

- Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej – Jan Lichtarski ..... 3
- Strategiczność zasobów – Rafał Krupski ..... 7
- Łabędzie Poppera – *case studies* w badaniach nauk o zarządzaniu – Wojciech Czakon ..... 9
- Zarządzanie tożsamością a zarządzanie przez tożsamość – subtelna różnica czy milowy krok? – Anna Zarębska ..... 13
- Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu podmiotów w Polsce (wybrane charakterystyki) – Hanna Karaszewska, Włodzimierz Karaszewski ..... 16
- Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii – Jan Chadam ..... 20
- Zarządzanie bankami w aspekcie analizy rynku – Piotr F. Borowski ..... 24
- Przyszłość polskiego sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce – Jerzy Choroszczak ..... 28
- Instytucjonalne i integracyjne aspekty programu polsko-niemieckiej współpracy przygranicznej – Janusz T. Hryniewicz ..... 32

## JAKOŚĆ

- Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją – Mariusz J. Ligarski ..... 35

## KONFERENCJE ..... 38

## OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY ..... 39

## Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Pięć problemów, z jakimi muszą dawać sobie radę liderzy – „Harvard Business Review” – opr. Grażyna Aniszewska ..... 41

## KRONIKA TNOiK ..... 44

- Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Firmie – Oddział TNOiK w Gdańsku ..... 45

przeгляд  
organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK  
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI  
w 1926 r.

NR 9 (800) 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 Olędzka – 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 Kucęba; 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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2006 r.:

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

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

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

#### Prenumerata w „RUCH” SA

##### Prenumerata krajowa:

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

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

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

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

Nr **6812401053111000004430494**  
lub kasa Oddziału.

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

Warunkiem rozpoczęcia wysyłki prenumeraty jest dokonanie wpłaty na nasze konto.

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

**przelewem** na nasze konto w banku

**w USD – PEKAO SA IV O/W-wa**

**54124010531787000004430508**

**w EUR – PEKAO SA IV O/W-wa**

**46124010531978000004430511**

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

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

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

## 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

#### SPONSOROWANA I STRONA OKŁADKI – 4000 zł

#### ŚRODEK NUMERU

- tylko czarno-biała:  
1/3 kolumny – 600 zł  
1/2 kolumny – 900 zł  
1 kolumna – 1800 zł

Koszty opracowania graficznego ponosi zleceniodawca.

Zlecenia reklam i ogłoszeń przyjmuje redakcja i współpracujące agencje.

Dla stałych klientów korzystne bonifikaty.

# Opinie przedstawicieli środowiska naukowego o doskonaleniu zarządzania w praktyce gospodarczej

*Jan Lichtarski*

## Wstęp

**O**pracowanie to stanowi syntetyczne sprawozdanie z realizacji części projektu badawczego, którego podstawowym zamiarem było poznanie opinii przedstawicieli różnych środowisk związanych z problematyką doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej (tzn.: naukowego, konsultingowego oraz przedsiębiorców i menedżerów), w takich kwestiach, jak:

- aktualny i postulowany zakres podejmowanych w przedsiębiorstwach działań skierowanych na doskonalenie (w tym unowocześnianie) zarządzania;
- przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody oraz
- osiągnięte rezultaty (skuteczność i efektywność wdrożeń).

Eksploracji poglądów poszczególnych środowisk dokonano w roku 2005 z wykorzystaniem opracowanych w tym celu ankiet. Intencją tego opracowania jest prezentacja i wstępna próba interpretacji wyników badania przeprowadzonego w środowisku naukowym. Objętą sondażem reprezentację tego środowiska stanowili tzw. samodzielni pracownicy nauki (doktorzy habilitowani, profesorowie) najsilniej – w intencji badacza – związani z dyscypliną. W przygotowaniu listy 226 osób, do których skierowano ankietę, wielce pomocne były wyniki prac prowadzonych w Komitecie Nauk Organizacji i Zarządzania PAN w poprzedniej kadencji (z udziałem autora) i obecnej (pod kierunkiem prof. dr. hab. Michała Trockiego), mających na celu identyfikację potencjału osobowego środowiska. W odpowiedzi otrzymano 95 wypełnionych ankiet, które stanowią źródło prezentowanych tu wyników.

## Zakres działań usprawniających

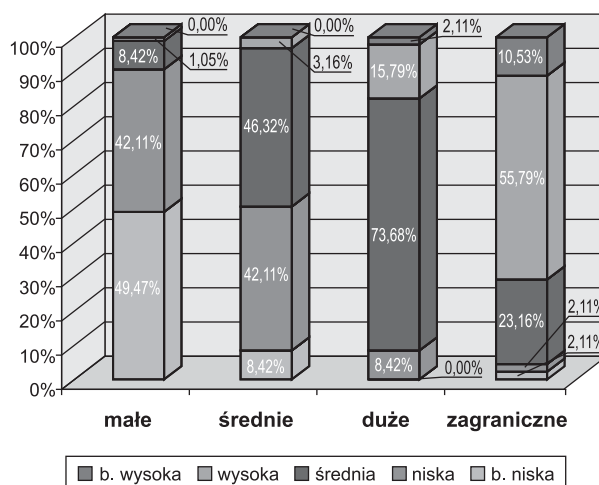
**B**adanie opinii respondentów odnośnie do aktualnego i postulowanego zakresu działań skierowanych na doskonalenie zarządzania w przedsiębiorstwach poprzedzono pytaniami o ogólną ocenę aktywności przedsiębiorstw w tym zakresie. Jedno z nich dotyczyło oceny zdolności i skłonności przedsiębiorstw krajowych (z podziałem na klasy wielkościowe) i zagranicznych do stosowania w praktyce

dorobku nauk o zarządzaniu. Uzyskane wyniki zamieszczono na rys. 1. Wskazują one, że w opiniach respondentów badane właściwości przedsiębiorstw mają najniższy poziom w małych przedsiębiorstwach krajowych i podnosi się on w miarę wzrostu ich wielkości, przy czym w każdym przypadku w przedsiębiorstwach krajowych jest niższy niż w zagranicznych. Przyjmując, że obraz ten odzwierciedla rzeczywistość, można sformułować następujące wnioski.

■ Wzrost udziału przedsiębiorstw zagranicznych prowadzących działalność na terytorium Polski oznacza większą aktywność w implementacji dorobku nauk o zarządzaniu. Jeśli nawet początkowo dotyczy ona głównie tych przedsiębiorstw, to z upływem czasu można oczekiwać, że (na zasadzie dyfuzji) obejmie także przedsiębiorstwa krajowe.

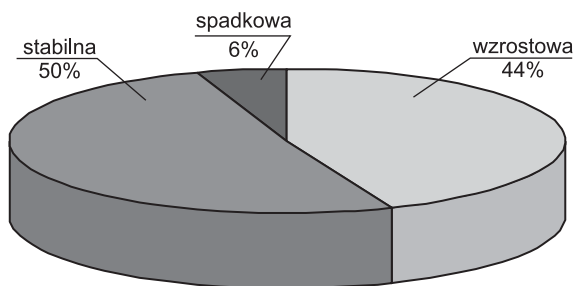
■ Duży i utrzymujący się udział w strukturze podmiotowej polskiej gospodarki małych przedsiębiorstw krajowych wykazujących niską podatność na zastosowania dorobku nauk o zarządzaniu każe zastanowić się nad potrzebami i warunkami tych zastosowań.

Zapytano także w sposób ogólny o ocenę tendencji zmian owej zdolności i skłonności (a tym samym po-



**Rys. 1. Zdolność i skłonność przedsiębiorstw krajowych (różnych klas wielkości) i zagranicznych do stosowania dorobku nauk o zarządzaniu**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 2. Tendencje zmian zdolności i skłonności przedsiębiorstw do implementacji dorobku nauk o zarządzaniu**

Źródło: opracowanie własne.

datności) przedsiębiorstw do stosowania rozwiązań oferowanych przez naukę. Uzyskany wynik, zamieszczony na rys. 2, wskazuje, że w opiniach niewielu ponad 50% badanych sytuacja w tym zakresie jest stabilna, zaś 44% respondentów dostrzega tendencję wzrostową owej podatności. Wynik taki można zinterpretować jako umiarkowanie korzystny dla zastosowań nauki w praktyce gospodarczej, a jego weryfikacja wymagałaby powtórzenia badania po pewnym czasie.

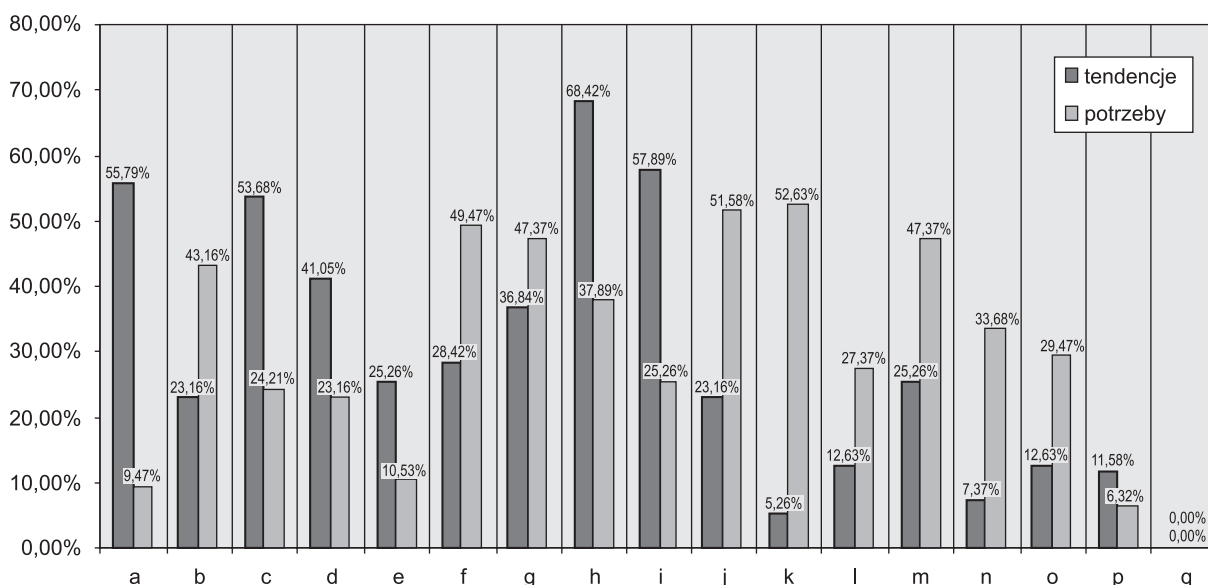
Kolejnym, chyba najistotniejszym fragmentem badania działań doskonalących zarządzanie była próba identyfikacji typów podejmowanych w tym zakresie przedsięwzięć (występujących w tym zakresie tendencji) w powiązaniu z postulowaną ich strukturą.

Wachlarz typów przedsięwzięć (w formie otwartej) został wcześniej opracowany i zadany respondentom, co było istotne do uzyskania możliwości kumulacji wyników. Realizując to zadanie dążono, aby zestawienie przedsięwzięć posiadało w możliwie wysokim stopniu takie cechy, jak: kompleksowość (zupełność), rozdzielność, przejrzystość (zrozumiałe uporządkowanie, komunikatywność). Szeregując wyróżniane typy przedsięwzięć starano się przechodzić od

prostszych i tradycyjnych do bardziej złożonych i nowoczesnych (współczesnych). Uzyskane w wyniku tego postępowania zestawienie przedsięwzięć, oznaczonych kolejnymi literami alfabetu, było następujące:

- porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych,
- uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.),
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich jak, np. środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel),
- doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach funkcjonalnych (jak np. zaopatrzenie, produkcja, sprzedaż, inwestycje, B&R itd.),
- doskonalenie wybranych (pojedynczych) składowych procesu zarządzania (planowania, motywowania, kontroli),
- implementacja i rozwój zarządzania strategicznego,
- implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych, metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- implementacja i/lub rozwój orientacji projekcyjnej i metod zarządzania jakością,
- implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod,
- implementacja i/lub rozwój orientacji na człowieka (HRM),
- implementacja i/lub rozwój zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się,
- implementacja i/lub rozwój zarządzania wartością,
- implementacja i/lub rozwój orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami),
- implementacja i/lub rozwój układów sieciowych (w tym wirtualnych),
- modyfikacja cech kultury organizacyjnej,
- inne (jakie?),
- nie mam zdania w tej sprawie.

Graficzne i liczbowe ujęcie wyników zawiera rys. 3.



**Rys. 3. Realizowane i postulowane typy przedsięwzięć służących do doskonalenia zarządzania w praktyce gospodarczej**

Źródło: opracowanie własne.

W opisie stanu istniejącego i ocenie potrzeb w zakresie działań doskonalących zarządzanie występują, jak widać, istotne rozbieżności. Najczęściej obserwowane w praktyce przedsięwzięcia to:

- h) implementacja i/lub rozwój orientacji pro jakościowej i metod zarządzania jakością,
- i) implementacja i/lub rozwój orientacji marketingowej i właściwych jej metod,
- a) porządkowanie struktur i regulaminów organizacyjnych,
- c) doskonalenie zarządzania w wybranych, tradycyjnych obszarach zasobowych (takich jak, np. środki trwałe, rzeczowe i finansowe środki obrotowe, personel).

Ocena potrzeb działań w tych dziedzinach jest natomiast dość niska, a nawet (np. a) bardzo niska.

Preferencje respondentów lokują się głównie w obszarach takich przedsięwzięć, jak:

- k) implementacja i/lub rozwój zarządzania wiedzą i modelu organizacji uczącej się,
- j) implementacja i/lub rozwój orientacji na człowieka (HRM),
- f) implementacja i rozwój zarządzania strategicznego,
- g) implementacja i/lub rozwój bardziej całościowych, przekrojowych metod zarządzania typu: zarządzanie przez cele, controlling, logistyka,
- m) implementacja i/lub rozwój orientacji procesowej (w tym zarządzania projektami),
- b) uelastycznianie struktur organizacyjnych (np. wdrażanie struktur typu zadaniowego itd.).

Obszary te charakteryzują się jednocześnie (w ocenie respondentów) umiarkowaną lub niską (np. k) aktywnością działań usprawniających w praktyce.

Na tle powyższych wyników jawią się trudne i ważne pytania, które w tym miejscu można jedynie sformułować, np.:

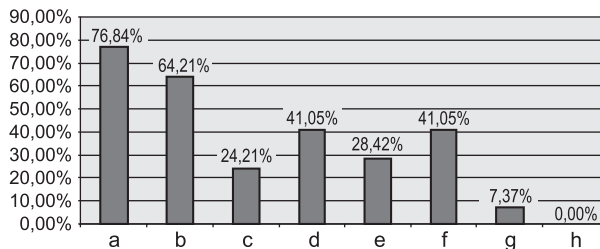
- jakie są przyczyny różnic między postrzeganym stanem i rekomendacjami odnośnie do działań doskonalących zarządzanie,
- jakie zmiany w preferencjach i w strukturze działań usprawniających w praktyce byłyby uzasadnione,
- przy jakich warunkach i jakimi sposobami byłoby możliwe doprowadzenie do tych zmian?

### Przesłanki (motywy) działań doskonalących zarządzanie i towarzyszące im przeszkody

**S**trukturę odpowiedzi na temat postrzeganych przesłanek podejmowania działań usprawniających przez menedżerów ilustruje rys. 4.

W zadanym, przedstawionym niżej, wachlarzu potencjalnych odpowiedzi pytano o motywy wynikające z:

- a) potrzeby rozwiązania konkretnych problemów praktycznych,
- b) dążenia do wzrostu konkurencyjności (przez obniżkę kosztów, wzrost wydajności itd.),
- c) troski o zewnętrzny (w tym marketingowy) wizerunek firmy,
- d) troski o osobisty prestiż i awans zawodowy,
- e) agitacyjnej działalności firm konsultingowych,
- f) mody na określoną koncepcję czy metodę zarządzania,
- g) innych powodów (jakich?),
- h) nie mam zdania w tej sprawie.



**Rys. 4. Główne przesłanki po stronie menedżerów do podejmowania i wprowadzania zmian**

Źródło: opracowanie własne.

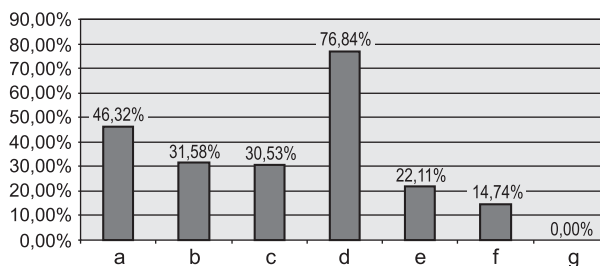
Ocena menedżerskich motywów działań usprawniających zarządzanie jest w opinii pracowników nauki, jak widać, wyraźnie pozytywna. Motywy a i b, które można uznać za najbardziej racjonalne, dostrzega zdecydowanie najwięcej respondentów. Jednocześnie znajduje w tych opiniach potwierdzenie teza, że nieobce podejmowanej działalności w badanym zakresie są motywy o charakterze subiektywnym, jak np. troska o osobisty prestiż bądź moda na określoną koncepcję czy metodę zarządzania.

Chcąc rozpoznać, jakie – w opinii respondentów – główne siły powstrzymują menedżerów przed podejmowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu, zaproponowano w wachlarzu pytań, że mogą one tkwić w:

- a) przeciążeniu menedżerów bieżącymi obowiązkami,
- b) braku środków finansowych,
- c) obawach o wystąpienie oporów wśród personelu,
- d) niedoborach wiedzy i umiejętności menedżerskich,
- e) braku istotnej potrzeby wprowadzania zmian,
- f) innych powodach (jakich?),
- g) nie mam zdania w tej sprawie.

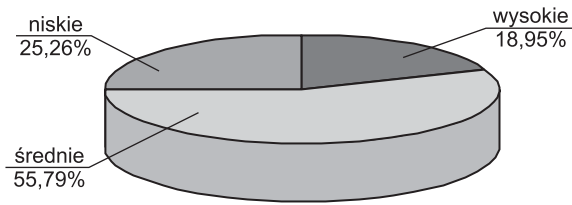
Jak widać z uzyskanych odpowiedzi (na rys. 5), siły te są postrzegane w zdecydowanej większości po stronie samych menedżerów, a ściślej – w niedoborach ich wiedzy i umiejętności oraz w ich przeciążeniu pracą. Pozytywne zweryfikowanie słuszności takiej opinii stanowiłoby istotną wskazówkę, gdzie należy poszukiwać źródeł wzrostu aktywności działań doskonalących zarządzanie.

Przeprowadzanie sondażu w środowisku pracowników nauki stanowiło dogodną okazję do samooceny ich (naszej) aktywności w zakresie implementacji dorobku naukowego w praktyce. Ogólne pytanie o stopień wykorzystania kompetencji i możliwości respondentów przyniosło wynik przedstawiony na rys. 6. Oznacza to, że w ponad połowie przypadków jest to stopień średni, w mniej niż 20% wysoki i w ponad 25%



**Rys. 5. Główne siły powstrzymujące menedżerów przed inicjowaniem i realizacją zmian w zarządzaniu**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 6. Wykorzystanie kompetencji i możliwości respondentów w zakresie implementacji dorobku naukowego w praktyce**

Źródło: opracowanie własne.

niski. Można więc przyjąć, że jest to ogólnie stopień średni, a więc rezerwy wzrostu znaczne.

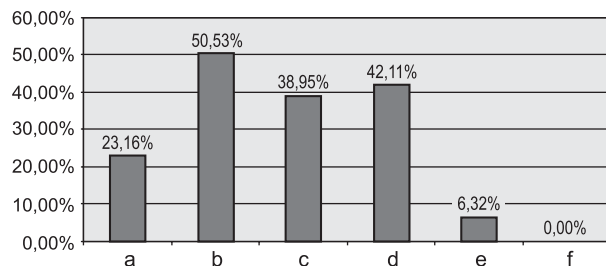
Pytanie o przyczyny niepełnego wykorzystania możliwości respondentów w zakresie implementacji dorobku nauki w praktyce przyniosło wynik odzwierciedlony na rys. 7. Zadany wachlarz możliwych odpowiedzi uwzględniał następujące przyczyny owego zjawiska:

- moja słaba aktywność w tym kierunku,
- moje wysokie zaangażowanie w pracę dydaktyczną i/lub naukową,
- mała liczba ofert współpracy bezpośrednio ze strony menedżerów,
- niesprawność instytucjonalnego systemu współdziałania nauki i praktyki gospodarczej w sferze zarządzania (w tym funkcjonowania firm konsultingowych),
- inne powody (jakie?),
- nie mam zdania w tej sprawie.

Rozrzut owych przyczyn jest, jak widać, dość duży, a dominujące wśród nich jest duże zaangażowanie w pracę dydaktyczną i/lub naukową.

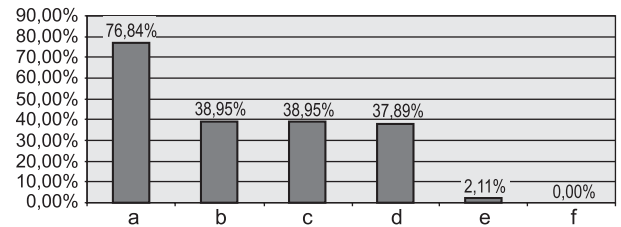
Ostatnie z postawionych respondentom zadań polegało na wytypowaniu najważniejszych sposobów ich udziału w transferze dorobku nauk o zarządzaniu do praktyki gospodarczej. Uzyskane wyniki zawiera rys. 8. Zaproponowany wachlarz możliwych sposobów był następujący:

- dobre kształcenie przyszłych i obecnych menedżerów na różnych typach studiów (licencjackich, magisterskich, podyplomowych, doktoranckich) i w innych formach (np. kursów),
- udział w organach nadzorczych i doradczych przedsiębiorstw i stymulowanie z tej pozycji zastosowań dorobku naukowego,



**Rys. 7. Przyczyny niewykorzystania możliwości respondentów w zakresie implementacji dorobku nauki w praktyce**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 8. Najwłaściwsze sposoby udziału respondentów w transferze dorobku nauk o zarządzaniu do praktyki gospodarczej**

Źródło: opracowanie własne.

- udział w profesjonalnie organizowanym konsultingu,
- bezpośredni udział w realizacji projektów w przedsiębiorstwach,
- inny (jaki?),
- nie mam zdania w tej sprawie.

Okazuje się, że przy równoważnym i znaczącym (sięgającym blisko 40%) wskazaniu sposobów ujętych w punktach: b, c i d, zdecydowanie największą wagę respondenci przypisali sposobowi określonymu jako dobre kształcenie przyszłych i obecnych menedżerów. Takie stanowisko wydaje się wysoce zasadne; ten sposób wpływania na transfer rozwiązań naukowych do praktyki perspektywicznie powinien okazać się najbardziej owocny.

## Zakończenie

**W**yniki sondażu przeprowadzonego wśród stosunkowo licznej grupy samodzielnych pracowników nauki (95 osób) dostarczają pewien obraz poglądów przedstawicieli tego środowiska w Polsce odnośnie do uwarunkowań, przebiegu, rezultatów i perspektyw zmian w zarządzaniu funkcjonującymi na polskim rynku przedsiębiorstwami. W interpretacji i wykorzystywaniu wyników tych badań należy jednak pamiętać o wszystkich ograniczeniach wynikających z ich przedmiotu, podmiotu i użytej metody. W szczególności zaś należy pamiętać, że obraz poglądów niekoniecznie musi być wiernym odzwierciedleniem rzeczywistości.

W obrazie tym widoczne są zarówno liczne przeszkody i nieprawidłowości w inicjowaniu i przeprowadzaniu badanych procesów, ale też występują zjawiska i tendencje pozytywne. Funkcjonowanie przedsiębiorstw w trudnym, konkurencyjnym środowisku będzie zapewne te pozytywne tendencje wzmacniać w takim stopniu, że w przyszłości staną się one dominujące. Pozwala to więc z ufnością patrzeć w przyszłość, która powinna przynosić systematyczną poprawę jakości zarządzania w polskich przedsiębiorstwach.

Przeprowadzone badanie nie daje satysfakcjonujących odpowiedzi na wiele ważnych, acz trudnych pytań, np. o skalę i przyczyny nieprawidłowości w procesie działań usprawniających zarządzanie, o drogi ich unikania lub eliminowania itp. Pole badań pozostaje zatem szeroko otwarte.

prof. dr hab. Jan Lichtarski

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa  
AE we Wrocławiu

# Strategiczność zasobów

Rafał Krupski

## Zagadnienia wstępne

Jednym z najbardziej znanych i spektakularnych osiągnięć szkoły zasobowej zarządzania strategicznego jest charakterystyka zasobów z punktu widzenia ich potencjału do wykorzystywania szans, neutralizacji zagrożeń, a przez to do generowania wartości oraz z punktu widzenia stopnia ich oryginalności. Podstawowy model VRIS ujmujący wartość zasobów i umiejętności (w kontekście jak wyżej) oraz rzadkość, trudnokopiowalność i niesubstytucyjność [1] lub w innej wersji metoda VRIO (w której wyeksponowano zdolności organizacyjne) [2], stanowią ważny element teorii tej szkoły. Istotność tego podejścia jest związana z możliwością budowy np. krótkookresowej lub względnie trwałej przewagi konkurencyjnej i osiągnięcia ponadprzeciętnych wyników ekonomicznych [4, s. 156]. Przedstawienie wyników badań odpowiadających na pytanie: w jakim stopniu trzy pierwsze (z tych modeli) warunki skutecznego konkurowania (*valuable, rare, inimitable*) są spełniane przez nasze firmy – jest celem tego artykułu.

## Metoda badań

Celem badań było przede wszystkim ewentualne zidentyfikowanie zasobów spełniających Barneyowskie warunki skutecznego konkurowania oraz określenie, które z zasobów są najważniejsze do wykorzystywania okazji i unikania zagrożeń. Poniżej zaprezentowano wyniki badań w pierwszym zakresie.

Badania przeprowadzono za pośrednictwem studentów MBA oraz MSU. Warunkiem uczestnictwa w badaniach był fakt wypełnienia ankiety osobistej przez członka ścisłego kierownictwa firmy (większość uczestników studiów MBA to członkowie kierownictw różnych firm) lub by odpowiedzi na pytania, zawarte w ankietach, były przynajmniej uzgadniane z kierownikami firm. W małych firmach ankiety wypełniali przeważnie właściciele. Ankiety przekazano do 254 firm. Zwrotnie otrzymano 198 ankiet. Ostatecznie po zweryfikowaniu poprawności ich wypełnienia i wyeliminowania organizacji nie będących przedsiębiorstwami, przeanalizowano ankiety dotyczące 151 firm. Wśród nich było:

- 20 firm dużych (zatrudnienie powyżej 250 osób),
- 45 firm średnich (zatrudnienie w granicach między 50 a 250 osobami),
- 64 firmy małe (zatrudnienie w granicach od 10 do 49 osób),
- 22 mikroprzedsiębiorstwa (zatrudnienie poniżej 10 osób).

Stosowne ankiety zawierały między innymi listę jedenastu rodzajów zasobów oraz sugerowane ich ce-

chy, takie jak: standard branżowy, względnie rzadkie w branży, rzadkie w branży, rzadkie i trudne do skopiowania oraz rzadkie i nie do skopiowania. Ankietowani mieli za zadanie przede wszystkim ocenić zasoby reprezentowanych przez siebie przedsiębiorstw według tej swoistej skali oryginalności podwójnie:

- przyjmując ich rzeczywisty poziom i umiejętność ich wykorzystywania do generowania zysku i innych wartości;
- przyjmując ich potencjał w zakresie bardziej korzystnego ukształtowania się wyżej wspomnianych cech.

W opisowej części ankiety respondenci mieli za zadanie uzasadnić swoje oceny.

Listę zasobów przyjęto z założeniem, że wśród nich istnieją takie, które może cechować przynajmniej względna oryginalność. Ostatecznie przedmiotem badań były:

- wiedza (wsparta zbiorami informacji w formie tradycyjnej i/lub elektronicznej), umiejętności i talenty pracowników (specjalistyczne, elitarne, oryginalne);
- postawy i zachowania pracownicze (lojalność, dyspozycyjność, kreatywność), motywacje i inne elementy kultury organizacyjnej;
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, sformalizowane (koncesje, certyfikaty, wynikające z umów uprzywilejowanie);
- relacje z otoczeniem uprzywilejowane, nie sformalizowane (wynikające z kontaktów osobistych, zaufania i lojalności, koneksji itp.);
- technologie branżowe (np. posiadane patenty, kosztochłonne *high technology* lub wartościowe ze względu na tradycje);
- technologie informatyczne (autorskie, kosztowne oprogramowanie) wspomagające technologie branżowe i procesy informacyjno-decyzyjne;
- własne lub będące do dyspozycji zasoby naturalne (oryginalność właściwości fizyko-chemicznych);
- lokalizacja (miejsce produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, oryginalne historycznie budynki itp.);
- *image* firmy (znaki handlowe, historia, reputacja);
- źródła finansowania;
- rutyny, rozwiązania wewnątrzorganizacyjne (procesy, struktury).

## Wyniki badań i ich interpretacje

Syntetyczne (ze względów edytorskich) wyniki tej części badań i krótkie refleksje są następujące.

- Tylko 44% firm uznaje, że ich pracownicy mają rzadką, a nawet trudną do skopiowania wartościową wiedzę. Nie ma przy tym istotnej korelacji z wielkością firmy. Natomiast 66% uważa, że potencjał tego zasobu jest nie w pełni wykorzystany i istnieje możli-

wość doprowadzenia do tego, by wiedza nabrała cech rzadkości, a nawet trudnoimitowalności.

■ W 56% firm uważa się, że postawy i zachowania ich pracowników są wartościowe, rzadkie, a nawet trudne do skopiowania. 70% uważa, że istnieje dalszy potencjał wzrostu w tym zakresie. Im mniejsza firma, tym walor tego zasobu jest bardziej doceniany.

■ Tylko w 42% firm uważa się, że uprzywilejowane, sformalizowane relacje z otoczeniem mają cechy co najmniej rzadkości. 56% deklaruje niewykorzystany potencjał w tym zakresie. W większych firmach zasób ten jest bardziej doceniany.

■ 62% firm deklaruje jako wartościowy i przynajmniej rzadki zasób w postaci uprzywilejowanych i nie sformalizowanych relacji z otoczeniem. Aż 72% uważa, że potencjał w tym zakresie jest znacznie większy. Zasób ten uznają za wartościowy, rzadki i trudny do skopiowania przede wszystkim mikro- i małe firmy.

■ Tylko 47% firm przyznaje, że technologie branżowe mają cechy oryginalności, a 55% uważa, że istnieje tu pewien potencjał wzrostu. Za względnie oryginalne uważają swoje technologie przede wszystkim firmy duże i średnie.

■ 29% firm uznaje wdrożone systemy informatyczne za przynajmniej względnie oryginalne. 41% uważa, że istnieje możliwość, by ten rodzaj zasobu był relatywnie oryginalny. Im większe firmy, tym bardziej docenia się wartość tego zasobu.

■ Oryginalność eksploatowanych zasobów naturalnych podkreśla jako wartościowy zasób jedynie 12% badanych firm. Są to przede wszystkim kopalnie i uzdrowiska.

■ Lokalizację jako wartościowy i oryginalny zasób uznaje 52% firm. 59% widzi w tym zakresie potencjał wzrostu. Doceniają to przede wszystkim mikroprzedsiębiorstwa.

■ Tylko 44% firm uważa, że jest wyraźnie pozytywnie rozróżnialna na rynku. 53% firm uważa, że istnieje przy tym potencjał wzrostu tego czynnika, jako wyraźnie wartościowego i oryginalnego. Nie ma tu przy tym wyraźnej korelacji z wielkością firmy.

■ Tylko 29% firm korzysta z innych niż tylko własne oraz bankowe źródła finansowania. 39% dostrzega tu potencjał wzrostu. Dotyczy to zwłaszcza firm średnich i dużych.

■ Również tylko 31% firm uważa, że ich rozwiązania wewnątrzorganizacyjne są w miarę oryginalne i wartościowe. 40% postrzega ten zasób jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Generalnie można stwierdzić, że w wielu firmach (ok. 50%) występują wartościowe, rzadkie, a nawet trudno kopiowalne zasoby, które, jak głosi teoria, mogą być podstawą do budowy krótkookresowej lub nawet długookresowej strategii przewagi konkurencyjnej. Interesujące jest to, że **najwięcej firm deklaruje, że ich aktualna pozycja na rynku zależy od najbardziej wartościowego zasobu, jakim są nie-sformalizowane relacje z różnymi podmiotami otoczenia. Również bardzo ważnym czynnikiem przewagi konkurencyjnej są postawy i zachowania pracownicze.**

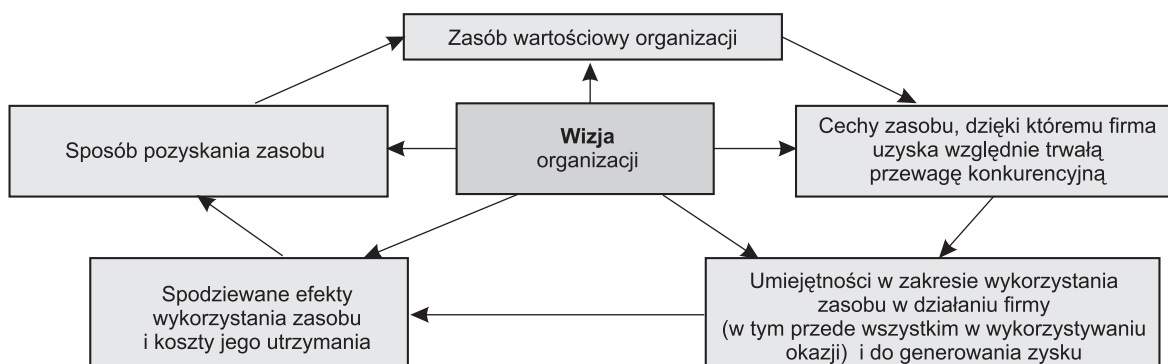
## Model struktury strategii zasobowej

**P**rezentowane wyniki badań są obciążone znacznym ładunkiem subiektywności, ponieważ w ankietach dominowały ujęcia aksjologiczne (rzadkość, czy też trudnokopiowalność zasobów przedsiębiorstw w sektorze, stwierdzano nie w bezpośrednich badaniach, ale opierano się wyłącznie na ocenach ankietowanych). Optymizmem w zakresie możliwości ukształtowania niektórych zasobów jako względnie rzadkich, a nawet trudno kopiowalnych, a tym samym w zakresie możliwości budowania strategii przewag konkurencyjnych opartych na zasobach, napawa fakt, że dostrzega się potencjał wzrostu nateżenia ważnych, strategicznych cech (rzadkość, imitowalność) niektórych zasobów. Z przeprowadzonych badań wynika, że takie sytuacje występują w wielu firmach. W tych przypadkach jest więc uzasadnione budowanie strategii zasobowej według wzorca, jak na rysunku. Dyskusyjne, choć w niektórych wypadkach uzasadnione, może być w ogóle formułowanie strategii w języku zasobów zamiast tradycyjnie w kategoriach produktowo-rynkowych [3, s. 53–64].

prof. dr hab. Rafał Krupski  
Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

## BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B. (1991), *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, vol. 17, nr 1.
- [2] BARNEY J.B. (1997), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Addison-Wesley, Menlo Park.
- [3] KRUPSKI R. (2006), *Kierunki rozwoju ujęcia zasobowe-go zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Ujęcie zasobowe*, red. R. Krupski, WSiP, Wałbrzych.
- [4] ROKITA J. (2005), *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej*, PWE, Warszawa.



Rys. Model struktury strategii zasobowej



# Łabędzie Poppera – *case studies* w badaniach nauk o zarządzaniu

Wojciech Czakon

Tytułowe łabędzie są klasyczną ilustracją wad badań empirycznych. K. Popper stwierdził, że jakkolwiek zaobserwowano wiele białych łabędzi, to nie uprawnia to do wniosku, że wszystkie łabędzie są białe. Wystarczy jeden czarny łabędź, by ten wniosek obalić<sup>1)</sup>. Problem polega nie tylko na tym, że nie można dowieść prawdziwości żadnego twierdzenia, a jedynie je sfalsyfikować. Dotyczy on również sposobu prowadzenia badań empirycznych i tworzenia na ich podstawie pojedynczych twierdzeń oraz całych teorii, czyli problemów metod badawczych.

Rozważania metodologiczne w naukach o zarządzaniu przedsiębiorstwem mają znaczenie szczególne. Wynika to z wielu znanych czynników: młodego wieku dyscypliny, bogactwa i dynamiki praktyki gospodarczej, usytuowania w zakresie nauk społecznych, stosowanego charakteru. W długich okresach można zaobserwować dominację pewnych metod badawczych nad innymi. Wynika to być może z etapu rozwoju, na jakim znajduje się teoria. Jeśli ten etap jest wczesny, to celem badacza będzie raczej formułowanie teorii. Jeśli natomiast ten etap jest bardziej dojrzały, to celem badacza będzie raczej weryfikowanie teorii<sup>2)</sup>.

Obecnie wydaje się, że metody ilościowej weryfikacji stawianych hipotez są bardziej rozpowszechnione. Jak dowodzą A. Oliver i M. Ebers, w zakresie badań więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa ilościowe badania stanowią prawie 3/4 wszystkich publikowanych prac<sup>3)</sup>. Metody jakościowe pojawiają się tylko w 3 pracach na 10. Taki stan rzeczy wynika z kilku zarzutów stawianych metodom jakościowym: intuicji, nadmiernej prostoty, czasochłonności, nadmiaru danych, słabo określonych metod analizy<sup>4)</sup>.

Nie są to zarzuty nowe. Stawia się je indukcyjnym metodom badania, opartym na danych jakościowych, a także studiom przypadków od wielu lat. Praktyka badań odpowiedziała na te zarzuty. Celem artykułu jest opis metodyki indukcyjnej strategii badawczej z wykorzystaniem *case studies*.

## Istota indukcyjnej strategii badawczej

**W** nauce powszechnie stosuje się dwa modele metodyczne: model hipotetyczno-dedukcyjny oraz model indukcji<sup>5)</sup>.

Przez model hipotetyczno-dedukcyjny rozumie się taki sposób stawiania wyjaśnień naukowych, w którym na podstawie reguł wnioskowania logicznego dowodzi się prawdziwości wyjaśnienia. Z ogólnych teorii wywodzi się hipotezy, a następnie bada je na pod-

stawie danych empirycznych za pomocą metod analizy ilościowej. Jeżeli na przykład hipotetyczny związek dwóch zmiennych okazuje się istotny statystycznie, to stawia się wniosek o prawdziwości hipotezy<sup>6)</sup>. Powszechność takiego sposobu postępowania nie umniejsza jego wad. Zaliczyć do nich trzeba<sup>7)</sup>:

- Falszywy obiektywizm badacza, związany z założeniami niejawnymi, którymi się on kieruje. Dobór fragmentu badanej rzeczywistości, a także podstawowej teorii wyjaśniającej tę rzeczywistość kształtuje nie tylko sposób widzenia faktów, ale także wpływa na selekcję jednych faktów kosztem innych. Pogłębia to lukę poznawczą<sup>8)</sup>.

- Nieuzasadnione skupienie na etapie weryfikacji hipotezy w porównaniu z etapem formułowania hipotez, co może prowadzić do niekorzystnego zjawiska stawiania banalnych hipotez prowadzących do oczywistych wniosków<sup>9)</sup>.

- Niedoskonałość ilościowych metod weryfikacji, związaną z: ułomnością ilościowych miar badanych konstruktów, prawdopodobieństwem odrzucenia hipotezy prawdziwej, prawdopodobieństwem przyjęcia hipotezy fałszywej, nadużywaniem wskaźników korelacji i mimo ich niskiego poziomu stawianie wniosków o statystycznej istotności relacji badanych zmiennych<sup>10)</sup>.

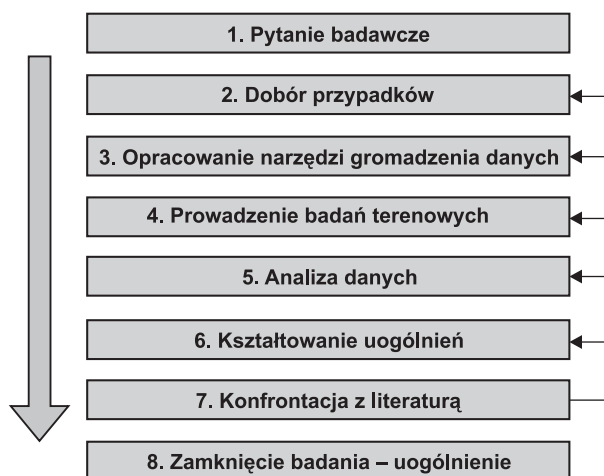
- Złudzenie reprezentatywności to podstawowy zarzut do każdego ilościowych badań empirycznych, ponieważ zachodzą wątpliwości ze względu na: branżę, wielkość, kryterium przestrzenne, kryterium czasowe itd. badanych przedsiębiorstw.

- Utrudnione wykorzystanie wyników badań dlatego, że badane modele są konstrukcjami *a priori*, a także bywają fragmentaryczne. Bezpośrednie zastosowanie tak uzyskanych wyników może być mało komfortowe.

Wymienione wady modelu hipotetyczno-dedukcyjnego, choć ograniczają prawomocność wniosków, to jednak nie wpływają na przydatność takiego sposobu prowadzenia badań. Pozwala on bowiem na zwiększenie stopnia pewności co do istniejącej teorii, rzecz absolutnie kardynalną w rozwoju nauki.

Innym modelem prowadzenia badań jest indukcja. Rozumie się przez to taki sposób badania, w którym na podstawie empirii formułuje się uogólnienia. Przyjmują one postać niepewnych hipotez, koncepcji, ram wyjaśniania czy propozycji<sup>11)</sup>. Kluczowe znaczenie ma tu przejście z chaosu obserwowanej rzeczywistości do tych uogólnień. To przejście nazywane bywa „operacją pozalogiczną”, „odkryciem”<sup>12)</sup>, ale wynika z procesu badawczego, który można uporządkować. Porządek

tego procesu przejawia się w publikacjach o charakterze metodologicznym, ale również stosowanym. Przedstawia go rysunek poniżej.



**Rys. Procedura prowadzenia badań indukcyjnych case study**

Źródło: opracowanie własne, na podstawie K.M. EISENHARDT, *Building Theory from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4, s. 533.

## Specyfika badań przypadków

**W**yróżniki tej strategii badawczej przejawiają się w kilku punktach: początku i końcu procesu oraz kolejności postępowania, a także w zawartości treściowej poszczególnych etapów.

Początkiem procesu badawczego, inaczej niż w przypadku modelu hipotetyczno-dedukcyjnego, nie jest hipoteza, ale pytanie badawcze. Innymi słowy badacz nie zakłada *a priori* jakiegoś obrazu rzeczywistości. Przeciwnie, formułuje pytanie o jej stan, dynamikę rozwojową itp. W zależności od tego pytania badania mogą mieć charakter opisowy, eksploracyjny lub wyjaśniający<sup>13)</sup>. Najlepiej studia przypadków sprawdzają się w odpowiedzi na pytanie – „jak”, podejmując wyjaśnienie procesów zachodzących w przedsiębiorstwach.

Końcem procesu badawczego, odmiennie niż w modelu hipotetyczno-dedukcyjnym, nie jest wniosek, ale uogólnienie. Wnioski powstają wyłącznie w wyniku określonego procesu logicznego, na podstawie przesłanek oraz reguły wnioskowania. Dzięki temu procesowi uzyskuje się pewność formalną co do prawdziwości wniosków. Stopień prawdziwości jest głównym kryterium oceny wniosków. Uogólnianie to zawsze wychodzenie poza dane, którymi dysponuje badacz<sup>14)</sup>. Dlatego głównym kryterium oceny uogólnień jest zdolność wyjaśniająca, a także podatność na dalszą weryfikację.

Kolejność postępowania w studiach przypadków służy do ograniczenia zarzutów stawianych zwykle uogólnianiu indukcyjnemu. Otóż z jednej strony uogólnienia wynikają z liniowego procesu analizy danych, zgromadzonych zgodnie z zaprojektowanym procesem

badawczym. Etapy badania następują tu jeden po drugim. Ponadto zachodzą także sprzężenia zwrotne. Powoduje je konfrontacja z literaturą. Pozwala ona uniknąć ignorowania danych sprzecznych ze stawianym uogólnieniem oraz dostrzec sprzeczności istniejącej teorii z obserwowaną praktyką. Wzbogaca proces badawczy, wiążąc go jednak ściśle z empirią. Iteracyjne sprzężenia zwrotne realizuje się tak długo, aż osiągnięty zostanie poziom nasycenia teoretycznego. Oznacza to taki stan, w którym żadne nowe uogólnienia nie powstają lub ich postawienie wymagałoby zaangażowania niewspółmiernie dużych środków.

## Kluczowe problemy badania przypadków

**I**stotne zagadnienia strategii badawczej studiów przypadków przejawiają się w każdym z jej etapów, tj.: doborze przypadków, instrumentarium gromadzenia danych, prowadzeniu badań terenowych, analizie danych, stawianiu uogólnień oraz konfrontacji z literaturą.

**Dobór przypadków** budzi stosunkowo duże kontrowersje ze względu na stawiany często zarzut braku reprezentatywności. Rzeczywiście, tak jak tytułowe łabędzie są tylko próbka pewnej populacji, tak studia przypadków są elementami odpowiedniej populacji. Wyróżnić tu można trzy zagadnienia szczegółowe.

■ **Wielkość próby badawczej**, która ma zasadnicze znaczenie w badaniach ilościowych, ponieważ zależy od niej możliwość wnioskowania, a ściślej stopień prawdopodobieństwa, że wyciągnięte wnioski będą prawdziwe. Należy jednak przytoczyć argument H. Mintzberga, który w odniesieniu do badań w zarządzaniu przedsiębiorstwem stwierdził, że wielkość próby musi wynikać z celu badania. Dlatego nie można *a priori* wykluczać próbek małych, czy nawet pojedynczych przypadków<sup>15)</sup>. Ze względów metodycznych, a także pragmatycznych, zaleca się, aby liczba badanych przypadków wahała się w przedziale 4 do 10<sup>16)</sup>. Próby o liczebności od 1 do 3 badanych przypadków narażają badacza na ograniczone postrzeganie badanych zjawisk. Natomiast próby o liczebności powyżej 10 przypadków rzadko pozwalają wnieść do badania dodatkową treść, która uzasadniałaby dodatkowy wysiłek poniesiony na ich zbadanie.

■ **Sposób doboru elementów próby badawczej**, ogólnie biorąc, może być losowy lub celowy. K. Eisenhardt twierdzi jednak, że „losowość nie jest ani potrzebna [...], ani nawet pożądana”<sup>17)</sup>. Dobór losowy podporządkowany jest przeciwieństwu wymogowi reprezentatywności, dlatego w literaturze zagranicznej spotyka się także termin próbkowania statystycznego. Chodzi o zachowanie możliwości wnioskowania o cechach całej populacji na podstawie ujawnionych cech czy korelacji w badanej próbce. Dobór celowy, zwany także teoretycznym, pomija kryterium reprezentatywności. Dokonuje się celowego wyboru po to, aby umożliwić opis i objaśnienie badanego zjawiska. Dlatego zaleca się takie przypadki, które w obserwowalnym i wyrazistym sposobie ilustrują badane zjawisko. Mogą to być przypadki skrajne, gdyż zestawienie przeciwieństw pozwala w drodze analizy porównawczej wyłonić interesujące cechy. Mogą to także być przypadki o wysokiej powtarzalności danego zjawiska po to, aby ułatwić ba-

dania. Badania przeprowadzone przez autora w zakresie dynamiki więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa prowadzono w przedsiębiorstwie, które wielokrotnie i systematycznie tworzy, rozwija i rozwiązuje więzi z partnerami. Umożliwiło to analizę nie tylko historyczną, ale także *in tempora* czy *ex ante*.

■ Kryteria oceny próby badawczej nie uwzględniają wymogu reprezentatywności, ale kryterium nasycenia. Nie chodzi przecież o weryfikację stopnia prawdziwości badanej hipotezy, ale o postawienie propozycji teoretycznej możliwie dobrze odzwierciedlającej rzeczywistość.

Łatwo zauważyć, że zagadnienia doboru próby wynikają z celu prowadzonych badań. Mieści się on w klasie rozwoju teorii, a nie w klasie weryfikacji teorii. Dlatego właśnie zachodzi potrzeba sięgania po różne techniki i kryteria.

Narzędzia **gromadzenia danych** obejmują znane powszechnie: obserwację, wywiady otwarte, wywiady kierowane, badania ankietowe, gromadzenie dokumentacji wewnętrznej przedsiębiorstw, gromadzenie dokumentacji zewnętrznej o przedsiębiorstwach<sup>18</sup>. Trzeba wszakże podkreślić, że studia przypadków nie muszą ograniczać się do danych jakościowych. Zwykle stosuje się dane jakościowe oraz ilościowe. Rzecz w tym, aby porządek stosowania poszczególnych narzędzi był z góry zaprojektowany.

**Prowadzenie badań terenowych** to realizacja projektu badawczego, czyli wykorzystanie zaplanowanych narzędzi gromadzenia danych. Istotne jest sporządzanie notatek, raportów i sprawozdań w możliwie zestandaryzowanej formie. Ułatwia to późniejszą analizę porównawczą badań prowadzonych w różnych przedsiębiorstwach, a także wpływa na łatwość późniejszej analizy danych. Przykładem takiej standaryzacji może być wymóg sporządzania raportów na pojedynczej stronie A4, albo też z góry oznaczony spis treści raportu z badania każdego przypadku. Badania łańcucha wartości przedsiębiorstwa budowlano-montażowego, przeprowadzone przez autora, doprowadziło do opracowania 31 raportów o standardowym spisie treści i względnie jednolitej objętości około 30 stron. Na tej podstawie opracowano syntetyczny model łańcucha wartości.

**Analiza danych** budzi silne kontrowersje, a to ze względu na dużą liczbę danych, ich jakościowy charakter oraz cel badania. Studia przypadków to zabieg polegający na poszukiwaniu wzorców procesów. Nie ma uniwersalnych recept metodycznych na budowanie takich wyjaśnień<sup>19</sup>. Jak zauważa K. Eisenhardt, „nie da się powtórzyć ścieżki myślowej badacza, który przebrnął przez 3600 stron danych i notatek po to, aby postawić końcowe uogólnienie”<sup>20</sup>. Współcześnie dostęp do danych znacznie się poprawił ze względu na stosowanie nośników danych informatycznych. Badania przypadków prowadzone przez autora doprowadziły do zgromadzenia 272 plików komputerowych o łącznej objętości 371 MB. Należy stąd wnosić, że głównym problemem metodycznym w studiach przypadków jest redukcja złożoności badanej rzeczywistości. Osiągnąć ją można przez:

- badanie tylko pewnych kategorii zjawisk, albo tylko pewnego aspektu tych zjawisk, na przykład badanie więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa

skupiono wyłącznie na wzorcach zmian, które w nich zachodzą;

- analizę porównawczą par przypadków po to, aby wyłonić podobieństwa i różnice między nimi. Kiedy pary są dobrane na zasadzie przeciwieństwa, to łatwiejsze jest wyłonienie cech, które je różnią, a przez to dostrzeżenie odmiennych przebiegów pewnych procesów. Na przykład badanie swobody strategicznej można prowadzić zestawiając: jednostkę biznesu korporacji globalnej oraz lokalne przedsiębiorstwo;
- podział danych według źródła i analizę w ramach tak wyłonionych źródeł. Osobno zatem analizuje się dane pochodzące z wywiadów otwartych, osobno ankiety, osobno dokumenty wewnętrzne. Następnie wyniki takich analiz łączy się w raporcie syntetycznym.

Analiza danych w studiach przypadków niewątpliwie stanowić może słaby punkt indukcji. Jeżeli jednak dokładnie sprecyzować sposób redukcji złożoności oraz wyłaniania wzorców, to badania umożliwiają powtórzenia. Spełniają też wymóg systematyczności.

Wyłonione uogólnienia należy **konfrontować z literaturą** światową w badanym zakresie. Usytuowanie tego etapu w tym miejscu jest umowne. Zależy przecież od typu prowadzonych badań, a ten od stopnia dojrzałości wiedzy naukowej w dyscyplinie badacza. Kiedy badacz dysponuje pewnym dorobkiem literaturowym, to istniejące teorie mogą posłużyć do wyboru badanych przypadków i wpływać na całość strategii badawczej. Na przykład w zakresie więzi międzyorganizacyjnych istnieją cztery ogólne wyjaśnienia dynamiki tych więzi: model cyklu życia, model celowościowy, model sprzeczności strategicznych, model ewolucyjny. Stwarza to potrzebę syntezy lub utworzenia nowego wyjaśnienia. Wpływa jednak na procedurę badawczą. Konfrontacja z literaturą służy do iteracyjnego porównywania osiągniętych wyników z istniejącą wiedzą. Chodzi o wniesienie nowego wkładu w tę wiedzę. Indukcja nie ma przecież mocy weryfikacyjnej, a co najwyżej ilustrującą. Pozwala jednak formułować nowe propozycje, które następnie powinny być przedmiotem badań w modelu hipotetyczno-dedukcyjnym.

## Podsumowanie

**I**ndukcyjne badania w zarządzaniu przedsiębiorstwem, a szerzej w naukach ekonomicznych nie są rozpowszechnione. Nauki społeczne dopracowały się jednak strategii badawczej teorii ugruntowanej, która stwarza warunki efektywnego wykorzystania studiów przypadków, danych jakościowych i ilościowych<sup>21</sup>. Rozumieć ją można jako złożoną relację między indukcją a dedukcją, połączoną z interpretacyjną rolą badacza.

Uporządkowany proces, przedstawiony w artykule, mieści się w klasie metod indukcyjnych, wykorzystuje dorobek teorii ugruntowanej, rozwija metodykę tworzenia studiów przypadków po to, aby ustrzec się głównych zarzutów stawianych tym metodom.

Intencją autora nie jest jednak przedstawianie tej strategii badawczej jako alternatywy wobec najszerzej rozpowszechnionych badań ilościowych. Zwraca jednak uwagę, że metody mają określoną rolę do spełnienia. Wtedy gdy stopień rozwoju dyscypliny badacza

jest niewielki, kiedy trudno oddzielić badane zjawisko od jego kontekstu, kiedy zachodzi potrzeba rozwoju teorii, to badania indukcyjne wydają się szczególnie przydatne. Uogólnienia wywodzące się z indukcyjnych metod wymagają jednak potwierdzenia w badaniach ilościowych.

dr Wojciech Czakon

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem  
Akademia Ekonomiczna w Katowicach

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> M. BLAUG, *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995, s. 50.
- <sup>2)</sup> Por. B. CZARNIAWSKA, *Proces zarządzania. Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1983, s. 22.
- <sup>3)</sup> A.L. OLIVER, M. EBERS, *Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships*, „Organization Studies” 1998, vol. 19, nr 4, s. 556.
- <sup>4)</sup> M.B. MILES, *Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, s. 590.
- <sup>5)</sup> Autor ma świadomość znaczenia falsyfikacji w badaniach naukowych, a także przejawów heterodoksji metodologicznej w postaci paradygmatów T. Kuhna czy programów badawczych I. Lakatosa. Nie mają one jednak istotnego znaczenia dla celów artykułu.
- <sup>6)</sup> B. CZARNIAWSKA, *Proces zarządzania. Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1983, s. 14.
- <sup>7)</sup> Szerzej *ibidem*, s. 17–19.
- <sup>8)</sup> Szerzej do tego problemu autor odniósł się w: W. CZAKON, *Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, M. TROCKI, S. GREGORCZYK (red.), SGH, Warszawa 2006, s. 75–86.
- <sup>9)</sup> H. MINTZBERG, *An Emerging Strategy of „Direct” Research*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, s. 585.
- <sup>10)</sup> *Ibidem*.

- <sup>11)</sup> K.M. EISENHARDT, *Building Theory from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4, s. 545.
- <sup>12)</sup> M. BLAUG, *op.cit.*, s. 55.
- <sup>13)</sup> R.K. YIN, *The Case Study Crisis: Some Answers*, „Administrative Science Quarterly” 1981, vol. 26, s. 59.
- <sup>14)</sup> H. MINTZBERG, *op.cit.*, s. 584.
- <sup>15)</sup> *Ibidem*.
- <sup>16)</sup> K.M. EISENHARDT, *op.cit.*, s. 545.
- <sup>17)</sup> *Ibidem*.
- <sup>18)</sup> M.B. MILES, *op.cit.*, s. 592.
- <sup>19)</sup> R.K. YIN, *op.cit.*, s. 60.
- <sup>20)</sup> K. EISENHARDT, *op.cit.*, s. 539.
- <sup>21)</sup> J.H. FINCH, *The Role of Grounded Theory in Developing Economic Theory*, „Journal of Economic Methodology” 2002, vol. 9, nr 2, s. 214.

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BLAUG M., *Metodologia ekonomii*, PWN, Warszawa 1995.
- [2] CZAKON W., *Epistemologiczne aspekty badań nad dynamiką więzi międzyorganizacyjnych*, [w:] *Nowoczesne zarządzanie. Koncepcje i instrumenty*, M. TROCKI, S. GREGORCZYK (red.), SGH, Warszawa 2006, s. 75–86.
- [3] CZARNIAWSKA B., *Proces zarządzania. Studium percepcji kierowników przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 1983.
- [4] EISENHARDT K.M., *Building Theory from Case Study Research*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, nr 4, s. 532–550.
- [5] FINCH J.H., *The Role of Grounded Theory in Developing Economic Theory*, „Journal of Economic Methodology” 2002, vol. 9, nr 2, s. 213–234.
- [6] MILES M.B., *Qualitative Data as an Attractive Nuisance: The Problem of Analysis*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, s. 590–601.
- [7] MINTZBERG H., *An Emerging Strategy of „Direct” Research*, „Administrative Science Quarterly” 1979, vol. 24, s. 582–589.
- [8] OLIVER A.L., EBERS M., *Networking Network Studies: An Analysis of Conceptual Configurations in the Study of Inter-Organizational Relationships*, „Organization Studies” 1998, vol. 19, nr 4, s. 549–583.
- [9] YIN R.K., *The Case Study Crisis: Some Answers*, „Administrative Science Quarterly” 1981, vol. 26, s. 58–65.

# Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji

Redakcja naukowa Wiesław Kotarba

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006

O rozwoju każdej organizacji decyduje posiadany przez nią kapitał intelektualny, którego bardzo ważnym elementem jest wiedza podlegająca ochronie. W książce pokazano rolę i znaczenie ochrony wiedzy w tworzeniu i powiększaniu kapitału intelektualnego organizacji, zaprezentowano istotę i podstawowe zasady ochrony wiedzy, przedstawiono również problemy związane z zarządza-

niem wiedzą chronioną, a także możliwości i sposoby korzystania z dostępnej w sieciach komputerowych informacji o wiedzy chronionej.

Książka jest przeznaczona zarówno dla studentów uczelni ekonomicznych i technicznych, jak i menedżerów, kierowników, osób odpowiedzialnych za zarządzanie wiedzą, pracowników komórek ochrony wiedzy.

# Zarządzanie tożsamością a zarządzanie przez tożsamość – subtelna różnica czy milowy krok?

*Anna Zarębska*

## Wprowadzenie

**W**spółczesne zarządzanie koncentruje się wokół wartości niematerialnych, gdyż to one zmieniają sposób, w jaki przedsiębiorstwa realizują swoją działalność, prowadzą interesy, budują relacje z klientami, pracownikami, akcjonariuszami czy udziałowcami oraz wieloma innymi instytucjami z otoczenia (bankami, dostawcami, odbiorcami itp.). W tym kontekście jednym z głównych obszarów jest tożsamość organizacyjna.

Tożsamość jest pewnego rodzaju operacyjną i planowaną samoprezentacją organizacji, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz, bazującą na zgodnej filozofii firmy i może być traktowana jako nadrzędny obszar w organizacji<sup>1)</sup>, który implikuje działania na innych polach. Dotyczy to w szczególności wartości w organizacji stanowiących istotę kultury organizacyjnej, systemu przekonań tworzących podstawy skutecznych działań, obszaru umiejętności, zachowań i efektów na poziomie środowiska<sup>2)</sup>.

System zarządzania tożsamością obejmuje takie elementy, jak: tożsamość rzeczywista, tożsamość pożądana, tożsamość przekazywana oraz tożsamość postrzegana. Tożsamość rzeczywista związana jest z rolą, jaką organizacja pełni w środowisku. Jest to odpowiedź na pytanie – *czym organizacja jest?* Tożsamość ta dąży do tożsamości pożądanej, będącej odzwierciedleniem wizji organizacji<sup>3)</sup>, czyli odpowiedzią na pytanie – *czym organizacja chce być?* Tożsamość rzeczywistą i tożsamość pożądaną scala misja, która jest dostosowana do wizji. W procesie dążenia do tożsamości pożądanej, posiadając określoną misję, organizacja komunikuje otoczeniu to, czym jest<sup>4)</sup>. Działanie to umiejscowione jest na poziomie zachowań i odbywa się za pomocą działalności *public relations*, reklam, sponsoringu i odnosi określony efekt na poziomie środowiska (*image*, reputacja<sup>5)</sup>, postrzeganie marki).

## Istota zarządzania tożsamością

**Z**arządzanie tożsamością sugeruje, że obiektem zarządzania jest sama tożsamość, a przez zintegrowany system planowania, organizowania działań, motywowania i kontrolowania, przed-

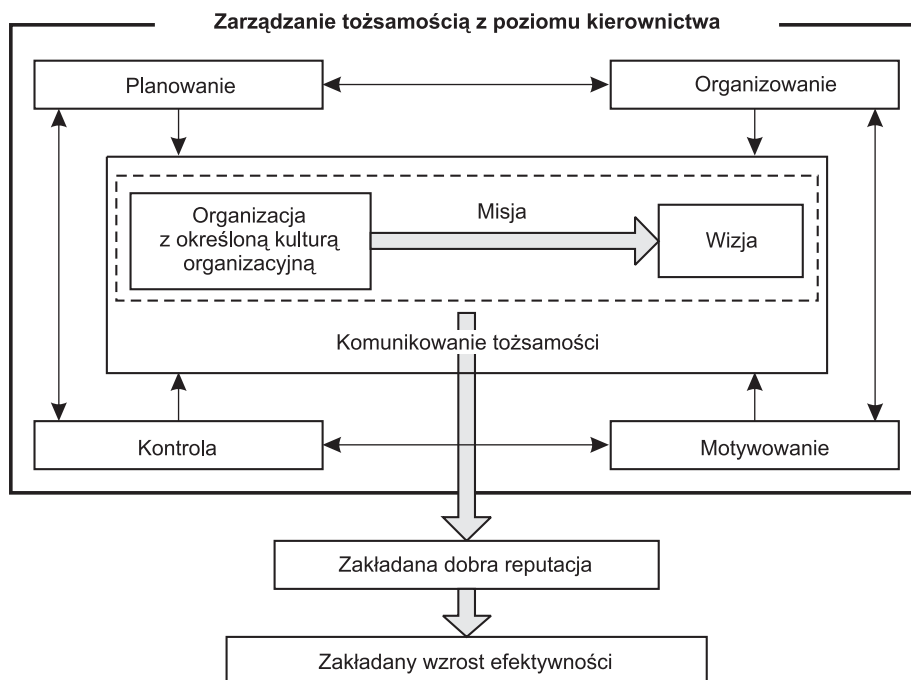
siębiorstwo uzyskuje spójną *corporate identity*, która owocuje lepszą reputacją, a w rezultacie zwiększeniem konkurencyjności firmy i jej lepszą efektywnością. Schematycznie przedstawia to rysunek 1.

Powyższy schemat koncentruje się na wykorzystaniu funkcji zarządzania do sprawnego i skutecznego wykorzystania tożsamości organizacyjnej w poprawie efektywności firmy. W tym przypadku nie ma gwarancji, że wszyscy pracownicy będą w pełni identyfikowali się z wzorcami zachowań, normami i wartościami narzuconymi odgórnie. W skrajnym przypadku może prowadzić to do ugruntowania patologicznej wręcz organizacyjnej kultury roli (każdy ściśle przestrzega określonych procedur działania, jednak nie wszyscy rozumieją ich sens, wielu pracowników uważa, że są one niepotrzebne lub przeszkadzają w pracy, ale nikt nie robi nic, by je zmienić, pracownicy mogą również – w celu stawiania biernego oporu – wykonywać ściśle i nieadekwatne do sytuacji dokładne przestrzeganie procedur).

## Istota zarządzania przez tożsamość

**N**atomiast zarządzanie przez tożsamość polega na wykorzystywaniu elementów tożsamości (w tym m.in. wizji, misji, wartości) do zarządzania przedsiębiorstwem. Podejście to obejmuje elementy zarządzania tożsamością, jednak zakłada znacznie większą partycypację pracowników. Schematycznie przedstawia to rysunek 2.

O ile to pierwsze podejście ma wymiar przedmiotowy, o tyle to drugie – podmiotowy. Zakłada bowiem pełną identyfikację pracowników z poszczególnymi elementami tożsamości. Zarządzanie tożsamością nastawione jest bardziej na wymiar czysto ekonomiczny, podczas gdy zarządzanie przez tożsamość dotyczy przede wszystkim większej identyfikacji pracowników z firmą, co daje większą motywację i bardziej efektywną pracę. Zwiększenie efektywności całej organizacji jest efektem drugoplanowym. Okazuje się bowiem, że koncentrowanie się wyłącznie na celach mierzalnych i ekonomicznych może w dłuższej perspektywie prowadzić do wielu zjawisk patologicznych wśród pracowników i kierownictwa. W szczególności należy tutaj wymienić spadek motywacji, wypalenie zawodowe, spadek morale itp. ➔



**Rys. 1. Zarządzanie tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne.

Natomiast dążenie do spójności na płaszczyźnie wartości podzielanych (o których pracownicy myślą, że są ważne dla organizacji), deklarowanych (wartości, o których organizacja głośno mówi, że są dla niej ważne i stanowią podstawę działania) i realizowanych (wartości, które rzeczywiście bierze się pod uwagę podczas działania) – zarówno wśród kierownictwa, jak i pracowników – skutkuje utrzymywaniem wysokiego poziomu integracji z celami firmy, większą satysfakcją i motywacją zawodową, przy jednoczesnym utrzymywaniu się efektywności na wysokim poziomie.

Uwzględniając zintegrowany model tożsamości (obejmujący odpowiednio poziomy środowiska, zachowań, umiejętności, przekonań, wartości i systemu tożsamości), w kontekście zarządzania przez tożsamość należy położyć szczególny nacisk na obszar przekonań pracowników i kierownictwa. Warto skoncentrować się nad wartościami podzielanymi i tymi, z którymi pracownicy nie identyfikują się wcale, choć są one ważne dla organizacji (dla klientów może być to zauważalne). Istotną kwestią jest więc spójność wartości organizacji oraz wspólne tworzenie lub modyfikowanie – o ile nie pasują one do obecnej sytuacji – misji i wizji przedsiębiorstwa.

Przekonania stanowią pewien filtr, przez który pracownicy i kierownictwo postrzegają swoją sytuację w organizacji. Przekonania nie wspierające typu („i tak nie da się zmienić tej sytuacji”, „jestem bezsilny w tym zespole”, „nie mam na to wpływu”, „nikt nie rozumie mojego punktu widzenia”, „po co się angażować i tak nikt tego nie doceni”, „nie dam sobie z tym rady” itp.)<sup>6)</sup> zbiegają się z obniżoną satysfakcją

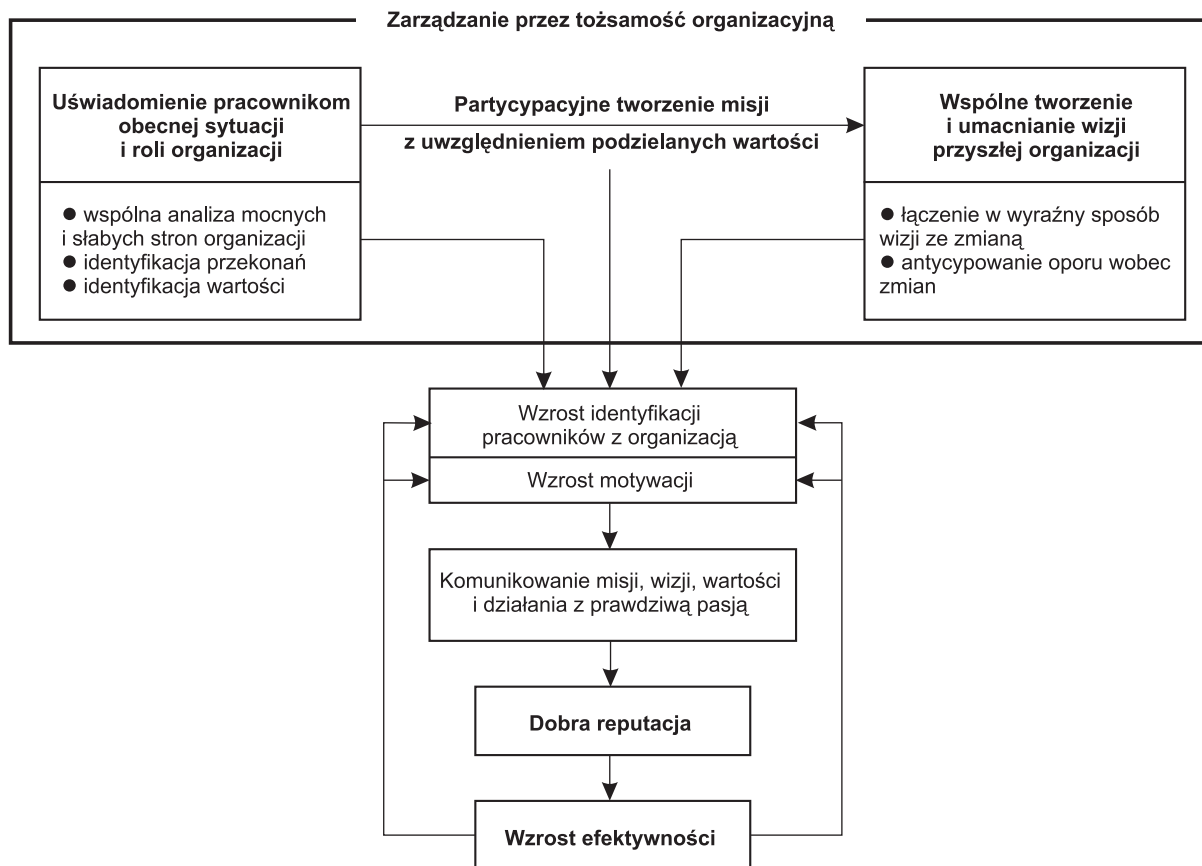
z pracy i obniżonym poziomem motywacji do działań. W wielu przypadkach przekonania te blokują podejmowanie jakichkolwiek działań w celu zmiany danej sytuacji.

Zarządzanie przez tożsamość ma wydobywać i uświadamiać uczestnikom organizacji przekonania pozytywne i na nich budować zaangażowanie i współuczestnictwo. Jednocześnie otwarta komunikacja, wspólna diagnoza przyczyn i sprzężenie zwrotne od grupy i doradców powinno być nakierowane na likwidowanie lub zmniejszanie przekonań negatywnych. W niektórych przypadkach wystarczy uświadomienie, w innych potrzebna jest głębsza praca z daną osobą.

Następnym obszarem wykorzystywanym do wspierania zarządzania przez tożsamość jest sfera wartości. Wartości mają dawać wspólny punkt oparcia dla wszystkich uczestników organizacji i powodować integrację z celami organizacyjnymi.

## Podsumowanie

**W** chwili obecnej przedsiębiorstwa przywiązują coraz większą wagę do tworzenia standardów zachowań, budowania kodeksów etycznego postępowania, mówienia o wartościach w deklaracji swojej misji, czy nawet zatrudniania tzw. doradców etycznych. Standardy te – często z udziałem konsultantów – wypracowywane są raczej na wyższych szczeblach zarządzania, a potem wprowadza się je do całej organizacji. Problem tkwi jednak w tym, że w praktyce rzadko która organizacja dba o to, by wartości te były w pełni zgodne z wartościami podzielanymi przez



**Rys. 2. Zarządzanie przez tożsamość organizacyjną w przedsiębiorstwie**

Źródło: opracowanie własne.

pozostałych uczestników organizacji. Z reguły też wartości pozostałych uczestników albo są identyfikowane powierzchownie<sup>7)</sup>, albo nie są identyfikowane wcale. Przyjmując pracowników do organizacji wybiera się ich głównie ze względu na kwalifikacje, predyspozycje i cechy osobowe oraz zakłada, że skoro decydują się oni na pracę w danym przedsiębiorstwie, to z założenia będą podzielać wartości panujące w organizacji. Tymczasem jest to myślenie krótkowzroczne. Mimo oszczędności czasu i pieniędzy na pomijanie działań służących do niwelowania różnic i wypracowania wspólnych wartości, w dłuższej perspektywie traci się najbardziej wartościowych pracowników, obserwuje spadek motywacji i – w konsekwencji – wydajności pozostałych zatrudnionych, pojawiają się destrukcyjnych konfliktów między kierownictwem a załogą. Pogarsza się też wizerunek organizacji, bo w dużym stopniu mają na niego wpływ sami zatrudnieni. Dlatego też opłaca się inwestować w programy zarządzania przez tożsamość, mimo że pierwsze efekty widać dopiero po kilku latach od wdrożenia. Warunkiem podstawowym powodzenia takich działań jest rzeczywista zmiana w naczelnym kierownictwie i konsekwencja we wdrażaniu zarządzania przez tożsamość.

dr inż. Anna Zarębska

Katedra Zarządzania Politechniki Lubelskiej

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Zob. też A. ZARĘBSKA, M. SOBKA, *Tożsamość przedsiębiorstwa wirtualnego*, „Przegląd Organizacji”, 5/2006.
- <sup>2)</sup> Szerzej na temat zintegrowanej koncepcji budowy tożsamości organizacyjnej w przedsiębiorstwie zob. A. ZARĘBSKA, *Tożsamość organizacyjna – kwintesencja przedsiębiorstwa*, Międzynarodowa Konferencja „Zarządzanie przedsiębiorstwem – ekonomia, prawo, kultura, etyka”, Kazimierz Dolny, wrzesień 2005; A. ZARĘBSKA, *Nowy model identyfikacji i zarządzania tożsamością organizacyjną w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji”, 11/2005.
- <sup>3)</sup> A. ZARĘBSKA, *Motywacyjna rola wizji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Problemy społeczne we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2005.
- <sup>4)</sup> Zob. też A. ZARĘBSKA, *Misja a tożsamość współczesnych przedsiębiorstw*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, 10/2005.
- <sup>5)</sup> A. ZARĘBSKA, *Reputacja – efekt zarządzania tożsamością organizacyjną*, „Przegląd Organizacji”, 4/2006.
- <sup>6)</sup> Najczęściej identyfikowane niewspierające przekonania w badaniach przeprowadzonych przez autorkę na kilkuset pracownikach różnych firm w latach 2004–2006.
- <sup>7)</sup> Wynika to z niedostatecznego przygotowania pracowników na badanie wartości, nie wspierającej tego typu działania kultury organizacyjnej, złego przygotowania samego badania, braku zaufania do osób badających lub braku świadomości istoty powyższych działań i lekceważący stosunek do diagnozy.

# Spółki z udziałem kapitału zagranicznego na tle ogółu podmiotów w Polsce (wybrane charakterystyki)

*Hanna Karaszewska, Włodzimierz Karaszewski*

Bezpośrednim inwestycjom zagranicznym lokowanym w Polsce po 1990 roku towarzyszył wzrost liczby przedsiębiorstw z udziałem zagranicznym. W 2004 roku zarejestrowane były w Polsce 51 503 spółki z udziałem kapitału zagranicznego, co w porównaniu z liczbą tego typu jednostek w 1990 roku (1645) oznacza ponad 31-krotny wzrost<sup>1)</sup>. W 1990 roku co dwudziesta druga zarejestrowana w Polsce spółka prawa handlowego posiadała kapitał zagraniczny, a w 2004 roku przeciętnie co czwarta.

Następował też wzrost roli tego kapitału w gospodarce kraju. Na koniec 2004 roku wartość kapitału zagranicznego zaangażowanego w spółkach prowadzących działalność gospodarczą w Polsce wyniosła 89 746,5 mln zł, stanowiąc prawie 15% wartości kapitałów własnych przedsiębiorstw, które złożyły sprawozdania bilansowe (602 662,3 mln zł)<sup>2)</sup>. Udział ten od 1995 roku systematycznie wzrastał.

W 1994 roku relacja wartości kapitału własnego spółek z udziałem zagranicznym do kapitału własnego wszystkich podmiotów gospodarczych w Polsce kształtowała się na poziomie 7,5%, a w 2004 roku wyniosła prawie 35%.

W prezentowanym okresie rosło znaczenie spółek z udziałem zagranicznym na polskim rynku pracy. Liczba pracowników zatrudnionych w tych przedsiębiorstwach wzrosła z 373,9 tys. osób w 1994 roku do 1086,2 tys. osób w 2004 roku<sup>3)</sup>, stanowiąc 24,7% ogółu pracujących w przedsiębiorstwach, które złożyły w tym roku bilans.

W latach 1994–2004 najwięcej pracowników zatrudniały spółki z udziałem kapitału zagranicznego prowadzące działalność w przemyśle. Liczba zatrudnionych w nich pracowników wzrastała systematycznie, jednak dynamika wzrostu zatrudnienia w przemyśle była mniejsza aniżeli w całej grupie spółek z kapitałem zagranicznym. W rezultacie udział pracowników tej sekcji w ogólnej liczbie zatrudnionych w spółkach z kapitałem zagranicznym obniżył się z 74,1% w 1994 roku do 57,9% w 2004 roku.

O umocnieniu pozycji spółek z udziałem zagranicznym wśród przedsiębiorstw w Polsce świadczy zmiana relacji wartości posiadanych przez nie zasobów majątkowych do majątku wszystkich przedsiębiorstw. Udział aktywów trwałych spółek z kapitałem zagranicznym w aktywach trwałych ogółu przedsiębiorstw wzrósł z 8,8% w 1994 do 36,9% w 2005 roku. Podobne zmiany nastąpiły w udziale majątku trwałego rzeczo-

wego spółek z kapitałem zagranicznym w tej części majątku trwałego ogółu spółek w Polsce. Jeszcze bardziej znacząca zmiana nastąpiła w udziale majątku obrotowego spółek z kapitałem zagranicznym w majątku obrotowym ogółu przedsiębiorstw. Udział ten w 1994 roku wyniósł 8,6%, a dziesięć lat później 48%.

W 1994 roku przychody z całokształtu działalności spółek z udziałem kapitału zagranicznego stanowiły 12,4% przychodów z działalności wszystkich przedsiębiorstw w Polsce, które złożyły sprawozdanie bilansowe. W kolejnych latach udział ten wzrastał aż do 41,6% w 2004 roku. W jeszcze większym tempie rósł udział przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług na eksport spółek z kapitałem zagranicznym w przychodach ze sprzedaży eksportowej wszystkich przedsiębiorstw w Polsce. W 1994 roku przychody ze sprzedaży eksportowej spółek z kapitałem zagranicznym stanowiły 19,6% przychodów z eksportu ogółu przedsiębiorstw, a w 2004 roku 71,3%. W 2004 roku przychody ze sprzedaży wyrobów i usług na eksport stanowiły 13,3% przychodów z całokształtu działalności ogółu podmiotów w Polsce. Natomiast wskaźnik ten obliczony dla spółek z kapitałem zagranicznym, zatrudniających taką samą liczbę pracowników, kształtował się na poziomie 22,8%.

## Wyniki ekonomiczne

**P**oza rentownością aktywów średnioroczna wartość parametrów charakteryzujących wyniki finansowe spółek z udziałem kapitału zagranicznego w latach 1994–1999 była mniej korzystna w stosunku do ogółu przedsiębiorstw.

Począwszy od 2000 roku spółki z udziałem zagranicznym uzyskały korzystniejsze od ogółu podmiotów gospodarczych w Polsce wyniki w zakresie rentowności obrotu brutto, kapitału własnego, majątku trwałego, a jedynie rok 2003 zakończyły mniej korzystnym poziomem rentowności obrotu netto, rentowności aktywów, rentowności majątku obrotowego i płynności II stopnia.

We wszystkich latach okresu 1994–2000 spółki z udziałem zagranicznym posiadały mniejszą zdolność regulowania zobowiązań krótkookresowych, mierzoną wskaźnikiem płynności I stopnia, aniżeli ogół przedsiębiorstw w Polsce. Podobnie – do 1998 roku płynność finansowa liczona przy zastosowaniu wskaźnika II stopnia była mniejsza niż w całej grupie spółek. W 1999 roku po raz pierwszy spółki z kapitałem za-



granicznym osiągnęły wyższy poziom wskaźnika płynności finansowej II stopnia, ale już w 2000 roku, a następnie w 2003 wykazały poziom niższy w stosunku do ogółu przedsiębiorstw. W ostatnim roku omawianego okresu wszystkie parametry rentowności i płynności wskazywały lepszą sytuację finansową spółek z udziałem kapitału zagranicznego niż przedsiębiorstw bez tego kapitału (tab. 1).

Różnice w poziomie rentowności oraz płynności finansowej pomiędzy spółkami z udziałem kapitału zagranicznego a ogółem przedsiębiorstw nie są duże. Obraz bardziej wyraźny i znacznie korzystniejszy dla spółek z kapitałem zagranicznym daje porównanie kształtowania się wskaźników charakteryzujących gospodarowanie zasobami pracy i zasobami rzeczowymi.

Wydajność pracy liczona wartością przychodów z całokształtu działalności przypadających na jednego zatrudnionego w spółkach z udziałem zagranicznym była w poszczególnych latach okresu 1994–2004 znacząco większa w porównaniu z wydajnością pracy ogółu przedsiębiorstw (w latach 1994–1999 o 77,3%, a w 2004 roku o 79%).

Podobnie produktywność aktywów trwałych spółek z udziałem kapitału zagranicznego była większa w całym analizowanym okresie, jednak różnica nie była tak duża. W latach 1994–1999 średnioroczna wartość przychodów z całokształtu działalności spółek z kapitałem zagranicznym przypadająca na jednostkę aktywów trwałych spółek z udziałem tego kapitału była

większa od produktywności aktywów trwałych wszystkich przedsiębiorstw o 42,2%, a w 2004 roku o 14,3%. Zbliżanie się poziomu produktywności aktywów trwałych spółek z udziałem kapitału zagranicznego i ogółu podmiotów było skutkiem szybszego wzrostu w spółkach z kapitałem zagranicznym technicznego uzbrojenia pracy aniżeli produktywności pracy.

W porównaniu z podmiotami gospodarczymi posiadającymi kapitał wyłącznie krajowy, spółki z udziałem kapitału zagranicznego prowadziły znacznie bardziej intensywną działalność inwestycyjną. Choć w wcześniejszych latach relacje były zdecydowanie korzystniejsze dla spółek z kapitałem zagranicznym, to i w 2004 roku poziom intensywności inwestowania tych spółek, obliczony jako iloraz wydatków inwestycyjnych na środki trwałe i przychodów z całokształtu działalności tych spółek (5,1%) był wyższy w stosunku do ogółu podmiotów w Polsce (4,3%); w 2000 roku wynosił odpowiednio 12,1% i 4,3%. Natomiast relacja wydatków inwestycyjnych do wartości rzeczowych aktywów trwałych spółek z kapitałem zagranicznym kształtowała się na poziomie 18,1%, a ogółu przedsiębiorstw w Polsce – 11,6% (w 2000 roku odpowiednio 25,4% i 16,2%).

Dla pogłębienia obrazu różnic w kształtowaniu się wydajności pracy oraz intensywności inwestowania między spółkami z udziałem kapitału zagranicznego i przedsiębiorstwami bez tego kapitału przeprowadzono badanie na podstawie danych liczbowych prezen-

**Tab. 1. Wyniki finansowe spółek z udziałem zagranicznym na tle wyników wszystkich podmiotów składających bilans w Polsce w latach 1994–2003**

Wyszczególnienie	Wartość średnioroczna 1994–1999 (%)	Lata				
		2000	2001	2002	2003	2004
<b>Wszystkie podmioty składające bilans</b>						
Wskaźnik poziomu kosztów	97,1	98,3	99,4	99,5	97,0	94,5
Rentowność obrotu brutto	2,8	1,7	0,6	0,6	3,0	5,7
Rentowność obrotu netto	1,2	0,6	-0,2	-0,3	2,0	4,6
Rentowność kapitału własnego	3,6	1,6	-0,7	-0,7	5,2	12,0
Rentowność aktywów	1,4	0,7	-0,3	-0,3	2,4	6,0
Rentowność majątku trwałego	2,1	1,1	-0,5	-0,5	3,7	9,7
Rentowność majątku obrotowego	4,2	2,0	-0,9	-0,8	6,6	15,7
Wskaźnik płynności I stopnia	21,1	17,1	19,2	19,6	24,2	30,0
Wskaźnik płynności II stopnia	77,4	74,0	74,6	75,6	84,0	92,1
<b>Spółki z udziałem kapitału zagranicznego</b>						
Wskaźnik poziomu kosztów	96,3	96,8	98,8	98,3	96,8	93,0
Rentowność obrotu brutto	2,3	3,2	1,2	1,8	3,2	7,0
Rentowność obrotu netto	0,7	1,4	0,0	0,7	1,9	5,7
Rentowność kapitału własnego	3,0	5,1	0,3	2,2	6,0	17,4
Rentowność aktywów	2,3	3,1	0,1	0,9	2,3	7,8
Rentowność majątku trwałego	2,1	1,8	0,2	1,4	3,9	13,5
Rentowność majątku obrotowego	2,4	4,6	0,2	2,2	5,7	18,2
Wskaźnik płynności I stopnia	19,1	16,4	19,6	20,6	23,4	30,7
Wskaźnik płynności II stopnia	75,2	75,4	75,4	78,8	83,4	93,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. KARASZEWSKI, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 282; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2002 roku*, Warszawa 2003, s. 53; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2003 roku*, Warszawa 2004, s. 59; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2004 roku*, Warszawa 2005, s. 54–55.

**Tab. 2. Wydajność pracy, produktywność aktywów trwałych oraz techniczne uzbrojenie pracy w spółkach z udziałem kapitału zagranicznego na tle wszystkich podmiotów składających bilans w Polsce w latach 1994–2004**

Lata	Wydajność pracy	Produktywność aktywów trwałych	Techniczne uzbrojenie pracy
<b>Wszystkie podmioty składające bilans</b>			
1994–1999	142,4	1,9	74,9
2000	253,4	2,1	123,6
2001	269,9	2,0	138,4
2002	282,1	1,8	157,6
2003	318,7	1,9	166,1
2004	358,8	2,1	169,5
<b>Spółki z udziałem kapitału zagranicznego</b>			
1994–1999	252,5	2,7	96,7
2000	438,3	2,2	201,2
2001	302,5	2,1	216,2
2002	486,0	2,0	247,6
2003	540,8	2,1	260,2
2004	604,6	2,4	253,4

Źródło: opracowanie własne na podstawie: W. KARASZEWSKI, *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne. Polska na tle świata*, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 317; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2002 roku*, Warszawa 2003, s. 54, 62; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2003 roku*, Warszawa 2004, s. 60, 68; GUS, *Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego w 2004 roku*, Warszawa 2005, s. 45, 56.

towanych na „Listach 500” największych przedsiębiorstw publikowanych przez dziennik „Rzeczpospolita” w latach 2000–2005.

### **Wydajność pracy i intensywność inwestowania w przedsiębiorstwach z udziałem zagranicznym usytuowanych na „Listach 500” największych przedsiębiorstw w Polsce w latach 1999–2004**

**W** okresie 1999–2004 bardzo wyraźnie wzrosło przedstawicielstwo podmiotów z kapitałem zagranicznym na „Liście 500” największych przedsiębiorstw w Polsce. W 1999 roku stanowiły one 38%, a pięć lat później już ponad 52% ogólnej liczebności podmiotów tworzących „Listę”. W zdecydowanej większości były to spółki z pełnym udziałem kapitału zagranicznego (w roku 2004 stanowiły one 63,7% ogółu spółek z udziałem zagranicznym).

W całym analizowanym okresie poziom wydajności pracy w przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego był znacznie wyższy niż w podmiotach wyłącznie z polskim kapitałem (tab. 3). Wprawdzie do roku 2003 dystans dzielący te dwie grupy przedsiębiorstw stopniowo malał, jednak w 2004 roku nastąpił wyraźny jego wzrost. Do 2001 roku spółki z pełnym udziałem kapitału zagranicznego legitymowały się najwyższym poziomem wydajności pracy. Nieoczekiwanie w kolejnym roku największą wydajność pracy uzyskały spółki z mniejszościowym kapitałem zagranicznym<sup>4)</sup>, natomiast rok 2004 przyniósł dominację spółek z większościowym udziałem tego kapitału.

Choć w porównaniu z 2001 rokiem skłonność do inwestowania przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego istotnie osłabła, to jednak w całym okresie objętym analizą była ona znacznie silniejsza w tych podmiotach, aniżeli w firmach bez udziału kapitału zagranicznego. Kształtowanie się relacji wartości inwestycji do przychodów z całokształtu działalności, zwanych dalej wskaźnikami inwestowania, wydają się uzasadniać przypuszczenie, że obecność kapitału polskiego w spółce skłania do reinwestowania zysków. Wskazują na to wyraźne różnice intensywności inwestowania pomiędzy spółkami z pełnym udziałem kapitału zagranicznego oraz udziałem większościowym i mniejszościowym (tab. 4).

### **Wnioski końcowe**

**W** wyraźnie wzmacnia się rola przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego w polskiej gospodarce, co wyraża się rosnącym ich udziałem w krajowym potencjale wytwórczym i usługowym.

Umocnieniu pozycji spółek z udziałem kapitału zagranicznego w gospodarce Polski nie towarzyszył podobnie wyrazisty wzrost ich przewagi nad przedsiębiorstwami posiadającymi wyłącznie kapitał polski w zakresie uzyskiwanych wyników ekonomicznych mimo tego, że wykazywały one wyższy poziom technicznego uzbrojenia pracy oraz parametrów charakteryzujących gospodarowanie zasobami pracy i zasobami rzeczowymi (wyraźnie większą wydajność pracy, a także – chociaż nie tak znacząco, większą produktywność majątku trwałego).

**Tab. 3. Relacje wydajności pracy spółek z udziałem zagranicznym do wydajności pracy ogółu przedsiębiorstw „Listy 500” w latach 1999–2004**

Lata	Relacje (%)								
	$W_{BK}/W_{500}$	$W_{KZ}/W_{BK}$	$W_{KZ}/W_{500}$	$W_{KZP}/W_{500}$	$W_{KZP}/W_{KZ}$	$W_{KZW}/W_{500}$	$W_{KZW}/W_{KZ}$	$W_{KZM}/W_{500}$	$W_{KZM}/W_{KZ}$
1999	79,4	271,8	215,9	237,9	110,2	206,1	95,5	222,9	103,2
2000	77,7	201,3	156,5	251,6	160,8	141,7	90,6	136,2	87,0
2001	74,4	211,8	157,6	262,5	166,6	118,9	75,5	209,4	132,9
2002	74,3	190,9	141,8	177,3	125,1	109,3	77,1	214,6	151,4
2003	76,2	228,0	173,8	187,9	108,1	163,3	93,9	150,8	76,2
2004	77,2	280,3	216,4	205,9	95,1	222,4	102,8	260,1	77,2

$W_{500}$  – wydajność pracy obliczona dla ogółu przedsiębiorstw „Listy 500” (przychód na zatrudnionego);

$W_{BK}$  – wydajność pracy w podmiotach bez kapitału zagranicznego;

$W_{KZ}$  – wydajność pracy w spółkach z kapitałem zagranicznym;

$W_{KZP}$  – wydajność pracy w spółkach z pełnym udziałem kapitału zagranicznego;

$W_{KZW}$  – wydajność pracy w spółkach z większościowym udziałem kapitału zagranicznego;

$W_{KZM}$  – wydajność pracy w spółkach z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego.

Źródło: jak w tabeli 2.

**Tab. 4. Relacje wskaźników inwestowania spółek z udziałem zagranicznym do wskaźników inwestowania ogółu przedsiębiorstw „Listy 500” w latach 1999–2004**

Lata	Relacje (%)								
	$I_{BK}/I_{500}$	$I_{KZ}/I_{BK}$	$I_{KZ}/I_{500}$	$I_{KZP}/I_{500}$	$I_{KZP}/I_{KZ}$	$I_{KZW}/I_{500}$	$I_{KZW}/I_{KZ}$	$I_{KZM}/I_{500}$	$I_{KZM}/I_{KZ}$
1999	101,0	98,0	99,0	79,4	80,2	69,1	69,8	202,1	204,2
2000	86,1	138,2	119,0	57,0	47,9	131,6	110,6	284,8	239,4
2001	63,5	221,3	140,5	73,0	51,9	179,7	127,9	112,2	79,8
2002	69,0	183,7	126,8	85,9	67,8	164,8	130,0	104,2	82,2
2003	88,7	131,9	117,0	96,2	82,3	105,7	90,3	200,0	171,0
2004	82,1	160,9	132,1	80,4	60,8	217,9	164,9	142,9	82,1

$I_{500}$  – wskaźnik inwestowania dla ogółu przedsiębiorstw „Listy 500”;

$I_{BK}$  – wskaźnik inwestowania w podmiotach bez kapitału zagranicznego;

$I_{KZ}$  – wskaźnik inwestowania w spółkach z kapitałem zagranicznym;

$I_{KZP}$  – wskaźnik inwestowania w spółkach z pełnym udziałem kapitału zagranicznego;

$I_{KZW}$  – wskaźnik inwestowania w spółkach z większościowym udziałem kapitału zagranicznego;

$I_{KZM}$  – wskaźnik inwestowania w spółkach z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego.

Źródło: jak w tabeli 2.

Spółki z udziałem zagranicznym charakteryzuje większa niż podmioty bez jego udziału skłonność do inwestowania. Występuje przy tym wyraźny związek stopnia intensywności inwestowania z zakresem uczestnictwa kapitału zagranicznego. Zdecydowanie najmniejszą wykazują spółki z pełnym udziałem zagranicznym. Próbę objaśnienia tego stanu podjęto w kolejnym artykule poświęconym analizie porównawczej wynagrodzeń.

*dr hab. Hanna Karaszewska,  
prof. UMK dr hab. Włodzimierz Karaszewski  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu*

#### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Warto zwrócić uwagę, że znaczący wzrost liczby zarejestrowanych spółek z udziałem zagranicznym nastąpił już w 1990 r. Rok wcześniej działalność gospodarczą prowadziło 429 spółek z kapitałem zagranicznym oraz 841 przedsiębiorstw zagranicznych drobnej wytwórczości. Zob. GUS, *Mały rocznik statystyczny 1992*, Warszawa 1992, s. 279.

<sup>2)</sup> W charakterystyce spółek z udziałem kapitału zagranicznego wykorzystano wyniki badań GUS ogłoszone w zeszytach wydawanych corocznie w latach 1994–1996 pod nazwą „Wyniki finansowe podmiotów gospodarczych z udziałem kapitału zagranicznego”, a od 1997 roku pod nazwą „Działalność gospodarcza spółek z udziałem kapitału zagranicznego”. W badaniu uwzględniono podmioty, które złożyły bilans na 31 grudnia każdego z kolejnych lat, bez banków i instytucji ubezpieczeniowych. Dane od 1999 roku nie uwzględniają podmiotów zatrudniających mniej niż 10 pracowników.

<sup>3)</sup> Spółki z udziałem kapitału zagranicznego stały się liczącymi pracodawcami w Polsce dopiero w dekadzie lat 90. ub. wieku. Według szacunków Instytutu Koniunktur i Cen Handlu Zagranicznego na 31 grudnia 1989 r. w spółkach tych pracowało 29,8 tys. osób. IKiCHZ, *Funkcjonowanie inwestycji zagranicznych w Polsce*, Warszawa 1990, s. 59.

<sup>4)</sup> Od roku 2003 istotnie zmniejsza się przedstawicielstwo podmiotów z mniejszościowym udziałem kapitału zagranicznego, zmniejszyła się przy tym ich skłonność do ujawniania wszystkich danych. To sprawa, że wnioskowanie może być obarczone dużym prawdopodobieństwem popełnienia błędu.

# Modele tworzenia organizacji kapitałowych a oczekiwane efekty synergii

Jan Chadam

## Wprowadzenie

**W**spółczesne gospodarki krajów wysoko rozwiniętych wytwarzają znaczny kapitał inwestycyjny, cechują się wysokim poziomem płynności finansowej i różnorodnością strategii rozwojowych ukierunkowanych na procesy koncentracji w skali globalnej. Osoby zarządzające tymi procesami uważają, że wzrost organizacji w wyniku inwestycji wewnętrznych nie zapewnia wystarczająco szybkiego tempa koncentracji. Z tego względu dążenie przedsiębiorstw do powiększenia udziału w rynku i siły ekonomicznej organizacji odbywa się coraz częściej na drodze różnych przejęć, fuzji i aliansów strategicznych. To wszystko stało się przyczyną gorączki zakupu przedsiębiorstw<sup>1)</sup>, jaką można zaobserwować na przełomie XX i XXI wieku. Jak się okazuje, gorączki, która nie zawsze prowadzi do wzrostu wartości firmy dla jej akcjonariuszy. Potwierdzają to wyniki wielu badań, w tym w szczególności opisane w książce Marka L. Sirowera *The Synergy Trap*<sup>2)</sup>. Pokazują one, że firmy bardzo często płacą zbyt dużo za projekty inwestycyjne realizowane w ramach akwizycji, zaś oczekiwane rezultaty synergii i wzrostu wartości dla akcjonariuszy rzadko są realizowane. Kupujący zwykle optymistycznie prognozują duże oszczędności, jakie mają wynikać z zakupu na rynku firmy i włączenia jej do istniejącej organizacji, w szczególności oczekują „jakiejs” formy tworzenia wartości, zysków strategicznych lub operacyjnych, których żadna z firm nie osiągnęłaby sama. Stwierdzenie, że „interesy często kończą się niepowodzeniem w praktyce, ale nigdy w planach”<sup>3)</sup> nabiera w tych przypadkach bardzo szczególnego znaczenia.

## Synergia w funkcjonowaniu organizacji

**D**ziałalność gospodarcza jest w zdecydowanej większości przypadków działalnością wielopodmiotową. Do realizacji postawionych w ramach jej działalności celów wymagane jest współdziałanie wielu podmiotów. Odpowiednio dobrane podmioty wraz z występującymi między nimi relacjami podporządkowania i oddziaływania tworzą struktury działalności gospodarczej. M. Trocki wyróżnia trzy podstawowe rodzaje struktur działalności gospodarczej: struktury organizacyjne, struktury kontrak-

towe i struktury kapitałowe<sup>4)</sup>. Z punktu widzenia naszych analiz szczególnie interesujący jest przypadek struktur kapitałowych, znanych w polskiej gospodarce jako grupy kapitałowe. Tworzą je prawnie samodzielne podmioty gospodarcze w postaci spółek kapitałowych, wzajemnie podporządkowanych według kryterium posiadania przez podmiot nadrzędny liczby akcji i udziałów w podmiocie podporządkowanym. W sposób szczególny interesuje nas kontekst synergii funkcjonowania takich organizacji, a więc stan, w którym co najmniej dwa przedsiębiorstwa połączone kapitałowo będą przedstawiały większą wartość niż suma wartości tych przedsiębiorstw działających niezależnie. Tylko wówczas możemy mówić o rzeczywistych efektach synergii, wynikających z obecności firmy w takiej organizacji. Zjawisko to można zapisać w postaci zależności:

$$V = \sum_{i=1}^n V_i + S$$

gdzie:

V – opisuje wartości połączonych firm,

$V_i$  – wartości firm funkcjonujących samodzielnie,

S – wartość synergii.

Synergia dotyczy zatem potencjalnych dodatkowych korzyści, które są możliwe do uzyskania w momencie włączenia przedsiębiorstwa do nowej organizacji, niedostępnych natomiast dla firm działających niezależnie. Te oczekiwane, dodatkowe efekty wynikające z obecności w grupie, to np. redukcja kosztów zaopatrzenia oraz procesów pomocniczych, zmniejszenie kosztów pozyskania kontraktów i kosztów sprzedaży, zwiększenie wpływu na kształtowanie cen rynkowych itp.

Z punktu widzenia pozyskania nowego uczestnika ugrupowania<sup>5)</sup>, synergia może należeć do kategorii uniwersalnej (osiągalnej dla każdego racjonalnego nabywcy), endemicznej (osiągalnej jedynie dla niewielu nabywców, zwykle działających w tej samej branży, co firma nabywana) lub unikatowej (szanse, które mogą być wykorzystane przez specyficznego nabywcę). W praktyce funkcjonowania organizacji holdingowych, efektów synergii należy poszukiwać w skutecznej integracji działań wszystkich uczestników ugrupowania<sup>6)</sup>. Integracja ta ma być bazą do poszukiwania przewag konkurencyjnych grupy jako organizacji wielopodmiotowej<sup>7)</sup>. Efekty synergii będą tym samym

funkcją sprawności zarządzania podsystemami w poszczególnych obszarach funkcjonalnych całej organizacji wielopodmiotowej, nie zaś jej poszczególnych uczestników<sup>8)</sup>. To właśnie sposób organizacji najważniejszych procesów w grupie kapitałowej będzie mieć istotny wpływ na istnienie efektów synergii lub ich brak<sup>9)</sup>.

### Oczekiwane efekty synergii w polskich grupach kapitałowych a proces ich budowy

**P**odczas gdy historia powstawania pierwszych organizacji kapitałowych sięga połowy XIX wieku, polskie grupy kapitałowe powstawały w pierwszej dekadzie lat 90. XX wieku. Złożoność uwarunkowań historycznych, wynikających z zasad gospodarki centralnie planowanej oraz dynamiczny rozwój przedsiębiorczości spowodowały, że funkcjonujące w Polsce organizacje wielopodmiotowe powstały na podstawie trzech zasadniczych modeli rozwoju. W praktyce żaden z nich nie jest koncepcją jednorodną, jednak biorąc pod uwagę cechy przeważające, możliwe jest na użytek analizy efektów synergii dokonanie takiej klasyfikacji. W zależności od analizowanego modelu powstania grupy kapitałowej, potencjalne efekty synergii są różne, gdyż dotyczą różnych oczekiwań i celów, jakie towarzyszyły budowie tych organizacji.

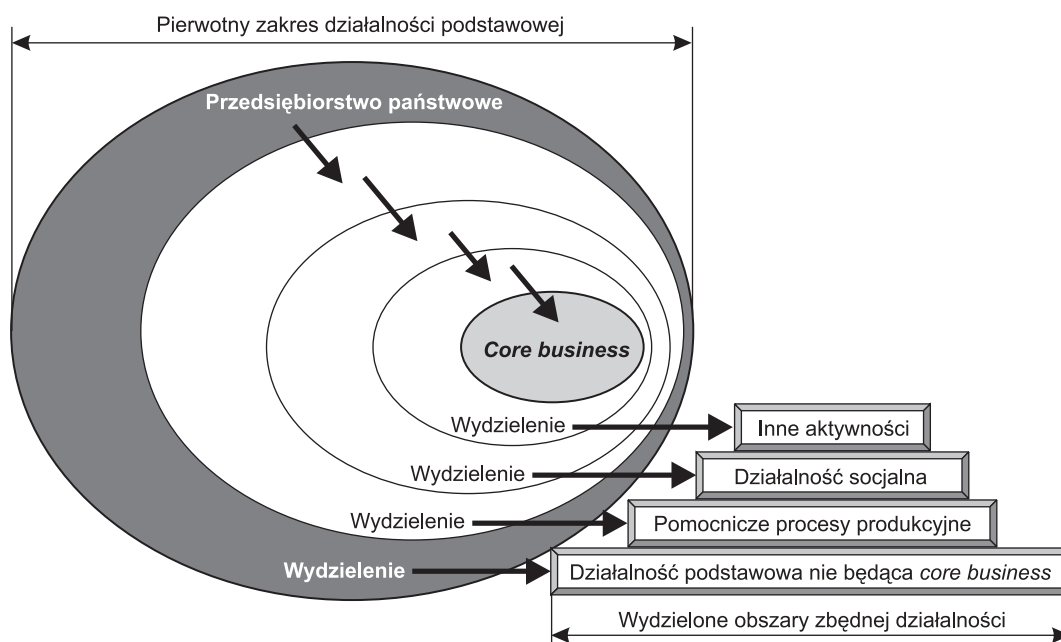
**Model I** (rys. 1) dotyczył powstawania grup kapitałowych jako rezultatu procesów restrukturyzacji istniejących przedsiębiorstw, w tym w szczególności byłych przedsiębiorstw państwowych, w wyniku których powstawały nowe samodzielne spółki prawa handlowego (*spin-off*). Potencjalne efekty synergii związane są w tym przypadku z dodatkową aktywnością nowych, samodzielnych jednostek gospodarczych i zwiększoną

odpowiedzialnością zarządów poszczególnych spółek. Powinna im towarzyszyć poprawa jakości i efektywności zarządzania.

W sferze operacyjnej należy spodziewać się dążenia do zwiększenia przychodów, efektywnego wykorzystania posiadanych aktywów, w szczególności poprawy wskaźników aktywności gospodarczej (produktywność majątku trwałego, efektywność majątku obrotowego) oraz poprawy rentowności działalności i kapitałów. Towarzyszyć tym działaniom powinna radykalna poprawa wskaźników wydajności i efektywności zasobów ludzkich. Zilustrowane na rysunku 1 procesy gospodarcze są z natury odwrotne do realizowanych powszechnie w gospodarce rynkowej, w szczególności do procesów fuzji, będących bardzo często kolejnym etapem następującym po akwizycjach przedsiębiorstw. Stąd nieco odmienne obszary ewentualnych synergii wynikających z obecności w grupie jej uczestników.

**Model II** był związany z wewnętrznymi inwestycjami kapitałowymi podmiotu dominującego. W ich wyniku powstawały nowe spółki zależne, które wpiły się w koncepcję funkcjonowania całej grupy. Najczęściej były to grupy kapitałowe budowane na bazie przedsiębiorstw założonych już w gospodarce wolnorynkowej. Jednostki te inwestowały wygenerowane nadwyżki finansowe w nowe projekty, które poszerzały rynkowy zakres działania (integracja pozioma) lub usprawniały cały łańcuch procesów między poszczególnymi uczestnikami grupy (integracja pionowa).

Potencjalne obszary synergii w tych organizacjach są związane z efektywną współpracą poszczególnych spółek w celu realizacji spójnej strategii rozwoju całej grupy (rys. 2). W obszarze finansów może to dotyczyć pozyskiwania kapitałów obcych po mniejszym kosz-



**Rys. 1. Schemat powstawania grup kapitałowych w procesach restrukturyzacji**

Źródło: opracowanie własne.



cie czy wzajemnej pomocy w finansowaniu najlepszych projektów rozwojowych. Efekty synergii z pewnością przyniesie optymalizacja programu inwestycyjnego grupy kapitałowej, szczególnie w kontekście lepszego wykorzystania zdolności produkcyjno-technologicznych. Do szczególnych obszarów synergii należeć będą zasoby ludzkie. Wymienić można w nich działania w obszarze polityki płacowej i motywacyjnej, wspólne działania w zakresie wzrostu kwalifikacji, transfer pracowników między podmiotami grupy i inne zmierzające do lepszego wykorzystania zasobów ludzkich w całej organizacji.

**Model III** opisuje koncepcję zwiększania zakresu rynkowego i siły ekonomicznej ugrupowania przez zakup przedsiębiorstw na rynku i włączanie ich do potencjału grupy kapitałowej (rys. 3).

Jednym z pierwszych oczekiwanych efektów synergii jest z reguły poprawa efektywności zarządzania. Zmiana zarządu podmiotu nabywanego potrafi niejednokrotnie radykalnie zmienić wycenę spółki. Stosunkowo szybkich efektów można oczekiwać w „miękkich” obszarach zarządzania, takich jak sposób podejmowania decyzji, styl kierowania, motywacja czy kultura organizacji. Częstym narzędziem restrukturyzacji zarządczej jest decentralizacja podejmowania decyzji i spłaszczenie struktury organizacyjnej poprawiające przepływ informacji. Innym elementem może być także zmiana systemu motywacyjnego dla kadry kierowniczej, uzależniającego wielkość wynagrodzenia od uzyskiwanych przez firmę wyników, w szczególności np. od wzrostu wartości przedsiębiorstwa.

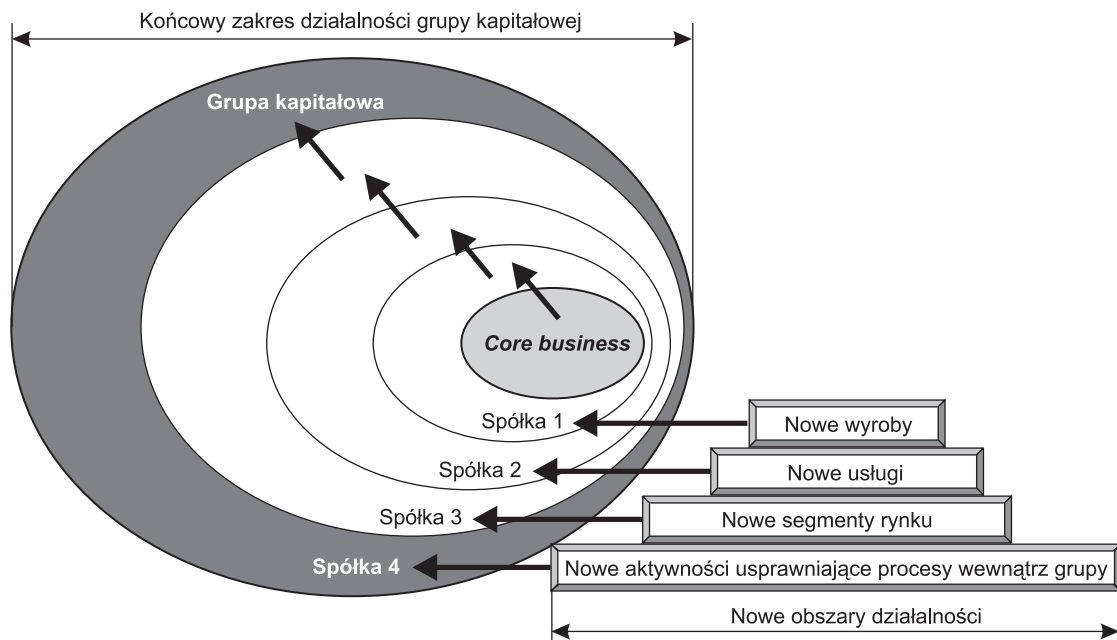
Bardzo często jako uzasadnienie wzrostu zewnętrznego i źródła synergii wymienia się próbę ograniczenia ryzyka grupy, w wyniku dywersyfikacji jej działalności i rozpoczęcia aktywności w nowych branżach<sup>10</sup>.

Pogląd ten ma bardzo wielu przeciwników<sup>11</sup>. Również doświadczenia krótkiego okresu funkcjonowania grup kapitałowych w Polsce wskazują na negatywne skutki tego typu strategii. W wyniku dołączenia do ugrupowania spółki z nowej branży, dywersyfikacja nie tylko nie zmniejsza ryzyka grupy kapitałowej, przeciwnie, może je nawet zwiększyć. Ponadto wchodzenie w zupełnie nowe dziedziny niesie ze sobą znaczne ryzyko polegające na rozdrobieniu i rozproszeniu sił i środków, których w krytycznej sytuacji może zabraknąć w kluczowych obszarach działalności. Bardzo często dywersyfikacja odwraca także uwagę kadry menedżerskiej od działalności podstawowej i powoduje konieczność zajmowania się biznesami wymagającymi niekiedy odmiennych kompetencji. Wreszcie może się okazać, że dywersyfikacja grupy w omówiony wyżej sposób powoduje mniejszą czytelność organizmu dla rynku kapitałowego, przez co na skutek wzrostu zewnętrznej ceny akcji na rynku nie tylko nie wzrośnie, ale może zacząć spadać.

W procesach zakupów analiza synergii wymaga uwzględnienia nie tylko potencjalnych korzyści, lecz także kosztów i wydatków inwestycyjnych związanych z jej osiągnięciem. Pełny rachunek kosztów powinien uwzględniać również ewentualne utracone korzyści związane z realizowanym procesem akwizycji. W tym kontekście wartość synergii powinna być postrzegana jako wartość netto po uwzględnieniu ponoszonych kosztów.

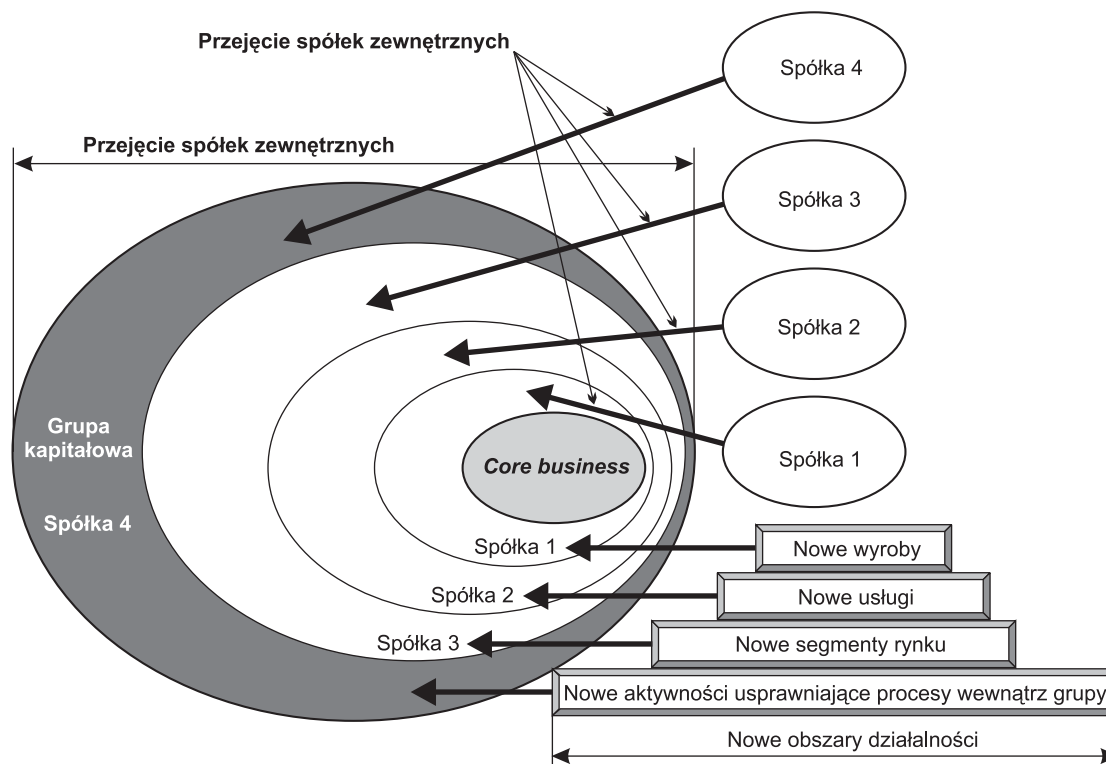
## Podsumowanie

**S**yntetyczna ocena badań dotyczących decyzji kapitałowych nie pozostawia wątpliwości, że u ich podstaw są oczekiwania uzyskania efek-



**Rys. 2. Schemat powstawania grup kapitałowych w procesach inwestycji wewnętrznych podmiotu dominującego**

Źródło: opracowanie własne.



**Rys. 3. Schemat powstawania grup kapitałowych w procesach akwizycji**

Źródło: opracowanie własne.

tów synergii związanych z obecnością w grupie nowych jej uczestników. Magiczne słowo „synergia” jest bardzo często decydującym uzasadnieniem wielu takich procesów, szczególnie wówczas, gdy brakuje argumentów merytorycznych opartych na rzetelnych kalkulacjach. Warto na to zwrócić szczególną uwagę w procesach akwizycji. Występuje wówczas naturalna tendencja do zwracania całej uwagi na prawną stronę transakcji. Mniej wysiłku poświęca się stronie ekonomicznej (analizom kosztów i zysków), a jeszcze mniej aspektom dotyczącym najlepszego „wpisania” kupionej firmy do istniejącej organizacji, z uwzględnieniem szeroko rozumianych aspektów kultury organizacyjnej, zarówno struktury nabywającej, jak i podmiotu nabywanego. Bardzo często po zakończeniu jednej transakcji menedżerowie myślą, jak przejść do następnej, nie poświęcając wystarczająco czasu już zrealizowanym projektom. Dlatego aspektom synergii należy poświęcić więcej uwagi przed podejmowaniem decyzji kapitałowych. Rzetelne analizy związane z całym procesem są niezbędnym warunkiem uniknięcia późniejszych rozczarowań. Kontekst ścieżek powstawania grup kapitałowych ma dla takich rozważań znaczenie kluczowe, ponieważ niektóre efekty synergii dostępne w grupie powstałej na podstawie jednego scenariusza mogą nie być dostępne dla grupy zbudowanej według innego modelu.

dr Jan Chadam  
Pro Futuro SA

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> J.A. WEBER, U.M. DHOLAKIA, *Including Marketing Synergy in Acquisition Analysis: A Step-Wise Approach*, „Industrial Marketing Management” 2000, vol. 29, s. 157–177.
- <sup>2)</sup> M.L. SIROWER, *The Synergy Trap*, Free Press, New York 1997.
- <sup>3)</sup> W. BUFFET, „The Economist”, 2 września 1995.
- <sup>4)</sup> M. TROCKI, *Grupy kapitałowe. Tworzenie i funkcjonowanie*, PWN, Warszawa 2004
- <sup>5)</sup> M. LEWANDOWSKI i inni, *Fuzje i przejęcia w Polsce na tle tendencji światowych*, WIG-Press, Warszawa 2001, s. 216.
- <sup>6)</sup> J. CHADAM, Z. PASTUSZAK, *Marketing Aspects of Knowledge-based Management in Groups of Companies: Case of Poland*, „Industrial Management & Data Systems” 2005, vol. 105, nr 3–4, s. 459–475.
- <sup>7)</sup> T.S. GRUCA, D. NATH, A. MEHRA, *Exploiting Synergy for Competitive Advantage*, „Long Range Planning” 1997, vol. 30, nr 433, s. 605–611.
- <sup>8)</sup> M. GOOLD, A. CAMPBELL, *Taking Stock of Synergy. A Framework for Assessing Linkages Between Businesses*, „Long Range Planning” 2000, vol. 33, s. 72–96.
- <sup>9)</sup> J. CHADAM, Z. PASTUSZAK, *Elements of Knowledge Management in Multi-entity Organizations*, „International Journal of Management and Decision Making” 2006, vol. 7, nr 1.
- <sup>10)</sup> P.C. ENSIN, *Interrelationships and Horizontal Strategy to Achieve Synergy and Competitive Advantage in the Diversified Firm*, „Management Decision” 1988, vol. 36, nr 10, s. 657–668.
- <sup>11)</sup> O.A. LAMONT, C. POLK, *Does Diversification Destroy Value? Evidence from the Industry Shock*, „Journal of Financial Economics” 2000, vol. 63, s. 51–77.

# Zarządzanie bankami w aspekcie analizy rynku

*Piotr F. Borowski*

Nauka o zarządzaniu jest dziedziną wiedzy, która próbuje odpowiedzieć na pytanie, jak należy kierować przedsiębiorstwem, aby następował jego wzrost i rozwój. Naukowcy, teoretycy oraz praktycy zastanawiają się, jakie przesłanki wpływają na podejmowanie decyzji i w jaki sposób wyodrębnione przesłanki oddziałują na organizację. W ostatnim czasie w sektorze bankowym w Polsce nasiliło się wiele zjawisk i należałoby się zastanowić, czy są to zjawiska normalne, które teoria przewiduje i dopuszcza, czy też są to wydarzenia nadzwyczajne i niespodziewane?

Teoria dotycząca analizy rynku poucza, że w celu wykonania dokładnej analizy należy przede wszystkim określić wpływ makrootoczenia oraz otoczenia konkurencyjnego na przedsiębiorstwo. W przypadku banków sytuacja jest analogiczna. Treścią niniejszego artykułu będzie wpływ makrootoczenia na funkcjonowanie banków. Makrootoczenie banku to, podobnie jak w każdym innym przedsiębiorstwie, otoczenie międzynarodowe, polityczne, prawne, ekonomiczne, społeczne, demograficzne, technologiczne. W tym miejscu trzeba omówić poszczególne rodzaje otoczenia i zbadać, jaki wpływ na rozwój banków i całego sektora miało każde z wymienionych rodzajów otoczenia.

## Składniki makrootoczenia

**O**toczenie międzynarodowe to sytuacja panująca w krajach sąsiadujących z Polską, w krajach regionu oraz wszelkie układy i umowy międzynarodowe, które wpływają na funkcjonowanie przedsiębiorstw i banków. Polska po wejściu do Unii Europejskiej znalazła się na drodze zmierzającej do kolejnego etapu integracji, jakim jest członkostwo w strefie euro. Każdy kraj członkowski musi spełniać kryteria określone w Traktacie z Maastricht, a mianowicie kryteria fiskalne (wielkość deficytu sektora finansów publicznych i długu publicznego) oraz kryteria monetarne (stabilność cen, poziom długoterminowych stóp procentowych, stabilność kursu walutowego). Kryteria zbieżności z Maastricht stanowią nie tylko formalny warunek uczestnictwa Polski w unii monetarnej, ale stanowią również podstawę stabilności makroekonomicznej. Łatwiejszy dostęp polskich podmiotów do rynków zagranicznych wpłynie pozytywnie na wzrost inwestycji za granicą m.in. w udziałowe papiery wartościowe, dłużne papiery wartościowe, długoterminowe papiery dłużne oraz instrumenty rynku pieniężnego. Otoczenie międzynarodowe banków to m.in. dyrektywy unijne, umowy zawarte między Polską a Unią Europejską dotyczące swobod-

nego przepływu kapitału oraz umowy odnoszące się do kontroli Unii nad fuzjami w ujęciu wspólnotowym. W przypadku dwóch polskich banków: Pekao SA i BPH obserwowaliśmy wpływ otoczenia międzynarodowego na podejmowane decyzje strategiczne.

**Otoczenie polityczne** to szeroko rozumiana polityka rządu, parlamentu i sądów oraz instytucji okołorządowych, kształtujących obszary działania przedsiębiorstw. Na funkcjonowanie przedsiębiorstw, w tym również banków, silnie wpływają wyniki wyborów parlamentarnych i prezydenckich. W zależności od tego, która strona polityczna przejmuje władzę, mamy do czynienia z państwem opiekuńczym o silnie zarysowanym interwencjonizmie lub z państwem bardziej liberalnym, nastawionym na procesy prywatyzacyjne. W Polsce po wyborach w roku 2005 zostało zapowiedziane budowanie państwa sprawiedliwego, prospołecznego jako przeciwstawienie się państwu liberalnemu. W Polsce w ciągu ostatnich kilkunastu lat Sejm aktywnie wpływał na politykę gospodarczą państwa, tworząc podstawy prawne i jednocześnie w nowatorski sposób oddziałując na politykę pieniężną. Sejm w roku 1998 na podstawie art. 227 ust. 2 Konstytucji RP oraz art. 6 Ustawy o NBP powołał do życia Radę Polityki Pieniężnej, która jest organem o charakterze państwowym<sup>1)</sup>. Parlament i prezydent określają jej skład osobowy oraz zakres niezależności od władzy wykonawczej. W skład Rady Polityki Pieniężnej wchodzi: prezes NBP jako przewodniczący i dziewięciu członków powoływanych po trzech przez prezydenta, Sejm i Senat. Otoczenie polityczne oddziałuje na cały sektor bankowy i kształtuje kierunki rozwoju. W latach 90. ub. wieku otoczenie polityczne dało bankom możliwości przeprowadzenia prywatyzacji na szeroką skalę oraz umożliwiło wejście kapitału zagranicznego do sektora bankowego. Obecne otoczenie polityczne kształtuje odmienny klimat w sektorze, zmierzając do wyjaśnienia wszelkich nieprawidłowości, jakie miały miejsce podczas lawinowej fali prywatyzacji w latach 90. ub. wieku.

**Otoczenie prawne** to cały zestaw praw i jego przestrzeganie. Najsilniej na bank oddziałuje prawo bankowe, a także kodeks pracy, prawo cywilne i handlowe. Otoczenie prawne jest mocno związane z polityką i silnie wpływa na kształtowanie procesów makroekonomicznych i technologicznych. Wyraźnie zauważalną tendencją w polskim ustawodawstwie w końcu lat 90. ub. wieku było rozszerzenie zakresu regulacji związanych z burzliwym rozwojem technik i technologii informatycznych, komunikacji i łączności. Najistotniejszym przejawem „woli państwa” jest



utrzymywanie na wysokim poziomie aktywności ustawodawczej parlamentu. Na przestrzeni lat 1991–2005 liczba uchwalanych ustaw systematycznie wzrastała.

Z danych zaprezentowanych w tabeli wynika, że aktywność państwa w latach dziewięćdziesiątych ulegała znacznemu przyspieszeniu i rozszerzeniu, a ustawy dotyczące prawa bankowego stanowiły znaczny udział w ogólnej liczbie uchwalanych ustaw. Liberalizacja prawa bankowego ułatwiła wejście banków zagranicznych na polski rynek, przez co diametralnie zmieniło się otoczenie konkurencyjne banków. Zmiany zachodzące w polskim sektorze bankowym pod koniec lat 90. charakteryzowały się szybkim wzrostem liczby placówek banków zagranicznych oraz wydatnym wzrostem ich udziału w całkowitym kapitale sektora bankowego. Z jednej strony świadczy to o wzroście zaufania instytucji zachodnich do polskiego rynku finansowego, przeświadczeniu o trwałości przemian systemowych i postępującej stabilizacji, z drugiej zaś strony może wskazywać na zbyt daleką ingerencję kapitału zagranicznego w system finansowy Polski. Obok pozytywnej strony zjawiska, takiej jak napływ technologii i umiejętności, mogą rodzić się obawy w niektórych aspektach życia, jak samodzielność i niezależność w prowadzeniu przez Polskę polityki gospodarczej przy tak dużym przejściu przez kapitał zagraniczny aparatu bankowego.

**Otoczenie społeczne** to zjawiska społeczne, które mają trwały charakter i silny wpływ na gospodarkę. Takie czynniki, jak: kształtowanie się modelu życia obywateli, modelu rodziny, priorytetów konsumpcyjnych, przekładają się na wymierne zjawiska ekonomiczne, jak skłonność do oszczędzania, czy kupowanie na kredyt. W Polsce otoczenie społeczne na przestrzeni minionych piętnastu lat ulegało systematycznym zmianom. Przeprowadzane badania wskazują na szybki wzrost tendencji do zaciągania kredytów i wzrost wydatków na zakup dóbr konsumpcyjnych przy jednoczesnej niskiej ocenie sytuacji gospodarstw domowych. W Polsce liczne badania przeprowadzane systematycznie przez ośrodki badania opinii, m.in. CBOS, Pentor, Ipsos nieprzerwanie wskazują, że od kilkunastu lat sytuacja finansowa gospodarstw domowych oceniana jest przez respondentów w sposób negatywny. Oceny negatywne przyznawane przez ankietowanych przewyższają oceny pozytywne. Podobnie kształtuje się ocena sytuacji gospodarczej kraju. Tylko kilkanaście procent badanych ocenia dobrze polską gospodarkę, natomiast kilkadziesiąt procent uznaje, że sytuacja jest zła<sup>2)</sup>. Postrzeganie stanu gospodarki zależy przede wszystkim od sytuacji finansowej i wykształcenia osób badanych. Im lepsza jest sytuacja materialna respondentów, tym wyższe są przyznawa-

ne przez nich oceny. Podobnie skorelowany z oceną stanu gospodarki jest status społeczny. Najlepiej oceniają stan gospodarki przedstawiciele kadry kierowniczej i inteligencji, a najgorzej rolnicy, robotnicy niewykwalifikowani oraz emeryci. Nastawienie społeczne wpływa na decyzje podejmowane przez banki. Ostatnie lata wskazują, że badania psychologiczne w ekonomii mają bardzo duże znaczenie. Świadczą o tym nagrody Nobla, przyznane psychologom zajmującym się ekonomią<sup>3)</sup>. Olbrzymią rolę odgrywają bowiem oczekiwania konsumenckie. Dla decydentów bankowych ważne jest, żeby poznać rzeczywistość, jaka będzie za kilka tygodni, miesięcy, czy nawet lat. Nastawienie do tej rzeczywistości wpływa na sposób postępowania wielu osób. Dlatego oczekiwanie, czy też nastawienie jest jednym z czynników dynamizujących działanie, odczucia kształtują bowiem zachowania.

**Otoczenie demograficzne** to procesy związane z migracją ludności, kształtowaniem się struktury wiekowej, liczbą małżeństw i liczbą narodzin. W zależności od tego, czy społeczeństwo się starzeje, czy rośnie liczba ludzi młodych w populacji, kierunki rozwoju będą przybierać różne formy. W starzejących się społeczeństwach Europy wzrastają tendencje do oszczędzania, a w szczególności do lokowania nadwyżek finansowych w funduszach emerytalnych, które mają zapewnić w przyszłości stałe wypłacanie świadczeń emerytalnych. Podyktowane jest to gwałtownym spadkiem liczby osób czynnych zawodowo. Polska dołączyła do starzejących się krajów europejskich. Od wielu lat odnotowuje się w naszym kraju ujemny przyrost naturalny<sup>4)</sup>. Finalnie mogło to doprowadzić do niewydolności systemu repartycyjnego w ubezpieczeniach, który oparty jest na solidarności, umowie pokoleniowej. W związku z tym wprowadzono system kapitałowy wspomagany możliwością inwestowania w tzw. trzecim filarze. Coraz więcej Polaków decyduje się na długoterminowe inwestowanie w funduszach i towarzystwach ubezpieczeniowych oraz na zakładanie depozytów bankowych.

**Otoczenie ekonomiczne** ma najsilniejszy wpływ na przedsiębiorstwo. Przede wszystkim koniunktura gospodarcza kraju i świata, tendencje wzrostu dochodu narodowego stymulują lub spowalniają koniunkturę w poszczególnych branżach i sektorach. Z doświadczeń innych krajów wynika, że wartość wydatków gwałtownie rośnie, gdy produkt narodowy brutto na jednego mieszkańca przekracza 3 tys. USD. Z tego względu możemy oczekiwać w najbliższych latach wzrostu np. wydatków na ubezpieczenia, gdyż w Polsce dochód narodowy brutto *per capita* przekroczył w 2004 roku wartość 7 tys. USD<sup>5)</sup>. W dawnych krajach unijnych PKB na mieszkańca jest kilkakrot-

**Tab. Liczba wniesionych projektów i uchwalonych przez Sejm ustaw**

	1991–1993	1993–1997	1997–2001	2001–2005
Liczba wniesionych projektów	335	826	753	1265
Liczba uchwalonych ustaw	94	584	717	993
– w tym ustawy dotyczące prawa bankowego	42	145	48	19

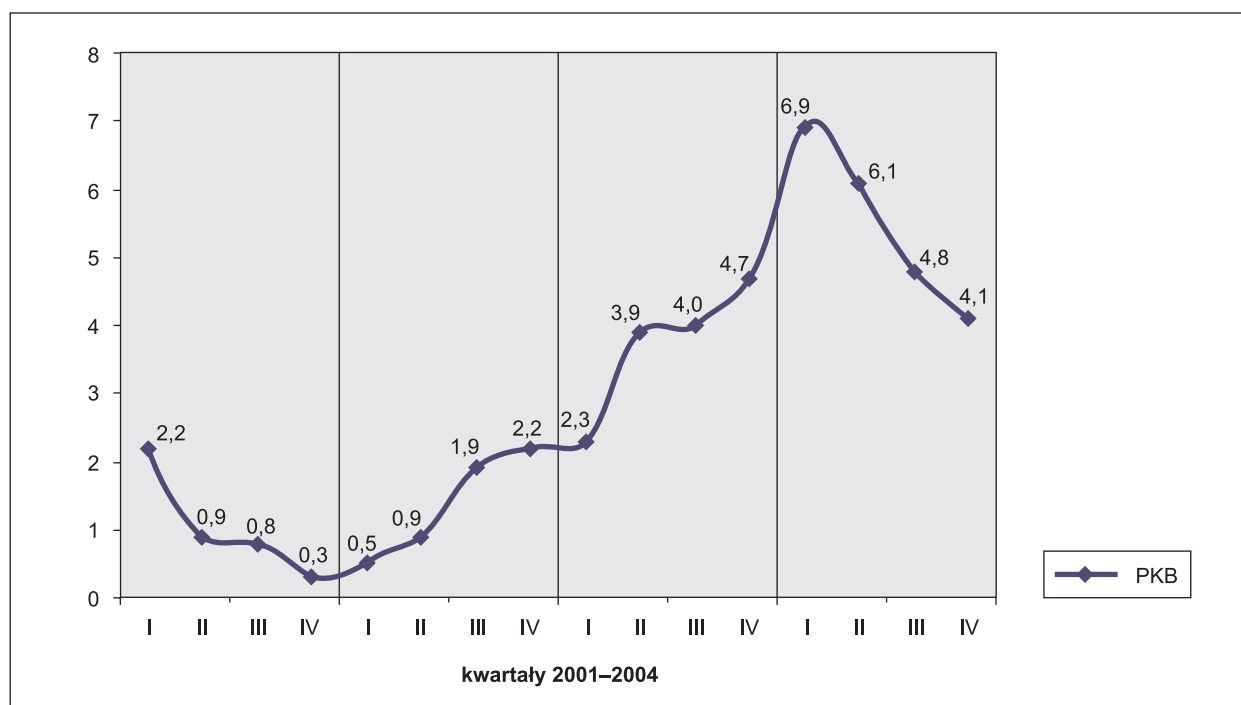
Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. OSIŃSKI, *Państwo w procesie transformacji ustrojowej w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 8, s. 10 oraz [www.sejm.gov.pl](http://www.sejm.gov.pl)

nie większy niż w Polsce i wynosi w Niemczech, Austrii i Wielkiej Brytanii około 30 tys. USD, natomiast w Irlandii blisko 40 tys. USD. W Polsce gospodarka w dalszym ciągu rozwija się dynamicznie, odnotowuje się wzrost PKB. W 2004 r. nastąpiła dalsza wyraźna poprawa sytuacji gospodarczej Polski. Odnotowano wzrost aktywności gospodarczej, wyniki finansowe przedsiębiorstw były wyraźnie lepsze niż w latach poprzednich, co miało pozytywny wpływ na wynik budżetu. Korzystnie kształtowała się wymiana handlowa. Istotnym czynnikiem, który wpłynął pozytywnie na osiągnięcie dobrych wyników gospodarczych w 2004 r., było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej. Kształtowanie się poziomu PKB w latach 2001–2004 przedstawia rysunek. Polepszająca się sytuacja makroekonomiczna stwarza korzystne warunki do wzrostu popytu na usługi finansowe, w tym również na produkty ubezpieczeniowe.

Wzrost PKB w pierwszej połowie 2004 roku może być wyjaśniony akcesją Polski do UE. Włączenie Polski w struktury europejskie spowodowało zdynamizowanie obrotów handlowych, w szczególności w miesiącach bezpośrednio poprzedzających akcesję. Dzięki wynegocjowanym korzystnym warunkom włączenia się Polski w struktury Unii Europejskiej kraj nasz stał się beneficjentem netto środków unijnych, co znalazło m.in. wyraz w wysokiej nadwyżce salda transferów bieżących. Po przystąpieniu Polski do UE na arenie międzynarodowej nastąpił wzrost wiarygodności Polski. Fakt ten znalazł odzwierciedlenie w postaci wzrostu napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych oraz w bardzo wysokim wzroście inwestycji w polskie papiery wartościowe. Ważnym składnikiem wpływającym na wzrost aktywów sektora bankowego było

zwiększenie aktywności depozytowej sektora samorządowego, Ministerstwa Finansów i Narodowego Funduszu Zdrowia.

**Otoczenie technologiczne** można zdefiniować jako stan techniki i technologii w danym kraju lub regionie świata. Przekłada się ten stan bezpośrednio na infrastrukturę gospodarczą (drogi, łączność, stan miast i osiedli), stan edukacji, zdolność do transferu wynalazków. Otoczenie technologiczne zmienia się bardzo szybko, m.in. skrócił się czas między dokonaniem wynalazku a wprowadzeniem go do produkcji czy na rynek. W Polsce mamy do czynienia z brakiem wystarczających nakładów finansowych na badania naukowe i rozwój, co skutkuje koniecznością kupowania nowych technologii za granicą. Polskę można zaliczyć do krajów o niskim zaawansowaniu technologicznym, w którym istnieją branże silnie innowacyjne o wysokim poziomie technologicznym. Polska bankowość stanowi sektor, w którym bardzo szybko wprowadzano nowoczesne rozwiązania technologiczne. Rozwój informatyki i komunikowania się bezprzewodowego przyspieszył wiele procesów bankowych, produkcyjnych i marketingowych. Wiele usług bankowych świadczonych jest obecnie za pomocą elektronicznych kanałów dystrybucji. Internet umożliwia w wielu przypadkach uzyskiwanie korzyści ze standaryzacji i globalizacji działalności. Nowe techniki i technologie odgrywają fundamentalną rolę w transformacji rynku bankowego. Umożliwiają one zwiększenie zasobu wiedzy na temat klientów i pozwalają na bardziej precyzyjne i efektywne promowanie sprzedaży poszczególnych produktów. Nowe technologie pozwalają nie tylko na gromadzenie niezbędnej informacji o kliencie (*business intelligence*), ale przede



**Rys. Dynamika zmian PKB w latach 2001–2004**

Źródło: GUS oraz „Przegląd Makroekonomiczny”, Ministerstwo Finansów, Departament Polityki Finansowej, Analiz i Statystyki, Warszawa 2005.

wszystkim umożliwiają nawiązywanie coraz ściślejszych związków z klientami, budowanie trwałych relacji i podnoszenie poziomu satysfakcji z oferowanych produktów (*customer relationship management*).

### Co dalej z sektorem bankowym?

**B**ankowość polska po wejściu naszego kraju do Unii Europejskiej stanęła przed nowymi wyzwaniami. Przede wszystkim radykalnej zmianie uległo makrootoczenie, które stanowi podstawowy trzon rozwoju każdej instytucji. Zmieniło się otoczenie prawne, ekonomiczne i międzynarodowe. Przepisy unijne umożliwiły swobodny przepływ kapitału, ale jednocześnie wymusiły na polskich instytucjach finansowych przestrzeganie prawa wspólnotowego. Spektakularny przykład oddziaływania otoczenia prawnego, politycznego i międzynarodowego na banki w Polsce mieliśmy podczas prac związanych z fuzją Pekao SA i BPH. Komisja Europejska wyraziła swoje stanowisko w sprawie fuzji, uznając za zasadne i zgodne z prawem unijnym jej przeprowadzenie. Strona polska uważała natomiast, że zapisy zawarte w prospekcie emisyjnym stanowiące umowę prywatyzacyjną Pekao SA ograniczały możliwości dalszych inwestycji w sektorze bankowym w Polsce przez Unicredito. Polski rząd nie chciał wyrazić zgody na fuzję na zasadach proponowanych przez Unicredit HVB Group – właściciela obu banków i starał się uzyskać jak najkorzystniejsze warunki połączenia obu instytucji. Komisja Nadzoru Bankowego miała natomiast wypowiedzieć się, czy proponowana fuzja nie zachwieje systemem bankowym w Polsce. Jednakże już na samym początku pojawiły się problemy natury politycznej, gdyż prezes NBP wykluczył z posiedzenia komisji wiceministra finansów. Wylimitowanie przedstawiciela Ministerstwa Finansów z prac komisji bez wcześniejszej zapowiedzi zostało dokonane w ostatniej chwili i odbiło się szerokim echem nie tylko w kraju, ale i za granicą. Rozgorzała zatem dyskusja polityczna związana z sektorem bankowym w Polsce i rolę, jaką odgrywało otoczenie polityczne podczas prywatyzacji banków za czasów rządów liberalno-lewicowych. Jak widać, wspomniane powyżej elementy otoczenia bardzo silnie wpływają na sektor bankowy i decydują o kształcie i kierunkach rozwoju.

Polski rynek usług bankowych cechuje się wysokim potencjałem rozwojowym, o czym świadczy względnie niski poziom nasycenia usługami bankowymi mierzony stosunkiem aktywów i kredytów do PKB. Z publikowanych badań opinii publicznej wynika, że w Polsce z usług bankowych korzysta średnio co drugi dorosły obywatel, mimo że po przystąpieniu Polski do Unii, głównie w związku z ubieganiem się rolników o dopłaty do produkcji, liczba rachunków w bankach komercyjnych wzrosła o około 2,9%, natomiast w bankach spółdzielczych o około 8,3%. Otwiera to szerokie pole do zwiększenia aktywności w sektorze bankowym w Polsce oraz daje perspektywy dalszego wzrostu i rozwoju instytucji finansowych.

Z przeprowadzonej powyżej analizy makrootoczenia widać, że występujące zjawiska w polskim sektorze usług finansowych można uznać za typowe dla gospodarki rynkowej i normalne w krajach demokra-

tycznych, w których ścierają się ze sobą różne poglądy, a wyniki wyborów decydują o kierunku rozwoju państwa.

dr inż. Piotr F. Borowski  
Szkoła Wyższa im. B. Jańskiego  
w Warszawie

### PRZYPISY

- 1) Rada Polityki Pieniężnej ustala coroczne założenia polityki pieniężnej, ustala poziom podstawowych stóp procentowych, określa zasady operacji otwartego rynku oraz ustala zasady i tryb naliczania i utrzymywania rezerwy obowiązkowej. Rada zatwierdza plan finansowy NBP oraz sprawozdanie z działalności NBP.
- 2) Więcej na temat oceny sytuacji gospodarczej można znaleźć w raportach z przeprowadzanych badań nastrojów społecznych i optymizmu konsumentów m.in. CBOS-u, Pentora, Ipsos-u.
- 3) Nagrodę Nobla z dziedziny ekonomii przyznawaną przez Bank Szwecji otrzymali w roku 2000 J. HECKMAN i D. McFADDEN za opracowanie teorii i metod stosowanych w analizie statystycznej zachowań poszczególnych osób i gospodarstw domowych; w roku 2002 D. KAHNEMAN i V. SMITH za zastosowanie narzędzi z psychologii w badaniach ekonomicznych, ze szczególnym uwzględnieniem procesów decyzyjnych w warunkach niepewności; w roku 2005 R. BAUMANN i T. SCHELLING za prace dotyczące zastosowania teorii gier w naukach społecznych i mikroekonomii.
- 4) Liczba urodzeń w Polsce maleje nieprzerwanie od 1984 roku. Szacuje się, że w 2004 r. urodziło się 356 tys. dzieci, co oznacza wzrost o ponad 5 tys. w stosunku do 2003 r., ale jest to o ok. 35% mniej niż w 1990 r. i o ponad połowę mniej niż w 1983 r., który był szczytowym rokiem ostatniego wyżu demograficznego (urodziło się wówczas 724 tys. dzieci). Obserwowana w latach 90. ub. wieku depresja urodzeniowa utrzymuje się w dalszym ciągu. Od 1989 r. poziom reprodukcji nie gwarantuje prostej zastępowalności pokoleń (*Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2004 roku*, GUS, Departament Statystyki Społecznej, 2005).
- 5) Dane na koniec 2004 r. przy kursie średnim PLN/USD 2,99, ludności 38,1 mln i PKB w cenach bieżących 884,2 mld zł (GUS).

### BIBLIOGRAFIA

- [1] DULINIEC E., *Marketing międzynarodowy*, PWE, Warszawa 2004.
- [2] DYCHE J., *The CRM Handbook*, Addison-Wesley Information Technology Series 2001.
- [3] KOSIŃSKI B., *Banki u progu XXI wieku*, SGH, Warszawa 2002.
- [4] *Nastroje społeczne w październiku – komunikat z badań*, CBOS, Warszawa, październik 2005.
- [5] *Narodowy Bank Polski*, NBP, Warszawa 2005.
- [6] *Nowe regulacje bankowe*, NBP, Warszawa 2004.
- [7] OSIŃSKI J., *Państwo w procesie transformacji ustrojowej w Polsce*, „Bank i Kredyt” 2004, nr 8.
- [8] *Podstawowe informacje o rozwoju demograficznym Polski do 2004 roku*, GUS, Departament Statystyki Społecznej, 2005.
- [9] ROMANOWSKA M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- [10] *Rozwój systemu finansowego w Polsce w latach 2002-2003*, NBP, Warszawa 2004.
- [11] *Sytuacja finansowa banków w 2003 r. Synteza*, NBP, Warszawa 2004.
- [12] *Wiarygodny obraz rzeczywistości*, Pentor, Instytut Badania Opinii i Rynku, styczeń 2005.

# Przyszłość polskiego sektora górnictwa węgla kamiennego w Polsce

*Jerzy Choroszczak*

## Wstęp

**P**olski sektor górniczy najlepsze lata świetności ma niewątpliwie już za sobą. Ta potężna niegdyś gałąź gospodarki, rozbudowywana sukcesywnie w gospodarce nakazowo-rozdzielczej, w zderzeniu z twardymi regułami gry rynkowej okazała się całkowicie nieprzystosowana do efektywnej ekonomicznie działalności.

W sytuacji trwałego spadku popytu na węgiel najważniejszymi celami restrukturyzacyjnymi sektora górniczego stało się stopniowe ograniczanie mocy produkcyjnych i redukcja zatrudnienia. Niestety, przeprowadzane ogromnymi nakładami środków pomocy publicznej procesy przemian restrukturyzacyjnych podmiotów górniczych w większości przypadków nie przyniosły spodziewanych rezultatów w postaci uzyskania pełnej rentowności. Sam sektor górniczy zaczął być postrzegany jako relikwyt przeszłości i kłopotliwy ciężar dla całej gospodarki krajowej.

Mimo istniejącej od wielu lat niekorzystnej sytuacji w sektorze górnictwa węgla kamiennego przyszłość tego wrażliwego sektora nie jest jednak do końca z góry jednoznacznie przesądzona. W otoczeniu kopalń zaczynają się bowiem kształtować procesy, które mogą zmienić ich niekorzystną sytuację. Celem tego artykułu jest analiza tych tendencji.

## Procesy sprzyjające rozwojowi górnictwa węgla kamiennego

**D**o czynników, które mogą stwarzać pozytywne uwarunkowania dla działalności podmiotów górniczych w przyszłości i których prawdopodobieństwo wystąpienia jest też duże można zaliczyć:

■ **Utrzymujący się w długim okresie trend wzrostowy cen ropy naftowej i gazu ziemnego na świecie.** Począwszy od roku 2003 następuje coraz szybszy wzrost cen ropy naftowej i gazu ziemnego na rynkach międzynarodowych. W 2004 r. ceny ropy naftowej osiągnęły nie notowany w historii poziom 50 USD/baryłkę, a na początku 2005 r. osiągnęły kolejny rekord 58 USD za baryłkę. Przyczyn tego negatywnego dla gospodarki światowej stanu rzeczy należy upatrywać w rozwoju następujących zjawisk:

- wzroście napięć politycznych w regionach roponośnych, zwłaszcza na Bliskim Wschodzie,
- rosnącym globalnym popycie na energię, zwłaszcza ze strony szybko rozwijających się gospodarek Chin i Indii,
- ograniczonych możliwościach szybkiego zwiększenia podaży ropy naftowej i gazu ziemnego.

W przyszłości niewątpliwie postępować będzie wzrost cen ropy naftowej na świecie, co związane będzie ze stopniowym wyczerpywaniem się złóż tego paliwa, którego zasoby szacowane są na ok. 40 lat. Taka sytuacja, w powiązaniu dodatkowo z dużą niepewnością dostaw z rejonów konfliktogennych będzie powodować wzrost zainteresowania znacznie tańszym i bardziej „stabilnym” paliwem pierwotnym, jakim jest węgiel, którego zasoby też są znacznie większe w porównaniu do zasobów ropy naftowej, gdyż szacowane są na ok. 160 lat.

■ **Rozwój technologii czystego spalania węgla i innowacyjnych sposobów jego wykorzystania.** Obecnie w Polsce i na świecie, przede wszystkim w USA, prowadzone są intensywne prace nad technologiami czystego spalania węgla. Najnowsze osiągnięcia w tym zakresie stwarzają możliwość zastosowania węgla do produkcji energii z bardzo niską, a nawet zerową emisją gazów cieplarnianych, przy również bardzo niskiej zawartości popiołu. Rozwój tych technologii może być wielką szansą dla górnictwa; zmienić może bowiem wyobrażenie i nastawienie społeczeństwa odnośnie do negatywnego wpływu węgla na środowisko i tym samym przyczynić się do wzrostu popytu na węgiel. Biorąc pod uwagę stopień zaawansowania prac badawczych w zakresie technologii czystego spalania węgla, można przewidywać, że węgiel w przyszłości będzie coraz czystszy, co w konsekwencji spowoduje, że zminimalizowany zostanie wpływ procesu spalania węgla na efekt cieplarniany.

Postępujące systematycznie doskonalenie procesów spalania węgla, przy jednoczesnej poprawie komfortu użytkowania coraz bardziej zautomatyzowanych paleńskich węglowych sprawi, że węgiel pod względem czystości i komfortu spalania będzie coraz skuteczniej rywalizował z olejem opałowym czy gazem.

Istotny wpływ na sytuację kopalń w przyszłości mogą mieć także bardzo obiecujące rezultaty badań naukowych nad innowacyjnymi technologiami wykorzystania węgla. Przykładem takich technologii może być technologia „zgazowania węgla”, w której węgiel jest wykorzystywany do produkcji syntetycznego gazu. Innym przykładem nowatorskiego wykorzystania węgla może być technologia „upłynnienia węgla”. W przypadku tej technologii z węgla uzyskuje się ropę naftową. Wykorzystaniem tej technologii na skalę przemysłową zainteresowana jest m.in. Kompania Węglowa. Jeszcze innym sposobem innowacyjnego zastosowania węgla może być jego wykorzystanie do produkcji wodoru, uważanego za bardzo ważne paliwo przyszłości, zwłaszcza w transporcie. Intensyfikacja prac nad tego typu technologiami będzie proporcjonalna do wzrostu cen ropy naftowej i gazu ziemnego na świecie.

■ **Prywatyzacja podmiotów górniczych.** Przeprowadzenie nieuchronnej, aczkolwiek wciąż odkładanej prywatyzacji w sektorze górniczym będzie korzystnie wpływać na sytuację prywatyzowanych przedsiębiorstw. W wyniku prywatyzacji nastąpi uniezależnienie od dotychczasowego właściciela, czyli skarbu państwa i tym samym nastąpi rozdzielenie strony ekonomicznej działalności gospodarczej przedsiębiorstw prywatyzowanych od nacisków politycznych różnych *stakeholders* i kierowania administracyjnego. Prywatyzacja zwiększy prawdopodobieństwo rozszerzenia zakresu przeprowadzanych zmian organizacyjnych w podmiotach prywatyzowanych, które poprzez pozyskanie chociażby inwestora strategicznego branżowego bądź z branż pokrewnych mogą także wejść na nowe rynki zbytu, uzyskać dostęp do nowych technologii, czy otrzymać dodatkowe wsparcie finansowe.

Obecnie najbardziej zaawansowane są działania prywatyzacyjne prowadzone wobec spółki Lubelski Węgiel Bogdanka SA oraz spółki Budryk. Spółki te miały zadebiutować na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w 2006 r.<sup>1)</sup>, choć z przyczyn politycznych ich proces prywatyzacji został na razie wstrzymany.

■ **Wzrost tempa rozwoju gospodarczego i zapotrzebowania na energię elektryczną w kraju.** Wzrost gospodarczy jest głównym czynnikiem pobudzającym popyt na energię. Przykładowo, w latach 70. XX w. wzrostowi PKB o 1% towarzyszył wzrost konsumpcji energii pierwotnej na świecie o 0,6%, a w latach 1991–2002 wielkość ta wynosiła 0,4%<sup>2)</sup>. Szybszy rozwój gospodarczy kraju będzie zatem pociągał za sobą szybszy wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną, przynajmniej w perspektywie krótkoterminowej. W dłuższym horyzoncie czasowym można bowiem spodziewać się, że wzrost gospodarczy pociągnie za sobą rozwój innowacyjnych technologii energooszczędnych. W przypadku Polski w ubiegłych latach można było wprawdzie obserwować tendencję wzrostu gospodarczego bez zwiększenia zużycia energii, a nawet przy jego obniżeniu<sup>3)</sup>. Wynikało to jednak z zainicjowanych na początku lat 90. procesów przebudowy struktury gospodarki polskiej w kierunku zmniejszania znaczenia bardzo rozbudowanych w gospodarce centralnie planowanej gałęzi energochłonnych – przemysłu ciężkiego i stosowania w coraz szerszym stopniu technologii oszczędniejszych w zużywaniu energii.

Długoterminowa prognoza rozwoju gospodarczego oparta na prognozach wzrostu PKB w świetle analiz Ministerstwa Gospodarki i Pracy oraz Rządowego Centrum Studiów Strategicznych wygląda dość optymistycznie. Zgodnie z tymi przewidywaniami, w perspektywie długoterminowej obejmującej okres 2005–2025, tempo wzrostu PKB będzie wynosiło ponad 5%. Utrzy-

mujące się w ostatnich latach wysokie ceny ropy naftowej mogą zmniejszyć tę wielkość, ale w powszechnej opinii ekonomistów jedynie o około 0,5%.

■ **Przewidywany wzrost produkcji energii elektrycznej w Unii Europejskiej.** Kształtowanie się wielkości produkcji energii elektrycznej w Unii Europejskiej będzie miało dla podmiotów sektora górniczego w Polsce istotne znaczenie z racji tego, że głównym rynkiem zbytu polskiego węgla, poza oczywiście krajem, są państwa Unii Europejskiej, przede wszystkim Niemcy. Wzrost zapotrzebowania na energię elektryczną w państwach Unii Europejskiej i tym samym konieczność jej zaspokojenia przez zwiększenie zarówno wydobycia w krajach Wspólnoty, jak i eksportu, to wszystko będzie pozytywnie oddziaływało na kształtowanie się popytu na węgiel, w tym także węgiel z Polski, zwłaszcza, że udział Polski w produkcji węgla w poszerzonej Unii Europejskiej wynosi ok. 50%.

W przyszłości wobec przewidywanego wzrostu gospodarczego w Unii Europejskiej prognozuje się także wzrost popytu na energię elektryczną i co za tym idzie wzrost produkcji energii elektrycznej (tabela 1). Zgodnie z dokumentem Komisji Europejskiej *European Energy and Transport Trends* przewiduje się, że w przyszłości wzrastać będzie produkcja energii uzyskiwanej z węgla i gazu, natomiast maleć będzie produkcja energii uzyskiwanej z ropy naftowej oraz energii jądrowej.

■ **Utrzymujący się wysoki rozwój gospodarki chińskiej.** Gospodarka chińska z racji wydobycia i eksportu węgla energetycznego ma duży wpływ na kształtowania światowych cen węgla i tym samym podmiotów górniczych. Chińska Republika Ludowa jest największym producentem węgla kamiennego na świecie i drugim po Australii największym eksporterem węgla<sup>4)</sup>. Chiny przewodzą na świecie zarówno w konsumpcji węgla, jak i w jego wydobyciu<sup>5)</sup>. Ponadto gospodarka chińska jest siłą napędową dla rynków surowcowych, które wykazują rosące zapotrzebowanie na rudę żelaza, metale kolorowe, czy ropę naftową. Popyt zgłaszany na tych rynkach pośrednio ma też wpływ na kształtowanie się cen węgla. Przykładowo, wzrost zapotrzebowania na rudę żelaza będzie pociągał za sobą wzrost popytu na węgiel koksujący, a wzrost zapotrzebowania i tym samym cen ropy naftowej będzie powodował większą międzynarodową konkurencyjność cenową węgla kamiennego.

Postępujące od 2002 r. stopniowe zmniejszanie eksportu węgla kamiennego z Chin przy równoczesnym gwałtownym wzroście cen ropy naftowej, spowodowało braki na rynku międzynarodowym węgla i gwałtowny wzrost jego cen na świecie. To przyczyniło się do tego, że w ciągu dwóch kolejnych lat średnie ceny węgla wzrosły trzykrotnie. Poziom cen węgla na rynku europejskim

Tab. 1. Prognozy produkcji energii elektrycznej w Unii Europejskiej do roku 2030 (TWh/%)

Rok	Produkcja ogółem	w tym: produkcja według źródeł energii pierwotnej				
		Węgiel	Ropa naftowa	Gaz ziemny	Energia jądrowa	Pozostałe
2010	3431 100%	703 20,5	99 2,9	1081 31,5	954 27,8	59 17,3
2020	3988 100%	861 21,6	76 1,9	1523 38,2	834 20,9	694 17,4
2030	4477 100%	1196 26,7	90 2,0	1634 36,5	767 17,1	792 17,7

Źródło: *European Energy and Transport Trends to 2030*, European Commission 2003.

w 2004 r. był najwyższy od 1991 r. Mniejszy eksport węgla z Chin podyktowany był bardzo dużym popytem na energię elektryczną. Przy wzroście gospodarczym rzędu 9% podaż węgla nie nadążała za szybko rosnącymi potrzebami gospodarki. Taka sytuacja z punktu widzenia interesów polskich kopalń jest bardzo korzystna. Zwiększa bowiem z powodu światowego wzrostu cen węgla atrakcyjność i możliwości eksportu polskiego węgla. Przy tym trzeba pamiętać, że głównie oddziaływanie gospodarki chińskiej na sytuację podmiotów w Polsce będzie dotyczyło kształtowania światowych cen węgla, albowiem rynkiem zbytu dla węgla chińskiego jest prawie wyłącznie obszar gospodarczy Pacyfiku<sup>6)</sup>, a nie Unia Europejska. W przyszłości do roku 2020 Chiny planują podwoić produkcję energii elektrycznej, wykorzystując w tym celu energię jądrową, jak również energię pozyskiwaną z węgla<sup>7)</sup>. To daje nadzieję, że eksport węgla z tego kraju nie będzie się zwiększał, co więcej, może nawet nastąpić wzrost importu węgla do tego kraju, o ile gospodarka chińska będzie się rozwijać w dotychczasowym tempie. W dalszej kolejności to rosnące zapotrzebowanie na węgiel gospodarki chińskiej, ale także innych państw Azji może zwrócić uwagę eksporterów, którzy do tej pory głównie eksportowali węgiel do Unii Europejskiej. W konsekwencji w przyszłości może zmniejszyć się krąg konkurentów dla polskiego węgla.

Prognozy dotyczące tempa rozwoju gospodarki chińskiej przewidują w przyszłości jego spadek w efekcie działań rządu mających na celu przeciwdziałanie przegraniu koniunktury gospodarczej w tym kraju. W przyszłości, do roku 2030 szacuje się, że gospodarka chińska będzie się rozwijać w stosunkowo szybkim tempie 5–6% rocznie<sup>8)</sup>.

## Zagrożenia dla kopalń

**D**o silnych trendów mogących niekorzystnie oddziaływać na sytuację sektora górniczego, których prawdopodobieństwo wystąpienia w przyszłości będzie duże można zaliczyć:

■ **Zmiany strukturalne w gospodarce krajowej niekorzystne dla popytu na węgiel.** Analizując zmiany strukturalne gospodarki polskiej można zauważyć, że nastąpi w przyszłości pogłębienie niekorzystnych dla sytuacji podmiotów górnictwa węgla kamiennego tendencji spadku znaczenia gałęzi energochłonnych, głównie przemysłu ciężkiego na rzecz wzrostu sektora usług oraz przemysłu lekkiego<sup>9)</sup>. Obecnie udział gałęzi energochłonnych w gospodarce jest wciąż bardzo duży, o czym może świadczyć fakt, że współczynniki energochłonności i elektrochłonności są w przypadku gospodarki polskiej nadal 2,5–3-krotnie wyższe niż przeciętne dla Unii Europejskiej<sup>10)</sup>, co pokazuje skalę problemu, przed jakim stoi Polska.

W przyszłości przewiduje się, że procentowy udział sektora usług publicznych i komercyjnych w strukturze wartości dodanej gospodarki polskiej przekroczy w 2025 r. 62%. W ten sposób struktura gospodarki polskiej będzie przybliżać się coraz bardziej do struktur gospodarek krajów wysoko rozwiniętych.

■ **Spadek wielkości pomocy publicznej udzielanej sektorowi górnictwu.**

Pomoc publiczna wobec trudnej sytuacji finansowej podmiotów górniczych stanowiła i wciąż stanowi niezbędne narzędzie, dzięki któremu podmioty mogły przeprowadzać procesy restrukturyzacyjne. Niestety, z punktu widzenia podmiotów górniczych wielkość udzielanej po-

**Tab. 2. Prognozowany rozwój struktury wartości dodanej w sektorach gospodarki (w %)**

	2010	2015	2020	2025
Przemysł	20,0	22,3	20,5	19,1
Rolnictwo	2,7	2,5	2,3	2,1
Transport	7,9	7,8	7,7	7,6
Budownictwo	6,0	6,2	6,5	6,7
Usługi komercyjne	39,1	40,1	41,5	42,4
Usługi publiczne	16,9	17,5	17,8	18,1

Źródło: ARE.

mocy ze strony państwa, zgodnie z wytycznymi i rozporządzeniem Komisji Europejskiej nr 1407/2002 ma być stopniowo zmniejszana, co znalazło swoje odzwierciedlenie w planach dostępu do zasobów i planach likwidacji kopalń. Wzrostu pomocy publicznej można jedynie spodziewać się, biorąc pod uwagę realizowane od połowy 2005 r. postulaty reformy pomocy publicznej<sup>11)</sup> w obszarze pomocy na badania i rozwój, pomocy na szkolenia oraz pomocy na ochronę środowiska.

Rozpatrując prognozy ogólnej wielkości pomocy publicznej udzielanej sektorowi górnictwu do roku 2010<sup>12)</sup> można stwierdzić, że trend związany z jej udzielaniem będzie miał tendencję spadkową, przy czym dynamika spadku będzie w przyszłości coraz większa, co obrazuje tabela 3.

■ **Utrzymujące się duże znaczenie związków zawodowych w sektorze górnictwem.** Siła oddziaływania związków zawodowych w przypadku górnictwa jest i prawdopodobnie pozostanie bardzo duża. Wynika ona z tego, że blisko 60% górników należy do różnych, bardzo rozbudowanych, zwłaszcza w tym sektorze, związków zawodowych. Ich oddziaływanie na podmioty górnicze jest często negatywne. Związki zawodowe przeciwne są wszelkim większym reformom górnictwem, bronią zaciekle bardzo rozbudowanych przywilejów branżowych swoich członków, nie zgadzają się na racjonalną redukcję zatrudnienia i często wymuszają nieuzasadnione ekonomią podwyżki płac i dodatkowe świadczenia socjalne. Przeciwnie są procesom prywatyzacyjnym, co wykazały kolejne referenda w tej sprawie, a każdą większą zmianę organizacyjną traktują jako potencjalnie złą i wymierzoną przeciwko górnictwu. To znacznie osłabia rezultaty wdrażanych przemian w podmiotach górniczych. Ponadto związki zawodowe są dla poszczególnych podmiotów górniczych dużym obciążeniem finansowym z racji często bardzo rozbudowanych struktur. Przykładem może być Kompania Węglowa i jej 23 czynne kopalnie, w których działają 204 organizacje związkowe – średnio ok. 9 na jedną kopalnię. Samo utrzymanie etatów związkowych, nadmierne rozbudowanych i przekraczających wielokrotnie ustawowe limity, kosztuje ten państwowy konsern ok. 1,4 mln zł miesięcznie (2003 r.), w skali roku jest to już 16,5 mln zł<sup>13)</sup>.

Można przewidywać, że duża siła oddziaływania związków zawodowych będzie w przyszłości utrzymana, na co istotny wpływ będą mieć gwarancje ustawowe dotyczące funkcjonowania związków zawodowych, aczkolwiek planowane dalsze redukcje zatrudnienia, jak również nieuniknione procesy prywatyzacyjne mogą tę pozycję stopniowo osłabiać.

■ **Rosnąca wrażliwość społeczeństwa na aspekty związane z ochroną środowiska.** Na całym świecie

Tab. 3. Pomoc publiczna dla górnictwa planowana do udzielenia w latach 2006–2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Pomoc publiczna	1 167 953 zł	268 227 zł	254 158 zł	240 214 zł	223 132 zł

Źródło: *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w latach 2004–2007* oraz *Strategia na lata 2007–2010*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 27 kwietnia 2004.

cie daje się zauważyć postępujący silny trend, zgodnie z którym społeczeństwa stają się coraz bardziej wrażliwe na ochronę środowiska<sup>14</sup>). Tak jest również w Polsce, gdzie obecnie coraz mniejszy jest margines społecznej akceptacji dla dużych trucicieli zanieczyszczających środowisko naturalne. W oczach społeczeństwa polskiego działalność kopalń oraz spalanie węgla jawią się jako jedne z głównych źródeł zanieczyszczeń i degradacji środowiska. Trend nacisku na ochronę środowiska oczywiście nie będzie korzystnie oddziaływać na sytuację podmiotów górniczych i ich klientów przemysłowych oraz kształtowanie popytu na węgiel. Negatywny z punktu widzenia ochrony środowiska obraz węgla można zmienić propagując w społeczeństwie i stosując w praktyce na szerszą skalę przykładowo technologie czystego spalania węgla, łączenia w procesie produkcji energii miału węglowego z biomasą, np. wierzbą energetyczną i chociażby szerszego zastosowania ekologicznych pieców retortowych. Niestety wymaga to i czasu, i dużych nakładów finansowych.

W przyszłości wobec mających miejsce na całym świecie anomalii pogodowych, których siła i częstotliwość będą rosły, oraz postępującego efektu cieplarnianego, przyzwolenie społeczeństwa na zanieczyszczanie środowiska będzie coraz mniejsze. Coraz szerszą popularność będą zdobywać wśród społeczeństwa przede wszystkim nośniki energii odnawialnej, co odbije się negatywnie na zapotrzebowaniu na węgiel.

### Obraz sektora górniczego w przyszłości – wnioski

**B**iorąc pod uwagę przeanalizowane wyżej tendencje, można stwierdzić, że rola węgla w przyszłości będzie mieć charakter przede wszystkim stabilizujący, zapewniający bezpieczeństwo energetyczne w kraju i na świecie. Coraz większa niepewność cen i dostaw ropy naftowej oraz gazu ziemnego, przy rosnącym stopniowo zapotrzebowaniu na energię elektryczną oraz niewielkim przyroście energii odnawialnej, będzie prowadziła do tego, że paliwem wystarczającym do zaspokojenia dużego krajowego i światowego popytu na energię, a jednocześnie pewnym pod względem dostaw może być właśnie węgiel. Z drugiej strony, wzrost emisji zanieczyszczeń na świecie, efektu cieplarnianego i związanych z tym anomalii pogodowych będzie wymuszać bardziej stanowcze kroki proekologiczne, mające na celu między innymi ograniczenie emisji dwutlenku węgla. Wszystko to będzie prowadzić do tego, że przyszłość węgla będzie zależeć w bardzo dużej mierze od inwestycji w technologie czystego spalania. Nie tylko stabilny, ale przede wszystkim czysty węgiel będzie mógł połączyć silne trendy wzrostu zapotrzebowania na produkcję energii i bezpieczeństwa energetycznego z równie silnym trendem ochrony środowiska.

W przyszłości węgiel najprawdopodobniej utrzyma swoje strategiczne znaczenie w gospodarce energetycznej kraju, co wynikać będzie przede wszystkim z bog-

tych zasobów węgla kamiennego, jakimi dysponuje Polska. Tylko pod względem tych zasobów Polska jest samowystarczalna energetycznie. Nastąpi jednak większa dywersyfikacja nośników energii, ukierunkowana na zwiększenie roli gazu ziemnego oraz stopniowy, ustabilizowany rozwój energii odnawialnej, której wykorzystanie w Polsce jest wciąż bardzo małe. Te trendy będą odzwierciedleniem zachodzących na całym świecie tendencji związanych z coraz większą dywersyfikacją nośników energii, promocją i upowszechnianiem się energii ze źródeł alternatywnych, głównie energii z biomasy, oraz gwałtownym spadkiem roli ropy naftowej jako paliwa dla energetyki.

Biorąc pod uwagę kształtowanie się popytu na węgiel można przewidywać wyhamowanie niekorzystnych długofalowych tendencji spadkowych. Wpływ na to będą miały przede wszystkim: utrzymujące się w długim okresie wysokie tempo wzrostu gospodarczego wynoszące ok. 5%, konkurencyjne w stosunku do innych nośników energii koszty produkcji energii elektrycznej w wyniku wzrostu cen ropy naftowej i gazu ziemnego, utrzymujący się wysoki udział węgla w produkcji energii elektrycznej oraz rozwój nowoczesnych technologii w zakresie czystego spalania węgla, czego przykładem mogą być ekologiczne i oszczędne kotły retortowe.

*mgr Jerzy Choroszczak*

WSB – National Louis University w Nowym Sączu  
Katedra Zarządzania

### PRZYPISY

- <sup>1</sup> *Sytuacja górnictwa węgla kamiennego po reformach*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 11 września 2003.
- <sup>2</sup> J. STADNICKA, *Długoterminowa prognoza zapotrzebowania na energię w Unii Europejskiej*, Biuletyn URE, nr 1/2005.
- <sup>3</sup> *Prognozy zapotrzebowania na polski węgiel kamienny*, dokument zespołu ekspertów powołanego 30 stycznia 2003 r. przez ministra gospodarki, pracy i polityki społecznej związanego z realizacją postanowień porozumienia podpisanego 11 grudnia 2002 r. w sprawie restrukturyzacji górnictwa w latach 2003–2006, Warszawa, maj 2003.
- <sup>4</sup> H. PASZCZA, M. BIAŁAS, R. MARZEC, *Sytuacja na światowym rynku węglowym – stan aktualny i perspektywy*, „Wiadomości Górnicze”, nr 5/2004.
- <sup>5</sup> J. LOGAN, *Chinese Energy and Carbon Dioxide Trends at the Turn of the Century*, Pacific Northwest National Laboratory, listopad 2000.
- <sup>6</sup> G. FABIAN, *Węgiel kamienny w roku 2003 – światowe trendy*, „Biuletyn Górniczy”, nr 11–12, listopad–grudzień 2004.
- <sup>7</sup> Z. BORKOWSKI, *W Chinach ciagle za mało węgla*, „Biuletyn Górniczy”, nr 7–8, lipiec–sierpień 2004.
- <sup>8</sup> *World Energy Outlook 2004*, OECD/IEA 2004, s. 44.
- <sup>9</sup> *Polityka energetyczna Polski do 2025 r.*, dokument zespołu do spraw polityki energetycznej, Warszawa, 14 grudnia 2004 r.
- <sup>10</sup> *Polityka energetyczna Polski...*, op.cit., s. 16.
- <sup>11</sup> N. KROES, *Reforming Europe's State Aid Regime: An Action Plan for Change*, Conference on European State Aid Reform, Brussels, 14 czerwca 2005.
- <sup>12</sup> *Restrukturyzacja górnictwa węgla kamiennego w latach 2004–2007* oraz *Strategia na lata 2007–2010*, Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej, Warszawa, 27 kwietnia 2004.
- <sup>13</sup> *Związki zawodowe w Kompanii Węglowej*, „Puls Biznesu”, 2 października 2003.
- <sup>14</sup> G. GJERSZEWSKA, M. ROMANOWSKA, *Analiza strategiczna*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003, s. 45.

# Instytucjonalne i integracyjne aspekty programu polsko-niemieckiej współpracy przygranicznej\*)

*Janusz T. Hryniewicz*

## Wstęp

**P**rzedmiotem opracowania jest próba oceny metod zarządzania programem oraz jego skutków w zakresie integracji polskich i niemieckich instytucji zarządzających (urzędy marszałkowskie, euroregiony, rządy landów). Nabór projektów był realizowany w latach 1999–2001. Program obejmował realizację szerokiego spektrum projektów: infrastrukturalnych, ekologicznych, kulturalnych, sportowych, turystycznych itp. Większe projekty, zwłaszcza infrastrukturalne, miały wieloletni charakter i niedawno zostały zakończone. Mniejszymi projektami zarządzały biura euroregionów, większymi – urzędy marszałkowskie. Podstawą opracowania są informacje uzyskane w trakcie wywiadów przeprowadzonych w urzędach marszałkowskich trzech województw (zachodniopomorskiego, lubuskiego i dolnośląskiego) oraz w biurach trzech euroregionów (Nysa, Pomerania i Sprewa-Nysa-Bóbr)

## Instytucje, przepisy, perturbacje

**P**rogram integrował obszary graniczne państw o wyraźnie odmiennych systemach prawnych, poziomie rozwoju cywilizacyjnego i kulturze organizacyjnej. Z formalnego punktu widzenia dodatkowym źródłem komplikacji było to, że po stronie niemieckiej podstawą finansowania był program europejski INTERREG, po polskiej zaś PHARE. Różnice te były dla uczestników programu oczywiste przed jego rozpoczęciem i dlatego do programu przystępowano z nastawieniem na taki sposób uczestnictwa, żeby abstrahując od oczywistych odmienności, zrealizować wspólne cele. Dzięki takiemu nastawieniu różnice interesów, wartości czy postaw łatwo dawały się sprowadzić do konkretnych problemów finansowych, logistycznych czy technicznych, które dawały się rozwiązać przez odwołanie się do zasad księgowania czy norm technicznych. Ponadto partnerzy transgranicz-

ni zaakceptowali swoją odmienność i wynikające stąd różnice interesów i pragmatyk instytucjonalnych; czynniki te traktowano jako swoiste ramy czy „warunki brzegowe”, w ramach których szukano możliwości realizacji wspólnych celów.

Jest godne odnotowania, że w trakcie omawiania różnego typu trudności głównie podnoszono problem dysfunkcji polskiej administracji, pomijając wskazane wyżej odmienności kulturowe i prawne partnerów zagranicznych.

Do najważniejszych problemów utrudniających uczestnictwo w programie należały: przepisy finansowe, centralizacja polskiej administracji publicznej i wymogi formalne dotyczące zawartości wniosków o finansowanie projektów oraz zatory płatnicze.

Polskie przepisy finansowe praktycznie uniemożliwiały przekazywanie pieniędzy za granicę. Dlatego dość często zdarzało się, że trzeba było dokonywać dość skomplikowanych, acz zbędnych zabiegów organizacyjnych, logistycznych i finansowych, żeby zapewnić realizację założonych celów. Relatywna centralizacja polskiej administracji powodowała, że nazbyt często porozumienia zawarte między województwem i landem były przez polskie ministerstwa zmieniane lub blokowane.

Wymogi formalne regulujące sporządzanie wniosków o sfinansowanie projektów były najsilniejszą barierą uczestnictwa w programie. Zwracano uwagę na przesadną szczegółowość wniosków i zbyt dużą liczbę żądanych informacji. W efekcie sporządzenie wniosku o małej wartości finansowej wymagało długotrwałego zaangażowania większej liczby osób. Biorąc pod uwagę, że tylko część wniosków mogła być finansowana, wiele małych firm, organizacji pozarządowych czy gmin rezygnowało z ich przygotowania. Co gorsza, wiedza na temat sporządzania wniosków nie mogła być „przechowywana w organizacji” dlatego, że w każdej edycji programu zmieniały się wytyczne na temat ich zawartości. Szczególnie silną barierą było przejście na system grantów, przy jednoczesnym utrzy-



manii skomplikowanych wymogów formalnych. System grantów uniemożliwia poprawienie przez wnioskodawców drobnych uchybień formalnych. W efekcie w jednym z euroregionów uchybienia te wyeliminowały 2/3 z 155 wniosków. Prawie połowa autorów odrzuconych wniosków nie podjęła trudu ich poprawiania i nie wzięła udziału w drugiej edycji konkursu. Obserwacja polsko-niemieckiej współpracy transgranicznej skłania do wniosku, że następuje wyraźna ewolucja formalizowania procesu naboru małych projektów. Po niemieckiej stronie mamy zmniejszanie zakresu formalizacji i nakładu pracy wnioskodawcy, po polskiej stronie jest odwrotnie.

Kolejny problem to zatory płatnicze. Najczęściej wiązały się one z opóźnieniem w przekazywaniu pieniędzy z Ministerstwa Finansów do władzy wdrażającej. Opóźnienia te wynosiły 2–3 miesiące, ale zdarzały się i dłuższe. Czasami niektórzy beneficjenci musieli zaciągać kredyty bankowe na poczet opóźnionych płatności, co niepotrzebnie zwiększało ich koszty uczestnictwa w programie.

Na zakończenie tych uwag warto odnotować problem definiowania transgraniczności. Dość często zdarzało się, po obu stronach granicy, że transgraniczność miała dość sztuczny charakter i była traktowana jako sposób na załatwienie specyficznych problemów gminy czy powiatu. Niezależnie od tych perturbacji dość dużą barierą dla potencjalnych uczestników był brak informacji o możliwości pozyskania partnerów po drugiej stronie granicy. Rolę pośrednika w nawiązywaniu kontaktów pełniły m.in. euroregiony.

### Formalizacja – między Scyllą chaosu a Charybdą paraliżu organizacyjnego

**P**roces przyznawania dofinansowań z natury rzeczy ma uznaniowy i nierynkowy charakter. **W tego typu sytuacjach biurokratyczny sposób zarządzania jest dość dobrym narzędziem przeciwdziałania klientelizmowi i korupcji.** Klientelizm w polskich warunkach polega na faworyzowaniu wniosków sporządzanych przez: osoby należące do tej samej partii, co decydenci, osoby należące do organizacji pozarządowych związanych z daną partią, osoby z tej samej miejscowości i osoby towarzysko lub rodzinnie powiązane z rządzącym układem politycznym. Ponieważ w Polsce skłonność do korupcji i klientelizmu jest relatywnie duża, trzeba wykazać bardzo dużą ostrożność w ewentualnym decentralizowaniu, upraszczaniu czy likwidowaniu formalnych wymogów w zakresie sporządzania wniosków o finansowanie. Niestety, zarządzanie biurokratyczne nakierowane na wyeliminowanie uznaniowości przez centralizację, bezosobowość i obiektywizm, zawsze łączy się ze znacznymi nakładami pracy na czynności związane z klasyfikowaniem, argumentowaniem, udowadnianiem itp.

Formalizacja<sup>1)</sup> zarządzania programem może być realizowana na dwa sposoby. Pierwszy, polega na wyznaczeniu warunków brzegowych i pozostawieniu znacznej autonomii uczestnikom programu. Wtedy dokumenty mogą być dość proste, natomiast władze

nadrzędne dokonują wyrównawczych kontroli oraz regulują wtedy, gdy uzyskają sygnały o nieprawidłowościach. Kary są dolegliwe i szybkie oraz dochodzi się wyrównania strat od osób uznanych za winne. W polskiej sytuacji z racji uregulowań zawartych w kodeksie pracy oraz przewlekłości sądenia i słabości służb komorniczych, ten sposób zarządzania nie może być zastosowany. Pozostaje drugi sposób polegający na wcześniejszym przewidywaniu możliwych zagrożeń. Kolejny krok to takie zaprogramowanie zachowań uczestników programu, aby uzyskać pewność, że działania szkodliwe nie będą podjęte. Można to zrobić na dwa sposoby: albo wyszczególnić, czego nie można robić i co za to grozi, albo za pomocą przepisów tak „prowadzić uczestników, aby przeszli oni obok zagrożeń”. Taki sposób postępowania niejako wymusza centralizację oraz zwiększa czas podejmowania decyzji.

Centralizacja i biurokratyzacja administrowania programem ma dwa oblicza: z jednej strony niewątpliwie utrudnia korupcję i inne nadużycia, z drugiej strony niepotrzebnie zwiększa nakłady pracy i zmniejsza liczbę potencjalnych uczestników programu. Co można zrobić, żeby zmniejszyć nakłady pracy i zarazem zachować kontrolę nad zachowaniami uczestników programu? Na tak postawione pytanie rysuje się dość prosta odpowiedź, że można skopiować procedury niemieckie, które są poparte kilkudziesięcioletnim uczestnictwem w programach europejskich. Taka sugestia jest jednak mało trafna i dość zawodna, ponieważ procedury niemieckie wypracowano w warunkach nieco mniejszej podatności na klientelizm i korupcję.

Z dotychczasowych doświadczeń wynika, że centralizacja wiąże się ze zbyt często nadużywaną dyskrejonalnością ze strony władz centralnych. Przykładem mogą być regulacje pojawiające się w trakcie trwania programu polegające na tym, że pieniądze nie można wypłacać osobom prawnym, a tylko osobom fizycznym. Władze ponadregionalne powinny zrezygnować z operatywnego, doraźnego reagowania na zauważone niedostatki realizacji programu na poziomie regionalnym. Należy doprowadzić do takiej sytuacji, w której centralizacji w zakresie wydawania przepisów i kontroli ich wykonania odpowiada decentralizacja ich wykonania i odpowiedzialności z tym związanej. Należy wdrożyć zasadę, że instytucja formalizująca tak programuje przepisy, że nie ma potrzeby ich późniejszego uszczegóławiania, uzupełniania, reinterpretacji czy modyfikacji. W celu osiągnięcia takiego stanu rzeczy, instytucja formalizująca powinna rozpoznać najważniejsze obszary, w których mogą się pojawić zachowania szczególnie szkodliwe i poddać je w miarę szczegółowym regulacjom. Niestety, należy uznać smutną prawdę, że nie wszystko da się dokładnie skontrolować i zaprogramować.

Niezależnie od tego, warto podjąć trud namysłu nad zawartością podań o dofinansowania. Należy się zastanowić nad krytyczną analizą już istniejących regulacji z punktu widzenia następujących kryteriów: komu i do czego dana informacja jest potrzebna, jakiego rodzaju wiedzy dostarcza, do czego wiedza taka jest potrzebna i do jakich odkryć może być spożytkowana?

## Ocena poziomu integracji instytucji zarządzających programem na poziomie regionów i landów

**P**roblem integracji uczestników programów transgranicznych ma wielowymiarowy charakter. Poniżej zaprezentowane zostaną najważniejsze aspekty tego procesu. W euroregionach integracja została zapoczątkowana wraz z ich powstaniem. Podstawą było uczestnictwo w tej samej organizacji, tj. w euroregionie, jednak integracja miała dość formalny i powierzchowny charakter. Uczestnictwo w programie wymusiło częstsze kontakty i przyczyniło się do lepszego wzajemnego poznania. W odniesieniu do urzędów marszałkowskich program dał asumpt do nowych doświadczeń polegających na trwałym uczestnictwie w kompleksowej współpracy międzynarodowej. Zaangażowanie miało charakter nie tylko instytucjonalny, ale także personalny i polegało na wciągnięciu do współpracy międzynarodowej większej liczby osób. W efekcie kontaktów powstały nieformalne relacje, często towarzyskie o dość dużej zażyłości.

Warto także zwrócić uwagę na przepływ innowacji, miał on charakter bezpośredni, np. szkolenia prowadzone przez niemieckich uczestników programów europejskich, jak i pośredni, np. przenoszenie na polski grunt doświadczeń związanych z tworzeniem parków technologicznych, czy zmiany nastawienia urzędników do problematyki ochrony środowiska. Trzeba jednak uznać, że proces ten miał dość ograniczony charakter i nie obejmował w zasadzie transferu rozwiązań organizacyjnych do urzędów marszałkowskich.

W efekcie uczestnictwa w programie uczestnicy zdobyli wiedzę o kulturach organizacyjnych, w jakich działają zagraniczni partnerzy i o różnicach w tym zakresie. Ułatwiło to późniejszą współpracę, ponieważ znajomość ograniczeń partnera pozwalała na unikanie postulatów, których partner z natury rzeczy nie mógł spełnić.

Równoległe do tych procesów mieliśmy do czynienia z wzajemnym poznawaniem się urzędników zarządzających programem jako przedstawicieli dwu odmiennych narodów i kultur. Zjawiska te polegały na dynamicznym splocie okoliczności politycznych, psychologicznych, a nawet pedagogicznych. Od strony behawioralno-werbalnej widoczne było dążenie do wyjścia poza zasłóci historyczne i akceptacji zagranicznych partnerów w ich współczesnym kontekście kulturowym i w kontekście współpracy europejskiej. Doświadczenia wzajemnych kontaktów skłaniają rozmówców do wniosku, że stereotypy narodowe są trwałe i widoczne w zachowaniach urzędników. I tak po stronie niemieckiej zauważano systematyczność i szacunek dla przepisów, po polskiej stronie swobodne traktowanie przepisów i improwizowaną przedsiębiorczość. Dość widoczne jest nastawienie, aby różnice te traktować w kategoriach zdań sprawozdawczych i unikać ich analizy w kontekście wartościujących porównań międzynarodowych. Integracja uczestników programu była dość wyraźna, czego przejawem był fakt, że w znakomitej większości przypadków, w kontaktach z rządami polskim i niemieckim oraz

komisją europejską zajmowano jednolite wspólne stanowisko.

Trzeba jednak zauważyć, że integracja miała dość płytki charakter. Jakkolwiek program miał międzynarodowy charakter, obie strony kierowały się w zasadzie narodowymi priorytetami. Co więcej, w przypadku konfliktu w Worku Turowskim uwidoczniło się podporządkowanie partnerów regionalnych polityce narodowej. I tak, gdy rząd polski blokował budowę autostrady czesko-niemieckiej, Niemcy uczestnicy programu blokowali polski projekt drogowy. Mimo usiłowań nakierowanych na przewycięzenie historycznych zasłóci dość daleko jest do ugruntowania się tego procesu. Z tego względu różne zdarzenia nawiązujące do konfliktu narodowego skupiają dużo uwagi i są szeroko komentowane.

W trakcie realizacji programu postawy wzajemne urzędników były kształtowane przez: przynależność narodową, z właściwymi jej uwarunkowaniami politycznymi i kulturowymi oraz pragmatyczne wymogi korzystnej współpracy. Jak do tej pory nieco silniej działa czynnik narodowy, w każdym razie po stronie polskiej.

Nie oznacza to, że programy transgraniczne są nieskuteczne z punktu widzenia kształtowania bardziej przyjaznych postaw międzynarodowych. Aby tak się stało, trzeba więcej czasu. Ponadto programy takie oddziałują dwójako. Wpływają na postawy uczestników, zaś ich sukces wpływa także na nastawienie narodowej opinii publicznej. Z tego względu niezwykle ważne jest, aby przyszłe programy nie utonęły w bagnie korupcji i klientelizmu. Stąd też opisane wcześniej trudności biurokratyczne w procesie selekcji wniosków powinny być traktowane raczej jako postulaty do namysłu niż do natychmiastowego działania.

## Czy wypracowane formy instytucjonalne, kanały informacji, platformy współpracy wciąż są używane?

**W**spółpraca jest nadal kontynuowana, z wyraźniej większą intensywnością, zarówno na poziomie instytucji zarządzających, jak i beneficjentów programu. Czynnikiem niezwykle silnie motywującym do współpracy było to, że program był źródłem uzyskania pieniędzy niemożliwych do uzyskania w inny sposób. Według przybliżonych ocen, gdyby nie było finansowania przez program, 70–80% zrealizowanych projektów nie miałyby szans realizacji. Na uwagę zasługuje fakt stosunkowo małego uczestnictwa w programach transgranicznych polskich przedsiębiorców. Dość dużą przeszkodą jest ich słaba reprezentacja instytucjonalna. W Niemczech przynależność do izb przemysłowych jest przymusowa i być może podobnie powinno być w Polsce.

*dr hab. Janusz T. Hryniewicz*

Instytut Rozwoju Regionalnego i Lokalnego  
Uniwersytetu Warszawskiego

## PRZYPISY

\*) PHARE PL – DE 1999–2001.

<sup>1)</sup> Proces tworzenia przepisów.

# Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją

*Mariusz J. Ligarski*

## Wprowadzenie

**B**udowa i certyfikacja systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 rozpoczęła się w Polsce od 1993 roku [1]. Proces ten rozpoczęły duże organizacje produkcyjne, wraz z upływem czasu systemy zaczęły wkraczać w sferę usług, szkolnictwa, administracji i ochrony zdrowia [2, 3]. Zwiększa się udział małych i średnich organizacji, które posiadają certyfikowane systemy zarządzania jakością. Obecnie systemy zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 funkcjonują we wszystkich obszarach życia gospodarczego; szczególnie dynamicznie rozwijają się w obszarze szeroko rozumianych usług. W związku z upowszechnieniem się systemów pojawia się na ten temat coraz więcej głosów i opinii. Głos zabierają przedstawiciele organizacji, które posiadają systemy lub współpracują z organizacjami posiadającymi systemy, głos zabiera środowisko naukowe. Pojawiają się różne opinie poczynając od entuzjastycznych, a na skrajnie negatywnych kończąc. Coraz częściej formułowane są różnorodne zarzuty w stosunku do systemów zarządzania jakością, nie zawsze opierające się na rzetelnej wiedzy piszących. Do najczęściej formułowanych zarzutów w stosunku do systemów zarządzania jakością należy zaliczyć:

- narzucanie zewnętrznego modelu zarządzania,
- formalizację procesów,
- wprowadzenie biurokracji,
- hamowanie rozwoju,
- koncentrację na zarządzaniu operacyjnym,
- marginalizację zadań marketingu i zarządzania kadrami,
- utrudnianie kontaktów z dostawcami i partnerami,
- pracochłonność, czasochłonność i duże koszty.

Autor pracy, bazując na własnej wiedzy, doświadczeniach praktycznych zdobytych w kilkuset działających w Polsce organizacjach posiadających systemy zarządzania jakością [1–6] oraz na badaniach zrealizowanych na próbie ponad 1150 organizacji [7, 8] starał się odnieść do najczęściej formułowanych zarzu-

tów oraz zastanowić się, dlaczego takie zarzuty są formułowane.

## Zarzuty stawiane wobec systemu zarządzania jakością

### *Narzucanie zewnętrznego modelu zarządzania*

Normy ISO serii 9000:2000 składają się z trzech norm dotyczących systemów zarządzania jakością, w polskiej wersji językowej to PN-EN ISO 9001:2001 *Wymagania*, PN-EN ISO 9000:2001 *Podstawy i terminologia* oraz PN-EN ISO 9004:2001 *Wytyczne doskonalenia funkcjonowania*. Przedstawiona rodzina norm formułuje ogólne wymagania i zalecenia dotyczące budowy i doskonalenia systemu zarządzania jakością w dowolnej organizacji. Stara się zaproponować organizacji rozwiązania, które krystalizowały się przez dziesiątki lat i były wykorzystywane w milionach różnorodnych organizacji. Lansuje się tu, żeby wymienić najważniejsze: podejście procesowe, orientację na klienta, mechanizmy tworzenia i oceny systemu. Zarzut o narzucaniu zewnętrznego, a więc w domyśle obcego organizacji modelu zarządzania jest niedorzecznością. Norma stara się pomóc organizacji dostarczyć sprawdzone rozwiązania, które organizacja będzie mogła wykorzystać w swojej działalności. Poza tym zastosowanie normy nie jest obligatoryjne, podjęcie decyzji o budowie systemu jest suwerenną decyzją organizacji.

### *Formalizacja procesów*

Norma ISO 9001:2000 wymaga identyfikacji procesów zachodzących w organizacji, określenia ich sekwencji oraz wzajemnego oddziaływania. Ale to nie norma narzuca konkretne procesy; norma wymaga, aby kierownictwo organizacji dokonało analizy działań zachodzących w organizacji i na tej podstawie zidentyfikowało procesy w organizacji. Od wiedzy i dalekowzroczności kierownictwa zależy, jakie procesy zostaną zidentyfikowane w organizacji i w jakiej ilości. Identyfikacja zarówno bardzo małej, jak i bardzo

dużej liczby procesów utrudnia ich nadzorowanie. Zdecydowana większość organizacji w Polsce działa w strukturze funkcjonalnej, więc identyfikacja procesów i próba ich powiązania stanowi pierwszy krok w drodze do struktury procesowej. Norma wymaga również monitorowania procesów, a więc sprawdzania, czy procesy osiągają zaplanowane wyniki. To narzędzie stanowi doskonały sprawdzian, czy dobrze określono procesy oraz czy procesy przebiegają właściwie. W przypadku wykrycia jakichkolwiek problemów powinny zostać podjęte działania naprawcze. System zarządzania jakością jest dynamicznym systemem, który powinien szybko reagować na pojawiające się problemy oraz pomagać organizacji w dostosowywaniu się do zmian, jakie pojawiają się w jej otoczeniu. Wobec tego stawiany zarzut formalizacji procesów wydaje się bezzasadny. Wymagania normy mają pomóc organizacji w podejściu procesowym i zapoczątkować przebudowę organizacji od struktury funkcjonalnej do struktury procesowej. Od świadomości i zaangażowania najwyższego kierownictwa zależy, ile organizacji będzie w stanie w tym kierunku uczynić.

### ***Wprowadzenie biurokracji***

Jest to bardzo często wysuwany zarzut, że system zarządzania jakością wprowadza biurokrację w organizacji. Norma ISO 9001:2000 jest bardzo liberalna, jeśli chodzi o wymaganą dokumentację systemu; wymaga na dobrą sprawę księgi jakości i sześciu procedur pozostawiając organizacji decyzję, jakie ewentualnie jeszcze dokumenty będzie stosować. I tu najlepiej uwidacznia się brak zrozumienia normy. Organizacje zwykle tworzą bardzo dużą liczbę nowych dokumentów, wyjaśniając to stwierdzeniem, że norma tak „każe”. Nie dokonuje się analizy dokumentów, które funkcjonowały w organizacji przed wdrożeniem systemu, co zwykle powoduje, że część dokumentów jest dublowana. W efekcie tego na rozbudowany zbiurokratyzowany sposób działania organizacji nakłada się kolejne dokumenty, które jakoby są wymagane przez system. I wtedy rzeczywiście biurokracja po wdrożeniu systemu jest większa od biurokracji przed jego wprowadzeniem. Można stwierdzić, że w wielu organizacjach system wprowadza lub pogłębia istniejącą biurokrację. Tyle tylko, że odpowiedzialne za to zjawisko nie są wymagania normy, a niekompetentny personel, który stara się stworzyć system. Brak wiedzy, wyobraźni i zdrowego rozsądku powoduje, że tworzy się karykaturę systemu, która od samego początku zraża do siebie wszystkich użytkowników i na dobrą sprawę uniemożliwia jego funkcjonowanie. Można również podać przykłady organizacji, w których poddano wnikliwej analizie całą dokumentację i stworzono przyjazny dla użytkownika system, z mniejszą liczbą dokumentów niż przed budową systemu.

### ***Hamowanie rozwoju***

Stawianie zarzutu jakoby system hamował rozwój jest szczególnie pozbawione jakichkolwiek podstaw. Cała filozofia systemu zarządzania jakością jest ukie-

runkowana na rozwój i na doskonalenie. Budowa systemu nie jest celem, jest środkiem, pewnym etapem w drodze do doskonalenia. Zwykle budowę systemu jakości według normy ISO 9001:2000, traktuje się jako jeden z etapów w drodze do TQM. Nie przyjmując nawet takiego tłumaczenia i patrząc tylko na strukturę norm ISO serii 9000:2000 widać wyraźnie normę, która jest podstawą do budowy systemu i jego certyfikacji, czyli PN-EN ISO 9001:2001, w której wielokrotnie wymaga się rozwoju i doskonalenia systemu. Po certyfikacji systemu są jasno sprecyzowane wytyczne dotyczące doskonalenia systemu w normie PN-EN ISO 9004:2001. Wymagania całej rodziny norm ISO serii 9000:2000 wielokrotnie zwracają uwagę na potrzebę rozwoju i dostosowywania się organizacji do zmieniających się warunków otoczenia. System zarządzania jakością zawsze jest traktowany jako twór dynamiczny, który ma nadążać za rozwojem organizacji. Co więcej, w wymaganiach przedmiotowych norm można znaleźć wymaganie, żeby system był utrzymywany podczas planowania i wdrażania zmian w organizacji.

### ***Koncentracja na zarządzaniu operacyjnym***

System zarządzania jakością jest nadrzędnym systemem zarządczym realizowanym przez najwyższe kierownictwo organizacji. Budowa systemu wiąże się jednoznacznie z potrzebą opracowania bądź zmodyfikowania strategii organizacji. System jest narzędziem diagnozującym organizację i jej klientów i dostarcza informacji do podejmowania decyzji strategicznych przez najwyższe kierownictwo. System zwraca dużą uwagę na potrzebę zaangażowania kierownictwa i wymaga dowodów tego zaangażowania. Dzięki wbudowanym w system mechanizmom, jak np. przegląd kierownictwa, stara się inspirować kierownictwo do analizy informacji generowanej przez system i wykorzystywania jej do podejmowania decyzji i działań doskonalących. Zarzut koncentracji na zarządzaniu operacyjnym jest niesłuszny i wynika najpewniej z braku zrozumienia istoty systemu.

### ***Marginalizacja zadań marketingu i zarządzania kadrami***

Stawianie zarzutu marginalizacji zadań marketingu i zarządzania kadrami stoi w jawnej sprzeczności z istotą systemu. System zarządzania jakością kładzie bardzo duży nacisk na identyfikację potrzeb i oczekiwań klienta oraz przekładanie ich na wymagania w stosunku do produktu organizacji. System wymaga badania odczuć (satysfakcji i niezadowolenia) klienta oraz wykorzystania tych informacji do doskonalenia produktu i organizacji. Wynikają z tego jednoznacznie konkretne zadania dla służb marketingowych w organizacji. Można powiedzieć, że system nie tylko nie ogranicza, ale, nakładając określone wymagania, rozszerza zakres działalności marketingowej w dużej liczbie organizacji. Zarządzanie kadrami pełni w systemie również bardzo istotną rolę. Wielokrotnie norma

zwraca uwagę na zarządzanie zasobami ludzkimi. Wymaga od kierownictwa zapewnienia odpowiednich zasobów ludzkich dla organizacji. Wymaga prowadzenia racjonalnej gospodarki zasobami ludzkimi, określania potrzeb szkoleniowych, zapewnienia właściwych szkoleń, rozwoju kwalifikacji załogi oraz oceny skuteczności podejmowanych działań. Tak więc i w tym przypadku system nie ogranicza zadań służb kadrowych, ale znowu je rozszerza, stawiając konkretne wymagania.

### **Utrudnianie kontaktów z dostawcami i partnerami**

Nawiązywanie wzajemnie korzystnych powiązań z dostawcami i partnerami leży u podstaw systemu zarządzania jakością. Organizacja i jej dostawcy są od siebie zależni i w interesie obu stron należałoby tę współpracę nawiązywać i pogłębiać. Normy ISO serii 9000:2000 stawiając konkretne wymagania starają się pomóc organizacji w nawiązaniu partnerskich kontaktów z dostawcami i partnerami. Właściwie wybrany dostawca, który jest świadomy oczekiwań swojego klienta, z którym buduje więzy długotrwałej współpracy, będzie mógł lepiej spełnić potrzeby organizacji. Organizacji powinno zatem zależeć na doborze takich dostawców i na ich wspieraniu w dobrze rozumianym wspólnym interesie. Wynika z tego, że system pomaga organizacji nawiązać partnerskie kontakty z dostawcami; co więcej, również z innymi zainteresowanymi stronami. Stawianie zarzutu, że system utrudnia takie kontakty, jest bezpodstawne i świadczy o braku znajomości wymagań systemu.

### **Pracochłonność, czasochłonność i duże koszty**

Stawianie zarzutu pracochłonności, czasochłonności i dużych kosztów budowy i utrzymywania systemu zarządzania jakością ma ostatecznie zrazić organizację do systemu. Budowa systemu zarządzania jakością wymaga rzeczywiście autentycznego zaangażowania zarówno kierownictwa, jak i pracowników organizacji i to niezależnie od tego, czy system jest budowany z doradcą zewnętrznym, czy bez niego. Budowa systemu jest poważnym przedsięwzięciem, które dotyka organizację w wielu obszarach. Tworzenie prawdziwego systemu wymaga dużej pracy intelektualnej, żeby na podstawie ogólnych wymagań normy stworzyć system przyjazny dla organizacji, system, który będzie jej służył i pomagał w rozwoju. Budowa systemu jest działaniem pracochłonnym i wymagającym zaangażowania, ale przecież każda poważna zmiana wymaga takiego podejścia i jest inwestycją na przyszłość. Co do czasochłonności budowy systemu narosło wiele mitów. W ostatnich latach średni czas budowy systemu w organizacjach działających w Polsce mieścił się w granicach od sześciu do dwunastu miesięcy. Można zatem uznać, że nie jest to aż tak czasochłonne przedsięwzięcie. Komentując duże koszty, trzeba zwrócić uwagę na dwa aspekty – budowę systemu oraz

jego certyfikację i utrzymywanie. Nakłady na budowę systemu mogą być różne; są organizacje, które samodzielnie bazując na wiedzy swoich pracowników starają się budować system i wtedy koszty są bardzo małe. Są organizacje, które zatrudniają firmy bądź osoby, które mają poprzez usługi doradcze pomóc organizacji w budowie systemu i wtedy koszty są większe. Trudno tutaj operować konkretnymi wartościami, ale czy wydatek kilku tysięcy złotych dla małych organizacji czy kilkudziesięciu tysięcy złotych dla dużych organizacji jest tak dużym kosztem. Certyfikacja i nadzór nad systemem sprawowane są przez organizacje certyfikujące, których w Polsce działa ponad czterdzieści. Jednostka certyfikująca wydając certyfikat zastrzega sobie prawo nadzoru nad systemem w okresie 3 lat po certyfikacji, więc na ostateczny koszt certyfikacji i nadzoru nad systemem składa się koszt jednego audytu certyfikacyjnego i kilku audytów kontrolnych w okresie 3 lat. Obecnie istnieje duża konkurencja między jednostkami certyfikującymi, co wpływa również na stale obniżające się koszty certyfikacji i nadzoru nad systemem.

### **Uwagi końcowe**

**R**odzina norm ISO serii 9000:2000 zawiera ogólne wymagania i zalecenia dotyczące budowy i doskonalenia systemu zarządzania jakością, możliwe do zastosowania w dowolnej dziedzinie życia przez dowolną organizację. Założenia systemu proponowane przez rodzinę norm ISO serii 9000 kształtowały się na przestrzeni dziesiątek lat i są stale dostosowywane kolejne modyfikacje norm z roku 1994 i roku 2000 do aktualnego postępu w zakresie zarządzania organizacją. Organizacja otrzymuje więc ogólne narzędzie do tworzenia nowoczesnego systemu zarządzania. Założenia tego narzędzia bazują na sprawdzonych, ogólnie akceptowalnych i przydatnych w każdej organizacji dobrych praktykach. Nie ma zwykle rozwiązań idealnych, ale kwestionowanie założeń systemu zarządzania jakością w przytłaczającej większości przypadków jest bezpodstawne i wynika najczęściej z braku wiedzy i braku zrozumienia tych założeń. Druga sprawa, którą należy tu poddać analizie, to zastosowane narzędzia, czyli wykorzystanie założeń systemu do jego budowy w konkretnej organizacji. Każde narzędzie można wykorzystać w różny sposób, w sposób bardzo dobry, dobry, dostateczny i zły. Również narzędzie, jakim jest system zarządzania jakością, może być niestety różnie wykorzystane przez daną organizację. Są organizacje, w których udało się zbudować przyjazny dla organizacji system zarządzania jakością, pomagający organizacji we wszystkich sferach, łącznie ze sferą biznesową i dający jej wielorakie korzyści wewnętrzne i zewnętrzne. Są również organizacje, w których nie zbudowano żadnego systemu, ale opracowano pewną dokumentację, zwykle rozumianą się z rzeczywistymi działaniami organizacji. Wprowadzono pewne pozorne działania i znaleziono jeszcze organizację, która przyznała certyfikat na taką karykaturę systemu. I tu należy się doszukiwać źródeł

zarzutów stawianych systemom zarządzania jakością. Stykając się z takim pozornym systemem, a w zasadzie brakiem systemu w danej organizacji wysuwa się ogólne zarzuty wobec wszystkich organizacji, które posiadają systemy, a nawet wobec założeń normatywnych systemu. Doradca poleca zwykle najtańszą organizację certyfikującą, która ma bardzo niskie wymagania i co się z tym wiąże audytorów o bardzo niskich kwalifikacjach i certyfikuje się taki „system”. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest brak wiedzy w zakresie systemów zarządzania jakością. Brak wiedzy u przedsiębiorców, którzy nie wiedzą, po co jest system, jakie są jego podstawowe zadania i co system może dać organizacji. Brak wiedzy i nieuczciwość doradców, którzy nie umieją lub nie chcą budować prawdziwego systemu. Brak wiedzy i nieuczciwość jednostek certyfikacyjnych, które akceptują pozorne rozwiązania i przyznają certyfikat w sytuacji, kiedy nie powinny go przyznawać. Rynek zamiast eliminować złych, nieuczciwych, ale tanich wykonawców usług wspiera ich, zachęcając jeszcze kolejnych do pójścia w ich ślady. Co zrobić, żeby przynajmniej zacząć zmieniać tę niekorzystną sytuację? Potrzeba rzetelnej wiedzy o systemach zarządzania jakością, informacji o wymaganiach systemu, przykładów dobrych systemów funkcjonujących w różnorodnych organizacjach.

*dr inż. Mariusz J. Ligarski*

Katedra Zarządzania Jakością Procesów  
i Produktów,  
Wydział Organizacji i Zarządzania,  
Politechnika Śląska

## BIBLIOGRAFIA

- [1] LIGARSKI M.J., *Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 12, Gliwice 2002, s. 153–159.
- [2] LIGARSKI M.J., *Doświadczenia z budowy systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w samorządzie terytorialnym*, „Przegląd Organizacji”, nr 11/2004, s. 38–40.
- [3] LIGARSKI M.J., *Budowa systemów zarządzania jakością według norm ISO serii 9000 w ochronie zdrowia*, „Przegląd Organizacji”, nr 7–8/2005, s. 66–69.
- [4] LIGARSKI M.J., *The Process of Constructing the Quality Management System for Public Services Versus the Effectiveness of This System*, Proc. of the 8th International Commodity Science Conference (IGWT), *Current Trends in Commodity Science*, Poznań 2005, vol. I, s. 147–153.
- [5] LIGARSKI M.J., *Some Problems in Quality Management Systems in Accordance with ISO 9001:2000 Standard in Poland Identified in Third-party Audits*, „Total Quality Management and Business Excellence” 2006 (w druku).
- [6] LIGARSKI M.J., *Rola audytu trzeciej strony w systemie zarządzania jakością*, [w:] red. J. ŻUCHOWSKI, *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006 (w druku).
- [7] LIGARSKI M.J., KOCZAJ K., *Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom*, „Problemy Jakości”, nr 11/2004, ss. 24, 29–33.
- [8] LIGARSKI M.J., KRYSZTOFIUK J., *Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości”, nr 10/2005, s. 32–39.

## KONFERENCJE

W dniach 18–21 czerwca 2006 r. w Szklarskiej Porębie odbyła się już siódma ogólnopolska konferencja naukowa z cyklu organizowanych co dwa lata przez Katedry: Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa oraz Nauk o Przedsiębiorstwie Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu konferencji pod wspólnym (ogólnym) tytułem: **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem**. Tym razem zmieniający się w kolejnych edycjach konferencji podtytuł brzmiał następująco: **Celowość, skuteczność, efektywność**. W ten sposób uwaga uczestników konferencji została skierowana na aksjologiczne aspekty działań związanych z przygotowaniem i wdrażaniem zmian w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Wśród blisko 80 uczestników konferencji znaleźli się zarówno wybitni przedstawiciele, jak i adepci nauk o zarządzaniu, a w szczególności nauk o przedsiębiorstwie, reprezentujący wszystkie większe środowiska naukowe z tego zakresu w Polsce, a także zainteresowani problematyką przedsiębiorcy i menedżerowie.

Staraniem organizatorów na czas trwania konferencji opublikowany został przez Wydawnictwo AE we Wrocławiu, zredagowany przez prof. prof. H. Jagodę i J. Lichtarskiego, zeszyt nr 1104/2006 „Prac Naukowych AE” o tym samym co konferencja tytule. Znalazło się tu 60 autorskich opracowań poświęconych różnorodnym aspektom tytułowej problematyki konferencji. Są tu więc jej ujęcia ogólnoteoretyczne i metodologiczne, są ujęcia z perspektywy wybranych koncepcji i metod zarządzania (w tym szczególnie wiele z obszaru zarządzania wiedzą), są wreszcie liczne wyniki badań empirycznych i doświadczenia z praktyki doskonalenia systemów zarządzania w przedsiębiorstwach.

Równie bogata w treści, chwilami burzliwa i pełna kontrowersji w formie, była dyskusja podczas obrad konferencji. Jej wielowątkowość i złożoność powodują, że każda próba syntezy jej wyników byłaby bardzo ryzykowna. W opinii uczestników była to dyskusja inspirująca, twórcza, ze wszech miar owocna.

*prof. Jan Lichtarski*  
AE we Wrocławiu

# System zarządzania zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa

Praca zbiorowa pod redakcją Henryka Bienioka

Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach,  
Katowice 2006

Na rynku wydawniczym ukazał się podręcznik akademicki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi (zsl), który stanie się – o czym jestem głęboko przekonana – konkurencyjną ofertą książkową dla osób poszukujących kompendium wiedzy o kierowaniu. Stanowi on plon pracy doświadczonego grona dydaktyków – 14-osobowego zespołu pracowników Katedry Systemów i Metod Zarządzania na Wydziale Zarządzania Akademii Ekonomicznej w Katowicach, pod red. naukową prof. Henryka Bienioka. Tytuł podręcznika zawiera pojęcie systemu, co nie powinno dziwić, gdyż od ostatniej dekady XX w. mamy do czynienia z renesansem nurtu systemowego. Autorzy słusznie uzasadniają nawiązanie do niego potrzebą kompleksowego i jednocześnie usystematyzowanego spojrzenia na obszary zadaniowe zsl. Wyróżniono ich 12, charakteryzując w odpowiedniej logicznej kolejności.

W rozdziale wprowadzającym, autorstwa Henryka Bienioka, cieszy wyeksponowanie w definicji zsl rangi decyzji personalnych, potrzeby efektywnego kształtowania procesów personalnych oraz podejścia charakterystycznego dla zarządzania strategicznego. Na uwagę zasługuje oryginalna, warta spopularyzowania prezentacja, jaką stanowi (wpisane w procesy informacyjno-decyzyjne i realne) powiązanie funkcji rodzajowych (etapów, podsystemów) procesu zsl z funkcjami zarządzania, a także z narzędziami i skutkami polityki personalnej. Ujmuje ona ideę treści systemu zsl. Prezentację tę można by ewentualnie uzupełnić o powiązania z innymi podsystemami zarządzania oraz między funkcjami rodzajowymi zsl. Mogłoby to jednak zmniejszyć przejrzystość obrazu interakcji w ramach systemu. Do dyskusji może prowokować sposób usytuowania w systemie zsl controllingu. Jeśliby przyjąć, że zawiera on w sobie także controlling efektywności, to pod znakiem zapytania stoi potrzeba wyodrębniania efektów i kosztów pracy (znajdujących się w „tunelu nawigacyjnym” controllingu). Z drugiej jednak strony ciąg: polityka personalna – controlling personalny – skutki polityki personalnej też trudno uznać za ciąg nielogiczny. Ponadto trzeba stwierdzić,

że (bardzo trafna) prezentacja systemu zsl w formie złożonego z kilkadziesiątu (dających się „przesuwać” w celu uzyskania zestawień różnych elementów) kostek prostopadłościanu ma obrazować, że controlling przenika i równocześnie scala ze sobą poszczególne, dość zróżnicowane elementy systemu.

W rozdziale o ustalaniu potrzeb kadrowych, jego autorka – Jolanta Ingram słusznie podkreśla rangę tej funkcji personalnej w kształtowaniu ważnych dla konkurencyjności firmy, unikatowych zasobów ludzkich. Wskazuje na wagę identyfikacji bieżących i przyszłych potrzeb kadrowych. Nie obawia się stosowania pojęcia: jakość zasobów ludzkich. Sądzić należy, że tylko z braku miejsca prezentacja niektórych metod procesu planowania potrzeb kadrowych (np. stosowania analizy kohortowej) nie jest dość szczegółowa.

Na uwagę zasługuje ukazanie przez autorkę rozdziału dotyczącego naboru pracowników – Jolantę Bernais typologii kosztów nietrafnych procesów rekrutacyjnych. Rozdział ten można by ewentualnie uzupełnić o ekonomiczno-strategiczne aspekty kształtowania elastycznego zatrudnienia, które coraz wyrazistiej wpisuje się także i w polski „krajobraz pracy” i w – jeśli wolno użyć słów z tytułu dzieła Z. Bauman – płynną nowoczesność.

Rozdział o selekcji, autorstwa Ewy Czarneckiej-Wójcik, jest napisany w sposób dobrze przekonujący czytelnika, że doboru pracowników nie można traktować *ad hoc*. Za dyskusyjne można uznać łączone z selekcją negatywną i pozytywną określenia: strategia negatywna, strategia pozytywna. Z opisu ich treści wynika, że chodzi raczej o reguły decyzyjne (reguły eliminacji i maksymalizacji), jednak autorka ma prawo do własnych określeń. Rozważyć można by potrzebę szerszego skomentowania omówionych technik pod kątem ich efektywności aplikacyjnej. Napisanie rozdziału o doborze pracowników jest zadaniem trudnym ze względu na obfitość literatury przedmiotu z tego zakresu. Autorce udało się uchwycić to, co najistotniejsze, czyli przedstawić procesy personalne z tego zakresu w wyjątkowo transparentny sposób.

W rozdziale o adaptacji społeczno-zawodowej, napisanym przez Monikę Rutkowską, słusznie zwrócono uwagę na wielowymiarowość tego procesu. Może zbyt jednostronnie oceniono relacje: typ kultury organizacyjnej – cechy pracownika. Zastanowić też by się można nad spojrzeniem na procesy adaptacji przez pryzmat strategii personalnych, bo przecież czym innym jest adaptacja na przykład w strategii autoselekcji, a czym innym w strategii transformacji. Pochwalić należy wyeksponowanie problematyki wskaźników adaptacji (bo i ten proces personalny powinien być ukształtowany także z uwzględnieniem efektywności).

W rozdziale o ochronie zdrowia i bezpieczeństwie pracy jego autorzy – Olaf Flak i Grzegorz Głód prezentują związki elementów tego podsystemu z zll z controllingiem. Szerszego uwzględnienia wymagałaby, jak się wydaje, kwestia korzyści związanych z (uwidocznioną w wartości controllingowych mierników) poprawą w analizowanym podsystemie.

Rozdział o rozwoju zawodowym, autorstwa Mariana Wójcika, przyczynia się do wykreowania większej przejrzystości w „gąszczu” takich pojęć, jak np.: rozwój pracowników, rozwój zawodowy, szkolenie, kształcenie, edukacja, doskonalenie. Na uwagę zasługuje ujęcie relacji między strategią rozwoju organizacji a strategią rozwoju zasobów ludzkich, choć przydałoby się objaśnienie, czy za element controllingu uznaje autor to, co określa wzorcowym modelem rozwoju personelu.

Zagadnienie rozwoju kariery i sukcesji rozpatrzone w książce od podstaw, szczegółowo analizując różne interpretacje tych pojęć. Autorka tego rozdziału – Jolanta Bieda porównuje fazy kariery zawodowej w ujęciach różnych autorów oraz czyni wyraźne rozgraniczenia pomiędzy: rozwojem kariery, planowaniem karier i zarządzaniem (kierowaniem) karierą. Wątki zawarte w tym rozdziale można by ewentualnie poszerzyć o prezentację macierzy transakcyjnych i metod reinżynieringu zadań pracy.

Na wstępie rozdziału na temat kształtowania postaw i zachowań, napisanego przez Teresę Kraśnicką, znaleźć można bardzo klarowną definicję, ujmującą istotę tych procesów. Pokazano na przykładach, że przedmiotem kształtowania mogą być różnego typu zachowania (choć dyskusyjne jest, czy w przestrzeni organizacyjnej chodzi o zachowania obywatelskie czy raczej prospołeczne). Dużą wnikliwością odznacza się sposób prezentacji kształtowania zachowań na różnych poziomach – indywidualnym, zespołowym, ogólnooorganizacyjnym.

Egzemplifikacji dysfunkcyjności stosunków pracy, omówionych w książce przez Grażynę Gruszczyńską-Malec, dokonano przedstawiając m.in. podejście do zatrudniania osób niepełnosprawnych. Egzemplifikację tę można by ewentualnie wzbogacić o aktualne obecnie zagadnienie obserwacji pracowników (przedstawione na tle problematyki tzw. szklanych załóg). Dobrze, że w podręcznikach z zakresu zll prezentowane są patologie w miejscu pracy, gdyż ukierunkowuje to na odpowiednie zarządzanie jakością życia w pracy.

W rozdziale o podsystemie oceniania, autorstwa Grażyny Królik, odpowiednio przedstawiono rodzaje ryzyka związanego z ewaluacją podkreślając, że jest ona niezbędna do efektywnego kształtowania różnych procesów personalnych. Bardzo wnikliwie omówiona jest każda spośród kilkunastu technik oceniania (powstać może jednak pytanie, czy rozmowa oceniająca to technika czy raczej etap procedury oceniania). Niejednego czytelnika powinny zainteresować przedstawione w bardzo udany sposób „pułapki” oceniania.

W rozdziale: „Wynagrodzenia i świadczenia”, napisanym przez Grażynę Gruszczyńską-Malec cieszy odwołanie się do nawiązującej do podejścia systemowego definicji wynagrodzeń według A. Melicha. Autorka konsekwentnie rozwinęła je poprzez omówienie elementów systemu wynagrodzeń i ich współzależności, a także wpływu kontekstu zll na opcje dokonywane w jego obszarze. Czytelnika zainteresuje prezentacja nowych, nie przez wszystkich jeszcze właściwie różnicowanych rozwiązań, możliwych do przyjęcia przy projektowaniu tego podsystemu (takich, jak np. formy wynagradzania pakietowego).

W przedostatnim rozdziale dobrze wyeksponowano różnice między zwolnieniem a odejściem pracowników, przy czym słuszne wydaje się użycie przy definiowaniu zwolnienia określenia: „wykluczenie”, które jest nie tylko modne, ale przede wszystkim rzeczywiście trafne. Rozdział ten, którego autorami są Marian Ingram i Adrian Pyszka, zawiera wiele praktycznych wskazówek dotyczących postępowania przy przeprowadzaniu zwolnień. Na uwagę zasługuje także prezentacja z jednej strony możliwości, a z drugiej – barier oceniania skutków oraz kosztów zwolnień i odejść.

Podręcznik wieńczy rozdział autorstwa Henryka Bienioka, ukazujący metodę diagnostyczną jako narzędzie badania i doskonalenia systemu zll, różniące się od metody prognostycznej m.in. przydatnością w różnych fazach cyklu życia organizacji. Treści zawarte w tym rozdziale (stanowiące znakomitą klamrę spinającą treść całego podręcznika) są dobrym przewodnikiem dla osób przeprowadzających zmiany w poszczególnych podsystemach zll.

Reasumując, książka jest rzeczywiście produktem na potrzeby dydaktyki wysokiej jakości. Uwzględniła ona różnorodność wątków, czerpie z wszechstronnej i aktualnej literatury przedmiotu, ma konstrukcję zachęcającą do studiowania. Do książki przyciągnie czytelników z pewnością utrzymany w innej konwencji niż zawartość podręcznika i zwiększający zdecydowanie jego wartość dodaną 20-punktowy „Elementarz ZLL”. Jego urodę i wartość z pewnością docenią osoby mające świadomość roli uśmiechu w mechanizmach przyswajania wiedzy. Chodzi bowiem o to, by uśmiech przemieniać w refleksję, a to się autorowi „Elementarza” – Henrykowi Bieniokowi niewątpliwie udało.

*prof. dr hab. Anna Lipka*  
Katedra Zarządzania Organizacjami  
Wydział Ekonomii Akademii Ekonomicznej  
w Katowicach



# PRZEGLĄD CZASOPISM ZAGRANICZNYCH



„Harvard Business Review”

## Pięć problemów, z jakimi muszą dawać sobie radę liderzy

**John HAMN, *The Five Messages Leaders Must Manage*, „Harvard Business Review”, maj 2006.**

*John Hamn jest partnerem w VSP Capital w San Francisco i autorem książki Why Entrepreneurs Don't Scale.*

**J**eśli chce się znaleźć przyczyny chaosu w wielu organizacjach, wystarczy tylko posłuchać, co mówią ich liderzy. Przywództwo – na każdym szczeblu organizacyjnym – nie jest łatwe, ale niejednoznaczność komunikacji, czy deklaracje bez pokrycia czynią je jeszcze trudniejszym.

Liderzy, głosząc hasła typu „klienci są zawsze na pierwszym miejscu”, „musimy się skoncentrować na priorytetach” myślą, że każdy z pracowników doskonale wie, co mają na myśli. Tym bardziej że rzadko kiedy pada prośba o wyjaśnienia. Pracownicy starają się raczej działać według własnej interpretacji i rozumienia. W efekcie wzrastają koszty organizacji – cierpi terminowość wykonywanych zadań, pojawiają się plotki, utalentowani ludzie tracą poczucie ukierunkowanego działania, duże projekty kończą się porażką.

W idealnej sytuacji wszyscy pracownicy posługują się tym samym językiem, jednakowo definiują zjawiska, doskonale rozumieją polecenia i kierunek działania firmy. Autor artykułu, powołując się na

swoje doświadczenie pracownika i konsultanta, uważa, że kwintesencją przywództwa jest inspirowanie ludzi do brania odpowiedzialności za budowanie lepszej przyszłości. A efektywna komunikacja jest kluczowym narzędziem umożliwiającym realizację tego zadania.

Precyzja w tłumaczeniu rzeczy istotnych z punktu widzenia rozwoju organizacji – w sposób werbalny i niewerbalny – sprawia, że energia i zaangażowanie pracowników zostają odpowiednio ukierunkowane. Praktyka wielu firm pokazuje tymczasem, że przywódcy nie poświęcają wystarczająco dużo czasu na wyjaśnianie, co mają na myśli, zakładając, że sens ich słów jest oczywisty dla każdego.

Jeśli przyjąć, że praca przywódcy polega na inspirowaniu, to jakie będą miary jej efektywności, jakich narzędzi potrzebują liderzy do realizacji swej misji, jakiego rodzaju mentalności to wymaga?

Z doświadczeń autora artykułu wynika, że aby dobrze sterować organizacją, trzeba dobrze komunikować kwestie związane z następującymi obszarami działania: strukturą i hierarchią, wynikami finansowymi, przywództwem i sensem pracy lidera, zarządzaniem czasem i kulturą organizacyjną. Te kwestie są kluczowe, wywierają bowiem wpływ na całą organizację. Stają się dzwignią pozwalającą na rozwiązywanie innych codziennych, rutynowych problemów. Jeśli przywódca zaniedba komunikację w tych obszarach, ryzykuje, że

organizacja stanie się przysłowio- wym uciekającym pociągiem, nad którym nie można zapanować.

### Struktura organizacyjna i hierarchia

**S**chemat organizacyjny, określający zakres władzy i odpowiedzialności każdego pracownika, budzi wiele emocji nawet w najbardziej stabilnej sytuacji. Tym bardziej, jeśli firma zaczyna proces reorganizacji, struktura staje się elementem kluczowym. Pracownicy zaczynają bowiem obawiać się zmiany swego statusu i roli w organizacji.

Kilka lat temu Carly Fiorina zdecydowała, że Hewlett-Packard potrzebuje „przetasować” na stanowiskach. Wiedziała, że tego typu zmiany muszą być przeprowadzane z należytą uwagą. Przedstawiła swój plan w najbliższym kręgu menedżerów, kładąc szczególny nacisk na konieczność komunikacji i podchodzenia do reorganizacji z uwagą. Obawiała się bowiem, że zmiany będą czymś w rodzaju otwarcia puszki Pandory.

Tymczasem już na dwa miesiące przed oficjalnym ogłoszeniem reorganizacji praca spowolniała, pracownicy zastygli w oczekiwaniu na bolesne zmiany. Obawy spowodowały walkę o władzę między menedżerami, polityczne rozgrywki i spadek motywacji. Nawet, kiedy oficjalnie przedstawiono nową strukturę organizacyjną, większość czasu spędzano bezproduktywnie, ➔

ponieważ pracownicy przyzwyczajali się do nowych ról.

Może się wydawać zbyt okrutnie obwinianie Fioriny za złą realizację reorganizacji w HP, ale gdyby przedstawiła ona swój plan przed wdrożeniem zmian bardziej precyzyjnie, podejmowała decyzje szybciej i komunikowała się w sposób przemyślany, podwładni lepiej zrozumieliby sens i proces zmian, a firma mogłaby działać bardziej efektywnie.

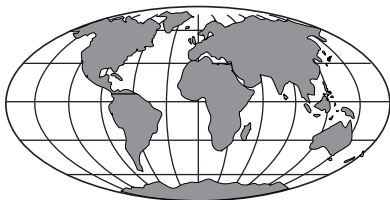
Najprostszym sposobem przygotowania zmian struktury organizacyjnej jest przygotowanie mapy odpowiedzialności za działania, ich rezultaty, stworzenie przewodnika, w którym zostałyby zdefiniowane cele oraz niezbędne do ich realizacji zasoby. Jeśli reorganizacja jest przedstawiana w taki właśnie sposób, pomaga to uniknąć postrzegania jej jak gry politycznej. Co więcej, wartość uczciwej, precyzyjnej i jasnej komunikacji wzrasta wraz z wielkością firmy.

Fiorina mogła zatem zwołać w ciągu 48 godzin od ogłoszenia reorganizacji ogólne spotkanie z pracownikami, w trakcie którego odpowiadałaby na pytania i rozwiewała wątpliwości. Szczególnie istotne staje się wtedy powiązanie zmian z efektywnością firmy, a odcięcie się od ich wymiaru politycznego.

Także intranet jest narzędziem pomocnym w utrzymywaniu kontaktu z podwładnymi. Innym posunięciem, które zagwarantowałoby transparentność działań, mogło być poproszenie menedżerów o przygotowanie celów i planu ich realizacji na najbliższe 60 dni.

## Wyniki finansowe

**W**yniki to inny obszar, który pozostawiony bez zarządzania, powoduje zagrożenie sytuacji organizacji w dłu-



gim terminie. Kiedy podwładni słyszą, że powinni „skoncentrować się na wynikach”, rozumieją to jako zachętę do „robienia wszystkiego, co zadowoli wymagania inwestorów”.

Autor pokazuje przykład Johna Adlera, szefa firmy Adapter, dla którego wyniki finansowe nie były narzędziem karania i zastraszania pracowników, ale elementem diagnozy i uczenia się. Kiedy firmie nie udało się zrealizować celów na dany kwartał, wszyscy menedżerowie starali się przeanalizować wszystkie czynniki, które mogły doprowadzić do porażki.

Co więcej, gdy okazało się, że przyczyną jest system kontroli, Adler podał tę informację do wiadomości pracowników oraz zapoczątkował otwartą dyskusję na temat firmy. Dzięki takiej komunikacji udało mu się zaszczerpić w pracownikach poczucie, że przeszłość nie może bez końca rzutować na przyszłe działania i efekty.

## Przywódstwo

**M**enedżerowie odgrywają w firmie wiele ról. Bardzo często, otoczeni ludźmi oczekującymi od nich potwierdzenia dla swoich działań i informacji, zaczynają sądzić, że powinni znać odpowiedzi na wszystkie pytania. Jednocześnie stawiają się w roli ostatecznych rozjemców wszelkich konfliktów, mających ostatnie słowo w podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu problemów. W konsekwencji skazują się na izolację w stosunku do swoich podwładnych.

Ta postawa jest charakterystyczna zwłaszcza dla błyskotliwych, ambitnych założycieli firm. Szczególnie na początku rozwoju organizacji pełnia władzy spoczywa w rękach założyciela, to on decyduje o strategii, produktach, technologii, ma też poczucie sukcesu. Nawet, jeśli zatrudnia u siebie absolwentów najlepszych szkół, rzadko kiedy ich słucha. Z czasem podwładni przestają nawet próbować podejmowania dyskusji z właścicielem, wolą raczej odejść z firmy.

Efektywni liderzy rozumieją, że ich rolą jest zadawanie pytań i słu-

chanie pracowników. Wydobywają od podwładnych odpowiedzi na najważniejsze dla firmy pytania, formułując wyzwania, określając cele i rozliczając z ich wykonania. W procesie podejmowania decyzji nie dominują, są raczej moderatorami dyskusji. Zwykle zabierają głos jako ostatni, a odpowiedzialność za podejmowaną decyzję spoczywa na zespole. Jednocześnie jednak każdy z podwładnych czuje się na tyle bezpiecznie, aby w sposób nieskrępowany dyskutować o rozwiązaniach problemów i podejmować stosowne działania. Im bardziej styl kierowania liderów jest apolityczny i oparty na współpracy, tym lepsze efekty osiąga ją.

## Zarządzanie czasem

**O**bsesja terminów, konieczność pokonywania barier w działaniu, kontrola czasu – wszystko to powoduje, że w podświadomości mamy zakodowane poczucie braku czasu. Kiedy menedżerowie dają do zrozumienia pracownikom, że czas jest szefem i warunkuje wszelkie przedsięwzięcia w firmie, bardzo łatwo jest ograniczyć realizację nawet najważniejszych celów do listy „rzeczy do zrobienia”.

Problemem wielu menedżerów jest postawa typu „czas jest moim wrogiem”. W rezultacie koncentrują się oni na zarządzaniu czasem, efektywności, wydajności i budowaniu list priorytetów. Bardzo szybko zarażają tą postawą swoich podwładnych.

Tymczasem efektywność mogłaby zwiększyć trochę inna komunikacja. Czas musi być traktowany jak zasób wykorzystywany strategicznie. Innymi słowy, lider, który stara się nałożyć na barki swoich pracowników jak najwięcej, przypominając ciągle, że trzeba się spieszyć z wykonaniem zadań, nie może być efektywny. Lider, który komunikuje, że czas jest ograniczony, w związku z czym lepiej jest skoncentrować się na kilku kwestiach, za to tych ważniejszych, pozwala na jak najlepsze wykorzystanie tego zasobu. W takiej sytuacji łatwiej też skoncentrować się na jakości.

## Zmiana sposobu myślenia liderów

	Myślenie konwencjonalne		Nowe podejście
<b>Struktura organizacyjna i hierarchia</b>	Przygotowanie schematu organizacyjnego jako narzędzia polityki	➔	Optymalizacja zasobów ludzkich
<b>Wyniki finansowe</b>	Karanie strat, obwinianie	➔	Diagnoza określająca przyczyny strat
<b>Przywództwo</b>	Szef dostarcza odpowiedzi	➔	Każdy dostarcza odpowiedzi, szef zadaje pytania
<b>Zarządzanie czasem</b>	Czas jest zawsze niewystarczający, trzeba zatem walczyć z ograniczeniami	➔	Czas jest ściśle określony; wybiera się zatem mądrze pomiędzy ograniczeniami
<b>Kultura organizacyjna</b>	Scedowanie odpowiedzialności na dział HR	➔	Tworzenie środowiska, w którym każdy będzie działał na rzecz grupy

## Kultura organizacyjna

**D**laczego komunikowanie kultury organizacyjnej jest tak istotne? Po pierwsze, nie tworzy się jej przez deklaracje. Wynika ona raczej z oczekiwań i koncentracji na wygranej. Kultura organizacyjna wspomaga efektywność organizacji, jeśli uda się zatrudnić właściwych ludzi, wymagać od nich właściwych zachowań – zgodnych z podstawowymi wartościami, oraz wprowadzić takie procedury i procesy, które zapewnią organizacji wygraną na rynku. Menedżerowie, którzy nie umieją przekazać swojej wizji i definicji sukcesu, nie kreują wśród podwładnych sprecyzowanych oczekiwań, a w konsekwencji przyczyniają się do tworzenia antyefektywnościowej kultury organizacyjnej.

Autor pokazuje przykład jednego z menedżerów w Dolinie Krzemowej. Jego kreowanie kultury organizacyjnej polegało na organizowaniu imprez integracyjnych, zatrudnieniu szefa ds. kultury or-

ganizacyjnej – jednego z pracowników działu personalnego, którego zadaniem było sprawianie, aby pracownicy czuli się w firmie dobrze. Menedżer wychodził z założenia, że jeśli pracownicy będą się czuli dobrze w firmie, ich motywacja będzie większa, a realizacja zadań będzie naturalną tego konsekwencją. Niestety pracownicy zapomnieli o celach organizacji.

Tymczasem tworzenie zdrowej kultury organizacyjnej zaczyna się od zdefiniowania podstawowych celów i zadań oraz od doświadczenia sukcesu na rynku. Istotnym elementem tego procesu jest także budowanie sprawnie działających zespołów. Jednostki są bowiem tak efektywne, jak efektywne są zespoły, w których pracują.



Najbardziej efektywni liderzy, którzy rozumieją wagę jasnej i precyzyjnej komunikacji zaczynają swoje działania od znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- co musi się stać dzisiaj, abyśmy mogli zrealizować nasze cele;
- gdzie w organizacji panuje chaos;
- czego nie powiedziałem w sposób pełny i jasny;
- jakie założenia przyjmują pracownicy?

Precyzyjna komunikacja staje się dźwignią efektywności. Dzięki niej możliwe jest skupienie energii pracowników wokół priorytetowych celów organizacji. Pozwala to na oszczędność czasu, pieniędzy i innych zasobów. Jednocześnie jednak wymaga od liderów zmiany w sposobie myślenia (patrz załącznik).

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



## Rodzina Leonardo w Gdańsku

Gdański Oddział Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa zorganizował 1 czerwca 2006 r. międzynarodową konferencję projektu Leonardo da Vinci „**Ocena nieformalnie zdobytych kompetencji doświadczonych pracowników EXEMPLO**”. Otrzymała się ona w ratuszu w Gdańsku pod patronatem prezydenta miasta Pawła Adamowicza. Konferencja była częścią trzydniowego spotkania partnerów, którego celem było podsumowanie prac trzyletniego projektu „EXEMPLO”, prezentacja jego rezultatów i omówienie wartości dodanej międzynarodowej współpracy partnerów z siedmiu krajów Europy: Niemiec, Francji, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, Norwegii, Finlandii i Polski. Projekt „EXEMPLO” miał na celu opracowanie narzędzi identyfikacji i oceny kompetencji pracowników małych i średnich przedsiębiorstw, zdobytych przede wszystkim w drodze szkoleń nieformalnych i incydentalnych („Exemplo Toolkit”). W założeniach narzędzia te miały być jak najbardziej uniwersalne, proste i odpowiadające potrzebom i specyfice zarządzania wiedzą w MSP. Każdy z krajów partnerskich zaproponował pewne rozwiązania, które zostały przetestowane w kilku firmach w poszczególnych krajach partnerskich.

W konferencji wzięli udział przedstawiciele instytucji szkoleniowo-badawczych, organizacji pracodawców i związków zawodowych z krajów partnerskich. Stronę polską reprezentowali partnerzy projektu: TNOiK, NSZZ Solidarność i firma CEMET, a także członkowie Narodowego Komitetu Koordynacyjnego projektu „EXEMPLO”. Zaproszenie przyjęły także: władze samorządowe miasta – reprezentowane przez wiceprezydenta Gdańska, Wojewódzki Urząd Pracy i Powiatowy Urząd Pracy w Gdańsku, Pomorskie Kuratorium Oświaty, przedsiębiorcy, samorządowcy, naukowcy, menedżerowie i specjaliści HR, organizacje pozarządowe, instytucje otoczenia biznesu oraz studenci gdańskich uczelni.

Rozpoczynając konferencję, wiceprezydent Gdańska Marcin Szpak, podkreślił rolę miasta w dawnej i obecnej historii Polski i Europy, jako miasta otwartego na rozwój i współpracę przedstawicieli różnych kultur i narodów w wielu dziedzinach życia gospodarczego, naukowego i kulturalnego.

Koordinator projektu „EXEMPLO” Gabriele Fietz z Niemiec, przedstawiła główne cele i rezultaty projektu, opisała międzynarodową współpracę zaangażowanych instytucji, firm i organizacji. Przedstawiła następnie zagranicznych partnerów i wyraziła podziękowania za to, że strona polska zorganizowała spotkanie podsumowujące projekt.

Następnie zaprezentowali się polscy partnerzy projektu. Prezes Oddziału Gdańskiego TNOiK prof. dr hab. Ryszard Rutka podkreślił wieloletnie zaangażowanie naszego Towarzystwa w realizację projektów europejskich, jako jeden ze sposobów realizowania misji TNOiK. Członek zarządu Regionu Gdańskiego

NSZZ Solidarność, Zbigniew Kowalczyk stwierdził, że udział w projekcie „EXEMPLO” był dla Solidarności nowym doświadczeniem, ale zarazem impulsem do rozwoju międzynarodowej działalności w zakresie realizacji projektów europejskich. Prezes firmy CEMET, Kazimierz Lewandowski przedstawił z punktu widzenia pracodawców, jak ważnym obszarem zarządzania firmą zajmował się projekt „EXEMPLPO”.

W wystąpieniach dyrektor Ewy Jurkowskiej z Wojewódzkiego Urzędu Pracy i Krystyny Kubiak z Powiatowego Urzędu Pracy w Gdańsku zostały zaprezentowane założenia polityki rynku pracy na Pomorzu w kontekście sytuacji demograficznej i gospodarczej regionu oraz przykłady konkretnych działań i projektów na rzecz aktywizacji osób bezrobotnych, ze szczególnym uwzględnieniem osób po 50. roku życia.

Pani Prezes firmy ANDREM, Urszula Wiśniewska-Erenmalm przedstawiła udział swojej firmy w fazie pilotażowej zastosowania jednego z narzędzi projektu „EXEMPLO” do badania kompetencji pracowników. Była to „matryca rozwoju pracownika”, opracowana przez TNOiK. Biorąc pod uwagę uzyskane rezultaty, rekomendowała to narzędzie jako użyteczne w procesie zarządzania wiedzą w firmie.

William Nicholls z angielskiego instytutu badawczo-rozwojowego pracodawców EEF West Midlands oraz Valerie Brenot z organizacji pracodawców francuskich MEDEF Franche Comte przedstawili przykłady rozwiązań, jakie stosowane są w ich krajach w odniesieniu do problematyki rozwoju, identyfikacji i oceny kompetencji pracowników. Pokazane zostały też pewne nowe podejścia, nad którymi pracuje się w tych krajach, np. „Bilan de Competence”, „Training Process – Manual for Training in Small and Medium Size Enterprises”.

W imieniu gdańskiego Oddziału TNOiK, uczestnicy XXVI edycji naszej Szkoły Młodego Menedżera zaprezentowali ją, jako działanie TNOiK na rzecz rozwoju kompetencji w grupie wiekowej młodych ludzi, którzy dopiero wkraczają w życie zawodowe. Zostały też zaprezentowane przykłady przedsięwzięć gospodarczych, które zamierzają realizować absolwenci SMM, przy współpracy TNOiK w ramach projektu Leonardo da Vinci „KRE’AKTOR”.

Partner projektu – NSZZ Solidarność miał okazję zaprezentować swój projekt „MAYDAY”, realizowany w ramach Programu Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL jako szansę na wsparcie doświadczonych pracowników przemysłu okrętowego zagrożonych utratą pracy.

Odbyły się też spotkania i dyskusje panelowe polskich uczestników z gośćmi z zagranicy, które miały na celu nawiązanie kontaktów, wymianę poglądów i ewentualne podjęcie współpracy międzynarodowej.

Opr. Rafał Rolka  
Oddział TNOiK w Gdańsku

# Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Firmie

Opis rezultatu projektu IW EQUAL zatytułowanego *Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Firmie*, realizowanego przez Partnerstwo na rzecz Rozwoju nazwanego *Modelowy System Przystosowania Kadr Przedsiębiorstw do Zmian Strukturalnych w Gospodarce*

## Numer Projektu F0576, PL-106

W skład Partnerstwa wchodzi:

- ✓ Związek Rzemiosła Polskiego
- ✓ **Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa**
- ✓ Forum Związków Zawodowych
- ✓ Federacja Niezależnych Samorządnych Związków Zawodowych Przemysłu Lekkiego

## Rezultat główny

Rezultatem projektu będzie Modelowy System Zarządzania Wiedzą w Firmie (MSZWwF). MSZWwF obejmuje trzy autonomiczne podsystemy:

- System analizy potrzeb kompetencji w firmie:
  - ✓ analiza potrzeb kompetencji;
  - ✓ tworzenie koncepcji szkoleń „szytych” na miarę potrzeb firmy;
  - ✓ kontrola efektywności szkoleń – kontrola przeniesienia zdobytej wiedzy na stanowiska pracy.
- Wewnętrzny system oceny i certyfikacji kompetencji zdobytych w drodze szkoleń nieformalnych w firmie.
- System wykorzystywania starszych doświadczonych pracowników (45+) do przekazywania wiedzy młodszemu pracownikom (wewnętrzny *coaching*).

## Elementy składowe rezultatu

Procedury w ramach podsystemów:

- System analizy potrzeb kompetencji w firmie:
  - Procedura analizy potrzeb kompetencji (8 kroków):
- Krok 1.** Kierownictwo definiuje pozycję firmy. Zbierana jest podstawowa informacja na temat bieżącej sytuacji firmy podczas rozmów z kierownictwem.
- Krok 2.** Procedura opracowywania celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych firmy.
- Krok 3.** Analiza danych firmy pomocnych w dokonaniu analizy problemu (tzn. dane dotyczące zwolnień chorobowych, fluktuacji (płynności personelu), reklamacji klientów, braków produkcyjnych, nieproduktywności w związku z błędami operacyjnymi).
- Krok 4.** Analiza danych w firmie konieczna do tworzenia niezbędnych szkoleń i aktualnych poziomów kompetencji (tzn. główne procesy pracy, podstawowe kwalifikacje personelu, cele programów szkoleniowych).
- Krok 5.** Wywiad z pracownikami w celu określenia aktualnego poziomu kompetencji, potrzeby odpowied-

nych kompetencji wynikających z zadań roboczych oraz problemów i przeszkód w procesie pracy.

**Krok 6.** Analiza danych w firmie konieczna do określenia aktualnego poziomu kompetencji i potrzeby określenia odpowiednich kompetencji wynikających z celów firmy, jak również problemy i przeszkody w procesie pracy oraz wskazówki do określenia wymagań odpowiednich kompetencji na konkretnym stanowisku pracy.

**Krok 7.** Matryca rozwoju kompetencji pracownika – obserwacja stanowisk pracy, jeśli jest to konieczne.

**Krok 8.** Określenie dalszych potrzeb szkoleniowych poprzez porównanie aktualnego poziomu kompetencji z wymaganymi przez firmę.

● Procedura tworzenia koncepcji szkoleń „szytych na miarę potrzeb firmy” (8 kroków):

**Krok 1.** Generalna analiza potrzeb szkoleniowych, tzn. zdefiniowanie problemu i celów razem z kierownictwem; wprowadzenie podejścia zorientowanego na zadania, tj. zadanie uczenia się jest zadaniem roboczym.

**Krok 2.** Przedyskutowanie strategii i celów firmy z osobami odpowiedzialnymi za szkolenia w celu opracowania koncepcji (lokalizacja szkolenia).

**Krok 3.** Szczegółowa analiza wykonania zadania roboczego przy pomocy przyszłego uczestnika programu szkoleniowego (doświadczony pracownik, mistrz) z wykorzystaniem z materiałów szkoleniowych.

**Krok 4.** Zespół tworzący koncepcję opracowuje programy szkoleniowe; definicja podstawowych zadań uczenia się poprzez analizowanie wykonania jednego z typowych zadań; rozbić zadania na indywidualne kroki, w hierarchii trudności.

**Krok 5.** Zespół tworzący koncepcję opracowuje szczegółowy plan uczenia się zadań, tzn. definicja metod i lokalizacji szkolenia dla każdego indywidualnego zadania roboczego.

**Krok 6.** Opracowanie podręcznika dla osób szkolących kolegów.

**Krok 7.** Dyskusje uczestników szkolenia z trenerem nt. programu szkolenia w zakresie metody uczenia się czynności i zadań.

**Krok 8.** Testowanie metody uczenia się czynności i zadań poprzez ciągłe adaptowanie programu szkolenia do aktualnych potrzeb szkoleń.

● Procedura systemu kontroli efektywności szkoleń – przeniesienie zdobytej wiedzy na stanowiska pracy (8 kroków):



**Krok 1.** Analiza potrzeb szkoleń – definicja problemu, uzgodnienie celów, określenia głównych tematów programu szkolenia, określenie metod i celów systemu kontroli szkolenia, np. porównywanie charakterystycznych firmowych współczynników efektywności szkoleń razem z kierownictwem firmy.

**Krok 2.** Rozwój koncepcji szkolenia i koncepcji kontroli szkolenia.

**Krok 3.** Informowanie uczestników o przedmiocie szkolenia, celach i metodach kontroli szkolenia.

**Krok 4.** Adaptacja systemu zbierania danych do wykorzystania w celu adaptacji koncepcji do aktualnych potrzeb szkolenia w trakcie realizacji szkolenia, przeprowadzenia testu osiągnięć w celu kontroli procesu uczenia się.

**Krok 5.** Ocena szkolenia przez uczestników dokonana po zakończeniu programu.

**Krok 6.** Pierwsze porównanie wskaźników związanym z przeniesieniem wiedzy po sześciu tygodniach; pierwsza dyskusja na temat przeniesienia przyswojonego materiału i umiejętności; dyskusja pomiędzy uczestnikiem i trenerem przy pomocy przewodnika.

**Krok 7.** Drugie porównanie wskaźników po sześciu miesiącach; druga dyskusja na temat przeniesienia przyswojonego materiału i umiejętności; dyskusja pomiędzy uczestnikiem i trenerem przy pomocy przewodnika.

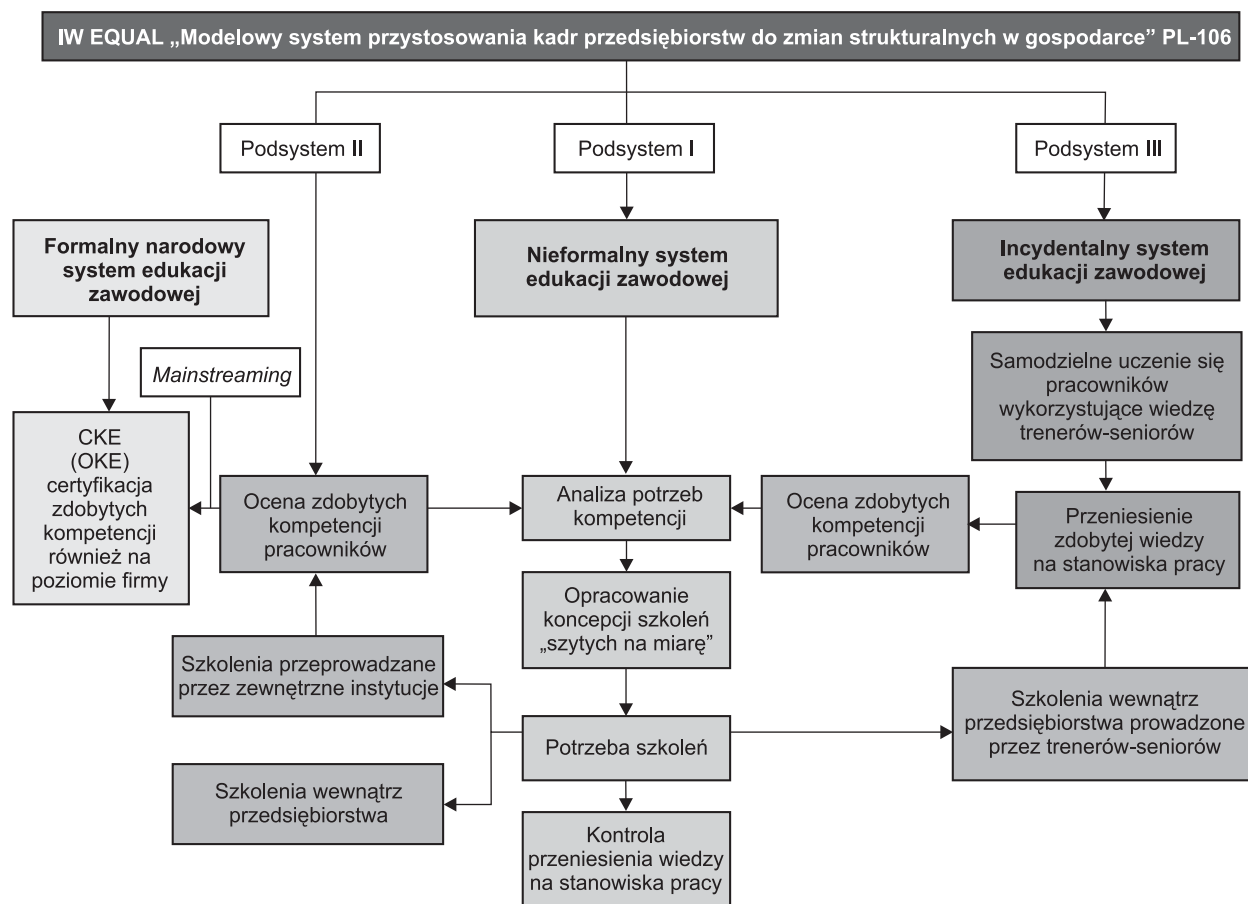
**Krok 8.** Ocena programu szkolenia z kierownictwem firmy.

■ System certyfikacji kompetencji zdobytych w drodze szkoleń nieformalnych:

- Procedura informowania o systemie certyfikacji podstawowych kompetencji zawodowych.
- Procedura wyboru opiekuna etapu przygotowawczego.
- Procedura omawiania wyników etapu przygotowawczego.
- Procedura wyboru komisji certyfikacyjnej.
- Procedura omawiania wyników certyfikacji wewnętrznej.
- System wykorzystywania starszych doświadczonych pracowników do przekazywania wiedzy młodszemu kolegom:
  - Procedura wyłaniania kandydatów na trenerów/tutorów.
  - Procedura szkolenia „szkolenie szkoleniowców”.
  - Procedura tutoringu dla opracowywania przez pracowników własnych projektów edukacyjnych na stanowisku pracy.

Wszystkie kroki ww. procedur podsystemów będą wyposażone we własne narzędzia (wywiady, kwestionariusze, ankiety itd.) pozwalające na łatwe ich wdrożenie.

PRR przyjęło zasadę, że każdy z opracowanych rezultatów musi spełniać pięć następujących warunków:



- budować zaufanie między pracodawcą a pracownikiem oraz zwiększać konkurencyjność firm;
- optymalnie wykorzystywać kompetencje załogi;
- systematyzować planowanie i prowadzenie szkoleń według potrzeb firmy;
- kontrolować efektywność przeprowadzonych szkoleń poprzez kontrolę przeniesienia zdobytej wiedzy na stanowiska pracy;
- zapewniać przejrzystość kompetencji (*Matter of Transparency*).

Elementami składowymi rezultatu będą:

- ✓ procedury wszystkich trzech podsystemów;
- ✓ komplet narzędzi do wdrażania i wykorzystywania każdego z podsystemów;
- ✓ procedura wdrażania systemów w firmie.

### Problem, na który odpowiada rezultat

Jak wykazuje wiele analiz, bardzo poważnym problemem polskich przedsiębiorstw jest **niedopasowanie kadr do zmieniających się potrzeb pracodawców i gospodarki**. Jest to częściowo wynik **rozbieżności między programem kształcenia formalnego a faktycznymi potrzebami przedsiębiorstw**. Inne przyczyny takiego stanu rzeczy to **niechęć i brak świadomości pracowników w zakresie konieczności nieustannego doskonalenia zawodowego oraz brak tanich i efektywnych narzędzi**, dzięki którym menedżerowie małych i średnich przedsiębiorstw mogliby łatwo zarządzać kompetencjami swoich pracowników. W większości MŚP w Polsce **nie istnieje system analizy potrzeb przedsiębiorstwa pod kątem doskonalenia zawodowego** pracowników, a realizacja szkoleń często odbywa się w sposób przypadkowy.

W Polsce wiele firm nie może sobie pozwolić na wysyłanie pracownika na szkolenia zewnętrzne, ze względu na **koszty tych szkoleń** i oderwanie pracownika od pracy. Jednym z zadań projektowanego systemu będzie umożliwienie realizacji części szkoleń wewnątrz przedsiębiorstwa i obniżenie ich kosztów. Wadą szkoleń zewnętrznych jest **ich zbyt ogólny poziom, niedopasowany do specyfiki i konkretnych potrzeb** podmiotów gospodarczych delegujących pracowników na szkolenia. Skuteczne narzędzia do opracowywania koncepcji szkoleń „szytych na miarę” umożliwią przedsiębiorstwom organizację bądź zlecenie przygotowania szkolenia dokładnie odpowiadającego potrzebom firmy.

Inną przyczyną, dla której przedsiębiorcy nie mogą pozwolić sobie na delegowanie pracowników na szkolenia jest **poziom zatrudnienia w małych przedsiębiorstwach; kształtuje się on tak, że firma nie może pozwolić sobie na nieobecność któregoś z pracowników**, nie ma bowiem kto przejąć obowiązków nieobecnego. Tym większe znaczenie powinny przywiązywać małe przedsiębiorstwa do wdrożenia łatwych i oszczędnych systemów, które zapewnią firmie właściwą pozycję konkurencyjną na ciągle zmieniającym się rynku.

Kolejnym zagadnieniem jest fakt, że problemy rynku pracy przestały być problemami wewnętrznymi jed-

nego państwa. Globalizacja i integracja europejska przyczyniają się do coraz większej mobilności pracowników, dlatego dotkliwie odczuwalny staje się **brak zunifikowanego systemu oceny kompetencji zdobytych w drodze edukacji nieformalnej**, który mógłby być uznawany na terenie Unii Europejskiej. Pierwszym krokiem do uruchomienia takiego systemu na szczeblu europejskim jest opracowanie procedur oceny kompetencji w pojedynczym państwie członkowskim oraz współpraca zagraniczna, dzięki której systemy te będą kompatybilne.

W analizie stanu obecnego należy również zwrócić uwagę na doświadczenia restrukturyzowanych sektorów gospodarki, które pokazują, jak wielkim problemem społecznym jest **zwalnianie doświadczonych pracowników w wieku powyżej 45 lat**. Prowadzi to do poważnego zagrożenia **wykluczeniem społecznym i marginalizacją**. Przedsiębiorstwa pozbywają się starszych pracowników, mimo że to oni właśnie posiadają największy zasób wiedzy ukrytej. Wiedza ukryta jest bardzo trudna lub wręcz niemożliwa do skodyfikowania. To dzięki wiedzy ukrytej ekspert jest ekspertem, a przez brak wiedzy ukrytej niektórzy nie radzą sobie z rozwiązywaniem problemów w pracy, które nie są wprost opisane w instrukcjach. Dobry przykład wiedzy ukrytej – to ta, którą dysponuje garniarz i dzięki której nawet stos przeczytanych książek nie pozwoli zrobić informatykowi równie dobrych garnków. Wiedza taka może zostać przekazana wyłącznie poprzez osobisty kontakt z uczniem (proces ten nazywany jest również socjalizacją wiedzy). W sytuacji, gdy w podmiotach gospodarczych zaczyna brakować starszych, doświadczonych pracowników, młodzi pracownicy nie mają możliwości nabycia wiedzy ukrytej, a **znaczna część wiedzy kultury organizacji jest bezpowrotnie tracona** wraz z odejściem starszych, długoletnich pracowników.

**Zagrożenie utratą pracy i niski poziom zaufania między pracodawcą a pracownikiem** prowadzi do wielu patologii społecznych, takich jak: obniżenie poziomu poczucia bezpieczeństwa socjalnego, poczucie zębności, niskie poczucie godności osobistej i własnej wartości, depresje, konflikty i napięcia, zwłaszcza w życiu rodzinnym, a w skrajnych przypadkach prowadzić może nawet do samobójstw. Mając na uwadze wartości socjalne propagowane w UE (godność, wolność, równość, solidarność, sprawiedliwość, subsydiarność) projektowany system tworzyć będzie warunki do wzrostu zaufania między pracownikami i pracodawcami oraz wprowadzenia umiejętności opracowywania indywidualnych planów rozwoju na stanowisku pracy przez pracowników, przy wsparciu starszych doświadczonych pracowników, dając im przez to poczucie stabilności.

Opracowania opisujące stopień równouprawnienia pracowników w polskich przedsiębiorstwach wskazują, że istnieje znaczna rozpiętość między poziomem płac kobiet i mężczyzn posiadających podobne kompetencje i zajmujących porównywalne stanowiska. Dane liczbowe wielu badań wskazują na **występowanie mechanizmów dyskryminacji** ze względu na płeć. Kobietom trudno jest awansować powyżej określone-

go poziomu, mimo posiadania kwalifikacji i predyspozycji kierowniczych lepszych niż mężczyźni. Zjawisko to określane jest mianem „szklanego sufitu” (*glass ceiling*). Poważnym problemem jest również dyskryminacja młodych pracowników ze względu na bardzo niski poziom wykształcenia ponadgimnazjalnego lub jego brak. Stąd też w naszym projekcie przewidujemy udział młodych pracowników firm, przede wszystkim kobiet, sektora przemysłu lekkiego, w którym problemy te występują ze szczególną wyrazistością.

### **Efekt końcowy zastosowania rezultatu**

MSZWwF będzie wspierał przedsiębiorstwa w obszarze zarządzania wiedzą (kompetencjami), ze szczególnym naciskiem na rozwój kompetencji pracowników, przez co zwiększą się ich szanse na rynku pracy.

Lepsze wykorzystanie wiedzy w przedsiębiorstwie przyczyni się do podniesienia poziomu znajomości preferencji i oczekiwań otoczenia oraz lepszego zrozumienia procesów zachodzących wewnątrz firmy, co pozwoli łatwiej przewidywać kierunek zmian przez każdego pracownika.

Kontrola przeniesienia wiedzy na stanowiska pracy stanowi nieodzowny element obszaru kontroli efektywności procesu dopasowywania się do zmian strukturalnych.

Wprowadzenie do przedsiębiorstw systemu analizy potrzeb szkoleniowych przyczyni się do lepszego poznania potrzeb firmy w zakresie dokształcania i doskonalenia zawodowego kadr oraz ułatwi przedsiębiorstwom zdefiniowanie swoich celów strategicznych, taktycznych i operacyjnych. Będzie to miało istotny wpływ na poprawę jakości zarządzania w MŚP.

Stworzenie w ramach projektu narzędzi służących do oceny kompetencji nabytych poza formalnym systemem edukacji będzie mieć wpływ na możliwości płynnej ich zmiany i zwiększenie elastyczności pracowników na rynku pracy.

### **Przez kogo może być zastosowany rezultat**

Rezultat projektu może być zastosowany przez firmy (zwłaszcza małe i średnie) należące do sektora przemysłu lekkiego i chemicznego. Projekt zakłada wstępne testowanie rezultatu w 10 firmach przemysłu lekkiego i chemicznego, po których uzyska ostateczny kształt. Po wprowadzeniu korekt adaptacyjnych rezultat może być wykorzystywany w innych sektorach gospodarki.

### **Działania konieczne do zastosowania/wdrożenia rezultatu**

Firma decydująca się na wdrożenie rezultatu powinna wydelegować pracownika (pracowników) na szkolenia (3 szkolenia x 5 dni każde) organizowane przez PRR celem zaznajomienia się z systemem zarządzania wiedzą. PRR przekazuje nieodpłatnie wszystkie procedury i narzędzia do ich wdrażania firmom decydującym się na wdrożenie rezultatu.

### **Nakłady niezbędne do zastosowania/wdrożenia gotowego rezultatu**

Firma decydująca się na wdrożenie rezultatu poniesie następujące nakłady:

- ✓ koszt szkoleń – liczba osób × 3 szkolenia × 5 dni × 1000 PLN (koszt na jednego delegowanego pracownika wynosi ok. 15 000 PLN);
- ✓ czas wdrożenia systemu – od kilku miesięcy do roku.

### **Równość szans**

Rezultat projektu znacząco wpływa na wyrównywanie szans kobiet i mężczyzn poprzez umożliwienie im równego dostępu do szkoleń. Projektowany system uniemożliwia jakkolwiek dyskryminację ze względu na wiek, płeć i wykształcenie.

W załączeniu do opisu rezultatu przedstawiony jest schemat modelu zarządzania wiedzą w MŚP.

### **Zadania przewidziane w ramach Działania 3 w celu wdrożenia rezultatu w główny nurt polityki państwa**

- Przeprowadzenie szeregu konsultacji roboczych z:
  - przedstawicielami regionalnych central partnerów społecznych w celu identyfikacji grup zainteresowanych ostatecznym rezultatem projektu,
  - przedstawicielami Departamentów Funduszy Strukturalnych Urzędów Wojewódzkich i Urzędów Marszałkowskich woj. Mazowieckiego, Łódzkiego, Śląskiego, Kujawsko-Pomorskiego i Pomorskiego,
  - przedstawicielami organizacji nadzorujących rzemieślnicze komisje egzaminacyjne w Warszawie, Łodzi, Bydgoszczy, Katowicach i Gdańsku,
  - przedstawicielami Związków Zakładów Doskonalenia Zawodowego,
  - przedstawicielami Naczelnej Organizacji Technicznej,
  - przedstawicielami Państwowej Inspekcji Pracy.
- Przeprowadzenie, po konsultacjach roboczych, działań lobbingsowych w Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych, Sejmowej Komisji Nadzwyczajnej do zmian Kodeksu Pracy oraz w Ministerstwach Pracy i Edukacji, polegających na:
  - przedstawieniu rezultatu projektu,
  - przedstawieniu projektów nowelizacji odpowiednich ustaw celem wdrożenia rezultatu projektu do polityki państwa.
- Publikacja podręcznika „Coaching wewnętrzny” w liczbie 500 egz.
- Publikacja informatora na temat systemu potwierdzania kwalifikacji zawodowych w liczbie 500 egz.

Tekst sponsorowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego.

Opr. Wanda Stankiewicz,  
Lech Kunc  
Oddział TNOiK w Gdańsku