu rodzinnego pokazuje również, jak należy rozróżniać biznes rodzinny od biznesu tradycyjnego. Jeśli firma rodzinna funkcjonuje bezkonfliktowo, to cechuje się ona silnym poczuciem przez członków rodziny wspólnej misji dzięki silnemu zaangażowaniu członków rodziny. Biznes rodzinny nie musi również wykazywać szybkiego zwrotu z inwestycji, co jest jego cechą charakterystyczną. Definicja biznesów rodzinnych pokazuje, gdzie mogą wystąpić potencjalne konflikty. Z jednej strony, mamy więc wartości oraz pragnienia rodziny, a z drugiej, biznes i jego rozwój (np. rodzina chce bardziej komfortowo żyć, a biznes wymaga inwestycji w dalszy rozwój). Spróbujmy teraz przeanalizować najważniejsze kwestie, które występują w ramach trzech kręgów Daviesa. ➔

## Rodzina

**R**odzina, a precyzyjniej jej system i wartości, mają kardynalne znaczenie dla funkcjonowania i trwania biznesu rodzinnego. Szacuje się, że większość firm rodzinnych upada właśnie ze względu na trudne relacje rodzinne. Brak jedności, a więc kompromisów w podejmowaniu decyzji powoduje, że z czasem nieporozumienia przekształcają się w konflikty, które hamują rozwój biznesu rodzinnego. Wyniki badań są jednoznaczne – 60% firm rodzinnych jest likwidowanych ze względu na konflikty rodzinne [1]. Wystarczy tutaj przytoczyć problem członków rodziny nie pracujących w biznesie rodzinnym, a będących z nim w powiązaniach poprzez bliskie relacje osoby pracującej w tym biznesie. Jak traktować takich członków rodziny. Czy powinni otrzymywać udziały, skoro nie angażują się w biznes. Kwestie te muszą być rozstrzygnięte w gronie rodzinnym. Do najbardziej destrukcyjnych problemów dochodzi wówczas, gdy ojciec nie potrafi porozumieć się z synem, oraz rodzeństwo między sobą. Oczywiście cech charakterystycznych dla rodziny, a mających wpływ na biznes jest o wiele więcej. Przedstawia je tabela 1.

Omawiając kwestie rodzinne i ich wpływ na biznes rodzinny nie można pominąć roli, jaką odgrywają w niej kobiety – przede wszystkim matki i żony. Można wyróżnić tutaj dwie istotne role kobiet – kształtowanie systemu wartości rodziny oraz reprodukcję biologiczną. W pierwszopokoleniowej firmie rodzinnej kobiety zazwyczaj nie pełnią znaczących funkcji, jednak ich nieformalna pozycja jest znacząca. Wynika ona nie tylko ze wspomnianych wcześniej ról, jakie pełnią, lecz przede wszystkim z kształtowania odpowiedniego klimatu rodzinnego; w rodzinie podejmowane są kluczowe decyzje odnośnie do rodziny, jak i do biznesu, w który rodzina się angażuje.

Wnioski z wielu badań pokazują, że trzy najważniejsze kwestie rodzinne, które należy rozpatrzyć i ustalić w celu długotrwałego funkcjonowania biznesu rodzinnego to:

- racjonalne odseparowanie biznesu od rodziny,
- kwestie finansowe.
- brak czasu dla rodziny.

## Sposób zarządzania

**S**posób, w jaki zarządzana jest firma rodzinna, różni się nieco od zarządzania każdą inną firmą. Wyróżnikiem może być omówiony powyżej system wartości rodziny, który ma kardynalne znaczenie w następujących obszarach biznesowych:

- strategii biznesu,
- sukcesji,
- zarządzaniu ludźmi (zatrudnienie i wynagradzanie),
- płynności finansowej.

Wymienione obszary traktowane są jako krytyczne dla funkcjonowania i trwania biznesu rodzinnego przez wiele pokoleń.

Odnosząc się do strategii biznesu przyjmuje się, że prawdziwym sprawdzianem dla firmy rodzinnej jest jej sposób ekspansji. Ekspansja jest dowodem na to, że system wartości rodzinnych pozwolił na redystrybucję środków finansowych na rozwój biznesu rodzinnego. Z kolei owa ekspansja była możliwa dzięki planowaniu strategicznemu biznesu rodzinnego, a zatem porozumieniu członków rodziny w jednych z kluczowych obszarów biznesowych. W rzeczywistości oznaczało to zharmonizowanie planów rodziny z celami strategicznymi biznesu oraz realizację misji firmy uwzględniającej system wartości rodziny. Ustalenia w owych dwóch podobszarach strategii biznesu są dowodem harmonii oraz dojrzałości decyzji podejmowanych w rodzinie.

Sukcesja to kolejny ważny i charakterystyczny obszar dla biznesu rodzinnego. Według profesora J. Astrachana – badacza firm rodzinnych z USA – tylko co trzeciej firmie rodzinnej udaje się dokonać sukcesji z powodzeniem. Jego wniosek odnosi się nie tylko do rodzinnych firm amerykańskich, ale do wszystkich. Natomiast zaledwie 5% firm rodzinnych zdoła funkcjonować poza trzecie pokolenie [4]. Obserwacje te pokazują, jak istotny dla firmy rodzinnej jest proces sukcesji. Wybitny myśliciel zarządzania Peter Drucker ujął kwestię sukcesji następująco: „Ostatecznym sprawdzianem wielkości dyrektora zarządzającego jest to, czy wybierze dobrego następcę i czy będzie potrafił odejść ze swojego stanowiska, pozwalając mu działać”. W dawnych czasach (choć i obecnie

**Tab. 1. Wartości rodzinne w przedsiębiorstwie**

System rodziny:	System przedsiębiorstwa:
<b>Cechy:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● skupianie się na własnych problemach</li> <li>● zachowania oparte na emocjach</li> <li>● bezwarunkowa akceptacja</li> <li>● dzielenie się</li> <li>● dożywotnia przynależność</li> <li>● niechęć do zmian</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● otwartość wobec świata zewnętrznego</li> <li>● zorientowanie na cel</li> <li>● brak emocji u podstaw działania</li> <li>● nagradzanie wyników</li> <li>● członkostwo zależne od wyników</li> <li>● akceptacja zmian</li> <li>● akceptacja warunkowa</li> <li>● świadome zachowania</li> </ul>
<b>Zadania:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● pielęgnowanie</li> <li>● rozwijanie się</li> <li>● wychowywanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● generowanie zysków</li> <li>● rozwijanie profesjonalnych umiejętności</li> </ul>

Źródło: G. THORNTON, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

również spotykana) sukcesja rozwiązywana była samoistnie poprzez strategię reprodukcji biologicznej. Najczęściej stosowaną strategią było pierworództwo z uprzywilejowaną pozycją potomka płci męskiej. Jednak obecnie strategia ta ma nieco mniejsze znaczenie – mówi się raczej o kompetencjach oraz chęci zaangażowania się w biznes rodzinny jako kryteriach decydujących o sukcesji. Coraz większa skłonność kobiet do obejmowania schedy w biznesie rodzinnym przyczyniła się do powstania terminu koronowanej księżniczki. Oczywiście, obserwuje się odstępstwa od ogólnie przyjętych zasad, szczególnie w rodzinach o wieloletnich tradycjach. I tak dla przykładu w rodzinie Michelin przestrzegano, aby małżeństwa zawierane były w obrębie rodziny – do kuzynstwa włącznie. Celem było zachowanie dominującej pozycji we własności firmy. Z kolei w rodach arystokratycznych unikano mezaliansów. Do bardziej nowoczesnych „instrumentów” zaliczyć można intercyzę.

Rozważając sukcesję biznesu rodzinnego wyróżnić można dwa jej rodzaje: sukcesję przywództwa oraz sukcesję własnościową. Z punktu widzenia rozwoju biznesu ten pierwszy rodzaj sukcesji jest zdecydowanie ważniejszy. O ile przygotowanie sukcesora wymaga wcześniej i przemyślanej decyzji, o tyle sukcesja własnościowa wpływa tylko na strukturę własnościową biznesu rodzinnego. Najgorszą sytuacją, z jaką możemy mieć do czynienia, to sukcesja bez fazy przygotowawczej – w wyniku śmierci właściciela biznesu rodzinnego. Dzisiaj coraz bardziej uznaje się, że przyszły sukcesor powinien być odpowiednio wcześniej przygotowywany do sukcesji poprzez pracę i uczenie się firmy, w której przejmie stery. Optymalnie powinien on/ona wcześniej popracować kilka lat w innej firmie rodzinnej. Praktyka taka pozwoli na bardziej krytyczne spojrzenie na biznes rodzinny, a zatem wyeliminowanie słabości oraz dostrzeżenie możliwości rozwoju biznesu. Doskonałym kandydatem na sukcesora biznesu jest osoba, którą nie tylko cechuje doj-

rzałość oraz umiejętności biznesowe, ale taka, która potrafi skutecznie prowadzić komunikację pomiędzy rodziną a właścicielami biznesu rodzinnego. Profesor John Ward – kolejny wybitny badacz firm rodzinnych – uważa, że proces sukcesji powinien być dokonany przed 65 rokiem życia właściciela. Jeśli nie nastąpi przed tym okresem, wówczas proces sukcesji jest prawie niemożliwy do realizacji. Według Family Firm Institute – najważniejszego na świecie instytutu badawczego analizującego biznesy rodzinne – obecne lata są przełomowe dla firm rodzinnych – w samych tylko Stanach Zjednoczonych w około 40% firm musi dojść do sukcesji. Czas pokaże, ile z tych firm dokona tego procesu efektywnie i skutecznie.

Zarządzanie ludźmi w biznesach rodzinnych to przede wszystkim kwestie zatrudniania i wynagradzania. Kluczową kwestią jest odpowiedź na pytanie, jakie kryteria zatrudniania oraz sposoby wynagradzania stosować w firmach rodzinnych tak, aby uniknąć nepotyzmu? Świadomość dążenia do efektywności oraz sukcesu biznesu rodzinnego podpowiada, że nowi członkowie rodziny powinni spełniać kryteria przyjęcia do pracy na takich samych zasadach, jak inni pracownicy. Aplikując na wyższe stanowisko wiele firm rodzinnych stawia jako kryterium przyjęcia kilka lat pracy w innej firmie. Jest to korzystne zarówno dla funkcjonowania firmy, jak i uwiarygodnienia członka rodziny wśród załogi.

Wynagradzanie w biznesie rodzinnym to przede wszystkim dwie kwestie: jak wysokie zarobki członków rodziny są racjonalne oraz jakie formy wynagradzania stosować, aby motywować do pracy. Przyjmuje się, że racjonalny poziom wynagrodzenia całkowitego rodziny nie powinien przekraczać 50% dochodu netto firmy przed opodatkowaniem. Przy czym, jeśli przyjmiemy, że ostatecznym sprawdzianem biznesu rodzinnego są jego długotrwałe funkcjonowanie i ekspansja, wówczas udział ten powinien się zmniejszać. Korzyści z takiego podejścia będą ewidentne – więcej

**Tab. 2. Formy wynagradzania**

Koncepcja	Korzyści	Wady
Premia uznaniowa:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● zachęca do jasnego wytyczania celu i kompleksowej oceny;</li> <li>● wzmacnia osobiste więzi rodzinne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● rzadko przyznawana sprawiedliwie; zazwyczaj niezręczna dla obu stron;</li> <li>● pozostali pracownicy mogą czuć się urażeni.</li> </ul>
Premia od zysków rozliczana w okresie rocznym:	związana z możliwością zapłaty i wynikami przedsiębiorstwa.	zorientowana krótkoterminowo; na zyski firmy mogą wpłynąć negatywne, nieprzewidziane okoliczności.
Premia od zysków rozliczana w okresie długoterminowym:	wiąże pracowników z firmą na dłużej; zachęca ich do skupienia się na długoterminowych wynikach.	zysk niekoniecznie jest najważniejszym wskaźnikiem, ale np. zwrot z kapitału, udział w rynku itp.
Akcje fikcyjne:	związane z długoterminowym działaniem i zyskiem dla udziałowców.	trudne do oszacowania przez firmę prywatną.
Opcje terminowe kupna / sprzedaży akcji:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● związane z długoterminowym działaniem i zyskiem dla udziałowców;</li> <li>● nadaje większe znaczenie emocjonalne lub status.</li> </ul>	trudne do oszacowania i skomplikowane do przeprowadzenia.
Możliwości inwestowania poza firmą:	<ul style="list-style-type: none"> <li>● wzmacniają więzi osobiste (rodzinne);</li> <li>● nie wpływają na udziały firmy.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● niełatwo dostępne;</li> <li>● każde niepowodzenie przynosi rozczarowanie.</li> </ul>

Źródło: G. THORNTON, *Biznes rodzinny*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2004.

wolnych środków na inwestycje, a inwestycje to oczywiście nowe możliwości ekspansji. Z kolei możliwości ekspansji realizowane z budżetu wynagrodzeń powinny być wsparte odpowiednim doбором form wynagradzania członków rodziny. Możliwości w tym zakresie jest wiele. Najbardziej efektywne rozwiązania przedstawione są w tabeli 2.

Formy te stosowane są powszechnie dla pracowników firmy nie będących członkami rodziny, mogą być z powodzeniem stosowane dla członków rodziny. W takim przypadku spełnią one podwójną rolę: po pierwsze, uniknie się lub zmniejszy nepotyzm w organizacji, z drugiej zaś strony wskaże się oraz wynagrodzi działania mające na celu rozwijanie firmy rodzinnej.

Płynność finansowa biznesu rodzinnego powinna być osiągana przede wszystkim poprzez efektywne zarządzanie wynagrodzeniami członków rodziny. Przesłanki, jakimi należy się kierować w tym obszarze już omówiono. Dążąc do płynności finansowej trzeba wziąć pod uwagę sukcesję, a mianowicie jej finansowy skutek. Przede wszystkim chodzi tutaj o podatki oraz dywidendy. Podatek będzie miał z pewnością wpływ na strategię sukcesji, a z kolei dywidendy będą nabierały znaczenia wraz z ekspansją firmy rodzinnej (2.–3. pokolenie).

### Własność

Procesy własnościowe mają kluczowe znaczenie dla biznesu rodzinnego. W zależności od tego, w czyich rękach skupiona jest kontrola biznesu rodzinnego, wpływa to na jego rozwój. Koncentracja czy też rozproszenie kontroli nad biznesem rodzinnym będzie skutkowało w szybkości oraz jakości podejmowanych decyzji, relacjach rodzinnych, regułach prowadzenia biznesu i ryzyka, a nawet zainteresowania firmą rodzinną przez członków rodziny. Wspomniany wcześniej profesor John Ward wyróżnia trzy podstawowe etapy procesów własnościowych w firmie rodzinnej [3]:

- kontrola właścicielska,
- partnerstwo rodzeństwa,
- konfederacja kuzynów.

W tabeli 3 przedstawione zostały podstawowe charakterystyki tych etapów.

Warto uzmysłowić sobie, czym charakteryzują się poszczególne etapy procesów własnościowych w firmie rodzinnej. Z jednej strony, pozwoli to uniknąć większych konfliktów w łonie rodziny, a z drugiej pozwoli na skuteczne przygotowanie się do procesu sukcesji.

**Tab. 3. Etapy procesów własnościowych w firmie rodzinnej**

Kontrola właścicielska Etap I	Partnerstwo rodzeństwa Etap II	Konfederacja kuzynów Etap III
<ul style="list-style-type: none"> <li>● decyzje jednomyślne</li> <li>● szybkie decyzje</li> <li>● system autorytarny</li> <li>● inne osoby mogą czuć się wyalienowane</li> <li>● prostota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● konsensus decyzyjny</li> <li>● dywersyfikacja</li> <li>● kreatywność</li> <li>● większe ryzyko konfliktów</li> <li>● silne relacje emocjonalne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● demokratyczny proces podejmowania decyzji</li> <li>● własność rozproszona</li> <li>● nikt nie ma władzy absolutnej</li> <li>● jasno określone reguły działania</li> <li>● mniejsze zainteresowanie biznesem rodzinnym</li> </ul>

Źródło: D. KENYON-ROUVINEZ, J. WARD, *Family Business Key Issues*, Palgrave Macmillan 2005.

### Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań

**P**odczas pierwszej ogólnopolskiej konferencji poświęconej biznesowi rodzinnemu, która odbyła się w Wyższej Szkole Biznesu – NLU w Nowym Sączu w dniach 25-26 września 2005 roku, przeprowadzono kilka badań wśród właścicieli biznesów rodzinnych. Na tej podstawie określono ogólny profil przedsiębiorcy rodzinnego oraz jego preferencje i charakterystykę firmy.

W konferencji udział wzięło prawie 200 przedstawicieli biznesów rodzinnych z całej Polski. Większość z nich stanowili mężczyźni (70%), natomiast kobiety 30%. Jaki jest zatem profil polskiego przedsiębiorcy rodzinnego?

Przedsiębiorca rodzinny to przeważnie osoba w wieku powyżej 45. roku życia (prawie 40%). Natomiast najmniej liczną grupę stanowią przedsiębiorcy do 25. roku życia (prawie 15%). Jednak grupa młodych przedsiębiorców stanowi na tyle znaczącą i silną grupę, że specjalnie dla niej warto budować specjalistyczne programy szkoleniowe. Ich pobyt na konferencji świadczy, że chcą zdobywać wiedzę z szeroko rozumianej przedsiębiorczości rodzinnej.

**Tab. 4. Profil przedsiębiorcy rodzinnego ze względu na wiek**

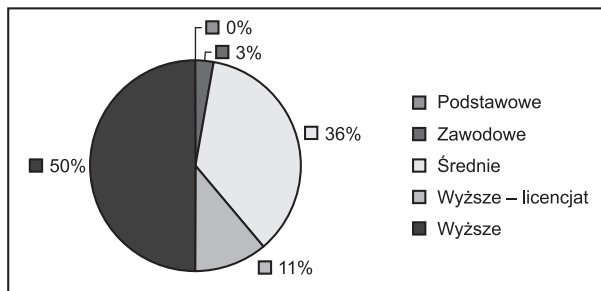
Do 25. roku życia	13,89%
25–35 lat	25,00%
35–45 lat	22,22%
Powyżej 45 lat	38,89%

Źródło: opracowanie własne.

Zdecydowana większość przedstawicieli biznesów rodzinnych to osoby o ustabilizowanym życiu rodzinnym, tzn. żonaci, bądź zamężne (71%). Co czwarty badany posiada status osoby wolnej, zaś pozostali to wdowy, bądź wdowcy.

Kolejną cechą, którą badano wśród przedsiębiorców rodzinnych, było wykształcenie. Dokładnie połowa badanych to osoby legitymujące się wykształceniem wyższym. Dość liczną grupę stanowią również przedsiębiorcy o średnim wykształceniu (36%). Przedsiębiorca rodzinny o wykształceniu poniżej średniego stanowi bardzo nieliczną grupę (zaledwie 3%). Wynika z tego, że programy dokształcające o profilu biznesowym z dużym naciskiem na elementy biznesu rodzinnego mogą okazać się pozytywne dla tej grupy przedsiębiorców.





**Rys. 2. Profil przedsiębiorcy rodzinnego ze względu na wykształcenie**

Źródło: opracowanie własne.

Najstarsza firma rodzinna reprezentowana na konferencji została stworzona w 1921 roku, natomiast najmłodsza w 2004 roku. Ciekawostką może być fakt, że dokładnie połowa firm rodzinnych została założona przed 1989 rokiem, a druga połowa później. Oczywiście należy przyjąć, że firmy założone w latach 20. ub. wieku są firmami wielopokoleniowymi. Notabene, aż co czwarta firma biorąca udział w konferencji jest firmą wielopokoleniową, z bogatymi tradycjami zarówno rodzinnymi, jak i w prowadzeniu biznesu. Świadczyć to może o dużym doświadczeniu tych firm oraz potrzebie wymiany doświadczeń w gronie innych przedsiębiorców rodzinnych.

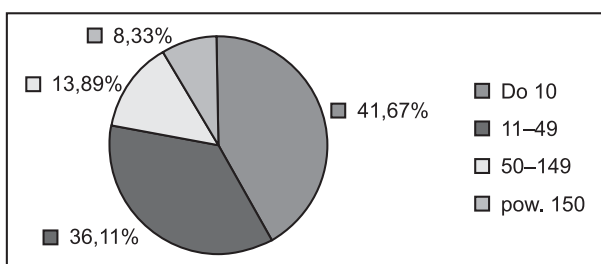
**Tab. 5. Profil przedsiębiorstwa rodzinnego ze względu na pokolenie**

Pokolenie	% badanych firm
Pierwsze	75,00%
Drugie	16,67%
Trzecie	5,56%
Czwarte	2,78%

Źródło: opracowanie własne.

Czy firmy rodzinne to przedsiębiorstwa małe, średnie, czy duże? Ta cecha była również badana podczas konferencji w Nowym Sączu. Okazuje się, że typowe przedsiębiorstwo rodzinne to firma mała, zatrudniająca do 50 osób (78%). Wśród tej grupy dużą część stanowią mikroprzedsiębiorstwa (42%).

Istotną częścią ankiety było uzyskanie informacji, jaką rolę odgrywa przedsiębiorca rodzinny w swojej firmie. Przeważnie w polskich firmach rodzinnych pracuje od 2 do 3 członków rodziny (44%), chociaż zdarzają się firmy, gdzie pracuje 13 i więcej członków ro-



**Rys. 3. Profil przedsiębiorstwa rodzinnego ze względu na liczbę zatrudnionych**

Źródło: opracowanie własne.

dziny. Jednak są to wyjątki. Warto zwrócić uwagę na fakt, że nie zawsze przedstawiciel rodziny piastuje stanowisko kierownicze. W prawie 60% przypadków firm rodzinnych, ktoś z członków rodziny pełni funkcje kierownicze, zaś w pozostałych przypadkach pracuje na stanowiskach niekierowniczych. Modele, jakie spotykane są wśród przedsiębiorstw rodzinnych, są różne. Zdarzają się firmy, w których funkcje kierownicze pełni od jednego do kilku członków rodziny, jednak ich liczba nie przekracza sześciu osób. Z drugiej strony w firmach rodzinnych nie pracuje więcej niż siedem osób na stanowiskach niekierowniczych. Z tego faktu można wyciągnąć wniosek, że przedstawiciele biznesów rodzinnych w Polsce kierują się raczej efektywnością pracy aniżeli konotacjami rodzinnymi.

Kolejna kwestia dotyczy własności firm rodzinnych. Okazuje się, że firmy rodzinne należą do jednego, bądź pięciu członków rodziny, przy czym najczęstszym modelem jest firma rodzinna, której współwłaścicielami jest dwóch członków rodziny (53%).

Prawie wszyscy badani przedsiębiorcy rodzinni twierdzą, że chcieliby dalej pracować w firmie rodzinnej (93%). Jako najważniejszą zaletę pracy w biznesie rodzinnym respondenci wskazują na rodzinną atmosferę w firmie, przekładającą się na lepsze relacje w pracy. Jednak należy zauważyć, że istnieje niewielka grupa przedsiębiorców (7%), która nie jest zadowolona z pracy w firmie prowadzonej przez rodzinę. Głównym powodem tej sytuacji jest fakt, że osoby te bardziej chciałyby założyć własną firmę. Dość liczna grupa uzasadnia brak chęci pracy w firmie rodzinnej potrzebą pracy w innej firmie rodzinnej. Prawdopodobną przyczyną jest chęć zdobycia doświadczenia w innej firmie rodzinnej, przed przystąpieniem do pracy we własnej. Trend ten jest widoczny nie tylko w Polsce. Notabene, wspomniana wcześniej sieć biznesów rodzinnych – FBN – powołana została właśnie w celu oferowania praktyk swoim członkom w różnych firmach rodzinnych. Przywilej ten jest w szczególności doceniany przez młodszych przedstawicieli biznesów rodzinnych, którzy planowani są do sukcesji przedsiębiorstwa.

Z analizy profilu przedsiębiorcy rodzinnego oraz jego potrzeb wynika, że inicjatywa Wyższej Szkoły Biznesu – NLU w Nowym Sączu okazała się trafnym przedsięwzięciem, które należy systematycznie rozwijać. Intencją szkoły jest zaspokajanie potrzeb polskich biznesów rodzinnych na poziomie światowym, dlatego też szkoła zdecydowała się na współpracę z największą siecią biznesów rodzinnych – Family Business Network z siedzibą w Szwajcarii. Szkoła jest przedstawicielem tej sieci na Polskę ([www.fbn.org](http://www.fbn.org)). Ważnym wnioskiem wpływającym z ankiety jest również duża świadomość potrzeby kształcenia się z zakresu wieloaspektowego zarządzania biznesem rodzinnym. Zdecydowana większość przedstawicieli biznesów rodzinnych, którzy uczestniczyli w konferencji, zadeklarowała chęć podnoszenia swoich kwalifikacji w ramach programów oferowanych przez szkołę. Chęć podnoszenia kwalifikacji biznesowych z naciskiem na biznes rodzinny wraz z możliwością rozwijania kontaktów biznesowych (m.in. poprzez sieć biznesów rodzinnych – FBN Polska) z pewnością stworzy nieopowtarzalną okazję rozwijania biznesów rodzinnych.

*dr Jacek Lipiec*

Wyższa Szkoła Biznesu – NLU w Nowym Sączu

# Efektywność restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw na podstawie procedur prawnych – ujęcie syntetyczne

*Małgorzata Rochoń*

Współczesne polskie przedsiębiorstwa, funkcjonujące w rzeczywistości gospodarczej kształtowanej przez procesy globalizacji i internacjonalizacji gospodarczej, powinny umieć przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację. Potrzeba dokonywania zmian prowadzących do zwiększania efektywności gospodarowania dotyczy wszystkich przedsiębiorstw: małych, średnich i dużych, o złych wynikach ekonomiczno-finansowych i szukających racji swojego istnienia, jak i zdrowych ekonomicznie stojących przed koniecznością sprostania wyzwaniom walki konkurencyjnej.

Stąd też przed przedsiębiorstwami ujawniła się potrzeba permanentnej restrukturyzacji, tworzenia przedsięwzięć adaptacyjnych, jak również przebudowy systemowej i modernizacji swojej struktury oraz uznania tym samym restrukturyzacji za imperatyw współczesnej gospodarki rynkowej<sup>1)</sup>.

## Wyniki badań nad efektywnością procesów restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw

**N**a podstawie badań<sup>2)</sup> opartych na procedurze prawnej restrukturyzacji finansowej (postępowanie układowe) przyjęto, że stopień efektywności jest funkcją relacji pomiędzy celem – przeprowadzeniem procesu restrukturyzacji – a ostatecznym wynikiem tego procesu.

Dlatego też do pomiaru efektywności ekonomicznej restrukturyzacji finansowej posłużyły mierniki kwantytatywne (ilościowe) i jakościowe (jakościowe). Schemat efektywności restrukturyzacji finansowej na podstawie mierników ilościowych oraz jakościowych prezentuje rysunek.

Przyjmuje się, że aby przedsiębiorstwo mogło potwierdzić pozytywną efektywność restrukturyzacji finansowej, winno przejść poszczególne etapy procesu restrukturyzacji finansowej.

Badaniem objęto 168 przedsiębiorstw, które złożyły wniosek o otwarcie postępowania układowego, w tym 58 podmiotom gospodarczym sąd wydał zgodę na otwarcie postępowania układowego, a tylko w przypadku 6 przedsiębiorstw stwierdzono ukończenie. A zatem na podstawie mierników kwantytatywnych,

uzyskany poziom efektywności przeprowadzanych procesów w ujęciu procentowym wyniósł zaledwie 3,17%.

W celu bardziej szczegółowego zweryfikowania efektywności restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw, dokonano analizy przyczyn wystąpienia sytuacji kryzysowej, stosowanych narzędzi i działań w ramach restrukturyzacji finansowej. Dodatkowo analizie i ocenie zostały poddane wskaźniki ekonomiczno-finansowe, niezbędne do oceny sytuacji finansowej przedsiębiorstw.

## Determinanty wystąpienia kryzysu w badanych przedsiębiorstwach

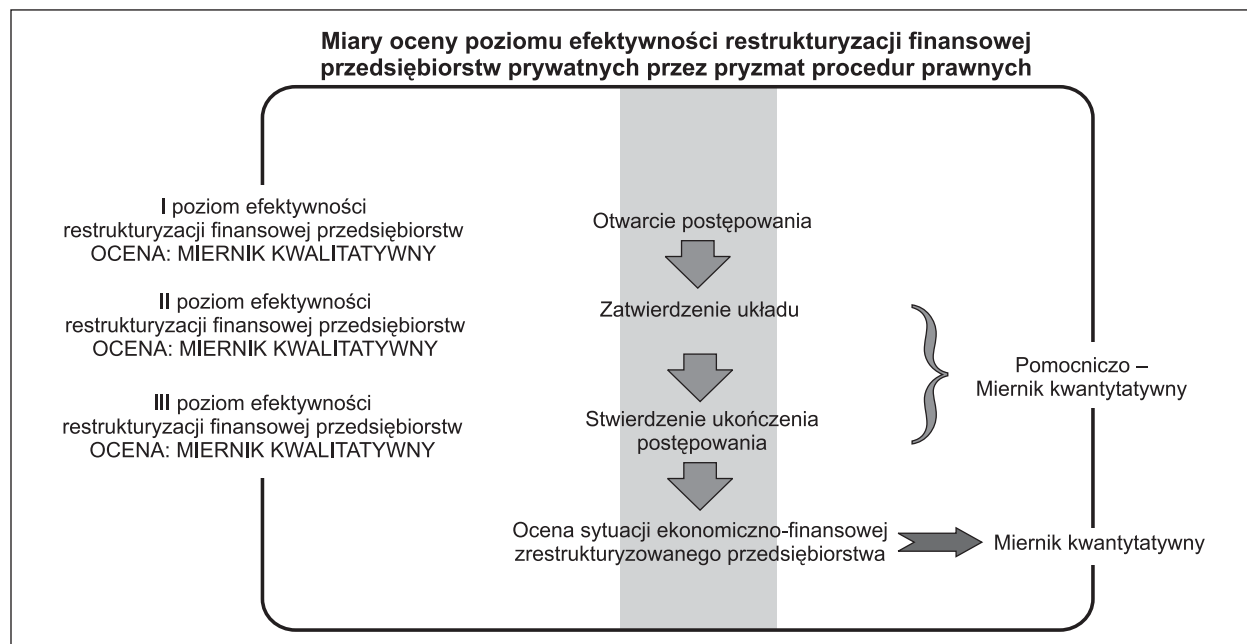
**W**iększość badanych przedsiębiorstw stwierdziła, że na skutek wyjątkowych i niezależnych od przedsiębiorstwa okoliczności uległa zakłóceniu ich sytuacja finansowa, co spowodowało trudności w spłacie zobowiązań. Przez pojęcie „wyjątkowe i niezależne okoliczności” należy rozumieć wszystkie te okoliczności, których dłużnik – w tym przypadku badane przedsiębiorstwa – nie spowodował rozmyślnie albo na skutek niedbalstwa, czy też lekkomyślności. Należy zaznaczyć, że w większości przypadków badanych przedsiębiorstw wskazano na kilka przyczyn jednocześnie.

Jak wynika z danych zawartych w tabeli 1, najczęściej wskazywaną determinantą wpływającą na pogorszenie sytuacji finansowej badanych przedsiębiorstw była: z czynników egzogenicznych • utrata płynności ze strony kontrahentów, blisko co trzecie przedsiębiorstwo wskazało na ten czynnik, natomiast z czynników endogenicznych • pogorszenie płynności w samym badanym przedsiębiorstwie, na ten czynnik wskazało blisko co drugie przedsiębiorstwo.

Wpływ na pogorszenie płynności w wielu przedsiębiorstwach miała błędnie prowadzona polityka finansowa np. w zakresie kredytowania odbiorców.

Należy zauważyć, że większość ze wskazanych przyczyn stanowi klasyczny wachlarz przyczyn wskazywany przez menedżerów przedsiębiorstw będących w kryzysie w gospodarce rynkowej.

W postępowaniu układowym propozycje układowe dłużnika wpływają bezpośrednio na skłonność sana-



**Rys. Schemat oceny poziomu efektywności restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa, rozpatrywanej przez pryzmat procedur prawnych**

Źródło: opracowanie własne.

cyjną wierzycieli, a więc są warunkiem powodzenia układu. Sukces każdego procesu sanacyjnego przedsiębiorstwa uwarunkowany jest kompromisem wypracowanym między dłużnikiem a wierzycielami, prowadzącym – w pierwszym etapie do przetrwania, w drugim – do rozwoju przedsiębiorstwa. Powodzenie postępowania układowego, a zatem i restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstwa zależy od skłonności interesariuszy procesu do rezygnacji zarówno z części swoich należności, jak i praw. Stąd zrozumienie i zaakceptowanie założeń planu restrukturyzacyjnego jest warunkiem *sine qua non* powodzenia planu.

**Tab. 1. Przyczyny wystąpienia kryzysu w badanych przedsiębiorstwach**

Przyczyny kryzysu	
Egzogeniczne	
Utrata płynności ze strony kontrahentów	32,7%
Recesja w branży	31%
Kryzys gospodarczy państwa	18,9%
Czynniki atmosferyczne	15,5%
Transformacja gospodarki	15%
Załamanie się rynku	14%
Wzrost konkurencji	14%
Czynniki makroekonomiczne (m.in. inflacja)	13,5%
Utrata największego kontrahenta	6,9%
Zmiany w zakresie prawa (m.in. podatki)	5,2%
Wzrost cen półproduktów	3,4%
Ograniczenie popytu	3%
Endogeniczne	
Pogorszenie płynności	41%
Wysokie koszty stałe	5%
Brak doświadczenia kadry zarządzającej	3%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Tabela 2 prezentuje narzędzia wskazane przez badane przedsiębiorstwa do restrukturyzacji zadłużenia w postępowaniu układowym. Jednocześnie należy zaznaczyć, że badane przedsiębiorstwa wskazywały na minimum dwa instrumenty jednocześnie.

Z przedstawionych danych wynika, że nie było możliwości wśród badanych przedsiębiorstw przeprowadzenia restrukturyzacji finansów przedsiębiorstwa w postępowaniu układowym bez skorzystania z umorzenia części sumy długów. To z kolei pozwala przypuszczać, że kondycja badanych przedsiębiorstw była mocno osłabiona.

Praktyka wskazuje, że z ekonomicznego punktu widzenia zadłużona firma ma szanse zrealizować plan naprawczy w perspektywie strategicznej wyłącznie przy wykorzystaniu całego spektrum narzędzi nakierowanych na restrukturyzację pozostałych obszarów sanowanych przedsiębiorstw.

Podobnie jak w przypadku narzędzi *sensu stricto* nakierowanych na restrukturyzację zadłużenia, przedsiębiorstwa wskazywały na kilka narzędzi oraz działań jednocześnie.

Zebrałe informacje w wyniku przeprowadzonej analizy wskazują, że badane przedsiębiorstwa poza wykorzystaniem narzędzi *sensu stricto* oddłużających, najczęściej skłaniały się w stronę restrukturyzacji za-

**Tab. 2. Narzędzia restrukturyzacji finansowej wykorzystane przez badane przedsiębiorstwa w ramach postępowania układowego**

Narzędzia restrukturyzacji finansowej	Procent wskazanych respondentów
Umorzenie części sumy długów	96,5%
Rozłożenie spłaty długów na raty	70,7%
Odroczenie wykonania zobowiązań	46,5%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

**Tab. 3. Narzędzia oraz działania wykorzystywane przez badane przedsiębiorstwa w procesie restrukturyzacji**

Narzędzia, działania w procesie restrukturyzacji	Procent wskazanych respondentów
Restrukturyzacja zatrudnienia	37,9%
Redukcja kosztów własnych	24,1%
Zmiana struktury organizacyjnej	20,7%
Działania mające na celu wzrost skuteczności windykacji należności	18,9%
Sprzedaż aktywów trwałych	18,9%
Dywestycje	13,8%
Inwestor strategiczny	3,4%
Dywersyfikacja działalności	2,6%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

trudnienia. Niewątpliwie redukcja zatrudnienia powodowała ograniczanie kosztów, stąd też blisko co piąty badany podmiot gospodarczy uznał redukcję kosztów własnych jako ważne narzędzie w procesie restrukturyzacji. Z powyższych danych wynika również, że przedsiębiorstwa po zidentyfikowaniu kryzysu w przedsiębiorstwie, wynikającego między innymi z pogorszenia się płynności finansowej uwarunkowanej zbyt liberalną polityką kredytowania odbiorców, nastawiły działania na wzrost skuteczności windykacji należności. Najmniej, bowiem tylko 2,6% przedsiębiorstw wskazało na dywersyfikację swojej działalności, wierząc, że zwiększenie wachlarza produkowanych dóbr bądź wykonywanych usług, w niektórych przypadkach również ekspansja na nowe rynki, stanie się potencjalną częścią panaceum na przezwyciężenie kryzysu przedsiębiorstwa.

### Ocena sytuacji ekonomiczno-finansowej restrukturyzowanych przedsiębiorstw

Otrzymałe wyniki zostały sklasyfikowane i zaprezentowane w trzech przekrojach, adekwatnie do przyjętego schematu oceny efektywności restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw. Na podstawie powyższego przyjęto następujące przekroje:

- ocena standingu finansowego przed otwarciem postępowania układowego (*ex ante*),
- pomocniczo – w trakcie,
- po stwierdzeniu ukończenia i zatwierdzenia układu (*ex post*).

Przeprowadzona analiza oraz ocena sytuacji finansowej, przyjmująca za podstawę wskaźniki płynności, rentowności, sprawności działania oraz zadłużenia, wykazała, że w przypadku wyników przed rozpoczęciem działań restrukturyzacyjnych istnieją wyraźne przesłanki zagrażające funkcjonowaniu i kontynuacji działalności gospodarczej. Otrzymałe dane implikują stwierdzenie, że w wyniku podjętych działań naprawczych, uniknięto upadłości badanych przedsiębiorstw, przywrócono płynność finansową, zwiększono efektywność w zakresie sprawności działania przedsiębiorstw oraz wykreowano podwaliny do generowania dodatniego wyniku finansowego. Jakkolwiek trzeba zwrócić uwagę, że efektywnie przeprowadzona restrukturyza-

cja finansowa, według przyjętego schematu oceny efektywności (rysunek) obejmowała niewielki odsetek wszystkich poddanych badaniu przedsiębiorstw.

Biorąc pod uwagę mierniki kwantytatywne, rozpatrywane przed *versus* po przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji, w przypadku sytuacji badanych przedsiębiorstw należy ocenić pozytywnie, z jednoczesnym zastrzeżeniem, że oczekuje się poprawy skuteczności zarządzania w aspekcie zarządzania należnościami, jak również cyklu konwersji gotówki. Można prognozować zatem, że w przypadku utrzymania pozytywnego trendu w kolejnych latach, przedsiębiorstwa będą mogły zapewnić sobie warunki do trwałego rozwoju i konkurowania na rynku.

### Wybrane wnioski oraz rekomendacje

Zdecydowanie negatywnym zjawiskiem wśród badanych przedsiębiorstw było powzięcie decyzji o rozpoczęciu procesu restrukturyzacji w momencie zidentyfikowania wielu dysfunkcji w gospodarce finansowej, mając świadomość, że wpływ z działalności operacyjnej są dalece niewystarczające na pokrycie zobowiązań. Ponadto większość z badanych przedsiębiorstw nie była przygotowana do konfrontacji z kryzysem, jakkolwiek była świadoma istnienia nieprawidłowości w gospodarce finansowej dużo wcześniej. Stąd też wysnuwa się wniosek, że identyfikuje się wśród menedżerów brak umiejętności przewidywania i automatycznego reagowania na kryzys.

Zarówno większość determinant zewnętrznych, jak i wewnętrznych, które wpłynęły na pogorszenie kondycji przedsiębiorstw według opinii respondentów stanowiły determinanty charakterystyczne dla gospodarki rozwijającej się.

Jednakże zauważono również, że bez względu na liczbę wskazanych przez każde z badanych przedsiębiorstw przyczyn kryzysu, występuje tzw. spirala upadku, która polega na tym, że pojedynczy czynnik kryzysogenny pociąga za sobą kolejny i następny, w następstwie czego w przedsiębiorstwie następuje proces pogarszania się jego sytuacji finansowej, a w następstwie kryzysu.

Z uwagi na cel badania, jakim jest ocena efektywności restrukturyzacji finansowej, zauważa się, że jej poziom determinuje dostępność oraz wykorzystanie narzędzi wspomagających proces restrukturyzacji. Stwierdza się, że w polskich realiach restrukturyzacja finansowa odbywa się przy zastosowaniu przede wszystkim bardzo wąskiego, ograniczonego wachlarza narzędzi o charakterze naprawczym.

Przeprowadzone badanie wykazało wiele niedoskonałości w procesie restrukturyzacji finansowej dokonywanej przez polskie przedsiębiorstwa na podstawie procedury prawnej. Zamierzeniem autorki jest wskazanie polskim przedsiębiorstwom możliwych dróg zwiększenia efektywności przeprowadzenia procesu restrukturyzacji, z jednoczesnym wskazaniem na ewentualne eliminacje popełnianych błędów.

Zaleca się permanentny monitoring sytuacji finansowej przedsiębiorstwa celem natychmiastowego wykrycia dysfunkcji w jego gospodarce finansowej oraz niedopuszczenia do wystąpienia kryzysu, albo też do identyfikacji kryzysu w początkowej jego fazie.

**Tab. 4. Wyniki badania sytuacji finansowej przedsiębiorstw przed otwarciem, w trakcie, jak również po zakończeniu i wykonaniu układu**

Nazwa wskaźnika		Sytuacja finansowa badanych przedsiębiorstw przed otwarciem postępowania układowego	Sytuacja finansowa badanych przedsiębiorstw w trakcie wykonywania zatwierdzonego układu	Sytuacja finansowa badanych przedsiębiorstw po zakończeniu i wykonaniu układu
Wskaźnik natychmiastowej wypłacalności	Średnia	0,0642	0,2033	0,2978
Wskaźnik szybkiej płynności	Średnia	0,4142	0,7617	1,3480
Wskaźnik bieżącej płynności	Średnia	0,8617	1,2271	1,7519
ROA	Średnia	-24,32%	4,66%	5,28%
ROE	Średnia	-52,14%	5,59%	7,28%
ROS	Średnia	-35,17%	1,26%	3,81%
Wskaźnik rotacji zapasów w razach	Średnia	5,77	17,96	25,38
Wskaźnik rotacji zapasów w dniach	Średnia	162,28	32,40	14,47
Wskaźnik rotacji należności w razach	Średnia	5,72	5,75	5,80
Wskaźnik rotacji należności w dniach	Średnia	213,50	126,41	63,96
Wskaźnik ogólnego zadłużenia	Średnia	95,89%	68,81%	26,73%
Wskaźnik zadłużenia długoterminowego	Średnia	-43,03%	-2,79%	4,17%
Wskaźnik zadłużenia kapitału własnego	Średnia	-90,46%	-32,51%	37,85%

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Rekomenduje się zintensyfikowanie działań nakierowanych na współpracę z interesariuszami. Od współpracy menedżerów prowadzących proces restrukturyzacji wraz z interesariuszami oraz wypracowania wspólnych rozwiązań zależy skrócenie czasu przebiegu procesu i podniesienie poziomu efektywności przeprowadzanej restrukturyzacji, a w następstwie uzdrowienie przedsiębiorstwa oraz jego rozwój. Rozwój przedsiębiorstwa z kolei przekłada się na wzrost wartości dla akcjonariuszy, wpływy podatkowe dla państwa, a dla dostawców nowe rynki zbytu.

Ponadto w wielu przedsiębiorstwach proces restrukturyzacji dokonywany jest wyłącznie w celu tymczasowego przezwyciężenia kryzysu. Bezwzględnie rekomenduje się tworzenie indywidualnych celów zarówno krótkoterminowych, jak i perspektywie długoterminowej, które winny być osiągnięte w wyniku przeprowadzenia procesu restrukturyzacji. Często popełnianym błędem przez zarządzających przedsiębiorstwami jest ich poczucie, że w wyniku zrealizowania operacyjnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, wystarczająco przeciwdziałają kryzysowi. Praktyka gospodarcza dowodzi jednak, że nie tylko nie osiągną poprawy (możliwa jest jedynie doraźna), ale z dużym prawdopodobieństwem kryzys ujawni się w pewnym momencie, tyle że bardziej zintensyfikowany i dużo trudniejszy do przezwyciężenia.

Dokonując restrukturyzacji finansowej należy dążyć do wykorzystania szerokiego spektrum narzędzi sprawdzających się w gospodarkach rozwiniętych, a których wykorzystanie warunkuje w dużym stopniu sukces przeprowadzonego procesu oraz przyczynia się do absorpcji i implementacji kapitału na rozwój.

Wysoce zasadne jest dołożenie wszelkich starań, aby wykreować najbardziej korzystną dla przedsiębiorstwa strukturę finansowania. Chodzi o osiągnięcie właściwej struktury finansowania działalności gospodarczej, zabezpieczającej zarówno płynność finansową

firmy w długim okresie, jak i zdolność do akumulacji kapitału na przyszły rozwój.

Zaleca się także opracowywanie scenariuszy wzrostu przedsiębiorstwa – po przeprowadzeniu procesu restrukturyzacji.

Istnieje konieczność absorbowania większej uwagi na kluczowych, najbardziej efektywnych obszarach działalności. Zwraca się uwagę, że przeprowadzenie procesu restrukturyzacji powinno następować w możliwie szybki i intensywny sposób z uwzględnieniem potencjalnie największych korzyści, a w przypadku potrzeby skorzystanie z pomocy zewnętrznego doradcy. Konieczne jest zintensyfikowanie działań ukierunkowanych na sukcesywne monitorowanie przebiegu implementacji założeń restrukturyzacji.

*dr Małgorzata Rochoń*

Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług  
Uniwersytet Szczeciński

#### PRZYPISY

- 1) R. BOROWIECKI, A. NALEPKA, *Restrukturyzacja jako imperatyw współczesnej gospodarki rynkowej*, [w:] *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych*, red. R. BOROWIECKI, Difin, Warszawa 2003, s. 74–75.
- 2) Autorka przeprowadziła w 2005 i 2006 roku badanie nad efektywnością restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw w Polsce dokonywanej na podstawie postępowania układowego na próbie 168 przedsiębiorstw, które w latach 1989–2003 złożyły do sądu wnioski o otwarcie postępowania układowego oraz w USA, dokonywanej na podstawie postępowania naprawczego według rozdziału 11 amerykańskiego prawa upadłościowego (*Chapter 11 of Bankruptcy Code*), na próbie 69 przedsiębiorstw, które w latach 2002–2004 złożyły do sądu wnioski o otwarcie postępowania naprawczego. Badania empiryczne zostały sfinansowane ze środków Komitetu Badań Naukowych, jako projekt badawczy nr 1 H02C 016 28 pt. „Analiza komparatywna instrumentarium wspierającego proces restrukturyzacji finansowej na przykładzie Polski i USA” oraz stypendium ufundowanego przez Głównego Sędziego Sądów Upadłościowych Stanów Zjednoczonych. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań odnoszące się do polskich przedsiębiorstw.

**Prof. dr hab. Stanisław Sudoł, doktor *honoris causa* UMK w Toruniu, został w listopadzie 2006 r. uhonorowany Polską Indywidualną Nagrodą Jakości im. prof. Edwarda Kindlarskiego w ramach XII edycji Polskiej Nagrody Jakości za całokształt pracy naukowej.**

## **Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości**

*Stanisław Sudoł*

**Jako motto małej książeczki pt. „Proilościowa a projakościowa polityka”, wydanej w roku 1991 w Oficynie Toruńskiej, przyjąłem niezwykle trafne – moim zdaniem – hasło „Przyszłość należy do jakości” ukute przez mojego przyjaciela Hipolita Chojeckiego – redaktora naczelnego periodyku „Problemy Jakości”. Wówczas na gruzach gospodarki nakazowo-rozdzielczej, którą znany węgierski ekonomista Kornai nazwał gospodarką niedoboru, właśnie przejście od prowadzonej dotychczas polityki proilościowej do projakościowej było nakazem rozpoczętej w Polsce nowej epoki gospodarczej i trzeba było do tego przekonywać. Bardzo wyraziście to widziałem, przewodnicząc na przełomie lat 80. i 90. ub. wieku centralnemu Zespołowi do Spraw Jakości. Obecnie w warunkach europejskiej, a nawet globalnej gospodarki, hasło to może być nadal – mówiąc pompatycznie – na sztańdarach zwolenników głębokich przemian w gospodarce.**

Jakość (wysoka lub niska), choć różnie pojmowana w różnych kulturach, jest taką właściwością, którą można odnieść do wszelkich działań ludzkich, do wszystkich materialnych i niematerialnych jej wytworów. To powoduje, że pod hasłem „wysoka jakość” mogą się spotkać przedstawiciele wszystkich warstw i grup społecznych oraz zawodowych, którzy dążą do poprawy rzeczywistości, w której historia kazała im żyć.

Dążenie do wysokiej jakości było pragnieniem, celem i wyzwaniem od zarania naszych dziejów, aczkolwiek podejście do kształtowania jakości było odmienne w różnych krajach i zmieniało się z upływem czasu. Pierwszym w świecie świadomym „apostolem”, propagatorem wysokiej jakości w produkcji przemysłowej po II wojnie światowej był W.E. Deming. I trochę paradoksem jest, że ten Amerykanin zrozumienie dla wszystkich koncepcji znalazł najpierw nie w swoim kraju, a w Japonii. Koncepcje Deminga nie pozostały bez wpływu na metody kształtowania jakości w krajach europejskich. Jego dorobek naukowy i aplikacyjny był wzbogacany przez innych autorów,

jak J.M. Juran, P.B. Crosby, A.F. Feingenbaum, K. Ishikawa. W Polsce filozoficzną podstawę do działalności w zakresie dążenia do wysokiej jakości działań ludzkich dał nam profesor Tadeusz Kotarbiński w swym dziele „Traktat o dobrej robocie”. Nie powinniśmy zapominać o dużym wkładzie do budowy polityki projakościowej ze strony profesora Bronisława Oyrzanowskiego i profesora Tadeusza Borysa oraz do przenoszenia na grunt polski metod zarządzania jakością przez profesora Lesława Wasilewskiego i profesora Edmunda Kindlarskiego.

Niska jakość wyrobów i usług jest jedną z rzucających się w oczy cech charakteryzujących gospodarkę ekstensywną w krajach o niskim poziomie rozwoju. Wysoka ogólna efektywność ekonomiczna kraju nie jest możliwa bez wysokiej jakości. Jakość produktów i usług urosła współcześnie do podstawowego dylematu gospodarczego, społecznego i cywilizacyjnego. Zdolność kraju do zapewnienia wysokiej jakości wyrobów i wszelkich usług w dużym stopniu decyduje (i wydaje się, że jeszcze w większym stopniu będzie decydować w przyszłości) o stanie jego gospodarki, o jakości życia jego obywateli, o jego pozycji w świecie. Bez wysokiej jakości nie może być wysokiego dobrobytu społecznego i satysfakcji konsumentów.

Jakość produktów i usług w gospodarce rynkowej była zawsze, obok ceny, niezwykle ważnym czynnikiem konkurencyjności, tak małych, jak i dużych przedsiębiorstw. W dobie europeizacji i globalizacji gospodarki zakres tej konkurencyjności niezmiernie się rozszerzył. Badania wykazały, że dla największych w świecie korporacji przemysłowych jakości produktów należy dziś do najważniejszych czynników budowy ich konkurencyjności na rynkach światowych.

Niezwykle ważną okolicznością jest duża i coraz większa zależność jakości produktów, usług i robót w jednym etapie (fazie) społecznego wytwarzania od jakości produktów, usług i robót w poprzednich fazach. Zwiększanie się tej łańcuchowej zależności wynika z coraz większej złożoności produktów i usług oraz z pogłębiającego się społecznego podziału pracy. Coraz mniejsza jest możliwość wyprodukowania cze-

gokolwiek o wysokiej jakości w określonej fazie społecznego wytwarzania, jeśli jakość produktów, usług i robót w poprzedzających je fazach będzie niedostateczna. Przykładowo: nie można wyprodukować wysokiej jakości maszyn, urządzeń, aparatów i wielu innych wyrobów, gdy nie dysponuje się wysokiej jakości stalą, łożyskami tocznymi, silnikami elektrycznymi, podzespołami elektronicznymi. Niska jakość wyrobów w zaawansowanych fazach wytwarzania jest w dużym stopniu skutkiem niedostatecznej jakości w fazach poprzednich.

Sprawą dość oczywistą jest to, że nie można postulować, aby jakość wszystkich produktów i usług konsumpcyjnych była na najwyższym poziomie z punktu widzenia możliwości technicznych i produkcyjnych (choć są wyjątki, jak np. lekarstwa), a to z tego powodu, że najczęściej – jak to się mówi – „jakość kosztuje”. Nie możemy np. domagać się samochodów tylko klasy „Mercedes” czy „Lexus” oraz tylko klasy „business” w samolotach, bo po prostu nie dla wszystkich byłyby one ze względu na cenę dostępne. Konieczne są też samochody mniej luksusowe, ale tańsze, a w samolotach także klasa ekonomiczna.

Opowiadając się po stronie tych, którzy przejęci są hasłem dobrej roboty, zwrócimy poniżej uwagę na niektóre ekonomiczne i społeczne skutki niskiej jakości. Generalnie niska jakość produktów i usług wiąże się z ponoszeniem zbędnych kosztów społecznych, zmniejsza dochód narodowy, powodując obniżenie poziomu życia społeczeństwa i ogólnej efektywności gospodarowania, a także ma negatywny wpływ na środowisko przyrodnicze.

Można to ująć bardziej szczegółowo:

- niska jakość jest źródłem nadmiernego, marnotrawnego zużycia czynników produkcji w fazie wytwarzania produktów i świadczenia usług oraz ich eksploatacji;
- obniża ona zdolności konkurencyjne poszczególnych przedsiębiorstw i eksportowe możliwości całej gospodarki oraz efektywność ekonomiczną eksportu;
- jest źródłem niezadowolenia konsumentów z faktu korzystania przez nich z produktów i usług, które

ich nie satysfakcjonują z wszystkimi konsekwencjami psychospołecznymi;

- powoduje zanieczyszczenie środowiska przyrodniczego w fazie produkcji i eksploatacji;
- utrudnia przekształcenia strukturalne w gospodarce;
- obniża motywację do solidnej pracy, niekorzystnie przekształca świadomość społeczną – uczy złej pracy;
- uruchamia zbędne i kosztowne procesy kontrolne.

Należy zwrócić uwagę na zależności między dobrą jakością a zadowoleniem społecznym we wzajemnym oddziaływaniu na siebie. Niektóre charakterystyczne cechy tego sprzężenia można na podstawie potocznych obserwacji ująć następująco:

- powstaje zadowolenie wykonawców produktów i usług z własnej dobrej pracy;
- kształtuje się kult dobrej roboty i równocześnie lekceważenie, a nawet pogarda dla złej roboty;
- pracownicy stają się dumni ze swojego zakładu pracy, który jest znany na rynku z wyrobów czy usług wysokiej jakości;
- użytkowanie wyrobów dobrych wywołuje zadowolenie i satysfakcję konsumentów;
- u konsumentów powstaje zaufanie do produktów rodzimych i nawet ich przedkładanie przy zakupach w stosunku do wyrobów z zagranicy.

Powyższe okoliczności prowadzą do powstania dumy ze swojego państwa, które m.in. dzięki sile swej gospodarki ma mocną pozycję na rynkach światowych.

Bez żadnego ryzyka można powiedzieć, że wysiłki i nakłady ponoszone na podnoszenie jakości są, zwłaszcza w długim okresie, wysoce opłacalne, zarówno z jednostkowego, jak i z punktu widzenia całej gospodarki narodowej. Uzyskiwanie wysokiej jakości produktów i usług zależy od bardzo wielu czynników, ale w obecnych czasach dążenie do wysokiej jakości wyraża się przede wszystkim w rozwijaniu nauki i techniki. Drugim bardzo ważnym obszarem, przez który możemy uzyskać postęp w jakości, są projakościowe systemy motywacyjne w zakładach pracy, a trzecim – ich wysoka kultura organizacyjna.

## Kontrola, kontroling i audyt w zarządzaniu

Pod redakcją naukową  
prof. zw. dr. hab. Bolesława R. Kuca

Materiały konferencji naukowej zorganizowanej  
przez Wyższą Szkołę Zarządzania i Prawa w Warszawie  
w dniach 22–23 czerwca 2006 roku

Warszawa 2006

## Sprawozdanie z II Forum Naukowego Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach

W Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego w Katowicach w dniach 13–14 października 2006 roku odbyło się II Forum Naukowe, którego koncepcja i cele są odpowiedzią na często zgłaszane propozycje lepszej komunikacji i integracji katedralnych zespołów badawczych oraz tworzenia interdyscyplinarnych i międzykatedralnych projektów badań.

Wykorzystując doświadczenia i oceny I Forum, które odbyło się w 2004 roku sformułowano założenia programowe kolejnego forum. Postanowiono, że podstawowe cele Forum będą utrzymane, tj. wymiana doświadczeń badawczych i rezultatów badań pracowników AE realizowanych w trybie badań statutowych, własnych, grantów MNiSW w latach 2004–2005 oraz budowanie trwałych relacji i form współpracy uczelnianych zespołów badawczych.

Założono także promowanie środowiska naukowo-badawczego Uczelni w jej otoczeniu poprzez zaproszenie do udziału w Forum przedstawicieli przedsiębiorstw i instytucji lokalnych i regionalnych oraz mediów.

Organizacja Forum została powierzona Centrum Badań i Ekspertyz AE w Katowicach oraz Centrum Promocji. Nad poziomem merytorycznym całego przedsięwzięcia oraz związanych z nim publikacji czuwała Rada Programowa Forum w składzie: prof. dr hab. Zofia Kędzior (Wydział Ekonomii), dr hab. Henryk Brandenburg (Wydział Ekonomii), prof. AE dr hab. Eugeniusz Gatnar (Wydział Zarządzania), prof. AE dr hab. Danuta Kisperska-Moroń (Wydział Zarządzania), prof. dr hab. Krzysztof Marcinek (Wydział Finansów i Ubezpieczeń), prof. AE dr hab. Grażyna Musiał (Wydział Ekonomii).

Na Forum przygotowano 66 referatów, które opublikowano w trzech tomach. Zbiór pt. *Ekonomia. Kierunki badań* (red. naukowa H. Brandenburg, Z. Kędzior, G. Musiał) zawiera 22 artykuły. Autorzy – pracownicy Wydziału Ekonomii AE w swoich opracowaniach nawiązują do niektórych kierunków i założeń współczesnych badań i analiz w dziedzinie ekonomii, które rozwijają i weryfikują. Opublikowane w tomie artykuły przedstawiają w większości autorskie wyniki badań z zakresu teorii ekonomii, polityki gospodarczej i społecznej oraz rynku i konsumpcji. W tomie znajdują się również opracowania z zakresu humanistyki. Wprawdzie zaprezentowane artykuły nie wyczerpują dorobku badawczego powstającego w Katedrach Wydziału Ekonomii, to jednak pokazują różnicowanie tematyczne zarówno indywidualnych, jak zespołowych projektów badawczych.

Zbiór pt. *Finanse. Kierunki badań* (red. naukowa Z. Kędzior, K. Marcinek) zawiera 14 opracowań prezentujących wybrane kierunki badań pracowników Wydziału Finansów i Ubezpieczeń AE. Artykuły zawierają rozważania obejmujące zarówno aspekty teoretyczne, jak i empiryczne wyniki prowadzonych badań. Rezultaty oraz wnioski z badań empirycznych oraz studiów literaturowych zawarte w zbiorze mieszczą się w najnowszych kierunkach badań w dziedzinie finansów. Należy podkreślić wielowątkową te-

matykę publikacji świadcząca o ogromie zagadnień, jakie znajdują się w polu zainteresowania finansów jako dziedziny nauki oraz o wielości narzędzi przez nią wykorzystywanych. Zawarte w zbiorze artykuły przybliżają m.in.: nowoczesne instrumenty finansowe oraz analizy rynków, na których dokonuje się nimi obrotu, problematykę źródeł oraz procedur pozyskania kapitału w przedsiębiorstwie, aspekty prawne dotyczące przekształceń spółek handlowych, zagadnienia z zakresu finansów i inwestycji publicznych, aspekty makroekonomiczne dotyczące zakładanego wejścia Polski do strefy euro, wybrane problemy bankowości oraz finansów zakładów ubezpieczeń.

Zbiór pt. *Zarządzanie. Kierunki badań* (red. naukowa D. Kisperska-Moroń) zawiera wyniki badań empirycznych, a przede wszystkim poglądy i opinie sformułowane na podstawie studiów literaturowych. Ten zbiór to swoisty przegląd problemów stanowiących przedmiot zainteresowań naukowych kilkudziesięciu badaczy Wydziału Zarządzania AE w Katowicach. Zaprezentowany w tomie *Zarządzanie* znaczący fragment dorobku badawczego pracowników wydziału wskazuje na duże zróżnicowanie zakresu tematycznego i charakteru prowadzonych badań. Zbiór składa się z 30 autorskich referatów, których tematyka najczęściej związana jest z zarządzaniem strategicznym, przedsiębiorczością i marketingiem.

Publikacje stały się podstawą do zaprojektowania programu Forum, jak i dyskusji plenarnych oraz panelowych w czasie obrad.

W trakcie Forum odbyły się dwie sesje plenarne, sesja panelowa i warsztaty badawcze. Otwierając II Forum AE prorektor ds. nauki prof. dr hab. Krystyna Lisiecka podkreśliła wagę i znaczenie Forum w kontekście zawsze aktualnych pytań inspirujących uczelnianą dyskusję o tym, co robić w najbliższym czasie? Czy to, co robimy, wykonujemy dobrze? Co jeszcze chcemy robić? Czy nasz potencjał pozwala na realizację tego, co zamierzamy robić? Prof. K. Lisiecka wyraziła nadzieję, że nasze spotkania przyczynią się do konsolidacji kapitału ludzkiego, umocnią i zacieśnią więzi środowiskowe, a także pozytywnie wpłyną na relacje Uczelni z otoczeniem i dalszą absorpcję wyników projektów badawczych przez to otoczenie. Ten rodzaj kontaktów wyłoni wspólną szkołę myślenia i działania, ewoluującą od mnóstwa jednostkowych projektów do coraz bardziej ważących naukowo projektów wspólnych.

W sesji plenarnej przedstawiony został przez prof. K. Lisiecką programowy referat pt. *Badania naukowe w Akademii Ekonomicznej* oraz 9 wybranych referatów reprezentujących dorobek badawczy poszczególnych Wydziałów. Były to z wydziału Ekonomii: *Deklarowane wartości studentów I roku AE w Katowicach w świetle badań własnych* – ks. dr G. Polok (Katedra Nauk Humanistycznych), *Zachowania podmiotów rynkowych w Polsce w warunkach globalizacji* – dr B. Kucharska, dr M. Malinowska (Katedra Rynku i Konsumpcji), *Perspektywy rozwoju żeglugi śródlądowej w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem drogi*



wodnej Odry – dr hab. R. Tomanek i współautorzy (Katedra Transportu); z Wydziału Finansów i Ubezpieczeń: *Wysilek inwestycyjny gmin a wydatki inwestycyjne gmin woj. śląskiego w latach 2003–2005* – dr J. Czempas (Katedra Inwestycji), *Wykorzystanie teorii chaosu na rynkach kapitałowych* – dr B. Frączek (Katedra Finansów), *TMAI poszerzenie analizy o tempo wzrostu wartości wskaźników finansowych a stopy zwrotu z budowanych portfeli papierów wartościowych* – mgr T. Węgrzyn (Katedra Matematyki Stosowanej); z Wydziału Zarządzania: *Kontrola dynamiki więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa* – dr W. Czakon (Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem), *Metody wielokryterialne w logistyce i zarządzaniu operacyjnym* – dr M. Nowak (Katedra Badań Operacyjnych), *Zjawisko podwójnego ryzyka na rynku usług finansowych* – dr S. Smyczek (Katedra Badań Konsumpcji).

W pierwszym dniu Forum rozstrzygnięty został konkurs na najlepszy poster prezentujący zawartość merytoryczną przygotowanego na Forum referatu.

Dyskusja panelowa i warsztaty odbyły się w drugim dniu Forum. W dyskusji panelowej pt. *Przyszłość badań w Akademii Ekonomicznej w Katowicach* wzięli udział: prof. K. Karcz, prof. D. Kisperska-Moroń, prof. A. Klasik, prof. M. Miszewski, prof. J. Rokita, dr M. Jaciow, dr W. Czakon, dr W. Dyduch. Przewodniczącym panelu rektor, prof. dr hab. Florian Kuźnik zaproponował dyskusje wokół następujących problemów:

- Priorytety badawcze uczelni
- Korzystanie w uczelni i przez uczelnię z międzynarodowych i krajowych programów badawczych i wspierających badania
- Rozwój w uczelni infrastruktury i jednostek organizacyjnych służących badaniom.

W czasie Forum odbyły się warsztaty fakultatywne na temat:

- *Jak i gdzie aplikować o środki na badania naukowe* (prowadzący: prof. dr hab. A. Klasik)
- *Jak poszukiwać pola badawczego?* (prowadzący: prof. dr hab. J. Kolonko)
- Projekt E-teams nt. *Międzyregionalna analiza oraz usprawnienie polityk i programów realizowanych na rzecz małych i średnich przedsiębiorstw* (prowadzący: mgr A. Ochojski, dr B. Szczupak)

W trakcie warsztatu nr 1 dyskusja toczyła się wokół następujących problemów – pytań: Jakie są atuty Akademii Ekonomicznej w aplikacjach do programów badawczych oraz o środki na badania? Jakie postrzegasz bariery uczestnictwa w projektach badawczych organizowanych w AE z zewnętrznych źródeł finansowania? Z kim współpracować w zawiązywaniu dużych projektów badawczych finansowanych ze środków zewnętrznych?

Uczestnicy warsztatu nr 2 wspólnie próbowali odpowiedzieć na następujące pytania: Co to jest pole badawcze? Jakie obszary mogą być polem badawczym? Jak wybrać pole badawcze i jakimi kryteriami się kierować w czasie tego wyboru? Jak zostać znakomitością?

Prowadzący warsztat nr 3 przedstawili założenia i wyniki projektu *Polityki i praktyki wspierania MŚP. Międzynarodowe doświadczenia projektu E-teams* oraz postawili przed uczestnikami następujące pytanie: Co warto badać w obszarze kształtowania kultury przedsiębiorczości na styku sektora publicznego i prywatnego?

*prof. dr hab. Zofia Kędzior*  
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY

# Zarządzanie projektem europejskim

Praca zbiorowa pod red. M. Trockiego i B. Gruczy

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

Gdyby oceniać na podstawie doniesień z prasy codziennej i fachowej, toczącej się dyskusji na forach konferencyjnych i seminariach, a przede wszystkim na podstawie liczby szkoleń i warsztatów kierowanych do firm i samorządów lokalnych, to okazałoby się, że aktualnie głównym obszarem zainteresowań sektora przedsiębiorstw i administracji publicznej w Polsce jest problematyka zarządzania projektami. Odnosi się to zwłaszcza do tych projektów, które są w istotnej części współfinansowane ze środków strukturalnych Unii Europejskiej. W praktyce zakres podejmowanych inwestycji ze wsparciem środków unijnych nie jest tak wysoki, jak można byłoby przypuszczać. Na dużej próbie badanych przedsiębiorstw z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), tj. zatrudniających do 250

pracowników udział tych inwestycji w badanych firmach w latach 2004–2006 wynosi ok. 12%\*. Z pewnością poziom zaangażowania przedsiębiorstw w realizację tych projektów jest większy, bo część podmiotów gospodarczych albo nie uzyska akceptacji z przyczyn, na które wskazują autorzy recenzowanej książki albo czeka z różnych powodów na inne okoliczności. Należy podkreślić, że pula środków, krajowych i UE, będzie zdecydowanie powiększona z ok. 12 mld euro w latach 2004–2006 do ok. 90 mld euro w latach 2007–2013, co niewątpliwie będzie skłaniać do większej ekspansywności potencjalnych beneficjentów programów i projektów współfinansowanych przez UE, a przez to wzrośnie zainteresowanie problematyką poruszaną w książce.

Tematyka zarządzania projektami, które określono jako projekty europejskie, jest przedmiotem zainteresowania pracy zespołu kierowanego przez prof. Michała Trockiego i dr Bartosza Gruczę. Z układu książki i przyjętego sposobu prezentacji wynika, że zespół został starannie dobrany, ma duże umiejętności w prezentacji najważniejszych zasad, metod, technik i logiki zarządzania tymi projektami, a także praktyczne doświadczenia na polu zarządzania projektami w różnych fazach ich życia.

Struktura merytoryczna recenzowanej książki składa się z trzech obszarów. Pierwszy, pełniący funkcję wprowadzającą, pokazuje rolę, miejsce i rodzaje projektów europejskich oraz ich instytucjonalny wymiar (rozdziały 1, 2 i 3). Drugi obszar, metodyczny, opisuje ogólne założenia metodyki zarządzania projektami europejskimi oraz zagadnienia planowania, zasady selekcji wydatków na kwalifikowane i niekwalifikowane oraz metodykę prowadzenia rachunku opłacalności dla tego rodzaju projektów (rozdział 4, 5, 6 i 7). Trzeci obszar, dotyczy wybranych aspektów zarządzania projektami, które są już po fazie akceptacji, czyli uzyskały współfinansowanie. Omawia się w nim zagadnienia ewaluacji projektów, monitorowania i kontroli, kierowania zespołem projektowym, a także, co nastrocza duże trudności firmom i instytucjom uczestniczącym w tych projektach, wykorzystania mechanizmu zamówień publicznych podczas wydatkowania przyznanych środków publicznych (krajowych i pochodzących z krajów UE). Cenną wartością opiniowanej książki jest to, że przedstawiona metodyka zarządzania projektami europejskimi jest eksponowana na dwóch stałych przykładach, które mogą przemawiać silnie do wyobraźni czytelników. Przykłady dotyczą projektu organizacji festiwalu folklorystycznego krajów ościennych i budowy ujęcia wody oligoceńskiej. Innymi słowy przykłady zostały celowo dobrane, aby wskazywać na pewne różnice, jakie wynikają z realizacji „miękkich projektów” oraz takich, które opierają się na zakupie lub budowie trwałych składników majątkowych.

Recenzowana książka w dużej części pełni funkcję poradnika dla tych, którzy bezpośrednio lub pośrednio są zaangażowani w przygotowanie i realizację projektów europejskich. Zawiera ona też ciekawe rozważania teoretyczne, zwłaszcza dotyczące prowadzenia oceny projektów europejskich, generujących efekty ekonomiczne wykraczające poza zainteresowania bezpośrednich inicjatorów projektów lub dotyczące tych projektów, które charakteryzują się dużym nasyceciem aspektów społecznych. Niewątpliwie najciekawsze w książce są kwestie metodyki zarządzania projektami, np.: zarządzanie cyklem projektu, matryca logiczna, technika sieciowa MPM (*Metra Potential Method*), struktura hierarchiczna projektu, profil kompetencji. Pokreślić należy, że autorzy na bazie jednolitej metody zarządzania projektem europejskim MPM wprowadzili wiele własnych interesujących rozwiązań metodycznych, które wzbogacają i tworzą solidne podstawy zarządzania projektami. Byłoby też niesprawiedliwe, aby nie wspomnieć, że prezentowana metodyka zarządzania projektami wykorzystuje wartościowe i przejrzyste schematy, rysunki i tabele, które ułatwiają zrozumienie rekomendowanych ujęć. Do każ-

dego rozdziału jest załączony spis literatury najważniejszych pozycji, jak również użyteczne adresy stron internetowych.

*Zarządzanie projektem europejskim* jako pozycja książkowa jest napisana syntetycznie i kompleksowo, niekiedy może zbyt hermetycznie. Nie byłoby przesadą, aby wiele poruszanych wątków znacznie rozszerzyć i pogłębić, co spowodowałoby istotne powiększenie objętości książki, ale jednocześnie łatwiejszy jej odbiór przez czytelników. Zastosowane podejście przez autorów książki sprawia jednak, że jednostki gospodarcze czy instytucje, które żywotnie zainteresowane są przygotowaniem i wdrożeniem skutecznych i efektywnych projektów europejskich mogą odebrać tę książkę jako swego rodzaju poważne ostrzeżenia. Po pierwsze, jeśli decydujesz się na projekt inwestycyjny współfinansowany przez UE, to musisz reprezentować bardzo wysokie umiejętności menedżerskie, w tym znajomość wielu technik i metod zarządzania. Po drugie, opracowanie projektu inwestycyjnego i jego wdrożenie, a także eksploatacja wymagać będzie ogromnego wysiłku do pokonania mitręgi biurokracji, która towarzyszy projektom europejskim i łączy się z ryzykiem, że uzyskane środki inwestycyjne mogą podlegać zwrotowi. Nie można zatem traktować funduszy strukturalnych jako łatwych środków do pozyskania do realizacji wymarzonych i wykoncypowanych wcześniej projektów przez wszystkie zainteresowane jednostki gospodarcze.

Recenzowana książka, co należy podkreślić, charakteryzuje się małą liczbą błędów redakcyjnych, do kilku jednak chciałbym nawiązać. Na s. 61 w drugim akapicie od góry stwierdza się, że „Monitorowanie to proces kontroli (...)”. Natomiast w dalszej części książki (zob. rozdział 8) występuje odrębnie opis monitorowania i opis czynności kontrolnych. Zdanie to można byłoby skorygować na „Monitorowanie jest elementem procesu kontroli”. Na s. 63, a także na s. 102 używa się kategorii wydajności jako tłumaczenia angielskiego terminu *efficiency*. Moim zdaniem, nie jest to poprawne, bo nie jest to relacja wyników do czynnika, jakim jest zatrudnienie, ale wyniki są odnoszone do zastosowanych nakładów. Poprawniej byłoby użyć terminu „produktywność”. Na s. 64 pisze się, że „Dokumentacja monitorowania kwartalnego (...)”, co ma doprowadzić do sformułowania wniosków dotyczących skuteczności i wydajności zarządzania projektem”. Poprawniej byłoby wyrazić, że „Dokumentacja (...) ma doprowadzić do skuteczności i efektywności zarządzania projektem”.

Reasumując, można z powodzeniem polecić tę książkę jako udany i sprawdzony poradnik zarządzania projektami europejskimi, który będzie sprzyjać poprawie konkurencyjności krajowych firm i poprawie jakości zarządzania krajowymi firmami na rynku ogólnokrajowym, europejskim i globalnym.

prof. dr hab. Stanisław Kasiewicz  
Szkoła Główna Handlowa, Warszawa

\* M. STARCZEWSKA-KRZYSZTOSZEK, *Dostępność kredytu bankowego okiem małych i średnich przedsiębiorców*, VI Forum Korporacyjne Związku Banków Polskich „Banki i przedsiębiorcy”, *Dostępność kredytu bankowego dla przedsiębiorców w Polsce, Mity i fakty*, Warszawa 2006, s. 11.

# Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa

Praca zbiorowa pod redakcją Marka Jacka Stankiewicza

Dom Organizatora, TNOiK, Toruń 2006

Książkę pod redakcją prof. M. Stankiewicza uznaje się za solidne wsparcie narzędziowe, służące do zrozumienia i ugruntowania zagadnień i problemów związanych z „zarządzaniem wiedzą w konkurencyjnym otoczeniu”. Może być ona zatem kierowana do szerokiego kręgu odbiorców, tj. pracowników naukowych, studentów specjalności wykładanych na kierunkach studiów „ekonomia”, „zarządzanie”, „finanse i rachunkowość”, „ekonometria i informatyka”, a także pracowników przedsiębiorstw i instytucji. Jest to zatem krąg odbiorców, dla którego kapitał intelektualny i jego wytwór „wiedza”, stanowi podstawowy czynnik konkurowania, a zatem i sukcesu.

Dobrze się więc stało, że owa publikacja powstała, podjęty w niej problem nie jest bowiem jednoznaczny, zawiera w sobie wiele jeszcze nie rozpoznanych kwestii, a zatem wart jest zarówno badania, jak i szerokiej dyskusji. Dodatkowo siłę i zawartość książki wzmacnia fakt, że powstała ona jako wynik kilkuletnich badań literaturowych i empirycznych przygotowanych przez bardzo kompetentny zespół autorski\* i zrealizowanych w rzeczywistości polskiej gospodarki, zaś przyjętym dla niej wzorem były procesy zarządzania wiedzą zaobserwowane u liderów światowej gospodarki (tj. korporacji międzynarodowych). Na ten fakt warto zwrócić uwagę czytając tę książkę.

Merytoryczna warstwa książki zawiera z jednej strony syntetyczny i znakomicie opracowany przekaz podstawowych informacji z zakresu zarządzania wiedzą i jej uwarunkowań konkurencyjnych, z drugiej zaś, pokazuje wielowymiarowość i złożoność tej problematyki. Warto podkreślić, że autorzy poszczególnych jej fragmentów, używając języka – teorii i praktyki – i ilustrując występujące powiązania pomiędzy pojęciami a rzeczywistym procesem zachodzącym w zarządzaniu wiedzą w warunkach międzynarodowej konkurencji, czynią ów przekaz bardzo zrozumiałym.

Przyjęty w książce układ treści i sposób przekazu można uznać za oryginalny pod względem ujęcia tej tematyki. Tłumaczy on bowiem to, co stanowi istotę „zarządzania wiedzą jako czynnika konkurowania”. Należy się za to autorom i redaktorowi naukowemu uznanie.

Książka – bardzo obszerna w swej zawartości (11 rozdziałów) – poświęcona została niezwykle ważnej w światowej i polskiej gospodarce, a także teorii i praktyce zarazem, złożonej oraz wielowątkowej problematyce „zarządzania wiedzą”. Co prawda istnieje w tej materii wiele opracowań różnych ośrodków naukowych w Polsce. Dostępne są także tłumaczenia auto-

rów zagranicznych. Niemniej jednak książka przygotowana pod redakcją profesora M.J. Stankiewicza, wskazuje w kontekście teorii i praktyki międzynarodowych uwarunkowań konkurencyjnych, na nowoczesne rozwiązania w ramach dziedziny naukowej, jaką jest „ekonomia”. Swą oryginalnością wyróżnia się na tle dotychczas spotykanych poglądów i stanowisk, przedstawianych w rodzimej literaturze. Tak poważny nakład zaowocował konkretnymi wynikami, zarówno metodologicznymi, jak i diagnostyczno-projektowymi oraz efektami dającymi się wykorzystywać zarówno w nauce, jak i w praktyce gospodarczej. Tych ostatnich książka zawiera bardzo dużo. Książka jest dziełem wnikliwie przygotowanym i opartym na bazie dokumentu badawczego. Autorzy podjęli temat ambitny, bardzo potrzebny. Treść książki – jako wynik badań empirycznych – jest bardzo nowatorska. Ujawnia ona wysokie kompetencje metodyczne i merytoryczne autorów.

Konstrukcja książki jest przejrzysta i celowa. Jej celem naukowym było określenie modelowych, możliwych do implementacji w warunkach polskich, sposobów (procesów) zarządzania zasobami wiedzy, które sprzyjać będą umacnianiu konkurencyjności przedsiębiorstw. Tak sformułowany cel pozwoli na realizację:

- zadań teoriopoznawczych – polegających na usystematyzowaniu wiedzy w badanym obszarze, przedstawieniu uwarunkowań systemów zarządzania wiedzą i ich weryfikacji, wyznaczeniu kierunków twórczych badań nad zjawiskiem wykorzystania skutecznych sposobów zarządzania wiedzą w rozwijaniu podstaw konkurencyjnych polskich przedsiębiorstw;
- zadań metodologicznych – polegających na stworzeniu metodycznej bazy umożliwiającej operacjonalizację pojęcia „zarządzanie zasobami wiedzy” w organizacjach, przygotowaniu oryginalnych metod, narzędzi i technik badania potencjału zarządzania zasobami wiedzy w budowaniu potencjału, przewagi i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa;
- zadań praktycznych – polegających na dostarczeniu kadrze zarządzającej informacji o praktyce i potencjalnych sposobach kreowania i rozwijania zasobów wiedzy jako skutecznych narzędzi w budowaniu potencjału, przewagi i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, opracowaniu zbioru sytuacyjnych uwarunkowań wpływających na systemy zarządzania wiedzą i skuteczności jej wdrażania.

Przedmiotem zamierzonych badań była identyfikacja, diagnoza procesu rozwoju zachowań konkuren-

cyjnych polskich przedsiębiorstw oraz zaprojektowanie modelu zarządzania wiedzą w warunkach międzynarodowej konkurencji.

Uważam, że autorzy osiągnęli zamierzony cel. W jego osiągnięciu udało się zweryfikować bardzo aktualną tezę, mówiącą o tym, że istnieją skuteczne sposoby budowania zasobów wiedzy i zarządzania tymi zasobami tak, aby polskie przedsiębiorstwa mogły sprostać międzynarodowej konkurencji. Sformułowane w książce konkluzje uważam za ekonomicznie i społecznie użyteczne, tym bardziej, że zaprezentowane w niej propozycje i wnioski zostały sformułowane na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych. Dokonana na ich podstawie synteza tworzy komplementarne instrumentarium kształtowania procesu zarządzania wiedzą w warunkach międzynarodowej konkurencyjności.

Problemem szczególnym ważnym dla przyszłych badań jest dalsze rozwijanie i badanie skuteczności referencyjnego modelu zarządzania wiedzą (stanowi on produkt badań i wynik pracy naukowej zespołu autorskiego), sprzyjającego budowaniu konkurencyjności przez przedsiębiorstwa działające w Polsce, szczególnie te, które swoje plany i programy działania wpisują w strategię z zakresu internacjonalizacji.

W opracowaniu tego modelu dominuje autorska wizja myśli i sposobów przekazu treści z zakresu „zarządzania wiedzą i jej kontekstu konkurencyjnego”, jej naukowego redaktora oraz poszczególnych autorów, doświadczonych dydaktyków, a zarazem badaczy i praktyków gospodarczych, których teksty zostały – zgodnie z celem badań i hipotezami – odpowiednio zestawione. Stworzono w ten sposób – wypełniając ich opis nową treścią – kompendium niezbędnych, choć wielowymiarowych, informacji na temat procesu zarządzania wiedzą w konkurencyjnym otoczeniu.

Godna podkreślenia jest logika i metodyka recenzowanej książki. Poszczególne jej rozdziały są zwarte tematycznie. Widać w nich wyraźnie zarysowaną i przemyślaną myśl przewodnią redaktora naukowego.

Książka ma charakter monografii. W jej ramach, redaktor naukowy oraz autorzy poszczególnych rozdziałów dokonali kompetentnej, systematycznej, wnikliwej i dobrze przemyślanej analizy problematyki związanej z „zarządzaniem wiedzą jako czynnikiem międzynarodowego konkurowania”, przedstawiając ją w trzech aspektach; metodycznym, poznawczym i aplikacyjnym. Te aspekty książki – uznawane przeze mnie jako kluczowe w pracach o charakterze naukowym, a do takich zaliczam tę książkę, ze względu na dobrze i precyzyjnie opisany proces badawczy – starałem się silnie eksponować w niniejszej recenzji. Czytając książkę odczuwam dużą satysfakcję z zaprezentowanej w niej strony metodologicznej. Wpływa to na moją wysoką ocenę jej jakości. Myślę, że metodologia prowadzonych badań stanowiła przedmiot poważnej dyskusji w środowisku naukowym autorów, stąd dobry skutek badawczy.

W książce dostrzegam wiele oryginalnych spostrzeżeń i przemyśleń. Oparte zostały one na wynikach badań polskich przedsiębiorstw. W efekcie procesu badawczego opracowano referencyjny model zarządzania wiedzą sprzyjający budowaniu konkurencyjności przez przedsiębiorstwa działające w Polsce, możliwy

do implementacji w warunkach polskich. Ukazuje on wzajemne relacje między zmiennymi, które dotąd były często ujmowane osobno. Podstawą konstrukcji modelu jest szeroki przegląd literatury, przede wszystkim zachodniej, który wzbogacił polskie piśmiennictwo tematyczne. Stworzony model działań został powiązany z podstawowymi instrumentami uzyskiwania równowagi organizacyjnej, które winny być wykonywane w poszczególnych etapach ciągle „reprodukowanego” procesu zarządzania wiedzą; procesu będącego systemem (podsystemem) samoistnym i zarazem wkomponowanym w cały, kompleksowo traktowany nadsystem (system) zarządzania przedsiębiorstwem.

Przeprowadzone przez autorów książki badania empiryczne zweryfikowały pozytywnie model teoretyczny i odwzorowany stan kluczowych zmiennych zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach. W efekcie analizy wyników badań empirycznych m.in.:

- uświadomiono i określono lukę, jaka w zarządzaniu wiedzą występuje między liderami światowej gospodarki, korporacjami międzynarodowymi a polskimi przedsiębiorstwami;
- zidentyfikowano uwarunkowania (zewnątrzne i wewnętrzne), towarzyszące procesowi zarządzania wiedzą, eksponując w tym miejscu – jako ważne – uwarunkowania kulturowe;
- sformułowano opinie co do sposobów pomiaru i oceny zasobów wiedzy i zarządzania nimi;
- uzasadniono także potrzebę dalszego prowadzenia badań nad nowymi problemami i modelami.

W kontekście przedstawionych wyżej sugestii uważam, że w książce zawarto wyniki, które należałoby uznać za ważne, mające strategiczne znaczenie, zarówno dla nauki, jak i praktyki gospodarczej. Dlatego książkę uznaję za wartościową próbę przedstawienia problematyki „zarządzania zasobami wiedzy ujmowanej w kontekście czynnika międzynarodowego konkurowania” polskich przedsiębiorstw, ujmowanej z punktu widzenia metodologicznej i praktycznej racjonalności procedury jej poznania.

Książka jest, mimo jej objętości, opracowaniem zwartym, nie przegadany, napisany językiem komunikatywnym, co znakomicie ułatwia jej odbiór. Z jej treści wynika, że w istotnym stopniu ma ona ułatwić zrozumienie skomplikowanej materii współczesnego zarządzania zasobami wiedzy w międzynarodowym otoczeniu konkurencyjnym. Dostarcza także praktycznych wskazówek, jak w tym obszarze sprawnie i efektywnie zarządzać przedsiębiorstwami.

Reasumując stwierdzam, że recenzowana książka stanowi dzieło dojrzałe, kompleksowe, nowatorskie, o istotnych walorach poznawczych, aplikacyjnych oraz dydaktycznych. Z całym przekonaniem polecam ją wszystkim czytelnikom.

prof. dr hab. Bogdan Nogalski  
Uniwersytet Gdański

\* Powstała jako wynik pracy badawczej zrealizowanej w ramach projektu badawczego nr 1 H02D 099 26 pt.: *Zasoby wiedzy jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Uwarunkowania, sposoby budowy i rozwijania systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr. hab. Marka Jacka Stankiewicza z Katedry Ogólnych Problemów Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu.

# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Przedsiębiorczość w organizacji

David GARVIN, Lynne LEVESQUE, *Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship*, „Harvard Business Review”, październik 2006, s. 102–112

David Garvin jest profesorem w Harvard Business School w Bostonie i współautorem jedenastu artykułów opublikowanych w „Harvard Business Review”. Lynne Levesque jest konsultantem i badaczem z Bostonu.

W dużych organizacjach kreowanie nowych produktów, wchodzenie w nowe obszary działalności staje się wyzwaniem w codziennej działalności. Po latach redukcji kosztów i restrukturyzacji organizacje zdały sobie sprawę, że szybki wzrost, np. poprzez wchodzenie z działalnością do krajów rozwijających się, nie gwarantuje sukcesu. W obliczu starzejących się technologii i produktów rozwijanie nowych innowacyjnych rozwiązań jest jedynym sposobem na utrzymanie się na rynku i zajęcie na nim znaczącej pozycji.

Nawet w sytuacji szybko rozwijającej się konkurencji proste zaproponowanie przedsiębiorczości korporacyjnej jako panaceum na wszelkie bolączki firmy jest dość ryzykowne. W artykule autorzy

starają się pokazać problemy, jakim muszą sprostać firmy wchodzące w nowe dziedziny i produkty oraz typowe rozwiązania tych problemów.

### Problem dwóch kultur

**N**ie jest tajemnicą, że podstawowym zadaniem firm jest wypracowywanie zysków ze swej działalności. Oferowane usługi i produkty kształtują przychody ze sprzedaży. System organizacyjny stanowi wsparcie dla już istniejących technologii i obsługi dotychczasowych klientów. Otoczenie zadaniowe jest w miarę przewidywalne, zadania menedżerskie zdefiniowane i stabilne, a wzrost organizacji stopniowy.

Wchodzenie w nowe obszary wiąże się z zupełnie innymi wyzwaniami i potrzebą innego rodzaju zachowań. Wiele z nowych propozycji rodzi się niejako na obrzeżach struktury organizacyjnej. Nowe modele biznesowe, przynajmniej na początku, nie są do końca zdefiniowane. Z czasem, gdy testuje się nowe strategie i przyciąga nowych klientów, stają się bardziej zrozumiałe i łatwiejsze do ogarnięcia. Ciągłe jednak ich wprowadzaniu na rynek towarzyszy wysoka niepewność.

Specyfika nowych przedsięwzięć rodzi następujące wyzwania:

- zwykle brakuje danych liczbowych (w tym statystycznych), będących potwierdzeniem słuszności podejmowanych decyzji, dane finansowe są często bardzo mylące. Trudność polega więc na tym, że trzeba „znaleźć dla produktu miejsce na rynku, którego nie ma”;
- istnieje duża potrzeba innowacji, nowych pomysłów, niekonwencjonalnego myślenia; w konsekwencji brakuje równowagi i umiejętności odróżnienia pomysłów dobrych od złych – albo akceptuje się każdą propozycję, albo odrzuca się dokładnie wszystko, co nie odpowiada stereotypowi organizacji;
- nowe źle się komponuje ze starym, dotyczy to zwłaszcza sposobów finansowania, przygotowywania budżetów i zarządzania zasobami ludzkimi – organizacje faworyzują znane, konwencjonalne działania, wolą inwestować w inkrementalny wzrost niż podejmować ryzyko; trudno jest im utrzymać finansowanie nowych przedsięwzięć w długim okresie, brakuje zachowań przedsiębiorczych i umiejętności conceptualnych.

Wyzwania odnośnie do niekonwencjonalnego myślenia i zarządzania ludźmi podsumowuje w skrócie Robert Nardelli – szef Home Depot: „istnieje cienka linia między przedsiębiorczością a niesubordynacją”.

## Dlaczego tradycyjne rozwiązania nie przynoszą efektów?

**W**obec powyższych wyzwań organizacje reagują dwójako. Niektóre kwestie nowych obszarów działalności starają się włączyć w istniejącą strukturę, rozdzielając zadania pomiędzy tradycyjne jednostki organizacyjne. Inne, wręcz przeciwnie, centralizują nowe działania, wydzielając adekwatne działy i grupy. Oba podejścia wiążą się tak z pozytywnymi rezultatami, jak i zagrożeniami.

### Rozproszona odpowiedzialność

W organizacji, w której wszyscy menedżerowie funkcjonalni są w jednakowym stopniu odpowiedzialni za kreowanie nowych produktów, usług i obszarów działania, oczekuje się od pracowników jednakowego zaangażowania zarówno w nowe przedsięwzięcia, jak i w rozwijanie starych. Niektóre firmy narzucają bardzo agresywnie zadania do wykonania i kryteria oceny. Przykładem jest chociażby 3M, gdzie obowiązuje wymóg, aby co najmniej 30% przychodów ze sprzedaży stanowiły przychody z produktów nie starszych niż 4-letnie. Z osiągnięciem tych wymogów wiąże się wynagrodzenie każdego pracownika firmy.

Jednym z ważniejszych plusów takiego podejścia jest zapobieganie dominacji konwencjonalnego myślenia i tradycyjnych biznesów. Jednakże doświadczeni pracownicy mają tendencję do ignorowania zachęt i pomijania nowych pomysłów, zwłaszcza jeśli ich realizacja wymaga większych umiejętności lub innej niż dotychczasowa organizacja pracy. Wiele firm ponosi porażkę przy wprowadzaniu na ry-

nek nowych produktów, czy technologii z powodu oporu wewnątrz organizacji. Podobna sytuacja może mieć miejsce, gdy firma stara się odejść od swojej podstawowej działalności lub produktów bazowych.

Z drugiej strony, nacisk na rozwijanie nowych przedsięwzięć może zdominować organizację, a w konsekwencji prowokować tzw. kulturę kowbojów, co kończy się brakiem dyscypliny w działaniu i finansach. Klasycznym przykładem takiej sytuacji jest Enron w końcu lat 90. ub. wieku.

### Centralizacja

Wiele firm decyduje się na wydzielenie nowych przedsięwzięć. Czasami przybiera to formę nowych działów, innym razem zespołów roboczych, czy grup kapitałowych. Tego rodzaju rozwiązania stosują takie korporacje, jak Intel, Xerox, Exxon, DuPont.

W początkowej fazie centralizacja wydaje się mieć same plusy. Daje bowiem szansę na spokojne planowanie i rozwijanie nowych idei. Problemy zaczynają się pojawiać w momencie, gdy nowe produkty trzeba połączyć z podstawową działalnością firmy. Wydzielone komórki mają zwykle zupełnie inną kulturę organizacyjną, pracują w inny sposób. Przy próbach łączenia i budowania warunków do współpracy pojawiają się konflikty, podejrzliwość, frakcje, walka o wpływy między liderami starych i nowych zespołów. Z czasem integracja staje się coraz bardziej problematyczna, a firmy zostają zmuszone nawet do rezygnacji z nowych przedsięwzięć. Praktyka korporacji amerykańskich pokazuje, że grupy kapitałowe są w stanie przetrwać nie dłużej niż cztery, pięć lat.

### Równowaga

**A**utorzy artykułu proponują unikanie wszelkich ekstremalnych zachowań i prób połączenia kultur starego i nowego. Wyzwaniem staje się zatem określenie stanu równowagi pozwalającego na rozwój postaw przedsiębiorczych w organizacji. To definiowanie i zapewnianie stanu

równowagi dokonuje się w trzech obszarach: strategii, działalności operacyjnej i organizacji.

### Rozwijanie strategii metodą prób i błędów

Otoczenie związane z rozwijaniem nowych obszarów i dziedzin działalności jest niezwykle niepewne. Możliwe rozwiązania i rezultaty podejmowanych decyzji są niemożliwe do oceny wcześniej. Firmy mają więc możliwość wybrania różnych dróg rozwoju.

Wysoki poziom niepewności powoduje, że menedżerowie starają się zminimalizować stres i dokonać właściwego wyboru już za pierwszym razem. Tymczasem brak wiarygodnych danych i niemożność bazowania na doświadczeniu zmusza do eksperymentowania. Decydenci muszą pamiętać, że strategie odrzucone w pierwszych fazach przygotowywania nowych przedsięwzięć mogą się okazać niezwykle przydatne w dalszym działaniu. Eksperyment jest zatem kwintesencją formułowania strategii. W przypadku niektórych firm takie eksperymentowanie jest jednak nieproduktywne, ponieważ zapomina się o minimum dyscypliny i planowania. Menedżerowie bez końca dokonują kolejnych prób i adaptacji licząc, że ten następny raz wreszcie przyniesie sukces.

Aby uniknąć powyższych problemów, konieczna jest równowaga między tzw. bezstronnym oportunistycznym („spróbujmy tego rozwiązania, zobaczymy jak zareagują klienci i zmienimy nasze działania w zależności od ich reakcji”) a zdyscyplinowanym planowaniem („myślmy w sposób systematyczny o rynku, technologii, formułujmy hipotezy odnośnie do potrzeb klientów i testujmy je, powtarzamy ten proces tak długo, aż będziemy pewni, że dysponujemy właściwym produktem, technologią lub modelem biznesowym”). Autorzy przedstawiają kilka sposobów na osiągnięcie takiej właśnie równowagi.

■ **Zawęzić pole działania.** Szukanie rozwiązań w sposób nie zorganizowany nie zapewnia sukcesu. Firmy muszą przyjąć kryteria, które pozwolą zawęzić pole działania i



ocenić, czy technologia lub rynek potencjalnie daje takie możliwości, jakich oczekują. Celem nie jest jednak definitywne odrzucenie pewnych rozwiązań *a priori*, ale wyodrębnienie najbardziej obiecujących obszarów. Na przykład, GE przyjmuje zasadę, że wszystkie nowe przedsięwzięcia powinny pozwolić firmie wejść na nowe terytoria (nowe regiony lub państwa, linie biznesowe, dotrzeć do nowych klientów) i potencjalnie generować przynajmniej 100 milionów dolarów przychodów ze sprzedaży w ciągu pierwszych trzech lat.

■ **Uczyć się na małych próbach.** W sytuacji niepewności więcej można się nauczyć z kontaktów z niewielką liczbą klientów niż z badań i kwestionariuszy skierowanych do dużych grup potencjalnych odbiorców. Daje to możliwość wejrzenia w szczegóły relacji i analizowania. Firmy takie, jak Procter & Gamble zaczynają wprowadzanie nowego produktu na rynek od pracy w grupach fokusowych i spędzania czasu w domach klientów na obserwowaniu sprzątanania, prania i innych czynności domowych. Co więcej, tendencja ta się nasila. Dla przykładu w 2000 r. przeciętny pracownik zespołu ds. nowych produktów P&G spędzał wśród klientów 4 godziny miesięcznie, w 2004 – już 12.

■ **Wykorzystywać prototypy.** Bez widocznej bazy do dyskusji ludziom trudno jest oceniać nowe pomysły. Prototypy nowych produktów pozwalają na zorientowanie się w potrzebach potencjalnych odbiorców oraz ich opiniach odnośnie do formy i użyteczności oferty.

■ **Wykorzystywać kryteria pozafinansowe do oceny postępów.** Opracowywanie strategii metodą prób i błędów nie może być zupełnie pozbawione elementów formalizacji. W niepewnym otoczeniu cele muszą być formułowane w formie mierzalnej, aczkolwiek niekoniecznie przy użyciu kryteriów finansowych, np. „zrobimy po pięć prób w dwóch branżach w ciągu trzech najbliższych miesięcy”.

■ **Wyznaczyć granice.** Największe ryzyko, jakie niesie za sobą metoda prób i błędów polega na tym, że cały proces eksperymento-

wania będzie trwał za długo. Dlatego też zawczasu firmy powinny zdecydować, kiedy „wyciągnąć wtyczkę z kontaktu”. Kryterium podjęcia takiej decyzji może być suma wydanych środków, czas przeznaczony na opracowanie nowego przedsięwzięcia, poziom akceptacji czy entuzjazmu klientów, sukces konkurentów *etc.* Kluczowa jest też chęć kadry kierowniczej wyższego szczebla do okresowego przeglądu i oceny osiągnięć.

### **Łączenie starego z nowym**

Sukces wprowadzania nowych produktów lub technologii na rynek zależy przede wszystkim od umiejętności organizacji budowania na swych mocnych stronach. W większości przypadków efektywne łączenie starego z nowym polega na kombinacji doświadczenia z innowacją twórczą. W szczególności wymaga to poniższych działań.

■ **Łączenie nowych idei z doświadczonymi pracownikami.** Bardzo często firmy do opracowywania koncepcji nowych przedsięwzięć delegują młodych energicznych ludzi, którzy jednak nie mają wystarczającej wiedzy o biznesie, w którym pracują. Dlatego też doświadczone firmy, jak GE czy 3M cedują odpowiedzialność za nowe przedsięwzięcia na doświadczonych menedżerów, którzy już odnieśli sukcesy w zarządzaniu dużymi projektami i są znani z otwartości oraz umiejętności poddawania w wątpliwość konwencjonalnych rozwiązań.

■ **Zmienianie sposobu myślenia weteranów.** Sprytnym posunięciem wielu firm w tym zakresie jest stawianie szefów komórek funkcjonalnych na czele komitetów i zespołów zajmujących się opracowywaniem nowych przedsięwzięć. Czasami wymaga to także większego zróżnicowania elementów systemu motywacyjnego (zachęty finansowe, kryteria awansu).

■ **Rozwijanie pewnych umiejętności i kupowanie innych.** Liderzy nowych przedsięwzięć często są przekonani, że wszystkie umiejętności trzeba rozwinać od zera. Tymczasem niektóre daje się kupić. I tak, UPS zawsze wolała dokonywać fuzji lub przejąć za każ-

dym razem, kiedy potrzebowała specjalistycznych kompetencji niż szkolić własnych pracowników.

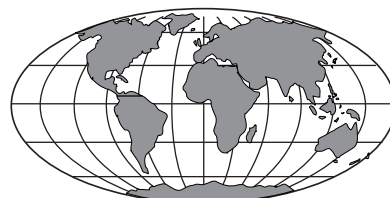
■ **Dzielenie odpowiedzialności za działania operacyjne.** Wdzielanie nowych przedsięwzięć w strukturze firmy wiąże się czasem z kształtowaniem dwóch różnych kultur organizacyjnych. Niektóre różnice są oczywiście uzasadnione, ale zdarza się, że organizacje tracą z oczu swoją spójność. Dlatego też część firm stara się zmusić reprezentantów starego i nowego do dzielenia się odpowiedzialnością za dokonywane wybory.

### **Integrowanie z zachowaniem autonomii**

Realizacja nowych przedsięwzięć wymaga z jednej strony wsparcia firmy, z drugiej zaś wypracowania własnej tożsamości zespołów. Wsparcie przybiera na ogół formę sponsorowania i ochrony ze strony kadry kierowniczej najwyższego szczebla. Jednak zbyt duża niezależność prowadzi do zaniku uczenia się. Jeżeli nowe obszary działalności wiążą się bowiem z rozwijaniem innowacji i niekonwencjonalnych strategii, sukces organizacji musi zakładać ich rozprzestrzenianie się wewnątrz firmy.

Ważny jest też czas. Stopień integracji i niezależności musi się zmieniać na różnych etapach rozwoju nowych produktów, usług, technologii, czy modeli biznesowych. Na początku powinny one podlegać ochronie, aby utrzymać dyferencjację. Później natomiast muszą coraz lepiej współgrać z głównym nurtem działalności firmy i pozwalać na zachowanie jej spójności.

*Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska  
Katedra Teorii Zarządzania  
Szkoła Główna Handlowa*



W dniach 2–4 czerwca 2006 r. w Krynicy Zdroju odbyła się **Międzynarodowa Konferencja Naukowa zatytułowana *Biurokracja zorganizowana przez Rzeszowski Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa***. Była to już trzecia Konferencja Rzeszowskiego Oddziału poświęcona problematyce nauki administracji. Stanowiła w pewnym sensie kontynuację dwóch poprzednich – *Nauka administracji wobec wyzwań państwa prawa* – Cisna 2002 oraz *Jakość administracji publicznej* – Cedzyna 2004. Zdawać by się mogło, że problematyka biurokracji niezmiernie szeroko opracowywana w różnych ujęciach, w różnym czasie jest tematem zbyt popularnym, by było możliwe skupienie wielu autorów wokół tego zagadnienia. Liczba zgłoszonych referatów przeszła jednak oczekiwania. Poza autorami polskimi reprezentującymi niemal wszystkie ośrodki uniwersyteckie w kraju swoje prace nadesłali autorzy z Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Włoch, Watykanu, Szwajcarii, Niemiec, Meksyku, Węgier, Słowacji i Turcji. Konferencję otworzył prof. Jan Łukasiewicz, a pierwszej części obrad poświęconej aksjologicznemu, systemowemu i kadrowemu aspektowi biurokracji przewodniczyli prof. J. Szreniawski i prof. Z. Leoński. W referacie wprowadzającym prof. Z. Leońskiego znalazły się zagadnienia dotyczące zawodu urzędniczego, w tym głównie problematyki politycznej neutralności kadr administracji publicznej. Prof. J. Szreniawski charakteryzował zjawisko biurokracji w kontekście dorobku M. Webera, a także kwestie patologii administracji publicznej. Prof. A. Błaś prezentował różnice pomiędzy podmiotami publicznymi i niepublicznymi oraz współczesne zastosowania Weberowskiego modelu. Prof. J. Jagielski podkreślał relacje pomiędzy organizacją aparatu a pracownikami, akcentując niestabilność regulacji służby cywilnej. W swoim wystąpieniu prof. J. Jeżewski przedstawił zasady francuskiej biurokracji i stabilizujące funkcje służby cywilnej. Prof. J. Łukasiewicz charakteryzował kwestie stopnia formalizacji organizacji i granice tego procesu.

Druga część obrad prowadzona przez prof. A. Błasia poświęcona była funkcjom, zadaniom i strukturom biurokracji. Prof. M. Dębicki i mgr A. Dębicka akcentowali synergię między administrowaniem a zarządzaniem w sektorze prywatnym, postulując zmiany w strukturach i przepisach prawa administracyjnego.

Dr P. Lisowski omówił kryterium fachowości w odniesieniu do administracji samorządowej. Dr M. Stefaniuk scharakteryzował założenia nowego paradygmatu w praktyce organizacji i zarządzania administracją. Prezentację społecznych opinii dotyczących procesu aplikowania o dotacje unijne i realizacji tych programów przedstawił dr G. Krzos.

Trzeciej części obrad prowadzonej przez prof. J. Łukasiewicza poświęcone zostały proceduralne aspekty biurokracji. Prof. J. Tarno i mgr J. Wyporska charakteryzowali prawne instrumenty przeciwdziałania bezczynności organów administracji, podkreślając skuteczność w tej dziedzinie postępowania przed sądem administracyjnym. Dr A. Piskorz-Ryń postulowała wprowadzanie zabezpieczeń przeciwko nadużywaniu prawa do informacji publicznej wskazując dziedziny, w których takie zabezpieczenia są niezbędne. Dr P. Szreniawski zwrócił uwagę na kwestie kultury administrowania, w szczególności zjawiska emocji w procesie administrowania.

Poza prezentowanymi na konferencji referatami, można odnotować liczne wystąpienia i polemiki. Jedną z takich syntez prezentowanej problematyki zaprezentował w swoim wystąpieniu prof. E. Knosala. W podsumowaniu Konferencji prof. J. Łukasiewicz akcentował potrzebę systemowych badań nad administracją publiczną i aktualizowania problematyki badawczej w kontekście rozwoju państwa prawa i nowych wyzwań społecznych i organizacyjnych.

Wystąpienia i referaty Międzynarodowej Konferencji Naukowej zostały zawarte w księdze konferencyjnej pt. *Biurokracja* (TNOiK Oddział Rzeszów 2006 r., s. 760). Niewątpliwie jest to dowód specjalizacji Rzeszowskiego Oddziału TNOiK, który w pracach naukowo-badawczych koncentruje się na zagadnieniach związanych z nauką administracji. Z całą pewnością jest to cecha charakterystyczna Towarzystwa w regionie Podkarpacia, a równocześnie stanowi istotny wkład w rozwój polskiej nauki administracji. Żywe zainteresowanie konferencją środowisk uniwersyteckich wydziałów prawa i innych ośrodków akademickich potwierdza, że było to znaczące wydarzenie naukowe.

prof. dr hab. Jan Łukasiewicz  
Uniwersytet Rzeszowski

## Multimedia w organizacjach gospodarczych i edukacji

Praca zbiorowa pod redakcją naukową Leszka Kiełtyki

Difin, Warszawa 2006

Książka została wydana z okazji cyklicznie odbywających się Konferencji nt. *Multimedia w Zarządzaniu*, gdzie wiodącymi zagadnieniami są teoretyczne i praktyczne zastosowania multimediów w biznesie. Spotkania ludzi nauki z przedstawicielami biznesu zostały zapoczątkowane jeszcze w XX wieku przez pracowników Katedry Informatycznych Systemów Zarządzania. Inicjatorem tych międzynarodowych spo-

tkkań był aktualnie kierujący Katedrą prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka. W ramach procesu dydaktycznego w Katedrze realizowane są programy w zakresie nowoczesnych technik i technologii informatycznych wspomagających zarządzanie przedsiębiorstwami oraz działaniami biznesowymi, a także programy dotyczące zagadnień aplikacji systemów komunikacji multimedialnych w organizacjach, głównie przemysłowych.



# „PRZEGLĄD ORGANIZACJI”

## Spis treści 2006

	nr	str.		nr	str.
Ankiel-Homa Magdalena, Olejniczak Tomasz			Chmielewski Jacek M.		
– Dysonans pozakupowy – odczucia niezadowolonego klienta	1	38	– Czy ochrona informacji firmy to wyłączny interes pracodawcy	3	29
Baj Wanda, Pietucha Ilona			Chodyński Andrzej		
– Czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie	7–8	32	– Kompetencje ekologiczne a rozwój przedsiębiorstwa	7–8	44
Baranowski Włodzimierz			Choroszczak Jerzy		
– Specyfika zarządzania firmą produkującą jednostkowo	6	31	– Przyszłość polskiego sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce	9	28
Baruk Agnieszka Izabela			Cierniak-Emerych Anna, Pietroń-Pyszczyk Agata		
– Jak polscy pracownicy postrzegają bezrobocie – wyniki badań empirycznych	6	21	– Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników	10	42
– Analiza postaw i opinii pracowników a luka wizerunkowa	11	35	Ciurla Mieczysław, Hopej Marian, Kamiński Robert		
Baruk Jerzy			– Zarządzanie według Jacka Welcha	7–8	18
– Nowe podejścia do zarządzania innowacjami	3	8	Cwynar Andrzej, Cwynar Wiktor		
– Zdolności przedsiębiorstw do wprowadzania innowacji – opinie kierowników	5	15	– EVA i wartość przyszłego wzrostu. <i>Casus</i> Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie	3	35
Batorski Jarema			Cwynar Wiktor, Cwynar Andrzej		
– Pozyskiwanie wiedzy przez przedsiębiorstwa funkcjonujące na małopolskim rynku turystycznym	2	28	– EVA i wartość przyszłego wzrostu. <i>Casus</i> Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie	3	35
Bieniok Henryk			Cyfert Szymon, Krzakiewicz Kazimierz, Kraśniak Janusz		
– Nieco refleksji na temat zaleceń praktycznych Jacka Welcha w sprawie skutecznego i efektywnego zarządzania firmą	10	19	– Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw	2	20
Birski Adam			– Zmiany w systemach motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw	3	12
– Różne wymiary pracy a rozwój jej form	5	32	Czakon Wojciech		
Biruk Sławomir, Jaśkowski Piotr			– Wykorzystanie kapitału społecznego w tworzeniu sieci placówek partnerskich banku	3	14
– Zastosowanie sieci Petriego do modelowania przedsięwzięcia budowlanego z powtarzalnymi procesami	7–8	46	– Łabędzie Poppera – <i>case studies</i> w badaniach nauk o zarządzaniu	9	9
Bis Jakub, Bojar Ewa			Czarnecki Jerzy S.		
– Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach	10	32	– Refleksje nad starannością sumiennego kupca	7–8	8
Bojar Ewa, Bis Jakub			– Masa krytyczna	10	12
– Rola bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) w klastrach	10	32	– Marzenie o organizacji idealnej	12	7
Borkowski Stanisław, Rosak Joanna			Dolińska Małgorzata		
– Koncepcja i praktyczne wykorzystanie metody SPACE	6	12	– Marketing na rynku innowacji	5	42
Borowski Piotr F.			Dudek Marek, Mazur Zygmunt		
– Zarządzanie bankami w aspekcie analizy rynku	9	24	– Zarządzanie współczesnymi systemami wytwarzania	3	18
Bratnicki Mariusz			Foltys Joachim, Rybczyński Jarosław		
– O potrzebie wieloznaczności kontekstu organizacyjnego i roli <i>coachingu</i> grupowego	2	9	– Wpływ metody przeliczania głosów na liczbę przyznanых mandatów na przykładzie wyborów do Sejmu 2005 w województwie śląskim	4	30
– Jedna logika kryzysu i dwa oblicza efektywności w świetle zrównoważonego rozwoju organizacji	4	13	– Stabilność zysków z funduszy papierów dłużnych w latach 2002–2005	7–8	60
Brzeziński Marek			Franc-Dąbrowska Justyna		
– Zdążanie ku nowemu zarządzaniu	10	15	– Rynkowa wartość dodana oraz ekonomiczna wartość dodana i ich praktyczna przydatność w ocenie przedsiębiorstw rolniczych	2	31
Bugdol Marek			Frąckiewicz Ewa		
– Problemy strukturalne przedsiębiorstw stosujących zarządzanie jakością	1	35	– Informacyjne uwarunkowania podejmowania decyzji marketingowych	3	39
Chadam Jan					
– Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii	9	20			

Fudaliński Janusz				
– Koncepcja zarządzania strategicznego w organizacjach <i>non-profit</i> – zarys problematyki	12	22		
Gabryszak Renata				
– <i>Outsourcing</i> w sektorze IT	1	41		
– Utrudniony dostęp małych i średnich przedsiębiorstw do funduszy unijnych	4	27		
Gadomska-Lila Katarzyna, Rudawska Aleksandra				
– Kultura organizacyjna a organizacyjne uczenie się w świetle badań empirycznych	11	25		
Gancarczyk Marta				
– Sieci innowacyjne a polityka wspierania małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP)	11	14		
Gasik Monika, Sankowska Anna				
– Pomiar zaufania organizacyjnego	6	18		
Gębarowski Marcin				
– Najczęściej popełniane błędy w marketingu targowym. Wyniki badań	7–8	64		
Glińska-Noweś Aldona				
– Zarządzanie wiedzą jako artefakt kulturowy	2	17		
Górski Piotr				
– Przedwojennych organizatorów wizja społeczeństwa i polityki gospodarczej	4	3		
Grzesiuk Aleksandra				
– Metody wyznaczania zasięgu oddziaływania punktu handlowego	6	35		
Grzeszczyk Tadeusz A.				
– Bariery absorpcji funduszy strukturalnych	2	24		
– Regionalne strategie innowacji w procesie absorpcji funduszy strukturalnych	4	23		
– Konstruowanie systemu oceny projektów europejskich	10	36		
Grzybek Sergiusz				
– Prawa metodyki w sensie ogólnym i praktycznym	11	22		
Hernik Joanna				
– Typologia polskich organizacji pozarządowych	12	26		
Hopej Marian				
– Hierarchia szybko nie zniknie	4	16		
Hopej Marian, Ciurla Mieczysław, Kamiński Robert				
– Zarządzanie według Jacka Welcha	7–8	18		
Hryniewicz Janusz T.				
– Instytucjonalne i integracyjne aspekty programu polsko-niemieckiej współpracy przygranicznej	9	32		
Iwińska-Knop Krystyna				
– Organizacyjne aspekty zarządzania kategoriami produktów	6	27		
Jamroz Krzysztof				
– Pomiar wartości w zarządzaniu procesami przedsiębiorstwa	6	14		
Janasz Krzysztof				
– Rola funduszy wysokiego ryzyka w procesie finansowania innowacji	5	36		
Jasiński Andrzej H.				
– Zarządzanie innowacjami – aspekty teoretyczne	11	10		
Jaśkowski Piotr, Biruk Sławomir				
– Zastosowanie sieci Petriego do modelowania przedsięwzięcia budowlanego z powtarzalnymi procesami	7–8	46		
Jelonek Dorota				
– Identyfikacja ryzyka w handlu elektronicznym	7–8	68		
Juszczyk Michał, Kosecki Andrzej				
– Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie budowlanym	1	28		
Kafel Piotr, Sikora Tadeusz				
– Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi wspomagających zarządzanie jakością	3	31		
Kamiński Jacek				
– Style negocjacji w zakupach zaopatrzeniowych	2	35		
Kamiński Robert, Ciurla Mieczysław, Hopej Marian				
– Zarządzanie według Jacka Welcha	7–8	18		
Karaszevska Hanna, Karaszevski Włodzimierz				
– Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu podmiotów w Polsce (wybrane charakterystyki)	9	16		
Karaszevski Włodzimierz, Karaszevska Hanna				
– Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu podmiotów w Polsce (wybrane charakterystyki)	9	16		
Każmierska-Jóźwiak Bogna				
– EVA jako miara oceny fuzji i przejęć przedsiębiorstw	5	38		
Kirov Nikołaj, Rządca Robert A.				
– Negocjacje Daewoo-FSO. Z perspektywy dziesięciolecia	1	7		
Kosecki Andrzej, Juszczyk Michał				
– Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie budowlanym	1	28		
Kowalczyk Elżbieta				
– Specyfika kariery w firmie globalnej	12	15		
Koziół Katarzyna				
– Cele i bariery działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw wysokiej technologii	5	21		
Kraśniak Janusz, Krzakiewicz Kazimierz, Cyfert Szymon				
– Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw	2	20		
– Zmiany w systemach motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw	3	12		
Krawiec Franciszek				
– Mechanizmy transferu wiedzy i technologii	7–8	26		
Krupski Rafał				
– Strategiczność zasobów	9	7		
Krzakiewicz Kazimierz, Cyfert Szymon, Kraśniak Janusz				
– Zmiany w systemach planowania i organizowania polskich przedsiębiorstw	2	20		
– Zmiany w systemach motywowania i kontrolowania polskich przedsiębiorstw	3	12		
Kubasik Andrzej				
– Obszary kreowania kompetencji ekologicznych przedsiębiorstwa	5	28		
Kuc Bolesław Rafał				
– Kontrola strategiczna instrumentem zarządzania przyszłością	10	22		
Kunasz Marek				
– Współpraca przedsiębiorstw z zewnętrznymi firmami szkoleniowymi – wyniki badań	10	39		
Leszczyńska Ałła				
– Ponownie kilka słów o zarządzaniu	7–8	20		
Lichtarski Jan				
– Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej	9	3		
– Opinie przedsiębiorców i menedżerów o doskonaleniu zarządzania w przedsiębiorstwach	10	7		
– Rzeczywiste i preferowane kierunki zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwami w opiniach ich głównych aktorów	11	7		
Ligarski Mariusz J.				
– Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją	9	35		

Lipiec Jacek				
– Przedsiębiorczość rodzinna – wyniki badań	12	29		
Lisowski Andrzej				
– Jakość zarządzania – kryterium i miary	11	18		
Makowiec Marek, Mięka Bogusław				
– Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski	6	24		
Maliszewska-Nienartowicz Justyna				
– Koncentracja przedsiębiorstw we Wspólnocie Europejskiej – pojęcie oraz kryteria zgodności z rynkiem wewnętrznym	7–8	40		
Matejuk Jerzy				
– Od tworzenia planów do myślenia strategicznego	7–8	23		
Mazur Zygmunt, Dudek Marek				
– Zarządzanie współczesnymi systemami wytwarzania	3	18		
Mazur-Wierzbicka Ewa				
– Ile kosztuje zarządzanie proekologiczne	3	22		
Mięka Bogusław, Makowiec Marek				
– Systemy motywacji pracowniczej małych i średnich firm Małopolski	6	24		
Misiąg Wojciech				
– Reforma finansów publicznych	3	3		
Mroziewski Marian				
– Asymetria organizacyjna a style zarządzania	1	15		
Niedzielski Eugeniusz				
– Ocena systemu motywowania agentów ubezpieczeniowych	7–8	53		
Niemczyk Jerzy				
– Strategie z perspektywy sieci – nowy nurt w rozwoju zarządzania strategicznego	6	8		
Obłój Krzysztof, Obłój Tomasz				
– Dominująca logika skutecznych strategii – wyniki badań jakościowych. Koncepcja dominującej logiki	4	9		
– Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii	5	7		
Obłój Tomasz				
– Trwałość przewagi konkurencyjnej – analiza empiryczna	1	12		
Obłój Tomasz, Obłój Krzysztof				
– Dominująca logika skutecznych strategii – wyniki badań jakościowych. Koncepcja dominującej logiki	4	9		
– Optymizm, proaktywność i rutyny – dominująca logika skutecznych strategii	5	7		
Olejniczak Tomasz, Ankiel-Homa Magdalena				
– Dysonans pozakupowy – odczucia niezadowolonego klienta	1	38		
Papiernik-Wojdera Marzena				
– Prawo naprawcze w praktyce gospodarczej polskich przedsiębiorstw	4	38		
Patora Roman				
– Szkolnictwo wyższe w Polsce wobec globalizacji	6	6		
Pietroń-Pyszczyk Agata, Cierniak-Emerych Anna				
– Elastyczność w obszarze zatrudnienia a interesy pracowników	10	42		
Pietucha Ilona, Baj Wanda				
– Czynniki stymulujące powstawanie innowacji w przedsiębiorstwie	7–8	32		
Podczarski Stanisław				
– Efektywność procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw przemysłowych – próba identyfikacji	7–8	50		
Rochon Małgorzata				
– Efektywność restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw na podstawie procedur prawnych – ujęcie syntetyczne	12	34		
Rosak Joanna, Borkowski Stanisław				
– Koncepcja i praktyczne wykorzystanie metody SPACE	6	12		
Rudawska Aleksandra, Gadomska-Lila Katarzyna				
– Kultura organizacyjna a organizacyjne uczenie się w świetle badań empirycznych	11	25		
Rutkowski Andrzej				
– Analiza opłacalności wykupu akcji własnych	1	31		
Rybczyński Jarosław, Foltys Joachim				
– Wpływ metody przeliczania głosów na liczbę przyznanych mandatów na przykładzie wyborów do Sejmu 2005 w województwie śląskim	4	30		
– Stabilność zysków z funduszy papierów dłużnych w latach 2002–2005	7–8	60		
Rządca Robert A., Kirov Nikołaj				
– Negocjacje Daewoo-FSO. Z perspektywy dziesięciolecia	1	7		
Rzońca Waldemar				
– Modelowanie globalne	1	19		
Sadowski Adam				
– System logistyczny w przedsiębiorstwie – ujęcie teoretyczne	3	43		
Sankowska Anna, Gasik Monika				
– Pomiar zaufania organizacyjnego	6	18		
Siemiątkowski Piotr				
– Bezpośrednie inwestycje zagraniczne oraz ich determinanty w Republice Czeskiej	3	25		
Sikora Tadeusz, Kafel Piotr				
– Wykorzystanie tradycyjnych narzędzi wspomagających zarządzanie jakością	3	31		
Sikorski Andrzej				
– Systemy wczesnego ostrzegania jako narzędzie wspomagające budowę przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa	1	25		
Sekuła Zofia				
– Ocena umiejętności i jakości pracy kierowników – studium przypadku	7–8	55		
Sobka Mariusz, Zarębska Anna				
– Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego	5	24		
Stańczyk-Hugiet Ewa				
– Organizacja ucząca się w ocenie praktyki gospodarczej	5	18		
– Eksploatacja i eksploracja wiedzy w organizacjach w świetle badań empirycznych	12	11		
Sudoł Stanisław				
– Wysoka jakość wszechrzeczy materialnych i niematerialnych podstawowym wyzwaniem teraźniejszości i przyszłości	12	38		
Sułkowski Łukasz				
– Charakterystyka zarządzania biznesami rodzinnymi – wnioski z badań	5	10		
Szwiec Paweł				
– Miejsce postmodernizmu w naukach o organizacji i zarządzaniu	2	13		
– Cele i perspektywa krytycznej nauki o zarządzaniu	7–8	14		
Świadek Arkadiusz				
– Przestrzeń a innowacyjność przemysłu w polskich regionach	12	18		
Świątowicz Justyna				
– Koncepcja wartości jako podstawa współpracy przedsiębiorstw	4	34		
Świerczek Artur				
– Sieć firm jako podstawa kształtowania organizacji sieciowej	10	27		
Tabaszewska Edyta				
– Organizacyjne aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	7–8	37		



