

- Zaczynamy od początku – *Stefan Bratkowski* 3

- Własności różnych technik metody refleksji strategicznej
– analiza porównawcza – *Piotr Hadrian, Marek Rawski* 4
- Nowa rola informacji w społeczeństwie informacyjnym
– *Jan Macias* 9
- Psychiczne przesłanki efektywności pracy w Unii Europejskiej
– *Janusz T. Hryniewicz* 12
- Perspektywy *offshoringu* usług – *Renata Gabryszak, Monika Foremna-Pilarska* 17
- Podejście psychodynamiczne jako narzędzie wspomagające przywództwo – *Robert Karaszewski, Justyna Ptaszyńska* 21
- Badania oczekiwań dyplomantów wobec seminariów dyplomowych – *Marian Turek, Izabela Jonek-Kowalska* 25
- Rozwój województw a potencjał naukowo-badawczy i edukacyjny
– *Eugeniusz Sobczak* 29

RYNEK KAPITAŁOWY

- Interes przedsiębiorstwa a interes akcjonariuszy spółki giełdowej
– *Lesław Pietrewicz* 33

JAKOŚĆ

- Czy system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości – *Mariusz J. Ligarski* 36

OMÓWIENIA, RECENZJE, NOTY 41

KONFERENCJE 43

Z CZASOPISM ZAGRANICZNYCH

- Kwintesencja kreatywnego myślenia – „Harvard Business Review” – *opr. Grażyna Aniszewska* 45

KRONIKA TNOiK 48

przeгляд

organizacji

MIESIĘCZNIK TNOiK
ZAŁOŻYŁ KAROL ADAMIECKI
w 1926 r.

NR 2 (817) 2008

Rada Programowa

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

Zespół

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

Adres redakcji:
ul. Boduena 4 m. 22
00-011 Warszawa
tel./faks 022 827 15 10
e-mail: przeorg@gazeta.pl
przeorg@neostrada.pl
redakcja@przekladorganizacji.pl
www.przekladorganizacji.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./faks 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. 017 863 63 98 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

Łamanie: D. Stański, tel. 022 757 38 02
Montaż i druk: EFEKT, Warszawa,
ul. Lubelska 30/32

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

PRENUMERATA

CZY PAMIĘTAJĄ PAŃSTWO O PRENUMERACIE „PRZEGLĄDU ORGANIZACJI”

Prenumerata w redakcji

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

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

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

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

Cena prenumeraty na 2008 r.:

- ✓ kwartalna – 57 zł,
 - ✓ półroczna – 114 zł,
 - ✓ całoroczna – 228 zł.
- Opłata za prenumeratę ze zleceniem wysyłki za granicę jest o 100% wyższa.

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

Prenumerata w RUCHU SA

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

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

INFORMACJE DLA AUTORÓW

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

- ✓ przesyłanie • **artykułów naukowych** (wraz z bibliografią i przypisaniami) do 8 stron znormalizowanego maszynopisu (30 wierszy po 60 znaków na stronie). Do artykułów należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim – objętość wraz z tytułem – do 100 słów
- **recenzji** – objętość tekstu do 4 stron
- **sprawozdań z konferencji, sympozjów i seminariów naukowych** – objętość tekstu do 4 stron;
- ✓ przesyłanie materiałów (przygotowanych w standardzie Word 7.0,

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

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

Dziękujemy, łączymy wyrazy szacunku.

STAWKI REKLAM I PUBLIKACJI PROMOCYJNYCH

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

IV STRONA OKŁADKI

- tylko kolorowa – 3500 zł

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

Dla stałych klientów redakcja przewiduje korzystne bonifikaty.

Zaczynamy od początku

Stefan Bratkowski

To nie są narodziny wolnej Polski, jak w roku 1918, z wymaganiami ideowymi i programem rozwoju kraju. To nie jest rok 1926, rok narodzin „Przeglądu Organizacji” pod ręką Karola Adamieckiego, ojca harmonogramu, człowieka, który chciał zrobić z Polski ojczyznę dobrej organizacji. To jest ciągle jeszcze faza narodzin gospodarki rynkowej na gołym gruncie, pozbawionym tradycji umiejętności, za to z właściwym tej fazie egoizmem i bezwzględnością. Paręset tysięcy młodzieży uczy się w szkołach biznesu, handlu, finansów, rachunkowości i zarządzania. Idą na te studia najzdolniejsi. Kiedyś, w minionym reżimie, najzdolniejsi szli na studia techniczne, jako że wytrzymałość materiałów odporna była na naciski polityczne. Dziś wyżej opisane szkoły uczą nie tylko rozmachu i wiary w siebie; uczą, chcąc nie chcąc, odporności na wszelkie naciski ideowe. Można już myśleć tylko o sobie i oplaca się, warto myśleć tylko o sobie.

Źle to czy dobrze? Nie szukajmy odpowiedzi na tak postawione pytanie. Tak się zaczyna gospodarka rynkowa – w atmosferze wyścigu i bezpardonowej rywalizacji. Oraz – ograniczonej kompetencji, jak zwykle w początkach. Henry Ford nienawidził bankierów, którzy nie potrafili się zorientować w przyszłości samochodu; największy z bankierów historii, John Pierpont Morgan, nie rozmawiałby z Williamem Durantem, ojcem General Motors. Dziś u nas najwybitniejsi przedstawiciele bankowości, ekonomii i prawa nie wiedzą, co to jest praktycznie i co daje obrót wekslowy, i nie zauważają, że bez kompetentnych instytucji drobnego kredytu kandydaci na przedsiębiorców skazani są na udreki Forda. Charakter? Nie martwmy się. Carnegie, Rockefeller I i Mellon odkrywali potrzebę sympatii między ludźmi dopiero po latach kariery, już z wielkimi pieniędzmi. Za to Carnegie powiadał, że gdyby stracił wszystkie pieniądze, wszystkie fabryki i kopalnie, ale mógł zachować swoją organizację, nie bałby się przyszłości. Organizacja zaś oznaczała zdolność współpracy.

Dziś trudność czeka samą instytucję organizacji jako taką. Kiedy ludzie patrzą na siebie wzajem jak na potencjalnych wrogów, a przynajmniej rywali, kiedy nie umieją lubić innych, kiedy nawet w małej grupce „swoich” patrzą nieufnie na zdolniejszych kolegów, kiedy pilnują każdego słowa i nie umieją o nikim powiedzieć niczego dobrego, organizacja napotyka bardzo trudną barierę. Te szkoły nie uczą swych studentów robić coś praktycznie razem, nie istnieje przedmiot „stworzyć zespół, podjąć wspólnie jakieś zadanie i sprawdzić się we współdziałaniu”. Nauka organizacji to za mało. Nie wystarczy umieć rozdzielić zadania, zaplanować wykonanie, wymagać rzetelności i punktualności (o tę ostatnią u nas najtrudniej). Organizacja wymaga – zdolności budowania zespołu i współdziałania, zdolności zaufania, które to zdolności opierają się na wewnętrznym potencjale sympatii, podczas gdy ta faza narodzin gospodarki rynkowej produkuje w naturalnym trybie pokolenie urodzonych egoistów, czy może raczej – wychowywanych egoistów, wychowanych tak w domu, przez media i w kręgu rówieśniczym.

Organizacja staje więc przed trudnym wyzwaniem. Czy mogło być inaczej? Nie wychowywały młodej generacji do współdziałania media, nie ukazywały tych, którzy to potrafią, Kościół nie przekazywał doświadczeń Bliźnińskich i Wawrzyniaków, serial „Najdłuższa wojna nowoczesnej Europy” minął bez echa, tylko nieliczni proboszcze polscy rozumieją, że wspólna działalność społeczna przybliża chrześcijańskie ideały.

Proszę się jednak nie denerwować: natura nie znosi próżni. W pokoleniu egoistów odkrywam co krok ludzi sympatycznych i ze zdolnością sympatii. Najinteligentniejsi sami odkrywają, że warto lubić innych ludzi. Że to się oplaca, a nawet sprawia przyjemność. Już to odkrywają, mam sposobność obserwować takich. Już wyprzedzają rywali zdolnością współpracy. Ocala szansa organizacji.

Niemniej, tak czy inaczej, zaczynamy od początku.

Własności różnych technik metody refleksji strategicznej – analiza porównawcza

Piotr Hadrian, Marek Rawski

Wprowadzenie

Celem artykułu jest ukazanie możliwości wykorzystania w metodzie refleksji strategicznej różnych technik badawczych. Uwaga autorów jest skoncentrowana na problemach związanych z propozycjami aplikacyjnymi odnoszącymi się do jednego etapu metody, polegającego na badaniu synergii w układzie potencjał–otoczenie oraz ocenie ich użyteczności w praktyce.

Istota metody refleksji strategicznej

Stosując w praktyce metodę refleksji strategicznej, proces analizy rozpoczyna się od równoległego oglądu otoczenia tak dalszego, jak i bliższego danego podmiotu oraz jego potencjału¹⁾. Pierwszym krokiem jest identyfikacja istotnych elementów (czynników) otoczenia i potencjału, będąca podstawą do stworzenia wykazu: szans, zagrożeń, atutów i słabości. Zaleca się zredukowanie liczby elementów na poszczególnych listach (szans, zagrożeń, atutów, słabości) do 10–12 najistotniejszych czynników każdej kategorii. Stosuje się różne sposoby redukcji wstępnego wykazu czynników, np. przegrupowanie, agregowanie, wybór reprezentanta, eliminację par wzajemnie wykluczających się, przewidywaną ewolucję zdarzeń. Postulat ten jest istotny z co najmniej dwóch powodów. W dalszych etapach stosowania procedury przyjmuje się, że wszystkie

rozważane elementy mają jednakową siłę wpływu na dany podmiot, co eliminuje etap ważenia czynników. Po drugie, ogranicza się liczbę badanych związków do najistotniejszych. Liczba elementów potencjału i otoczenia, jak również liczba elementów w każdej z wydzielonych kategorii, nie musi być taka sama, co wynika z odmienności warunków czasoprzestrzennych funkcjonowania każdego podmiotu.

Kolejny etap stosowania procedury, to badanie synergii w układzie potencjał–otoczenie. Etap ten wymaga m.in. ustalenia kierunku badania, tzn. ustalenia, które czynniki mają charakter niezależny, a które zależny (wpływ „czego” na „co” jest badany). To istotny moment warunkujący zarówno poprawność dalszych etapów procedury, jak i interpretację oraz wnioskowanie. Wydaje się, że nie ma sztywnych rozwiązań w tym zakresie i w zależności od potrzeb można przyjmować różne kierunki badania. Badanie synergii zaleca się prowadzić w tablicy krzyżowej (macierzy) stanowiącej pomocnicze narzędzie analityczne – tabela 1. Analizując synergię pomiędzy potencjałem a otoczeniem, odpowiada się na pytania wyrażające przyjęty kierunek oceny zbudowanej relacji.

Wyniki badania zapisuje się w tabeli 1 za pomocą różnych formuł, wynikających głównie z celów badania. Jedną z propozycji zaleca, by ocenę relacji zapisywać znakami jakościowymi odpowiadającymi jednemu z trzech stanów: synergii pozytywnej (dodatniej) – wpływ pozytywny czynnika niezależnego na czynnik zależny (znak +); synergii negatywnej (ujemnej) – wpływ negatywny czynnika niezależnego

Tab. 1. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie

POTENCJAŁ \ OTOCZENIE		SZANSE					ZAGROŻENIA				
		1	2	3	...	k	1	2	3	...	m
SILNE STRONY	1										
	2										
	...										
	N										
SŁABE STRONY	1										
	2										
	...										
	L										

Źródło: opracowanie własne na podstawie Z. MARTYNIĄK, *Metoda refleksji strategicznej*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 1990, nr 4–6.

go na czynnik zależny (znak –); braku synergii (stan neutralny) – brak wpływu czynnika niezależnego na czynnik zależny (znak 0), co oznacza, że kojarzone elementy nie pozostają w żadnym związku merytorycznym, przyczynowo-skutkowym, przebiegającym na niekrzyżujących się płaszczyznach. Dodatkowo wpływ pozytywny i negatywny stopniuje się, wykorzystując dwa poziomy jakościowe (silniejszy i słabszy). To rozstrzygnięcie odzwierciedlane jest większymi bądź mniejszymi znakami graficznymi²⁾.

Do wartościowania zbudowanych relacji można wprowadzić oceny punktowe (oparte na skali przedziałowej). Jest to propozycja wykorzystująca wprost przekształcenie wskazanego powyżej systemu ocen za pomocą znaków graficznych, w którym stany synergii pozytywnej i negatywnej były stopniowane na dwóch poziomach. W złożonej propozycji stany jakościowe i kierunki relacji wycenia się, wykorzystując oceny domkniętego przedziału liczb całkowitych $<-2;+2>$. Za takim rozwiązaniem przemawia duża czytelność i łatwość posługiwania się tą skalą (punk-

ty dodatnie informują o synergii dodatniej, ujemne o synergii ujemnej, a liczba 0 o neutralności) oraz wyróżnienie różnych poziomów jakościowych wpływu dodatniego i ujemnego (silniejszy 2, słabszy 1)³⁾. Wykorzystanie w procesie wyceny technik i metod heurystycznych ułatwia podjęcie jednoznacznej decyzji, minimalizując subiektywizm wystawianych ocen⁴⁾.

Trzecia propozycja zaleca stosowanie systemu zero-jedynkowego, tzn. wpisywanie parametru „1” każdemu występującemu związkowi (interakcji) pomiędzy elementami otoczenia i potencjału (niezależnie od jej charakteru), zaś „0” w przypadku braku interakcji⁵⁾.

Charakterystyka przedstawionych propozycji badania synergii

Rozważając możliwości analityczne wiążące się ze stosowaniem wskazanych trzech rozwiązań technicznych wyceny relacji,

Tab. 2. Możliwości analityczne rozważanych technik wyceny relacji w metodzie refleksji strategicznej

Techniki wyceny relacji	Oceny w skali znaków jakościowych	Oceny w systemie zero-jedynkowym	Oceny punktowe w skali przedziałowej
Możliwości analityczne			
Liczba ocenianych relacji	+	+	+
Liczba relacji niezależnych	+	+	+
Możliwości oceny synergii (stan pozytywny, stan negatywny)	+		+
Możliwości analizy krzyżowej poszczególnych kategorii czynników	+	+	+
Możliwość obliczenia sumy wszystkich wycenionych relacji		+	+
Możliwość obliczenia wartości rozkładów brzegowych		+	+
Przejsięcie na inne rozwiązania wyceny	+		+

Źródło: opracowanie własne.

Tab. 3. Lista czynników potencjału i otoczenia przyjętych w badaniu synergii

Czynniki otoczenia	Czynniki potencjału
1. Wzrost świadomości ekologicznej w społeczeństwie	1. Związek z dużym miastem
2. Możliwość pozyskiwania środków finansowych z organizacji pozarządowych	2. Przygotowane tereny budowlane
3. Zapotrzebowanie na wiedzę i wykształcenie	3. Duży potencjał intelektualny i zawodowy
4. Rozwój budownictwa mieszkaniowego	4. Rozwijająca się infrastruktura
5. Rozwój sektora finansowego	5. Atrakcyjne warunki naturalne
6. Zubożenie społeczeństwa i bezrobocie	6. Wysoki stopień aktywności społecznej mieszkańców
7. Rosnąca przestępczość	7. Postawa otwartości na współpracę z instytucjami zewnętrznymi
8. Zagrożenie skażenia środowiska	8. Bogate walory antropogeniczne
9. Nasilająca się biurokracja	9. Rozdrobnienie i niska dochodowość gospodarstw rolnych
	10. Słabe zagospodarowanie terenu
	11. Szkodliwe oddziaływanie dużych zakładów przemysłowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

w pierwszej kolejności należy uświadomić sobie zakres możliwej w każdym przypadku interpretacji. Możliwości te (zestawione w tabeli 2) zostały wywiezione głównie z właściwości macierzy, w której odnotowuje się wyceny tworzonych związków (relacji).

Propozycją techniczną umożliwiającą najszerszy zakres interpretacji jest wycena relacji za pomocą ocen punktowych w skali przedziałowej. Stosowanie tego sposobu nie jest jednak wolne od problemów, które charakteryzują postawione poniżej pytania:

- jak dalece właściwe jest wykorzystywanie ilościowych właściwości macierzy w odniesieniu do badań typu jakościowego,
- jak dalece uzasadnione jest stosowanie skali przedziałowej do oceny relacji, a w ślad za tym mierników stosowanych wobec tego typu skali⁶⁾,

- jak oszacować wartości bezwzględne lub względne wycenionych relacji, jednoznacznie stwierdzające związek między badanymi czynnikami.

Mając świadomość powyższych problemów i nie rozstrzygając ich jednoznacznie, autorzy skupili się wyłącznie na analizie zbieżności interpretacji wynikających ze stosowania różnych sposobów badawczych. Dla zobrazowania powyższego problemu przedstawiono fragment wyników oryginalnego badania przeprowadzonego dla gminy wiejskiej Tarnów, polegającego na badaniu synergii w układzie potencjał gminy–otoczenie gminy. W badaniu wykorzystano wycenę punktową w skali przedziałowej oraz jej transpozycję do techniki zero-jedynkowej i techniki znaków jakościowych (tabele 4–6)⁷⁾.

Tab. 4. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie

POTENCJAŁ \ OTOCZENIE		SZANSE						ZAGROŻENIA					Σ
		1	2	3	4	5	Σ	6	7	8	9	Σ	
SILNE STRONY	1	0	1	2	1	1	5	1	-1	-1	0	-1	4
	2	-1	2	0	1	0	2	1	0	-1	-1	-1	1
	3	1	1	2	0	0	4	-1	-1	0	0	-2	2
	4	-1	2	1	2	2	6	-2	-2	-1	-1	-6	0
	5	1	1	0	-1	0	1	0	0	-2	0	-2	-1
	6	1	2	1	1	2	7	-1	-1	1	1	0	7
	7	1	2	1	1	1	6	-1	-1	1	1	0	6
	8	1	2	0	1	2	6	0	-1	-2	-1	-4	2
Σ	3	13	7	6	8	37	-3	-7	-5	-1	-16		
SŁABE STRONY	9	0	2	1	1	2	6	-2	0	0	-1	-3	3
	10	-1	2	0	2	2	5	-1	0	-1	-1	-3	2
	11	2	2	1	0	1	6	0	0	2	0	2	8
	Σ	1	6	2	3	5	17	-3	0	1	-2	-4	
Σ	4	19	9	9	13		-6	-7	-4	-3		34	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tab. 5. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie

POTENCJAŁ \ OTOCZENIE		SZANSE*					ZAGROŻENIA			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
SILNE STRONY	1		+	++	+	+	+	-	-	
	2	-	++		+		+		-	-
	3	+	+	++			-	-		
	4	-	++	+	++	++	--	--	-	-
	5	+	+		-				--	
	6	+	++	+	+	++	-	-	+	+
	7	+	++	+	+	+	-	-	+	+
	8	+	++		+	++		-	--	-
SŁABE STRONY	9		++	+	+	++	--			-
	10	-	++		++	++	-		-	-
	11	++	++	+		+			++	

* W tekście sygnalizowano użycie dużych i małych znaków „+” i „-”. W tabeli przyjęto alternatywne rozwiązanie: duży + zapisano jako ++, duży - jako --.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 3 zestawiono czynniki otoczenia i potencjału wykorzystane w badaniu. Czynniki otoczenia o numerach kolejnych 1–5 określono jako szanse, zaś 6–9 jako zagrożenia. Czynniki potencjału o numerach 1–8 traktowane są jako silne strony, zaś 9–11 jako słabości gminy. Prowadzone badanie miało na celu określenie wpływu czynników otoczenia (niezależne) na czynniki potencjału (zależne).

Zakończenie

Analiza zestawionych danych w macierzach i wynikających z nich możliwości interpretacyjnych pozwala między innymi na następujące konkluzje:

- Tabela 4 zawiera najszerszy zakres informacji, w związku z czym możliwa jest jej transpozycja do postaci tabel 5 i 6, dająca odmienne (wprost) możliwości analityczne. Nie ma natomiast możliwości transponowania tabeli 6 (do postaci tabel 4 i 5), nie uwzględnia ona bowiem kierunku zachodzących relacji (negatywny, pozytywny) ani poziomów synergii (mniejszy, większy).
- Stosowanie znaków graficznych (tabela 5) wyklucza możliwość jakiegokolwiek interpretacji zbiorczej, poza wyceną wpływu jednego czynnika niezależnego na jeden czynnik zależny. Działania sumujące znaki graficzne (pomijając niepoprawność takiego postępowania) są tożsame z działaniami przy użyciu ocen w skali przedziałowej.
- Technika zero-jedynkowa (tabela 6) pozwala jedynie na ustalenie liczebności relacji. Dzięki temu można rozstrzygnąć o stopniu oddziaływania jednego czynnika niezależnego na grupę czynników (na ile elementów oddziałuje) lub grupy czynników niezależnych na jeden czynnik zależny (ile czynników na niego oddziałuje) lub grupy czynników niezależnych na grupę czynników zależnych (ile relacji występu-

je pomiędzy badanymi grupami czynników). W tej technice zakłada się, że relacje między czynnikami mają z góry określony charakter (negatywny lub pozytywny). Jak się wydaje, nie można tego uznać za regułę, wobec czego niemożliwa jest wzajemna konfrontacja „wyceny” relacji dla poszczególnych grup czynników.

- Technika wyceny relacji ocenami w skali przedziałowej pozwala m.in. na:
 - obliczenie sumy wszystkich elementów macierzy. Uzyskana informacja pokazuje wpływ wszystkich czynników niezależnych na wszystkie czynniki zależne. Przyjęcie punktów do oceny poszczególnych relacji pozwala w sposób jednoznaczny agregować wyniki. Oceny w sposób naturalny ulegają kompensacji poprzez dodawanie. Gdy suma jest dużą liczbą dodatnią, można stwierdzić, że czynniki niezależne wpływają pozytywnie, tzn. pomagają w wykorzystaniu czynników zależnych (i odwrotnie). Pojęcie „duża liczba” jest niejednoznaczne. Nie ma obiektywnych procedur pozwalających na weryfikację istotności znaku sumy i poziomu jej wartości, co nie pozwala na ustalenie, w jakim stopniu „pojawienie się” znaku „+” lub „-” jest efektem „manipulacji” na liczbach, a w jakim stanem obiektywnym. Wskaźnik obliczony jako stosunek obliczonej sumy macierzy do maksymalnej (minimalnej) wartości, jaką suma może osiągnąć, pomaga zobiektywizować werdykt, ale nie bez problemów. Po pierwsze nie wiadomo, czy licząc wartości graniczne, brać pod uwagę wszystkie elementy macierzy, czy tylko te, które ujawniają synergię? Według jakiego rozkładu statystycznego ocenić istotność obliczonej sumy elementów macierzy? Przemyślenia autorów skłaniają do uwzględnienia w obliczeniach jedynie elementów określających synergię, w przeciwnym razie osiągnięcie istotnej wartości sumy w obliczonych granicach jej przedziału zmienności jest bowiem praktycznie nieosiągal-

Tab. 6. Tablica krzyżowa do badania synergii w układzie potencjał–otoczenie

POTENCJAŁ \ OTOCZENIE		SZANSE						ZAGROŻENIA					Σ
		1	2	3	4	5	Σ	6	7	8	9	Σ	
SILNE STRONY	1	0	1	1	1	1	4	1	1	1	0	3	7
	2	1	1	0	1	0	3	1	0	1	1	3	6
	3	1	1	1	0	0	3	1	1	0	0	2	5
	4	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	9
	5	1	1	0	1	0	3	0	0	1	0	1	4
	6	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	9
	7	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	4	9
	8	1	1	0	1	1	4	0	1	1	1	3	7
Σ	7	8	5	7	5	32	6	6	7	5	24		
SŁABE STRONY	9	0	1	1	1	1	4	1	0	0	1	2	6
	10	1	1	0	1	1	4	1	0	1	1	3	7
	11	1	1	1	0	1	4	0	0	1	0	1	5
	Σ	2	3	2	2	3	12	2	0	2	2	6	
Σ	9	11	7	9	8		8	6	9	7		74	

Źródło: opracowanie własne.



ne, co sugerowałoby trwałą niezależność badanych czynników;

- obliczenie wartości rozkładów brzegowych poprzez zsumowanie ocen punktowych tak w wierszach, jak i kolumnach macierzy. Zakładając, że „główka” tabeli opisuje czynniki niezależne, zaś „bok” – zależne, sumy brzegowe kolumn informują o wpływie poszczególnych elementów niezależnych na wszystkie elementy zależne. Sumy brzegowe wierszy charakteryzują wpływ wszystkich czynników niezależnych na poszczególne czynniki zależne. Dylematy interpretacyjne uzyskanych wyników są podobne jak w uwagach wcześniejszych. Konkludując (dla przyjętego założenia), można stwierdzić, że należałoby stosować takie taktyczne i operacyjne działania, które bazują na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, unikać zaś należy takich, które bazowałyby na tych elementach niezależnych, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne. Z kolei stosować należy takie działania, które nakierowane są na te elementy zależne, dla których uzyskano „duże” liczby dodatnie, zaś unikać tych nakierowanych na czynniki zależne, dla których uzyskano „duże” liczby ujemne;

- obliczenie sum z ocen punktowych oddzielnie dla każdego z obszarów w układzie: silne strony z szansami, silne strony z zagrożeniami, słabe strony z szansami, słabe strony z zagrożeniami. Warto również w każdym obszarze ustalić rozkłady brzegowe, uzyskując ważne podpowiedzi przy formułowaniu decyzji taktyczno-operacyjnych.

Wydaje się, że technika wyceny relacji za pomocą skali ocen punktowych jest najbardziej obiektywnym kryterium interpretacyjnym wspomagającym proces analizy i wynikające z niego wskazanie ewentualnej strategii normatywnej czy działań taktyczno-operacyjnych.

dr Piotr Hadrian, dr Marek Rawski

Katedra Marketingu

Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZYPISY

¹⁾ Szerszą charakterystykę metody refleksji strategicznej można znaleźć m.in. [w:] Z. MARTYNIAK, *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1990, nr 4–6; Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie, 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997, s. 161–170; Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie, 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1996, s. 311–317; M. RAWSKI, *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 7.

²⁾ To podejście szeroko jest scharakteryzowane np. [w:] Z. MARTYNIAK, *Organizacja i zarządzanie, 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997, s. 165.

³⁾ W miarę potrzeby można rozszerzyć liczbę poziomów jakościowych, np. do trzech, czy nawet do pięciu.

⁴⁾ Szczegółową charakterystykę omawianych rozwiązań można znaleźć np. [w:] M. RAWSKI, *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przeгляд Organizacji*” 2002, nr 3; M. RAWSKI, *Efektywność nowej techniki konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie*, [w:] *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania. Management Forum 2020*, red. naukowi: J. ENGELHARDT, M. TROJAK-TRZASKOWSKA, Fundacja na rzecz Uni-

wersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Międzyzdroje 2004, s. 249–254.

⁵⁾ Szczegółową charakterystykę omawianego podejścia można znaleźć np. [w:] K. OBŁÓJ, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 182–202.

⁶⁾ W rzeczywistości wykorzystywana jest skala porządkowa. Traktowanie jej jako skali przedziałowej jest dopuszczalne, ponieważ różnice pomiędzy sąsiednimi stanami są równe. Takie postępowanie pozwala wykorzystać bardziej wyrafinowane techniki statystyczne do analizy rozważanego problemu. Zob. np. S. KACZMARCZYK, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002, s. 91.

⁷⁾ Oceny zawarte w tabeli 4 mogą budzić wątpliwości wynikające z braku w niniejszym tekście szerszych informacji na temat celów, metodyki prowadzonego badania, a także braku szerszego opisu (tła) kształtowania się rozważanych czynników. Taki skrót wynika z faktu, że autorom zależy przede wszystkim na analizie postępowania w metodzie refleksji strategicznej, a wykorzystane wyniki badania służą jedynie jako egzemplifikacja prowadzonych wywodów metodycznych.

BIBLIOGRAFIA

[1] KACZMARCZYK S., *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWE, Warszawa 2002.

[2] MARTYNIAK Z., *Metoda refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 1990, nr 4–6.

[3] MARTYNIAK Z., *Organizacja i zarządzanie, 15 efektywnych metod*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1997.

[4] MARTYNIAK Z., *Organizacja i zarządzanie, 60 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków–Kluczbork 1996.

[5] OBŁÓJ K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.

[6] RAWSKI M., *Efekty synergii w metodzie refleksji strategicznej*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 7.

[7] RAWSKI M., *Technika konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie SWOT*, „*Przeгляд Organizacji*” 2002, nr 3.

[8] RAWSKI M., *Efektywność nowej techniki konfrontowania silnych i słabych stron z szansami i zagrożeniami w analizie*, [w:] *W kierunku uniwersalnego modelu zarządzania. Management Forum 2020*, red. naukowi: J. ENGELHARDT, M. TROJAK-TRZASKOWSKA, Fundacja na rzecz Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin–Międzyzdroje 2004, s. 249–254.

Summary

In the paper there are presented various utilities of strategic reflection method in the stage of research on synergy in the arrangement of potential – background, in three techniques:

- assessments of relation are denoted with qualitative signs: ‘+’ – positive synergy, ‘-’ – negative synergy, sign ‘0’ – lack of synergy,

- assessments of relation are valued by points (interval scale) between <-2 ; +2>,

- assessments in digital 0–1 system; 1 – denotes synergy present; 0 – denotes lack of synergy.

There are presented strengths and weaknesses of use of each techniques listed above, considering the utility of data gathered for interpretation. (As an example, there are presented some results from the research on synergy in the set of potential – background of Tarnów community). In the conclusion it is stated that techniques of synergy assessment with point scale allows for the most objective synergy image, making it easier to choose applicable normative strategy.

Nowa rola informacji w społeczeństwie informacyjnym

Jan Macias

Wprowadzenie

Wiek XXI uznawany jest za wiek informacji. Jeden z laureatów Nagrody Nobla z 2001 r. J.E. Stiglitz (za badania te zostali także nagrodzeni w 2001 r. G. Akerlof i M. Spence) mówi wręcz o zmianie paradygmatu w ekonomii: „od paradygmatu konkurencyjności do paradygmatu informacji”¹⁾. Ekonomia informacji stanowi fundamentalną zmianę dominującego w ekonomii paradygmatu. Przez ponad sto lat dominowało w formalnych modelach ekonomicznych założenie doskonałej informacji. J.E. Stiglitz wykazał ze swoimi współpracownikami, że przy założeniu niedoskonałej informacji (a tak jest w rzeczywistości) model rynku konkurencyjnego w swojej naturalnej postaci często nie miał żadnego stanu równowagi – i to nawet wówczas, gdy przyjmowano arbitralnie niewielki stopień niedoskonałości informacji. Rola informacji jest więc kluczowa. Artykuł traktuje o nowej roli informacji w społeczeństwie informacyjnym.

Informacja i systemy informacyjne podstawą budowy społeczeństwa informacyjnego

Rozwój cywilizacji ludzkiej można podzielić na trzy ery: erę społeczeństwa przedprzemysłowego, inaczej przedindustrialnego lub rolniczego (*agricultural age*), erę społeczeństwa przemysłowego, czyli industrialnego (*industrial age*), i erę społeczeństwa poprzemysłowego, czyli postindustrialnego, usługowego lub inaczej informacyjnego (*information age, information society, network society*)²⁾.

W zasadzie od lat 70. XX w. coraz powszechniej wyrażana jest opinia, że rozwój nowoczesnych technologii informacyjnych i telekomunikacyjnych (*Information and Communication Technologies, ICT*) przyczynia się do stopniowego przekształcania współczesnych społeczeństw w społeczeństwa informacyjne. Społeczeństwo informacyjne można określić jako społeczeństwo z szerokim rozprzestrzenianiem się dostępu i transferu informacji cyfrowej w biznesie i wewnątrz tego społeczeństwa³⁾. W społeczeństwie informacyjnym (postindustrialnym) informacja i wiedza są krytycznymi czynnikami w osiągnięciu sukcesu; informacja staje się także

kluczowym strategicznym zasobem. Jak dobitnie to stwierdził amerykański socjolog, pionier badań nad nowym typem społeczeństwa, Daniel Bell, w społeczeństwie poprzemysłowym najistotniejsze jest to, że wiedza i informacja stają się źródłem strategii i przemian społeczeństwa, czyli tym samym, czym kapitał i praca w społeczeństwie informacyjnym.

Społeczeństwo informacyjne charakteryzuje się:

- wysokim stopniem korzystania z informacji w życiu codziennym przez większość obywateli i organizacji,
- użytkowaniem jednorodnej lub kompatybilnej technologii informacyjnej na użytek własny, społeczny, edukacji i działalności zawodowej,
- umiejętnością przekazywania, odbierania, a także szybkiej wymiany danych cyfrowych bez względu na odległość⁴⁾.

Pojęcie „społeczeństwo informacyjne” stało się w ostatnich dekadach XX w. niejako określeniem kluczowym, wskazującym kierunek przeobrażeń społecznych. Nic więc dziwnego, że dokonująca się rewolucja elektroniczna stała się asumptem do publicznej dyskusji nad wykorzystaniem najnowszych technologii dla dobra społecznego. Rozwojem społeczeństw informacyjnych zaczęły się interesować rządy poszczególnych krajów oraz Unia Europejska.

Rząd Stanów Zjednoczonych już w latach 70. XX w. rozpoczął prace legislacyjne i organizacyjne w celu upowszechnienia idei społeczeństwa informacyjnego. Odpowiednikiem działań podejmowanych w UE była w Stanach Zjednoczonych strategia sformułowana w National Information Infrastructure w 1993 r. Projekt ten za cel stawia zbudowanie ogólnokrajowej sieci teleinformatycznej i udostępnienie jej wszystkim mieszkańcom kraju.

Na uwagę zasługuje także rządowy plan stworzenia społeczeństwa informacyjnego w Japonii, opracowany przez Y. Masudę (stąd nazywany planem Masudy) na początku lat 80. XX w.⁵⁾ Plan ten zakładał, że w efekcie realizacji wizji społeczeństwa informacyjnego nastąpi przekształcenie systemów w różnych dziedzinach życia społecznego i podniesiona zostanie jakość życia społeczeństwa.

Przyjmuje się, że politykę tworzenia społeczeństwa informacyjnego w Europie rozpoczęto w 1994 r. Komisja Europejska opublikowała wówczas dokument pt. „Europa i społeczeństwo globalnej informacji. Zalecenia dla Rady Europy”⁶⁾, który od nazwiska

komisarza ds. przemysłu, technologii informacyjnych i telekomunikacji Martina Bangemanna nazwano Raportem Bangemanna.

8 grudnia 1999 r. ogłoszono inicjatywę państw UE mającą stanowić manifest wspólnej polityki budowania nowoczesnej i silnej gospodarki krajów członkowskich. W projekcie „eEurope – An Information Society for All” („eEuropa – Społeczeństwo informacyjne dla wszystkich”) określono cel budowy nowego społeczeństwa wykorzystującego możliwości „nowej gospodarki”. Inicjatywa ta zawierała następujące priorytety: edukacja, transport, sektor zdrowia i aktywizacja narodowa osób niepełnosprawnych.

W 1999 r. zmieniono nazwę „Dyrekcja Generalna Komunikacji” na „Dyrekcja Generalna Społeczeństwa Informacyjnego”. W tym samym roku opublikowano Zieloną Księgę „Public Sector Information: A Key Resource for Europe”. Dokument ten wskazywał na korzyści dla obywateli i całej gospodarki, płynące z wykorzystania technologii ICT w obszarze służb publicznych. Strategicznymi celami inicjatywy eEurope były⁷⁾:

- wprowadzenie mieszkańców Europy, gospodarstw domowych, szkół, wszystkich sfer działalności biznesowej i administracyjnej w wiek cywilizacji cyfrowej;
- tworzenie Europy zdolnej do wykorzystania informacji cyfrowej, wspieranej przez świat biznesu gotowy do finansowania rozwoju nowych idei;
- zapewnienie, aby dokonujące się procesy uwzględniały uwarunkowania socjalne, tworzyły zaufanie i wzmacniały jedność.

Celem priorytetowym polityki UE stało się zapewnienie powszechnego dostępu do internetu.

Kompleksowy program działania mający na celu tworzenie europejskiego społeczeństwa informacyjnego został przedstawiony w dniach 23–24 marca 2000 r. na specjalnym posiedzeniu Rady Europejskiej w Lizbonie⁸⁾. Dokument ten nazwano Strategią Lizbońską. Główne działania UE zaprogramowano na dwóch płaszczyznach: gospodarczej i społecznej. Pierwsza z nich dotyczy strategii budowy społeczeństwa informacyjnego, opartej na wykorzystaniu technologii ICT w celu zwiększenia konkurencyjności gospodarki⁹⁾.

W 2000 r. podczas szczytu europejskiego w Feira przyjęto plan działań „eEurope 2002 – An Information Society for All”, wskazując na konieczność rozwoju szybkiego, taniego internetu i inwestowania w kapitał ludzki.

Na kolejnym szczycie UE w Sewilli w dniach 21–22 czerwca 2002 r. przyjęto plan zawierający zadania do 2005 r. Inicjatywa ta nazwana „eEurope 2005: An Information Society for All – Action Plan” zobowiązała kraje członkowskie do realizacji następujących zadań:

- rozwijanie usług elektronicznych typu: *e-government*, *e-learning*, elektroniczne usługi ochrony zdrowia (*e-health*),
- tworzenie dynamicznego środowiska dla gospodarki elektronicznej,
- zapewnienie powszechnego dostępu do internetu,
- zbudowanie systemu bezpieczeństwa dla infrastruktury informacyjnej¹⁰⁾.

W maju 2005 r., w przyjętym na wiosennym szczycie Rady Europejskiej dokumencie „i2010 – European Information Society 2010” uznano, że technologie informacyjne, komunikacyjne (ICT), wykorzystywane w administracji publicznej, małych i średnich przedsiębiorstwach oraz gospodarstwach domowych są motorem trwałego wzrostu i warunkiem budowania społeczeństwa informacyjnego. Rada Europejska uznała, że rozwój technologii ICT przyczynia się do realizacji priorytetu zawartego w zmodyfikowanej Strategii Lizbońskiej – sprzyja wzrostowi gospodarczemu i zwiększaniu zatrudnienia w państwach członkowskich. Szacuje się, że około 40% wzrostu produktywności oraz 25% PKB UE związane jest właśnie z rozwojem technologii ICT¹¹⁾. Przemysł technologii ICT generuje około 8% unijnego PKB, a zatrudnienie w tym sektorze znajduje około 6% siły roboczej. Stwierdzono ponadto, że kraje cechujące się najwyższymi wskaźnikami rozwoju ICT i innowacyjności w tej dziedzinie należą równocześnie do krajów osiągających najwyższe stopy wzrostu (Irlandia, Finlandia, Szwecja). We wspomnianym dokumencie z maja 2005 r. zdefiniowano trzy priorytety polityki w zakresie tworzenia społeczeństwa informacyjnego¹²⁾:

- realizacja idei Europejskiej Przestrzeni Informacyjnej, która promuje otwarty, konkurencyjny rynek wewnętrzny dla społeczeństwa informacyjnego i mediów;
- wspieranie innowacji i inwestycji dotyczących badań nad technologiami ICT w celu promowania rozwoju oraz tworzenia większej liczby lepszych miejsc pracy;
- stworzenie Europejskiego Społeczeństwa Informacyjnego, które promuje wzrost gospodarczy i zatrudnienie w sposób odpowiedni dla zrównoważonego rozwoju, a którego priorytetami staną się lepsze służby publiczne i wyższa jakość życia.

Dodać należy, że strategia europejska i amerykańska budowy społeczeństw informacyjnych określają inne cele finalne. W dokumentach UE za cel stawia się stworzenie globalnego społeczeństwa informacyjnego przy zachowaniu kulturowych i społecznych wartości europejskich. Natomiast celem końcowym strategii amerykańskiej jest stworzenie globalnej infrastruktury informacyjnej (*Global Information Infrastructure*, GII)¹³⁾.

Przystąpienie do UE zmusiło Polskę do wprowadzenia europejskich standardów w sferze sposobów i stopnia informatyzacji.

Sejm RP w uchwale z dnia 14 lipca 2000 r. wezwał rząd do przedstawienia w trybie pilnym do końca 2000 r. założeń strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce¹⁴⁾. W odpowiedzi na wnioski Sejmu, rząd RP przedstawił parlamentowi dokument programowy pt. „Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce”¹⁵⁾.

Ostateczna wersja „Strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce na lata 2001–2006 – ePolska” została przyjęta 11 września 2001 r. Wzorowana jest ona na dokumencie „eEurope 2002 – An Information Society for All”, przyjętym 24 marca 2000 r. w Lizbonie. 22 lipca 2003 r. Rada Ministrów przyjęła dokument „Program na lata 2003–2006 –

Tworzenie mechanizmów i struktur rozwoju elektronicznej gospodarki w Polsce”. Centralną częścią „Programu” jest zbudowanie i uruchomienie niekomercyjnej platformy wiedzy na potrzeby sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

Kolejnym dokumentem, będącym aktualizacją uprzednio przyjętych, jest zatwierdzona przez Radę Ministrów 13 stycznia 2004 r. „Strategia informatyzacji Rzeczypospolitej Polskiej – ePolska na lata 2004–2006”. Odmienność tego planu polega na położeniu nacisku na rozwój usług i zasobów ludzkich, w mniejszym zaś stopniu na czynnik techniczny procesów informatyzacji. Z dokumentem tym związany jest inny dokument przyjęty przez Radę Ministrów 23 grudnia 2003 r. pt. „Narodowa strategia rozwoju dostępu szerokopasmowego do internetu na lata 2004–2006”, opracowany przez Ministerstwo Nauki i Informatyzacji.

Funkcje informacji w społeczeństwie informacyjnym

Informacja pełni wiele różnych funkcji. Spośród nich można wskazać na następujące:

- Informacja jest specyficznym czynnikiem, a więc narzędziem – „łagodną siłą”, która kształtuje poglądy, postawy i sposób oceny otaczającego świata¹⁶.

- Informacja pełni funkcję integracyjną. Człowiek jako istota społeczna stanowi „system informacyjny” wysyłający informacje i odbierający informacje. Informacja stanowi spoiwo jednostek z ich otoczeniem.

- Informacja stanowi czynnik demokratyzujący (zwłaszcza w dobie Internetu). Warunkiem rozwoju demokracji jest rzetelna informacja, dostęp do informacji, pozwalający każdemu obywatelowi kształtować przebieg zdarzeń oraz wyrażać swoje opinie, poprzez przekazywanie określonych informacji i podejmowanie decyzji wyborczych. Podstawą demokracji jest jawność życia publicznego oraz wiarygodna informacja. Równy dla obywateli dostęp do informacji sprzyja zwiększaniu stopnia identyfikacji interesów jednostki z interesami społeczeństwa i państwa, a na poziomie przedsiębiorstwa z interesami firmy. Internet zwiększa przejrzystość cen w skali światowej. Prowadzi to do spadku lub stabilizacji cen oraz innych korzyści dla nabywców towarów i usług. Zmniejsza się w ten sposób asymetria informacji. Z drugiej jednak strony prowadzi to do rozwoju procesów globalizacyjnych, nie tylko w handlu światowym i finansach.

- Informacja jest towarem, jeśli pojawia się na rynku w postaci podaży i ma cenę. Towar jest to produkt pracy ludzkiej przeznaczony do wymiany, posiadający wartość użytkową i wymienną, czyli cenę (wartość). Wartość informacji zależy od czterech głównych czynników: jej jakości, aktualności, ilości oraz powiązania z zadaniami możliwymi do podjęcia przez kierownictwo organizacji¹⁷. Wartość informacji można określić poprzez prostą kalkulację finansową¹⁸:

wartość informacji – koszty zgromadzenia informacji.

- Informacja stanowi podstawę podejmowania decyzji we wszystkich organizacjach, w tym decyzji rynkowych w przedsiębiorstwach.

- Informacja kreuje wartość dla organizacji¹⁹. Informacja dodaje nową wartość, redukuje koszty, pozwala zarządzać ryzykiem oraz kształtuje nową rzeczywistość. W tej funkcji informację uważa się za rodzaj kapitału – kapitał informacyjny czy cyfrowy²⁰. Informacja stanowi kluczowy zasób strategiczny współczesnych organizacji, zwłaszcza przedsiębiorstw, w „nowej gospodarce” opartej na wiedzy (GOW)²¹. Informacja jest aktywem, który podobnie jak inne aktywa biznesowe ma dla organizacji określoną wartość²². Zasoby informacji stanowią nowy rodzaj wartości dla organizacji. We współczesnej ekonomii informację traktuje się jako czwarty, obok ziemi, pracy i kapitału, czynnik produkcji (wzrostu gospodarczego), kształtujący wartość dodaną przedsiębiorstwa. Następuje zmiana formuły strategicznego potencjału organizacji na wyrażonej relacją: informacja – wiedza – kreatywność²³. Ta nowa triada najlepiej wyraża zasób strategiczny nowoczesnych przedsiębiorstw w gospodarce informacyjnej opartej na wiedzy.

Informacja jest podstawowym czynnikiem rozwoju systemu rynkowego, a stan systemu informacyjnego danego kraju stanowi dobrą miarę osiągniętego rozwoju społeczno-gospodarczego i jakości życia. Zasoby informacyjne cechuje duża mobilność (możliwość wykorzystania jednocześnie w różnych miejscach przez różnych użytkowników).

Szeroko rozumiana zdolność do przetwarzania informacji i wiedzy stanowi główne źródło przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw.

Podkreślić należy, że rozkład informacji w otoczeniu, w tym rynkowym, jest nierównomierny, co wywołuje asymetrię informacyjną, czyli niejednakową dostępność do informacji ze strony różnych jej odbiorców, ze względu na różne okoliczności. Szeroko znanym przykładem opisującym skutki rynkowe asymetrii informacji jest słynny „rynek bimbli” (*market for lemons*), przedstawiony przez G. Akerlofa, laureata Nagrody Nobla z 2001 r.²⁴

Podsumowanie

Pojęcie „społeczeństwo informacyjne” stało się w ostatnich dekadach XX w. niejako określeniem kluczowym, wyjaśniającym kierunek rozwoju społeczeństw. Informacja stanowi nowy paradygmat rozwojowy w społeczeństwie informacyjnym. Informacja staje się kluczowym zasobem strategicznym współczesnych przedsiębiorstw. Informacja jest aktywem, który ma dla organizacji określoną wartość.

dr Jan Macias

Katedra Zarządzania i Marketingu
Górnośląskiej Wyższej Szkoły Handlowej
im. W. Korfa w Katowicach

PRZYPISY

¹⁾ J.E. STIGLITZ, *Informacja i zmiana paradygmatu w ekonomii (część pierwsza)*, „Gospodarka Narodowa” 2004, nr 3, s. 78–90.

- ²⁾ D. CHAFFEY, S. WOOD, *Business Information Management. Improving Performance Using Information Systems*, „Financial Times”, Prentice-Hall 2005, s. 9.
- ³⁾ D. CHAFFEY, S. WOOD, *op.cit.*, s. 7.
- ⁴⁾ T. BIAŁOBŁOCKI, J. MOROZ, M. NOWINA-KONOPKA, L.W. ZACHER, *Społeczeństwo informacyjne. Istota. Rozwój. Wyzwania*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 15.
- ⁵⁾ E. KOLBUSZ, A. NOWAKOWSKI, *Informatyka w zarządzaniu. Metody i systemy*, Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Wyższej Szkoły Biznesu, Szczecin 1999, s. 16.
- ⁶⁾ *Europa and the Global Information Society. Recommendations of the Bangemann Group to the European Council*, Brussels, 26 maja 1994 r.
- ⁷⁾ T. BIAŁOBŁOCKI, J. MOROZ, M. NOWINA-KONOPKA, L.W. ZACHER, *op.cit.*, s. 28.
- ⁸⁾ A. WŁADYNYIAK, *Strategia lizbońska na półmetku realizacji*, „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 3, s. 4–6.
- ⁹⁾ W. SWITALSKI, *Ku nowej Europie – kreatywnej i innowacyjnej*, „Ekonomista” 2007, nr 1, s. 133–134.
- ¹⁰⁾ J. LIPSKI, *Informacja na temat dokumentów związanych z budową społeczeństwa informacyjnego*, Biuro Studiów i Ekspertyz Kancelarii Sejmu, nr 035008, Warszawa 2004, s. 8.
- ¹¹⁾ I.L. WOICKA, *Inicjatywa Komisji Europejskiej „i2010 – Społeczeństwo Informacyjne na Rzecz Zatrudnienia i Wzrostu”*, „Wspólnoty Europejskie” 2005, nr 10, s. 33.
- ¹²⁾ *Commission Staff Working Paper. Communication from the Commission*, „i2010 – A European Information Society for Growth and Employment. Extended Impact Assessment”, SEC (2005) 229 final.
- ¹³⁾ J. WIERZBOŁOWSKI, *Społeczeństwo informacyjne a integracja Polski w ramach Unii Europejskiej*, „Ekonomista” 2006, nr 1, s. 41.
- ¹⁴⁾ *Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 14 lipca 2000 r. w sprawie budowania podstaw społeczeństwa informacyjnego w Polsce*, MP, nr 22, poz. 448.
- ¹⁵⁾ Program „Cele i kierunki rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce”, dokument przygotowany przez Komitet Badań Naukowych i Ministerstwo Łączności, przyjęty przez Radę Ministrów 28 listopada 2000, „Przeгляд Rządowy” 2001, nr 1, s. 110–132.
- ¹⁶⁾ B. STEFANOWICZ, *Informacja jako zasób strategiczny*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2004, nr 7, s. 15.
- ¹⁷⁾ J.A.F. STONER, Ch. WANKEL, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1994, s. 476.
- ¹⁸⁾ P. BOCIJ, D. CHAFFEY, A. GREASLEY, I. HICKIE, *Business Information Systems. Technology, Development and Management for the E-Business*, edited by D. HAFEEY, „Financial Times”, Prentice-Hall 2003, s. 7.
- ¹⁹⁾ D. CHAFFEY, S. WOOD, *op.cit.*, s. 16–17.
- ²⁰⁾ A. TIWANA, *Przewodnik po zarządzaniu wiedzą, e-biznes i zastosowania CRM*, Placet, Warszawa 2003, s. 26.
- ²¹⁾ S. HAAG, M. CUMMINGS, J. DAWKINS, *Management Information Systems for the Information Age*, Irwin/McGraw-Hill 1998, s. 13.
- ²²⁾ Polska Norma PN ISO/IEC 17799:2003 *Technika informacyjna. Praktyczne zasady zarządzania bezpieczeństwem informacji*.
- ²³⁾ B. WAWRZYNYIAK, *Raport o Zarządzaniu Nr 5 „Informacja – Kapitał Ludzki – Kreatywność”*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 1, s. 139.
- ²⁴⁾ J. PROKOP, E. BARANOWSKA-PROKOP, *Asymetria informacji a transakcje wiązane*, „Gospodarka Narodowa” 2006, nr 7–8, s. 9.

Summary

The significance of information in the modern world can be gauged from three terms: the information society, the information economy, and the information age. Information is basis of building information society. Information is a strategic resource.

Koszt psychiczny

Związek stanu psychicznego z jakością i wydajnością pracy jest oczywisty, ale dość tajemniczy. Komfort psychiczny mieszkańców danego kraju jest zarówno następstwem, jak i przesłanką poziomu wydajności pracy w danym kraju. Poniżej kilka argumentów na rzecz traktowania go jako przesłanki efektywności pracy i rozwoju gospodarczego.

Każde zachowanie człowieka łączy się z wydatkowaniem energii psychicznej. Chodzi tu zarówno o mobilizację energii psychicznej niezbędnej dla procesu intelektualnej analizy, jak i sukcesywne pobudzanie zachowań w trakcie dochodzenia do realizacji celu. Nakłady energii psychicznej, którą człowiek wydatkuje w trakcie realizacji dowolnych działań, określimy mianem kosztu psychicznego tej działalności, np. psychiczny koszt pracy, psychiczny koszt współdziałania z innymi ludźmi, psychiczny koszt nauki, psychiczny koszt zakupów, psychiczny koszt uczestnictwa w ruchu drogowym... itp. Zasób osobniczej energii psychicznej jest skończony i wydatkowanie jej w jednej dziedzinie zmniejsza możliwości jej wydatkowania w innych dziedzinach.

Im więcej sytuacji frustracyjnych (niepowodzeń) towarzyszy danej działalności, tym większy koszt psychiczny tej działalności. Podobnie działają różnego typu stresi. Frustracje i stresi doświadczane przez ludzi są kluczowym czynnikiem zwiększającym dyskomfort psychiczny. Dyskomfort psychiczny jest zatem równoznaczny z ponoszeniem kosztu psychicznego. Im większy dyskomfort, tym większy koszt psychiczny.

Pracownik ponoszący duży psychiczny koszt pracy będzie się ograniczał do tego, co konieczne, czyli do zachowań formalnych, i unikał przejawiania inicjatywy. W badaniach nad aktywną zawodowo ludnością 13 miast polskich wyselekcjonowano osoby, które nigdy nie doświadczyły negatywnych doznań związanych z brakiem nagród za innowacje i usprawnienia. Osoby te nie miały powodu, żeby twierdzić, że kierownicy nie wynagradzają pracowników za usprawnienia i inicjatywę. Okazało się jednak, że osoby ponoszące duży psychiczny koszt pracy częściej od pozostałych były skłonne twierdzić, że kierownicy na pewno nie wynagrodzą ich za inicjatywę. **Koszt psychiczny jest ważniejszy dla sposobu postrzegania zachowań kierowniczych niż przeszłe doświadczenia danego pracownika.**

Z kolei badania zrealizowane w 14 przedsiębiorstwach pokazały, że w tych przedsiębiorstwach, w których przeciętny psychiczny koszt pracy był duży, dominowały opinie, że stosunek kierowników i kolegów do racjonalizatorów i innowatorów jest niechętny lub wrogi. Okazało się także, że w ramach tych samych przedsiębiorstw, a nawet wewnątrz zespołów pracowniczych, różnice w ponoszonym psychicznym koszcie pracy wiążą się z odmiennym postrzeganiem nastawienia kierowników i kolegów do racjonalizatorów i innowatorów [Hryniewicz, 2007, s. 64–104].

Pracownicy, którzy ponoszą mały koszt psychiczny, są bardziej optymistyczni, bardziej aktywni inte-

Psychiczne przestanki efektywności pracy w Unii Europejskiej

Janusz T. Hryniewicz

lektualnie i bardziej innowacyjni. Koszt psychiczny wpływa na organizacje gospodarcze podobnie jak koszt finansowy, tyle że w innej sferze. Stan psychiczny pracowników jest jednym z czynników rozwoju gospodarczego danego kraju. Jest tak dlatego, że im większy jest dyskomfort (koszt) psychiczny, tym mniej energii psychicznej może być przeznaczona na pracę i tym mniejsza jest jakość i ilość pracy. W trakcie dalszych rozważań zaprezentowane zostaną wyniki badań pokazujące, że prawidłowość ta znajduje potwierdzenie w rezultatach międzynarodowych badań porównawczych zrealizowanych w krajach Unii Europejskiej.

Porównawcze badania nad komfortem psychicznym

W yjdźmy teraz od jedności duszy i ciała, postępując zgodnie z przekonaniem, że cierpienie fizyczne odbija się negatywnie na psychice, i odwrotnie – negatywne doznania psychiczne mogą być powodem schorzeń organicznych. Zobaczmy zatem, jak wygląda stan zdrowia Europejczyków, żeby później skupić się na ich doznaniach psychicznych.

I tak w badaniach Eurobarometru z 2006 roku zadano pytanie o ocenę własnego zdrowia. Okazało się, że samoocena poziomu własnego zdrowia jest w nowo przyjętych krajach wyraźnie niższa (61%) niż w krajach 15 starych członków UE, gdzie 76% respondentów deklaruje dobry stan zdrowia. Ostatnie pięć miejsc na tej skali zajmują: Polska, Węgry, Estonia, Łotwa i Litwa – mieszczące się w przedziale od 59% – Polska do 44% – Litwa. Z kolei punktacje 80% i wyższą osiągnęły: Szwecja, Luksemburg, Grecja, Belgia, Holandia, Dania i Irlandia. W dalszej części raportu autorzy szczegółowo analizują różnego typu schorzenia fizyczne i niezmiennie okazuje się, że w Europie Wschodniej są one relatywnie silniej odczuwane [Eurobarometer 2007b, s. 4 i n.].

Najbardziej prawdopodobny kształt związku między zdrowiem fizycznym i psychicznym przybiera postać interakcji. Polega to na tym, że dolegliwości fizyczne obniżają komfort psychiczny i z kolei negatywne doznania psychiczne mogą prowadzić do trwałych zaburzeń organicznych, np. układu krążenia. Możemy zatem zasadnie oczekiwać, że w krajach, gdzie samoocena zdrowotna jest niska, również natężenie symptomów dyskomfortu psychicznego

będzie większe. Częściowe potwierdzenie takiego stanu rzeczy stanowią wyniki cytowanych wyżej badań na temat szczęścia i zadowolenia z życia. Mieszkańcy krajów wschodnioeuropejskich byli bardziej niezadowoleni ze swojego stanu zdrowia i osiągnęli niższe pozycje na skali zadowolenia z życia. Na skali szczęścia było to mniej widoczne. Na przykład Polacy – niezadowoleni ze stanu zdrowia, ale relatywnie szczęśliwi.

Związek stanu psychicznego z efektywnością pracy w krajach Unii Europejskiej

Z wiązek stanu psychicznego z efektywnością pracy jest wielce zawikłany. Jedno, co jest pewne, to że na pewno istnieje. Natomiast nie jest oczywiste, w jakim stopniu jest skutkiem, a w jakim jedną z przyczyn tej bardzo pożądanej kategorii ekonomicznej. Gwoli ścisłości dodać należy, że spodziewamy się tu raczej zależności interakcyjnej niż przyczynowej. To znaczy, że zaspokojenie potrzeb pracowniczych zwiększa ich komfort psychiczny, a to owocuje bardziej wydajną pracą. Z kolei większa wydajność pracy skutkuje większymi możliwościami inwestowania w humanizowanie pracy, co podnosi psychiczny komfort pracy itd.

Pogląd łączący efektywność pracy z zadowoleniem z niej jest dość powszechny, ale są też inne, zaprzeczające takiemu związkowi.

Zobaczmy, jak problem ten analizuje badaczka zaliczana do klasyków psychoanalizy dynamiczno-kulturowej – Karen Horney. I tak np. zdarza się, że niektórzy ludzie doświadczają stałych napięć psychicznych, ponieważ relacje między *id* i *superego* są przez nich odczuwane jako nazbyt silnie krępujące spontaniczność. W sytuacji utrwalenia się tego typu konfliktów wewnętrznych dochodzi do neurotyzacji osobowości, która adaptuje się do wymogów kultury w taki sposób, że ich realizacji towarzyszy słabo ukryty lęk. I tak np. lęk, nienawiść i poczucie niższości mogą być przyczyną pogoni za władzą, prestiżem i posiadaniem. Motywy te i im podobne, jakkolwiek silnie zabarwione neurotycznie, mogą być traktowane jako siły sprawcze kapitalizmu i w ogóle rozwoju gospodarczego. I tak np. neurotyczny lęk przed nędzą skłania do oszczędności i powiększania stanu posiadania. Inny częsty sposób neurotycznego przy-

stosowania wyraża się w przymusie współzawodnictwa [Horney, 1997]. Mamy tu zatem do czynienia z zachowaniami takimi, jak: akumulacja kapitału, inwestowanie, konkutowanie czy nacisk na osiągnięcia, bez których nie byłoby kapitalizmu i rozwoju gospodarczego.

Odnajmy, że podobne stanowisko w tej sprawie zajmuje inny klasyk, jakże daleki od psychoanalizy, tj. Max Weber. Również i dla niego kapitalizm jest następstwem ascezy, wyrzeczeń i ciężkiej pracy, a więc raczej stresu i dyskomfortu psychicznego niż hedonizmu.

Z drugiej strony cytowane wcześniej badania nad kosztem psychicznym dowodzą, że im większy jest dyskomfort psychiczny, tym większe straty energii psychicznej i tym mniej jej pozostaje na usprawnianie pracy. Pójdźmy teraz tym tropem i zobaczymy, czy wyniki badań porównawczych są zgodne z cytowanymi wcześniej rezultatami badań (nad kosztem psychicznym) w polskich fabrykach. Pamiętając o jedności duszy i ciała, rozpocznijmy od badań nad następstwami przekonania o złym stanie własnego zdrowia fizycznego.

W jednym z sondaży Europejczykom zadano pytanie o to, czy stan zdrowia fizycznego w ciągu ostatnich czterech tygodni był powodem tego, że osiągnęli w pracy lub innej regularnej aktywności mniej, niż by chcieli? Przeciętnie w Europie 54% ludzi nie doświadczyło nigdy czegoś takiego, a 46% tak. W Polsce doświadczyło tego z różną intensywnością 58% respondentów, a 42% nigdy. Najzdrowsi wydają się mieszkańcy Luksemburga i Wielkiej Brytanii, z których aż 65% nigdy nie doświadczyło takiego stanu rzeczy. Spośród krajów UE najmniej odporni są Słowacy – tylko 30% nigdy w ciągu ostatnich czterech tygodni zdrowie nie przeszkadzało w pracy. Wśród mieszkańców Europy Zachodniej wyjątek stanowią Włosi, którzy uzyskali identyczny rezultat jak Węgrzy i Polacy. Tylko po 42% przedstawicieli tych narodów deklaruje, że słabe zdrowie nie przeszkadza im w pracy.

Jednak *per saldo* mieszkańcy krajów Europy Wschodniej, nowo przyjętych do UE, cechują się wyraźnie większymi problemami zdrowotnymi niż mieszkańcy krajów „starej Unii” [Eurobarometer 2006, s. 14]. Nie ulega wątpliwości, że świadomość tego, że zdrowie przeszkadza w osiąganiu zamierzeń, nie może się nie odbić na psychice człowieka.

W tych krajach, w których stan zdrowia daje się we znaki ich mieszkańcom, możemy przewidywać znacznie większy dyskomfort psychiczny niż w tych krajach, gdzie tak nie jest.

W cytowanym wcześniej sondażu znalazło się także pytanie o to, czy jakieś problemy emocjonalne w ciągu ostatnich czterech tygodni były powodem tego, że osiągnięcia w pracy lub innej regularnej aktywności były mniejsze od oczekiwanych. Z uwagi na doniosłość poznawczą tej problematyki, w tabeli 1 zostały zamieszczone rezultaty uzyskane we wszystkich badanych krajach.

Odpowiedzi typu „nigdy” udzieliło 61% mieszkańców UE i np. 77% mieszkańców Luksemburga. Na tym tle mieszkańcom krajów Europy Wschodniej emocje wyraźnie przeszkadzają w pracy. Relatywnie

najgorzej jest pod tym względem na Słowacji, gdzie tylko 39% udzieliło odpowiedzi typu „nigdy”, Bułgarii – 42% i w Polsce – 43%. Wśród krajów „starej Unii” tylko Włochy i Austria uzyskały wskaźniki podobne do krajów Europy Wschodniej mieszczące się w przedziale 46–49% (Litwa, Estonia, Węgry, Łotwa, Rosja) [Eurobarometer 2006, s. 20]. Problemy emocjonalne, takie jak depresja czy niepokój, mogą powodować m.in. skrócenie czasu poświęcanego na pracę lub inne czynności życiowe. W skali UE przytrafia się to 12% respondentów, ale w Polsce – 19% i na Łotwie 20%, natomiast w Irlandii, Austrii, Danii, Wielkiej Brytanii i Czechach – 9–10%.

Czy niepokój i depresja powodują, że pracę wykonuje się mniej starannie? (tabela 1). Średnio w UE – 14%, w Polsce, Łotwie, Grecji i Litwie – 22–23%.

Podobnie mieszkańcy Europy Wschodniej relatywnie częściej deklarowali, że problemy emocjonalne i zdrowotne mają wpływ na ich aktywność społeczną, tj. spotkania ze znajomymi, krewnymi itp. – Słowacja, Litwa, Łotwa, Polska oraz dwa kraje „starej Unii” Włochy, Austria – 47–56% [Eurobarometer 2006, s. 25 i 27]. Pytano także o bardziej szczegółowe problemy. I tak np. okazało się, że Włosi, Litwini, Polacy i Węgrzy są aż tak schorowani, że odczuwają trudności z przesuwaniem stołu, posługiwaniem się odkurzaczem i noszeniem zakupów – 32–34% odpowiedzi twierdzących [Eurobarometer 2006, s. 5]. Kolejny raz daje się zauważyć wyjątek włoski. Komfort psychiczny jest tam na poziomie zachodnioeuropejskim, ale skłonność do pracy wschodnioeuropejska.

A teraz dygresja, nie całkiem na serio, dotycząca bowiem nieporozumień związanych z uogólnianiem wyników badań. Są ludzie, którzy uważają, że niechęć do noszenia zakupów i odkurzania jest oznaką zwykłego lenistwa, z którym należy walczyć. Z cytowanych badań wynika jednak, że są to symptomy psychosomatyczne. Czytelnik badań odczuwający je w miarę często może doznać olśnienia i zamiast samemu zmagać się z traumą odkurzania, uzna, że powinien z niej być wyleczony. Uda się zatem do psychiatry. Jeżeli osób takich jest dość dużo, odnotują to statystyki w postaci wzrostu liczby porad psychiatrycznych. Powstanie silny argument na rzecz tezy o zwiększeniu się zagrożeń cywilizacyjnych dla integralności psychicznej. Podczas gdy w istocie rzeczy zmienił się tylko stan świadomości ludzi. Niestety nie ma tu miejsca na to, żeby przekształcić niepoważną dygresję w argument naukowy. Poprzestańmy na tym, że gotowość do poszukiwania pomocy specjalistycznej w zakresie zdrowia psychicznego niekiedy jest odwrotnie proporcjonalna do realnego stanu psychicznego. Z powodów emocjonalnych lub psychologicznych pomocy specjalistycznej poszukiwało 13% respondentów z UE 25. Jednak na czele stawki poszukujących ulokowali się Luksemburczycy, którzy na innych skalach okazali się mniej dotknięci symptomami neurotycznymi – 22% szukających pomocy. Do najczęściej poszukujących porad psychiatrycznych należą także Duńczycy. Z drugiej strony, tylko 11% Polaków poszukiwało porady specjalisty z zakresu zdrowia psychicznego [Eurobarometer 2006, s. 30], mimo że problemy psychiczne zdecydo-

Tab. 1. Czy w ciągu ostatnich czterech tygodni zdarzyło się, że emocjonalne problemy (niepokój) albo depresyjny nastrój były powodem problemów w pracy lub w codziennej działalności? – w % odpowiedzi TAK

Mniej zrobi-łem/łam, niż bym chciał/a		Wykona-łem/łam mniej starannie niż zazwyczaj		Skróci-łem/łam czas pracy/realizacji działań	
EE	29%	LT	23%	LV	20%
PL	28%	PL	23%	PL	19%
SK	28%	EL	22%	EE	17%
LV	27%	LV	22%	LT	17%
EL	24%	EE	20%	SK	17%
MT	24%	SK	20%	MT	15%
SE	24%	DK	17%	PT	14%
LT	23%	MT	17%	SI	14%
DK	21%	SE	17%	SE	14%
FR	21%	FR	16%	EL	13%
PT	20%	IT	16%	FR	13%
CZ	19%	LU	16%	IT	13%
SI	19%	HU	16%	CY	13%
EU25	18%	CY	15%	HU	13%
HU	18%	PT	15%	NL	13%
FI	18%	SI	15%	EU25	12%
IT	17%	EU25	14%	LU	12%
LU	17%	CZ	14%	FI	12%
NL	17%	BE	13%	BE	11%
BE	16%	NL	12%	DK	11%
ES	16%	FI	12%	AT	11%
IE	16%	AT	11%	DE	10%
AT	16%	DE	10%	ES	10%
DE	15%	UK	10%	IE	10%
UK	13%	ES	9%	CZ	9%
CZ	12%	IE	9%	UK	9%
RO	26%	TR	21%	TR	19%
BG	25%	RO	20%	RO	17%
TR	23%	BG	18%	HR	15%
HR	21%	HR	18%	BG	14%
CY (tcc)	30%	CY (tcc)	26%	CY (tcc)	25%

Źródło: [Eurobarometer 2006, s. 25].

wanie bardziej przeszkadzają im w pracy i życiu niż np. Duńczykom (tabela 1).

Wróćmy teraz do głównego wątku rozważań. Jak widać, wyniki badań porównawczych są dość podobne do wyników badań nad kosztem psychicznym w polskich fabrykach. Im większe są napięcia psychiczne, tym mniejsza ilość i jakość pracy. Wniosek ten oczywiście nie przesądza, że dociekania Maksa Webera i Karen Horney są nietrafne. Nie ma wystarczających powodów, aby odrzucić twierdzenie, że zaangażowanie w pracę jest następstwem dążenia do stłumienia konfliktów wewnętrznych, z których człowiek nie zdaje sobie sprawy. Nie można jednak także

odrzuć tezy, że praca może być źródłem szczęścia, nawet jeżeli jest to szczęście fałszywe. Przyznać trzeba, że referowane tu badania empiryczne mają dość powierzchowny charakter, w porównaniu z dociekaniami psychoanalitycznymi, i mierzą to, co jest widoczne i świadome, a nie to, co podświadome. Tak czy inaczej, mamy teraz wystarczający powód do tego, żeby stwierdzić, że w skali masowej lepszą jakość pracy uzyskamy tam, gdzie pracownicy są mniej zneurotyzowani. Im większy komfort psychiczny, tym lepsza jakość pracy.

Za takim ujęciem przemawiają wyniki badań nad zadowoleniem z pracy. Jak jednak wiadomo, nie każde zadowolenie z pracy owocuje wysokim poziomem motywacji pracowniczych. Zgodnie z teorią Herzberga, czynnikiem sprawczym motywacji do pracy jest taki rodzaj zadowolenia z pracy, który jest następstwem zaspokojenia potrzeb samorealizacyjnych. W jednym z sondaży europejskich zadano m.in. pytania o to, czy praca daje dobre perspektywy rozwoju, awansu, czy kwalifikacje znajdują zastosowanie, czy pracownik ma wpływ na decyzje i czy jest dobrze płatna [Eurobarometer 2006, s. 21 i 22]. Uzyskane rezultaty przekształcono w syntetyczną zmienną zadowolenia z pracy. Zmienna ta daje możliwość przewidywania zaangażowania w pracę w różnych krajach, a to dlatego, że użyte wskaźniki są tożsame z czynnikami motywacyjnymi wskazanymi przez Herzberga. Intelktualny związek człowieka z pracą sprawia, że traktuje on pracę jak osobiste wyzwanie i jest skłonny zaangażować się w jej dobre wykonanie. Skutkuje to mniejszą koniecznością programowania i nadzorowania pracy, a także większą innowacyjnością pracowników.

Wyniki badań nad zadowoleniem z pracy zawiera tabela 2.

Różnice w poziomie zadowolenia z pracy nie są zbyt duże, niemniej poznawczo dość wartościowe. W tym przypadku różnice między „starą” i „nową” Unią są mniej widoczne i „przełamane” podziałem na północ i południe Europy. Najniższy poziom zadowolenia z pracy notujemy bowiem w krajach Europy Wschodniej oraz Włoszech, Grecji, Hiszpanii i Portugalii. Jak widać, są to kraje relatywnie mniej zaawansowane gospodarczo. Ponadto sytuują się one

Tab. 2. Zadowolenie z pracy w krajach UE na skali od 1 – bardzo małe, do 5 – bardzo duże

LU	3,93
SE	3,91
NL	3,90
DK	3,89
DE	3,83
UK	3,79
AT	3,77
FI	3,76
MT	3,74
BE	3,73
IE	3,64
FR	3,59
EE	3,58
CY	3,57
LV	3,56
SL	3,54
IT	3,53
EL	3,51
ES	3,47
PT	3,45
PL	3,41
CZ	3,36
LT	3,35
HU	3,33
SK	3,32
BG	3,30
RO	3,25

Źródło: [Eurobarometer 2006, s. 22].

poniżej przeciętnego poziomu wskaźnika innowacyjności obliczonego dla 25 krajów UE [Olechnicka 2007, s. 65]. Oczywiście nie należy z tego wyprowadzać wniosku, że niski poziom zadowolenia z pracy jest wyłącznym powodem niskiej wydajności pracy i małej innowacyjności. Zgodnie z wcześniejszym ustaleniem, o wiele bardziej prawdopodobne jest, że mamy tu do czynienia ze związkiem interakcyjnym. Zaznaczyć też trzeba, że dla rozwoju gospodarczego nieco ważniejsze są czynniki instytucjonalne i polityka gospodarcza.

Wnioski

Mieszkańców wschodniej części Unii Europejskiej cechuje większy dyskomfort psychiczny niż mieszkańców Europy Zachodniej. Dyskomfort ten powoduje wzrost psychicznych kosztów życia i sprawia, że mniej energii psychicznej może być poświęcone na pracę. W rezultacie w krajach Europy Wschodniej mamy do czynienia z wyraźnie większą skłonnością do zmniejszania ilości i pogarszania jakości pracy. W Europie Wschodniej

i Południowej mamy do czynienia z niższym poziomem zadowolenia z pracy (mierzonego przez czynniki sprzyjające zaangażowaniu w pracę). W tym przypadku różnice są minimalne, niemniej odnotować należy, że następstwem takiego stanu rzeczy jest mniejsze zaangażowanie w pracę i mniejsza innowacyjność.

Zastanówmy się teraz nad szerszymi konsekwencjami poznawczymi wyników badań nad komfortem psychicznym. Dość wyraźnie zarysowała się specyfika wschodnioeuropejska, polegająca na wyraźnie większej nerwowości, swoistym „rozedrganiu emocjonalnym” skutkującym skłonnością do szybkiego zrażania się niepowodzeniami. Wyraźnie widać tu brak konsekwencji i silne uzależnienie tego, co i jak się robi, od stanu psychicznego. Nie ulega wątpliwości, że relatywnie większy neurotyzm mieszkańców Europy Wschodniej powoduje, że dość długo będzie tu zapotrzebowanie na emocjonalne, by nie rzec demagogiczne objaśnienia rzeczywistości gospodarczej i politycznej.

Stan psychiczny jest, jak wykazano, ważnym czynnikiem sprawczym motywacji do pracy w przekroju międzynarodowym, ale nie jedynym. W szczególności opisywane tu zachowania są również następstwem czynników kulturowych i międzynarodowych różnic w tym zakresie. Na zakończenie tych uwag odnotujmy ich poznawczy relatywizm. Koncentracja na różnicach nie powinna sprawiać wrażenia, że są one fundamentalne. W gruncie rzeczy mowa była o zjawiskach *per saldo* podobnych, różniących się jedynie stopniem ich natężenia.

prof. dr hab. Janusz T. Hryniewicz
Centrum Europejskich Studiów
Regionalnych i Lokalnych
Uniwersytetu Warszawskiego

BIBLIOGRAFIA

- [1] Eurobarometer 2006 Mental Well-being, Special Eurobarometer, May.
- [2] Eurobarometer 2007a European Social Reality Eurobarometer Report, Special Eurobarometer, no. 273.
- [3] Eurobarometer 2007b Health in the European Union, Special Eurobarometer, September, http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_272e_en.pdf.
- [4] HORNEY K., *Neurotyczna osobowość naszych czasów*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1997.
- [5] HRYNIEWICZ J.T., *Stosunki pracy w polskich organizacjach*, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa 2007.
- [6] OLECHNICKA A., 2007, *Innowacyjność polskich regionów*, [w:] *Polska Regionalna i Lokalna w świetle badań EUROEG-u*, pod red. G. GORZELANKA, Wydawnictwo Naukowe SCHOLAR, Warszawa.

Summary

The paper presents the relations between psychical discomfort and work effectiveness in comparative, international perspective. The analysis is based on hypothesis that high discomfort creates high psychical cost of life and caused that less psychical energy can be assigned for work. So as to prove that, results of international surveys were taken for granted. International research conducted in EU countries shows that in East European countries high level of psychical discomfort is correlated with predilection to diminishing quantity and quality of work.

Perspektywy *offshoringu* usług

Renata Gabryszak, Monika Foremna-Pilarska

Wprowadzenie

We współczesnej i coraz bardziej zglobalizowanej gospodarce coraz więcej firm decyduje się na wydzielenie pewnych działów produkcji i usług i przeniesienie ich za granicę, spełniając warunek korzyści i przyjętych strategii poprawy konkurencyjności. Globalna konkurencja powoduje, że coraz więcej firm wykorzystuje *offshoring* usług jako drogę zmniejszenia kosztów i skoncentrowania się na kluczowych, z punktu widzenia przyszłości, dziedzinach. Rośnie też znacznie *outsourcing* i *offshoring* w sferze prac badawczych i rozwojowych (B+R) i przenoszenie ich do krajów o niższych kosztach, o dużych zasobach talentu i kwalifikacji siły roboczej jako sposobu na przyspieszenie innowacji i obniżenie kosztów badań. Coraz częstsze przenoszenie miejsc pracy za granicę – swoista „ucieczka” firm z krajów rozwiniętych do krajów o niższych kosztach produkcji – jest możliwa dzięki poprawie jakości i zmniejszaniu się kosztów komunikacji i transportu, szybkiemu upowszechnianiu się internetu i nowych standardów w telefonii, a także tworzeniu przez wiele krajów coraz lepszych warunków do działalności zagranicznych inwestorów¹⁾.

Na *offshoring* można spojrzeć z różnych punktów widzenia: ekonomicznego, technologicznego, społecznego czy organizacji i zarządzania przedsiębiorstwem. Największe kontrowersje wywołuje ocena tego zjawiska z punktu widzenia ekonomicznego i społecznego, w tym szczególnie pod kątem utraty miejsc pracy w krajach gospodarczo wysoko rozwiniętych. Faktem bowiem jest, że wraz z nasileniem się globalnej konkurencji, przedsiębiorstwa dostosowują swoje strategie i poszukują na świecie miejsc, w których produkcja i usługi mogą być wykonane taniej, szybciej, a nawet lepiej. W zmieniającej się szybko globalnej gospodarce nie muszą polegać tylko na własnych zasobach, ale mogą sięgać po zasoby zewnętrzne. *Outsourcing* i *offshoring* pozwalają im utrzymać pozycję konkurencyjną. Tak więc *outsourcing* jest ważnym elementem procesu globalizacji biznesu, stanowi wyraz ewolucji w strukturze współczesnej konkurencji. Jak pisze Corbett, „*offshoring* jest dzisiaj integralną częścią *outsourcingu*, jest integralną częścią globalizacji biznesu”²⁾. A globalny biznes poszukuje na świecie najlepszych miejsc

lokalizacji poszczególnych faz produkcji lub różnego rodzaju usług informacyjnych i zleca ich wykonanie firmom w wielu krajach w celu dostarczenia globalnemu klientowi produktu lub usługi najwyższej jakości po konkurencyjnej cenie³⁾. Ten nowy model biznesowy, określany jako *global sourcing*, przynosi firmom duże korzyści⁴⁾. Coraz bardziej rozproszona po całym świecie sieć partnerów biznesowych, dostawców i klientów, wymaga nowych systemów zarządzania. Firmy starają się wybrać najlepsze lokalizacje dla centrów usługowych, które pozwolą na koordynację działań w regionie lub w skali globalnej.

Strategie *offshoringu*

Z możliwości, jakie dają *outsourcing* i *offshoring*, korzystają szczególnie duże firmy w ten sposób, że dążą do uzyskania przewagi nad konkurentami poprzez rozbięcie swojego procesu produkcyjnego na zadania, które można powierzyć tańszym wykonawcom. Mogą dzięki temu inwestować więcej środków w badania i rozwój oraz uzyskiwać wzrost rentowności i efektywności działań. Duże firmy wykorzystują dwa modele działalności *offshoringowej*:

- przekazywanie niektórych zadań zagranicznym firmom lub
- tworzenie w ramach struktur korporacyjnych właściwych jednostek (filii i oddziałów), świadczących usługi lub wytwarzających produkty dla innych filii i centrali danej korporacji ponadnarodowej.

W rozwiniętych krajach Zachodu już dawno zdano sobie sprawę, że w warunkach coraz szybszego postępu naukowo-technicznego nie warto tracić sił i środków na wytwarzanie stosunkowo prostych technicznie, ale pracochłonnych wyrobów. Okazało się bowiem, że w miarę wzrostu płac realnych rosną także koszty alternatywnego wykorzystania czasu pracownika, który może wytworzyć w sektorze nowoczesnych technologii w ciągu godziny, dnia czy tygodnia znacznie wyższą wartość dodaną niż w tradycyjnych branżach przemysłu. Przenosi się więc produkcję nieskomplikowanych wyrobów tam, gdzie siła robocza jest tańsza, natomiast we własnym kraju inwestuje się w bardziej skomplikowane produkty, które dają większy przyrost wartości dodanej.

Obecna popularność *offshoringu* wynika z pozytywnych doświadczeń największych przedsiębiorstw z globalizacją łańcucha dostaw i upowszechnieniem *outsourcingu*. Jest także pochodną dostępności i dynamicznego rozwoju technologii informatycznych i telekomunikacyjnych. Powszechnie stosowany przez ostatnich kilkanaście lat *outsourcing* pozwala na redukcję kosztów transakcyjnych organizacjonalno-użytkowników dzięki specjalizacji dostawców i efektom skali. Stopniowo rozszerzał się również zakres stosowania *outsourcingu* – od relatywnie prostych operacji zaplecza (*back office*), zleczanych doraźnie lub powtarzalnych, opartych na standardowych procedurach i regułach, oraz czynności administracyjnych (takich jak: zarządzanie infrastrukturą informatyczną, przetwarzanie danych i dokumentów), aż po całe procesy gospodarcze, wymagające kontaktów z klientami końcowymi i odpowiednich kompetencji (*Business Process Outsourcing* – BPO). Już w połowie lat 90. wielu ekonomistów wskazywało na upowszechnienie się *offshoringu*⁵⁾, a w 2005 roku Thomas L. Friedman zapowiedział w swojej popularnej książce, *Świat jest płaski*, nadejście ery powszechnego wykorzystywania *offshoringu* w skali całej gospodarki globalnej⁶⁾. *Offshoring* nie osiągnął jeszcze punktu szczytowego i należy się spodziewać dalszego wzrostu skali jego wykorzystywania. Zgodnie z badaniami firmy doradczej Bain & Company, w Ameryce Północnej *offshoring* jest stosowany przez 51% przedsiębiorstw, podczas gdy w Europie tylko przez 42%. Ta różnica sygnalizuje duży potencjał wzrostu. Z drugiej strony, te same badania wykazały jedynie ograniczone zadowolenie przedsiębiorstw z doświadczeń *offshoringowych*, które dodatkowo obniżyło się przez ostatnie dwa lata⁷⁾. Przyjmuje się, że proces *offshoringu* będzie przybierał na sile i w coraz większym stopniu dotyczył usług. Według badań McKinsey Global Institute w latach 2003–2008 *offshoring* usług do krajów o niskich kosztach wytwarzania rośnie w tempie 30% rocznie. Oczekuje się, że w 2008 r. globalny handel usługami wyniesie 2,4 bln dolarów, w tym 10% będzie reprezentowało *offshoring* procesów biznesowych i ICT do krajów o niskich kosztach wytwarzania (w 2003 r. to odpowiednio 1,7 bln dolarów i 3%). Szacuje się, że w 2008 r. 11% globalnego zatrudnienia w usługach może być realizowanych w oddaleniu od usługobiorcy⁸⁾.

Początki *offshoringu* usług wiążą się z pierwszymi amerykańskimi inwestycjami w działalność usługową w Indiach. W głównej mierze były to i nadal są usługi wiedzochłonne, których realizacja nie wymaga bezpośredniego kontaktu z klientem. Często jako podkategorię *offshoringu* przywołuje się tzw. BPO (*Business Process Outsourcing*), który polega na wydziałaniu i „eksportie” nieprodukcyjnych funkcji firm związanych m.in. ze zdalną obsługą klienta, zarządzaniem zasobami ludzkimi, obsługą transakcji, księgowością, zarządzaniem i finansami. Najbardziej znanym efektem powyższych procesów są międzynarodowe centra obsługi telefonicznej (*call centers*). Nowa fala globalizacji działalności usłu-

wej (głównie w ramach BPO) dotyczy jednak również usług nacechowanych większym stopniem złożoności i wysoką wartością dodaną. Można do nich zaliczyć: wprowadzanie i przetwarzanie danych, zaplecze transakcji bankowych, billing, telemarketing, usługi architektoniczne, usługi agencji prasowych, produkcję filmów i materiałów radiowo-telewizyjnych, działalność badawczo-rozwojową, zarządzanie personelem, tworzenie oprogramowania i testowanie. Usługi *back office* stanowią zazwyczaj wstęp do inwestycji w usługi o większej wartości dodanej⁹⁾.

Motywy skłaniające do *offshoringu*

Nasilająca się konkurencja w skali globalnej nie tyle skłania, ile zmusza wszystkie firmy do stałego obniżenia kosztów, ale nie jakości. Według niektórych szacunków można zwiększyć średnio 20–30% obniżkę kosztów w wyniku podjęcia działalności *offshoringowej*¹⁰⁾. Badania ankietowe przeprowadzone przez UNCTAD potwierdziły fakt, że prawie 80% przedsiębiorstw, które przeprowadziły *offshoring*, wyraziły zadowolenie z obranej drogi. Za ledwie niecałe 5% inwestorów nie postrzegano swych działań jako zadowalające. Co trzecia badana firma, która przeniosła miejsca pracy do innego kraju, deklaruje, że poprawa jakości przeniesionych usług przeszła ich pierwotne oczekiwania¹¹⁾. Zaskakujący jest przy tym fakt, że znacząca liczba inwestorów podejmowała decyzję o *offshoringu* usług bez dokonania analizy wpływu inwestycji na ograniczenie kosztów. Za ledwie 8% menedżerów podjęło decyzję o *offshoringu* na podstawie gruntownych ekspertyz naukowych i analiz rynkowych. Wiele też korporacji transnarodowych podejmuje decyzje o *offshoringu*, nie zadając sobie trudu sprawdzenia, czy lokalny rynek pracy stanowi rzeczywiście konkurencyjną alternatywę.

Innym motywem przy podejmowaniu decyzji o *offshoringu* jest także chęć wykorzystania umiejętności i wiedzy lokalnej siły roboczej. Często wynika to z faktu istnienia niedoboru wysoko wykwalifikowanych zasobów ludzkich (np. informatyków) w państwie wysyłającym. Kraje rozwinięte próbują intensywnie przeciwdziałać odpływowi miejsc pracy ze swojego terytorium. Na przykład w 2000 r. władze niemieckie zaczęły stymulować migracje specjalistów od technologii teleinformatycznych, oferując im prawo stałego pobytu. Także dążenie do wykorzystania korzyści skali oraz do koncentracji „na rdzeniu działalności” jest istotnym motywem skłaniającym do korzystania ze strategii *offshoringu*. Poprzez reorganizację swojej struktury wytwórczej i organizacyjnej poszczególne firmy mogą – dzięki *outsourcingowi* i *offshoringowi* – poświęcić gros swoich sił i środków na podstawową działalność, która przynosi im największe zyski. Innymi argumentami przemawiającymi za przeniesieniem części produkcji i usług oraz tym samym miejsc pracy może być również zbyt silna pozycja związków zawodowych oraz funkcjonowanie porozumień i umów zbiorowych na

rynku pracy państwa wysyłającego. Faktem jest, że w wielu krajach rosną obawy związane z odpływem miejsc pracy za granicę¹²⁾. Przeprowadzone w USA badania ankietowe potwierdziły, że aż 71% Amerykanów uważa to zjawisko za szkodliwe dla gospodarki, a 62% oczekuje od władz sankcji wobec przedsiębiorstw, które wykorzystują strategię *offshoringu*. Opinie społeczne Stanów Zjednoczonych wywołane są zapewne faktem, że w latach 2004–2006 nasilił się znacząco eksport miejsc pracy z Ameryki, zwłaszcza w sektorze usług oraz w branży ICT¹³⁾. Zagrożeni są więc już nie tylko robotnicy, lecz także zagrożone są „białe kołnierzyki”. Informatycy, programiści, analitycy, pracownicy różnych *call center* i firm telemarketingowych są zastępowani przez tańszych pracowników w Indiach, Hongkongu czy Malezji. Należy dodać, że innym motywem skłaniającym też do *offshoringu* jest dążenie do swoistego zdyscyplinowania pracowników w danej firmie. Niektóre firmy wykorzystują bowiem *offshoring* do restrykcyjnej polityki wobec pracowników „miejscowych”, którzy czują, choćby *implicate*, presję pracodawców związaną z perspektywą zastąpienia ich przez pracowników z innych krajów. Wielu słabiej wykwalifikowanych pracowników, zarówno na rynkach wschodzących, jak i w krajach uprzemysłowionych, odkrywa, że nie jest w stanie konkurować ze swoimi odpowiednikami w Chinach lub Indiach. Tamtejsi pracownicy są tak samo wydajni, a jednocześnie skłonni pracować za znacznie niższą płacę¹⁴⁾.

Odpowiednia lokalizacja

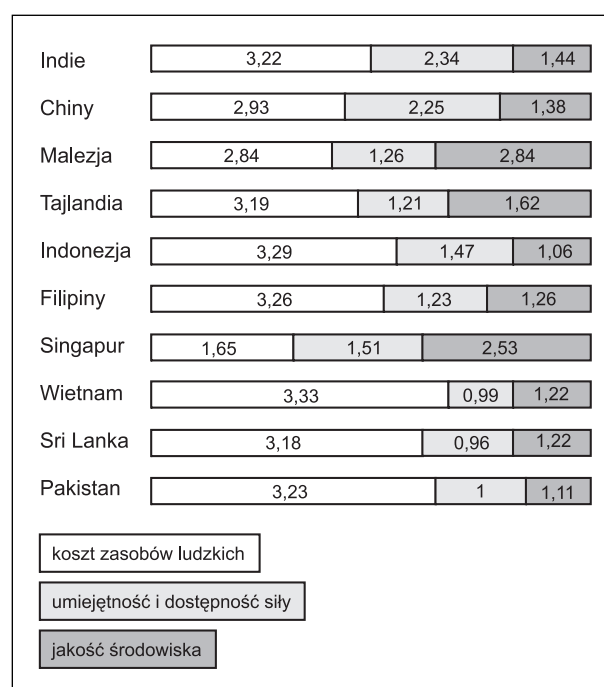
Istotne znaczenie w *offshoringu* odgrywa lokalizacja przeniesionej części produkcji i usług. Należy zaznaczyć, że przy wyborze kraju docelowego znaczenie mają nie tylko tzw. czynniki twarde, takie jak: koszty, umiejętności kadry pracowniczej czy strefa czasowa, ale również tzw. czynniki miękkie, takie jak podążanie za konkurencją i promocja krajów docelowych. Według niektórych szacunków prawie 40% korporacji europejskich wskazywało na znaczenie tych czynników przy decyzji o wyborze miejsca lokalizacji. Jednocześnie, prawie jedna piąta menedżerów realizowała strategię *offshoringową* pod wpływem znaczącej presji ze strony właścicieli, dyrektorów zagranicznych, niższych szczebli kierownictwa oraz innych autorytetów w tej dziedzinie¹⁵⁾. W praktyce jednak bierze się pod uwagę ranking sporządzony przez agencję konsultingową A.T. Kearney. Agencja ta poddaje corocznie analizie 50 najważniejszych destynacji zagranicznych inwestycji usługowych (typu *offshoring*). Global Services Location Index wyznacza trzy główne wagi atrakcyjności lokalizacyjnej dla *offshoringu*: koszt zasobów ludzkich, umiejętności i dostępność siły roboczej oraz jakość środowiska biznesowego. Powyższe kategorie zostały podzielone na 41 subrankingów. Największe znaczenie w podejmowaniu inwestycji *offshoringowych*, według autorów raportu, mają motywy kosztowe. Przyznano im 40% całkowitej wagi indeksu, podczas gdy dostępność i umiejętność zasobów

ludzkich oraz środowisko biznesowe otrzymały po 30% wagi¹⁶⁾. Sporządzany przez tę agencję konsultingową, a także przez inne agencje ranking najbardziej atrakcyjnych krajów dla firm korzystających z *offshoringu* zmienia się co roku. Od paru jednak lat, np. w latach 2005–2006, pierwsze dwa miejsca w rankingu A.T. Kearney zajmowały Indie i Chiny, które częściową utratę oferowanych korzyści kosztowych skompensowały polepszeniem jakości siły roboczej i środowiska biznesowego. W Afryce, oprócz RPA, inwestorzy (głównie hiszpańscy i francuscy) podejmowali przedsięwzięcia *offshoringowe* w państwach Maghrebu. Natomiast w Europie Środkowo-Wschodniej korporacje transnarodowe inwestowały najwięcej w Czechach, na Węgrzech, a z kolei Polska należała do państw nie w pełni wykorzystujących potencjał w zakresie przyciągania BIZ usługowych. Jednak Polska ma duże szanse na przyciągnięcie do siebie inwestycji w ramach tzw. *nearshoringu*. Polega on na przenoszeniu miejsc pracy nie w miejsca najtańsze (takie jak np. Chiny, Wietnam czy Indie), lecz w rejony bliskie centrali pod względem geograficznym, a czasem także kulturowym¹⁷⁾.

Atutem Polski jako kraju, gdzie lokuje się przedsiębiorstwa *nearshoringowe*, jest fakt, że umiejętności polskich specjalistów dorównują poziomem specjalistom z Zachodu, a koszty ich zatrudnienia są wciąż niższe.

Dalszy rozwój instytucji *offshoringowych*

Wplywowi omawianych inwestycji w ramach *offshoringu* i *nearshoringu* sprzyjać powinien także fakt, że zdecydowana większość



Rys. Atrakcyjność *offshoringowa* państw ze względu na koszty i dostępność siły roboczej
 Źródło: A.T. KEARNEY, *Global Services Location Index 2006*.

zagranicznych projektów usługowych jest lokalizowana nie w krajach rozwijających się i ubogich, lecz na obszarach wysoko rozwiniętych gospodarczo. Ta zależność jest zbieżna z trendami w zakresie przepływów „tradycyjnych” BIZ typu produkcyjnego, w ramach których ponad 70% przepływa pomiędzy państwami tzw. triady (UE, USA i Japonia). Od kilku lat udział rynków wschodzących w puli *offshoringu* rośnie, w tym także Polski. Można założyć, że w przypadku Polski i innych krajów Europy Środkowo-Wschodniej, które wstąpiły do UE i dostosowują swoje środowisko biznesowe do standardów unijnych, właśnie geograficzna bliskość będzie nadal czynnikiem wpływającym na konkurencyjność tego regionu na rynku *offshoringu* usług. Region ten pozostaje bowiem naturalnym zapleczem dla *offshoringu* korporacji europejskich – szczególnie firm niemieckich. Europa Wschodnia, jako całość, oferuje atrakcyjne koszty pracy, kompetencje językowe siły roboczej oraz wysoko kwalifikowanych pracowników. Liczne więzi ekonomiczne, historyczne oraz geograficzne z Europą Zachodnią czynią z Polski atrakcyjne miejsce lokalizacji dla mniejszych firm usługowych, szukających kulturowo podobnej siły roboczej. Jednak rosnące zarobki pracowników, nie tylko w Polsce, lecz w całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej, mogą zahamować dopływ inwestycji *offshoringowych* do tego regionu. Wydaje się więc, że najbardziej pracochłonne inwestycje *offshoringowe* będą w najbliższych latach przenoszone z państw – obecnych liderów – do krajów charakteryzujących się najniższymi relatywnymi kosztami pracy, takich jak np. Bułgaria i Rumunia, Sri Lanka, Urugwaj oraz Senegal i Maroko. Wbrew wyrażanym przez wielu polityków i ekonomistów obawom przekazywanie firmom w krajach o mniejszych kosztach realizacji części usług biznesowych i informatycznych nie doprowadziło do zmniejszenia zatrudnienia w Stanach Zjednoczonych czy w Wielkiej Brytanii¹⁸⁾. Zmniejszeniu uległa liczba miejsc pracy w branżach, które najbardziej korzystają ze strategii *offshoringu*, ale nie zwiększyła się w tych krajach stopa bezrobocia. Jednak należy liczyć się z możliwością nasilenia w państwach wysoko rozwiniętych oporu politycznego, mającego zresztą populistyczny charakter, przeciwko *offshoringowi* usług. Niektórzy eksperci przewidują, że w miarę wzrostu atrakcyjności *offshoringowej* nowych 12 krajów UE, „jądro” UE będzie podejmować próby ograniczeń tego rodzaju przedsięwzięć. Francja i Niemcy już w 2004 r. wystąpiły z propozycją ujednoczenia stawek podatkowych w skali UE i ustalenia minimalnego progu opodatkowania zysków firm unijnych. Należy spodziewać się, że – zagrożone odpływem miejsc pracy – niektóre „stare” państwa UE będą dążyć do zastopowania liberalizacji europejskiego rynku usług. Istnieje niebezpieczeństwo uzależnienia zgody na liberalizację unijnego rynku usług od zaostrzenia wyplaty unijnych funduszy strukturalnych nowym państwom członkowskim. Trudno jednak liczyć na to, że tego rodzaju restrykcje zahamują rozwijający się dynamicznie rynek *offshoringu*. Mogą, co najwyżej, wpły-

nać na delokalizację działań *offshoringowych*, które były, są i będą podejmowane zarówno w skali regionalnej, jak i globalnej.

dr Renata Gabryszak
dr Monika Foremna-Pilarska
Politechnika Koszalińska

PRZYPISY

- ¹⁾ Zob. M.F. CORBETT, *The Outsourcing Revolution*, Dearborn 2004, s. 55.
- ²⁾ Por. P. ANDRAS, E. HELPMAN, *Global Sourcing*, „Journal of Political Economy” 2004, no. 31, s. 552–580.
- ³⁾ Zob. M.F. CORBETT, *op.cit.*, s. 40–46.
- ⁴⁾ Por. F. CAIRNCROSS, *The Death fo Distance*, „The Economist”, 30.09.1995 i G. EBER, *Offshore Outsourcing*, „Intereconomics” 2005, no. 2, s. 197.
- ⁵⁾ Por. T.L. FRIEDMAN, *The World is Flat*, New York 2005 – polski przekład *Świat jest płaski: krótka historia XXI wieku*, Poznań 2006.
- ⁶⁾ Por. D. RIGBY, B. BILODEAU, *Management Tools and Trends Survey Results*, Bain & Company 2007, http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf, 18–24.
- ⁷⁾ Por. A. SZYMANIAK (red.), *Globalizacja usług. Outsourcing, offshoring i shared services centers*, Wyd. UAM, Poznań 2007, s. 104.
- ⁸⁾ Por. *Offshore Back Office Operations: Supplying Support Services to Global Markets*, ITC Geneva 2000, s. 14–15.
- ⁹⁾ Por. D.F. DREZNER, *The Outsourcing Bogeyman*, „Foreign Affairs” 2004, no. 3, s. 14.
- ¹⁰⁾ Por. R. BERGER i UNCTAD, *Service Offshoring Takes off in Europe – In Search of Improved Competitiveness*, UNCTAD Press Release 2004, no. 13, s. 1–2.
- ¹¹⁾ Por. U. HUWS, *When Work Takes Flight: Research Results from the Emergence Project*, Institute of Employment Studies Report no. 397, Brighton 2003, s. 7–8.
- ¹²⁾ Por. *The World of the Work*, „The Economist”, 7.01.2007, s. 55–56.
- ¹³⁾ Zob. A. GWIAZDA, *op.cit.*, s. 3.
- ¹⁴⁾ Zob. VENTORO; *Offshoring 2005, Research Preliminary Findings and Conclusions*, New York 2006, s. 40.
- ¹⁵⁾ Por. A.T. KEARNEY’S 2006 *Global Services Location Index*, New York 2006.
- ¹⁶⁾ Por. *Special report: Outsourcing in Eastern Europe – the rise of nearshoring*, „The Economist”, 3.12.2005, s. 69–71.
- ¹⁷⁾ Por. M. AMITI i S.J. WEI, *Fear of Service Outsourcing: Is It Justified?* National Bureau of Economic Working Paper no. 108, Washington D.C. 2004, s. 14.
- ¹⁸⁾ Por. A. SZYMANIAK, *Polska w rankingach atrakcyjności dla offshoringu usług*, [w:] SZYMANIAK (red.), *op.cit.*, s. 307.

Summary

The paper aims at a brief explanation of offshoring strategies and motivations affecting the offshoring decisions. The most important possibilities and challenges of offshoring activities were also presented. Further development of offshoring is certain. However the destinations of the offshoring investments can be changed between other due to the various political factors.

Podejście psychodynamiczne jako narzędzie wspomagające przywództwo

Robert Karaszewski, Justyna Ptaszyńska

Założenia i geneza szkoły psychodynamicznej

Koncepcja psychodynamiczna stanowi wynik scalenia różnych propozycji i sugestii płynących z wyników licznych badań prowadzonych zarówno nad fenomenem przywództwa, jak i ludzką psychiką. Dlatego też na wstępie należy podkreślić, że nie można traktować jej jako spójnej teorii, lecz raczej winno się postrzegać ją jako nie w pełni usystematyzowaną koncepcję. Nie jest ona jednak pozbawiona fundamentów teoretycznych. W wielu obszarach podstawą uogólnień zawartych w podejściu psychodynamicznym są poważne i wyczerpujące badania naukowe. Najważniejsze z nich są założenia wskazujące, że jedną z determinant efektywności lidera jest poprawny stan i struktura jego psychiki oraz umiejętność zrozumienia w tym zakresie swych podwładnych. Zwraca się tu uwagę, że zdecydowanie istotniejsze jest właśnie poznanie wnętrza niż umiejętność stosowania poprawnej terminologii czy też nawet rozwiązań modelowych. Na wstępie zaznaczyć należy również, że rozwiązanie to zdecydowanie różni się zarówno od teorii koncentrujących się na cechach charakteru i kompetencjach, jak i ujęć sytuacyjnych. Za kluczowy uznaje się fakt posiadania przez przywódcę intuicyjnej zdolności rozumienia własnych reakcji emocjonalnych oraz czynników kreujących specyfikę jego codziennych zachowań. Świadomość własnych zachowań oraz ich skutków pozwala osiągać wysoki poziom efektywności oddziaływania. Co więcej, jeżeli i podwładni rozumieją mechanizmy rządzące ich własną psychiką, nie tylko będą w pełni świadomi własnych potrzeb, ale również posiadają wiedzę dotyczącą zachowań, które powinni podejmować w stosunku do lidera oraz pozostałych współpracowników. Dlatego też istotnym zadaniem lidera jest inicjowanie działań skłaniających podwładnych do identyfikowania własnych potrzeb oraz mechanizmów emocjonalnych reakcji na zachowania innych osób. Podejście psychodynamiczne koncentruje się właśnie w większym stopniu na studiowaniu i pogłębianiu wiedzy na temat emocjonalnych reakcji, których lider i jego podwładni nie są w stanie z reguły bezpośrednio sobie uświadomić, a które to według omawianej szkoły psychologii są tak głęboko zakorzenione, że nie upatruje się większych szans na ich znaczną transformację. Uwzględnienie tej problematyki należy uznać za bardzo nowatorskie i pozwalające zdecydowanie pogłębić wiedzę na temat fenomenu przywództwa.

Psychodynamicznemu nurtowi w naukach psychologicznych początek nadał Z. Freud – najgłośniejszy propagator psychoanalizy, której rozwój sięga lat 30. ubiegłego wieku. Naukowiec próbując zrozumieć i pomóc swym pacjentom, którzy nie reagowali na konwencjonalne metody leczenia, zaczął stosować hipnozę, by wprowadzić ich w stan niekontrolowanego wyrażania emocji. W trakcie dalszych badań stwierdził, że hipnoza nie jest potrzebna, aby uzyskać efekt terapeutyczny, lecz wystarczy rozmowa na temat przeszłości. Freud dokonując podziału psychiki ludzkiej na sferę świadomą oraz nieświadomą, upatrywał w tej drugiej znacznie istotniejszą część umysłu ludzkiego i to właśnie w niej mieścić się mają według naukowca wszystkie skrywane popędy, namiętności, wyparte myśli i uczucia.

Podczas gdy typowo freudowska psychoanaliza łączy wszelkie ludzkie zachowania z wyłącznie libidinalnymi siłami, E. Fromm, uwalniając ową teorię z ram skrajnych popędów, podkreśla jej znaczenie nie tylko dla leczenia nerwic, co było jej podstawowym przeznaczeniem, ale uwypukla jej zastosowanie w procesie tzw. oświecenia czy poszerzania świadomości. Mówi tu zwolennik Freuda o nowej funkcji analizy, którą nazywa transterapeutyczną, a która może rozpocząć się od analizy klasycznej bądź od samego początku być nastawiona na cel transterapeutyczny. Różni się ona od swej klasycznej „wersji” tym, że cele jej wykraczają daleko poza przywrócenie jednostki do „normalności”, a dążą do samowyzwolenia człowieka w drodze optymalnego rozszerzenia samoświadomości. Dokonuje się ów proces poprzez „osiągnięcie stanu dobrego samopoczucia, niezależności, przez rozbudzenie zdolności do kochania, do krytycznego i pozbawionego iluzji myślenia, przez dążenie raczej do modusu bycia niż posiadania”¹⁾. Psychoanaliza ujęta w wymiarze transterapeutycznym skłania się ku nadaniu większej wagi specyficznym warunkom ludzkiej egzystencji oraz strukturze społeczeństwa.

Korzenie zachowań człowieka

Koncepcja psychodynamiczna sugeruje, że ewaluację kształtu psychiki należy rozpoczynać od przeanalizowania korzeni sięgających czasów wczesnego dzieciństwa danej osoby. Uważa się bowiem, że właśnie relacje rodzinne stanowią pierwsze doświadczenia z zakresu przywództwa. Zachowania rodziców, którzy bezsprzecznie są pierwszymi liderami w życiu każdego człowieka, wywierają niebagatelny wpływ na dalszy jego rozwój

i tym samym na sposób postępowania. Zagadnienie dojrzwania jest tu szczególnie ważne, ponieważ kształtuje osobowość i dlatego analiza tego obszaru stanowi klucz do zrozumienia zarówno charakteru lidera, jak i podwładnych.

Warto zauważyć, że Freud był prawdopodobnie pierwszym wśród psychologów teoretykiem kładącym nacisk na rozwojowe aspekty osobowości. Twierdził, że pierwsze lata życia człowieka, a mianowicie niemowlęstwo i wczesne dzieciństwo, mają dla kształtu podstawowej struktury charakteru znaczenie decydującej wagi, a już pod koniec piątego roku życia nasza osobowość stanowi twór dość dobrze ukształtowany. Późniejsze lata życia jednostki polegać mają już tylko na „szlifowaniu” tej podstawowej struktury. Stąd też przekonanie Freuda o tym, że dziecko jest ojcem człowieka. J. Penc strukturę osobowości człowieka dzieli na trzy składowe części, a mianowicie: strukturę wartości, strukturę myślenia oraz część odpowiadającą uczuciom. Na owe składowe wpływ mają tzw. stany „ja”, które po syntezie z wyżej wymienionymi częściami dają określone reakcje i zachowania.

Wśród teoretyków przywództwa najbardziej wybitnym propagatorem podejścia psychodynamicznego jest A. Zaleznik. Omawiana koncepcja bazuje na kilku istotnych elementach odgrywających ważną rolę w procesie przywództwa, do których zaliczyć można pochodzenie, dojrzwanie (indywidualizację), uzależnienie i niezależność, regresję, cienie osobowości oraz archetypy. Analiza pierwszego z nich stanowi podstawę zrozumienia zachowań osób dorosłych. W świetle poglądów głoszonych przez propagatorów spojrzenia psychodynamicznego dziecko rozpoczyna swe życie jako istota charakteryzująca się wysokim poziomem egocentryzmu, a zadanie rodziców polega na zaspokajaniu jego potrzeb. Paradoksalnie mają oni wówczas pełną kontrolę nad swoim wychowaniem, jednak z drugiej strony to właśnie dziecko równie silnie wpływa na zachowanie rodziców. Podobne relacje mogą zdarzać się w obszarze przywództwa, szczególnie gdy lider przyjmuje postawę paternalistyczną. Wówczas to, wymagając, aby podwładni zachowywali się zgodnie z jego wolą, jednocześnie bierze odpowiedzialność za wszystkie wyrażane przez nich potrzeby. Drugi element odnosi się do okresu dojrzwania, gdy to dziecko staje się coraz bardziej niezależne od rodziców. W tym czasie obserwować można stopniowe zmniejszanie się oczekiwań co do bezpośredniego zaspokajania potrzeb. Każdy kolejny okres rozwoju od przedszkola aż po szkołę średnią powoduje oddalanie się dziecka od domu rodzinnego. Jednakże prawidłowo u społecznie osoba utrzymuje w swojej psychice zakodowane przez rodziców zachowania uwidaczniające się w ciągłym nadzorowaniu, analizowaniu i ocenie rozwoju wypadków. Proces dojrzwania trwa poprzez okres adolescencji aż po osiągnięcie dorosłości. Fazą inicjującą jest tu preadolescencja. Zaznacza się wówczas wyraźnie dojrzwanie fizyczne i związane z tym narastanie rozmaitych napięć. Kolejny etap – wczesna adolescencja – to czas oddzielania nastolatków od rodziców, podczas którego pojawiają się lęki, samotność i skłonność do izolacji oraz wzrost znaczenia relacji z rówieśnikami. Pełna adolescencja, etap trzeci, to czas, kiedy to nasilają się tendencje do

uniezależnienia się od rodziców. Szczególnie w trakcie podejmowania decyzji ważniejsze stają się opinie rówieśników. Następują gwałtowne zmiany w sferze życia emocjonalnego, pojawiają się intensywne, labilne emocje. Młodzież przejawia w zachowaniu arogancję, buntowniczość i lekceważenie autorytetów. Kolejna faza tzw. późnej adolescencji obejmuje konsolidację życia psychicznego – zakończeniu ulega proces identyfikacji psychoseksualnej. W dążeniu do pełnego partnerstwa zmieniają relacje z rodzicami i rówieśnikami. Ostatni etap to okres poadolescencyjny, podczas którego następuje pełna konsolidacja ról społecznych i wyboru stylu życia. Pojawia się poczucie siły, umożliwiające podejmowanie działań w celu realizacji planów²⁾. W trakcie trwania tego procesu człowiek staje się indywidualną, unikalną i odmienną od swoich rodziców istotą. Należy tu zwrócić uwagę na dwa kluczowe czynniki występujące w procesie dojrzwania. Pierwszy z nich to stosunek do władzy. Rodzice reprezentujący zachowania wysoce autorytarne mogą swym postępowaniem skutecznie skłaniać dziecko do posłuszeństwa lub kształtować u niego wysoki poziom odporności na zewnętrzne wpływy. Z drugiej strony postawa leseferystyczna może być podstawą do zbudowania skonfundowanej osobowości skutkującej trudnościami z jednoznacznym ustaleniem granic. Brak respektu dla władzy może wywoływać natomiast trudne do przewidzenia reakcje. Drugi czynnik związany jest z poufałością i otwartością. Postępowanie rodziców stanowi *continuum* obejmujące uprzejmość, tolerancję, opiekuńczość aż po krytycyzm i zachowywanie dystansu. Po osiągnięciu poziomu dorosłości osoby przeważnie kultywują styl swoich rodziców lub postępują w sposób zupełnie przeciwny. Element ten ma znaczący wpływ na emocje, które wywołuje lider u swych podwładnych.

Liderzy dobierając styl zachowania, wywołują u swoich współpracowników określone reakcje. Z kolei styl zastosowany przez podwładnych determinuje sposób, w jaki reagują oni na postępowanie przywódcy. Na sposób przewodzenia wpływają nie tylko zachowania rodziców, ale w późniejszym okresie również postępowanie nauczycieli, trenerów i innych osób uczestniczących w procesie rozwoju młodego człowieka (element zależności i niezależności). Zgodnie z założeniami podejścia psychodynamicznego podwładny może reagować na lidera w sposób zależny, kontrofensywny lub niezależny. Zachowania zależne charakteryzuje bezkrytyczne realizowanie poleceń przywódcy. Postawa kontrofensywna natomiast skutkuje podważaniem i odrzucaniem kierunków wyznaczanych przez lidera. Z kolei o niezależności możemy mówić wówczas, gdy podwładny stosuje obiektywną ewaluację wydawanych mu poleceń, oceniając je pod kątem wykonalności, praktyczności, etyki itp. Czwartym elementem jest zagadnienie regresji oraz tzw. cieni, które do nauk psychologicznych wprowadził C.G. Jung. Wewnętrzny cień stanowi część osobowości, która przy zachowaniu pełnej świadomości jest nieakceptowana i w związku z tym fakt jej istnienia jest odrzucany. Każdy człowiek już jako struktura cielesna rzuca swą smugę cienia, która ma swoje dwa wymiary: przeszłości i przyszłości. Oba leżą w mniejszym lub większym stopniu poza naszą (aktualną) świadomością: jeden już poza nią,

drugi jeszcze przed nią. Oba cienie zachowują pewien związek z ludzką świadomością (stąd ich tylko „szara” barwa): cień przeszłości żyje jeszcze w przestrzeni wspomnień, cień przyszłości zarysowuje się natomiast w fantazjach, marzeniach czy wreszcie planach i zamiarach. Cienie „temporalne” towarzyszą człowiekowi od chwili pojawienia się świadomości aż do jej utraty, czyli śmierci³⁾.

C.S. Pearson, bazując na koncepcji J. Campbella, który studiując mitologię różnych kultur, opracował ideę „podróży herosa”, zidentyfikował sześć archetypów. Pierwszy z nich to archetyp osoby niewinnej, który występuje przed opuszczeniem domu i udaniem się w podróż. Drugi to sierota, która opuszcza dom lub bezpieczne terytorium i wyrusza w świat. Męczennik, archetyp trzeci, poświęca swój czas i energię dla dobra innych. Kolejny to wędrowiec – osoba, która stara się być bardzo niezależna w swym postępowaniu. Wojownik, jak można oczekiwać, udaje się na bitwę, którą w obecnych czasach odzwierciedlają potyczki tak często występujące w życiu zawodowym. Ostatnim archetypem, jednak nie zawsze występującym, jest mag. Pearson podkreśla jednocześnie, że archetypy przeważnie nie występują w czystej formie i nie można zaobserwować wszystkich z nich u każdej osoby. Człowiek może zostać „zassany” przez jeden z nich, ale zazwyczaj krąży pomiędzy kilkoma obrazami pierwotnymi. W kontekście przywództwa szczególnie interesujące wydają się dwa ostatnie archetypy.

W stereotypowym ujęciu postać lidera najlepiej oddaje archetyp wojownika. Zgodnie z sugestiami Pearsona osiąga on wyznaczone cele efektywnie i ze znaczną siłą. W sytuacji niebezpieczeństwa nie wycofuje się, lecz wręcz przeciwnie – śmiało podejmuje walkę. Dla porównania, w takich samych okolicznościach wędrowiec wybiera ucieczkę, a męczennik decyduje się na poświęcenie dla innych. Jako lider, wojownik narzuca swoją wolę podwładnym, skłaniając ich do podejmowania działań na rzecz rzeczywistnienia jego własnych potrzeb. Emocjonalnie jest on w stanie ukrywać emocje i zazwyczaj nie ekspozować własnych odczuć. W realiach organizacyjnych wojownik kształtuje funkcjonowanie całego systemu pod kątem realizacji opracowanych przez siebie celów, w tym przede wszystkim dotyczących aspektów materialnych. Ponadto oczekuje, że będzie traktowany z należyty szacunkiem i respektem.

Drugim ważnym dla przywództwa archetypem jest mag. Samo określenie może stwarzać problemy z intuicyjnym jego spozycjonowaniem. Pearson jednak nieprzypadkowo użył tej nazwy, bowiem mag to osoba, która dokonuje ciągłej, pozytywnej przemiany. Innymi słowy mag odzwierciedla ideę transformacji. Reprezentowany przez niego sposób przewodzenia jest zupełnie inny niż w przypadku wojownika. Postępowanie maga nie cechuje się skłonnością do agresywnej konkurencji i narzucania innym własnej woli. Wręcz przeciwnie, za główny cel stawia sobie budowanie obustronnie pozytywnych relacji z podwładnymi. Tak więc celem działań maga jest dokonywanie permanentnych zmian we własnym sposobie działania prowadzących w kierunku doskonałości oraz jednocześnie skłanianie współpracowników do postępowania w podobny sposób. Oczywiście zmiany wymuszane są nie tylko dążeniem do

poprawy jakości własnego działania, ale również wywoływane są koniecznością dostosowywania się do zmieniającego się otoczenia. Mag również potrafi rozpoznać i zaakceptować emocje wyrażane przez podwładnych. Ponadto wykonywana praca dostarcza mu znacznej satysfakcji, przesłaniając nawet gratyfikację materialną, którą stawia na drugi miejscu. Dąży mag do osiągnięcia celów, unika wywierania nacisku, preferując uzyskiwanie wyników dzięki akceptacji i wykorzystywaniu w działaniu norm, zasad i regulacji wewnątrzorganizacyjnych. Mag oczekuje również, iż jego osoba będzie traktowana nie tylko jako zrównoważona, ale i autentyczna⁴⁾.

O sprawie rozwoju psychiki z innej strony patrząc

A. Masłow, jako przedstawiciel psychologii humanistycznej, a tym samym w pewnym sensie oponent stanowiska psychoanalityków, podkreśla wielkie możliwości, jakimi dysponuje istota ludzka. Humanistyczny odłam nauk psychologicznych postrzega człowieka i jego dążenia w pozytywnym świetle i jak sam przedstawiciel nurtu twierdzi: „człowiek ma wyższą naturę, która zawiera w sobie potrzebę wykonywania pełnej znaczenia pracy, potrzebę odpowiedzialności, twórczości, bycia szlachetnym i sprawiedliwym, czynów wartościowych i preferowania dobrej roboty”⁵⁾.

Warto też przytoczyć pogląd na człowieka i jego osobowość w ujęciu G.W. Allporta. Nie zgadzał się ani z założeniami przyjmowanymi przez zwolenników psychoanalizy (twierdził, że „drażny” nazbyt głęboko), ani z tymi, którzy byli przedstawicielami psychologii behawiorystycznej (tu podkreślał płytkość podejścia). Amerykański naukowiec mówił m.in. o zdrowiu psychicznym pracownika w organizacji oraz jego dojrzałym w niej funkcjonowaniu. W ramach owego zdrowia wyznaczył Allport sześć kryteriów dojrzałości osobowości jednostki funkcjonującej w organizacji, do których zaliczył⁶⁾:

- rozszerzenie sensu samego siebie – dobro drugiej jednostki staje się własnym dobrem;
- serdeczny stosunek do siebie i innych – wyróżnia się tu dwa rodzaje stosunków, do których należą:
 - ❖ zażyłość z bliskimi osobami, zdolność do miłości i zawiązywania przyjaźni,
 - ❖ zdolność do współodczuwania, poszanowania drugiej jednostki, empatii i braterstwa ze wszystkimi ludźmi;
- emocjonalna pewność (samoakceptacja/równowaga emocjonalna) – umiejętność współżycia ze swoimi emocjonalnymi stanami w sposób taki, by te nie doprowadzały do działań o zabarwieniu impulsywnym, bądź taki, który mógłby negatywnie wpływać na tzw. dobrostan innych;
- realistyczna percepcja, zręczność i wyznaczone zadania – świadczą o pełnej równowadze psychicznej, która nie dopuszcza do naginania rzeczywistości do osobistych potrzeb czy fantazji jednostki;
- samoobiektywizacja (wgląd i humor) – poprzez wgląd w samego siebie człowiek jest w stanie dokonywać odpowiednich korekt swojego zachowania. Poczucie humoru podpira tu niejako zachowanie dystansu do działań czy zachowań owej korekty wymagających;

- unifikująca filozofia życia – dotyczy celu życia jednostki, który powinien być dla niej jasny i w pełni zrozumiały, poczucia własnej wartości i odpowiedzialności oraz własnej religii.

Pełne zdrowie psychiczne osiąga jednostka w momencie, gdy wszystkie te wymienione kategorie spełniają się w całej rozciągłości. Obecnie jednak, w miarę jak wszystkie te cechy stają się coraz bardziej cennymi atrybutami współczesnego pracownika, poziom pełnego zdrowia psychicznego w opisanym ujęciu staje się coraz bardziej trudny do osiągnięcia. Na ów stan niepełności składa się wiele czynników, które są w głównej mierze przyczyną bezwzględności dzisiejszego systemu kapitalistycznego i organizacji życia w kraju w ogóle, a które sprawiają, że poczucie niepewności i bezradności w ludziach ulega nawarstwianiu. Powszechności nabierają takie tendencje u człowieka, jak m.in. degradacja wizji własnego ja, asekuracyjny tryb postępowania czy życia w ogóle, merkantylna postawa, brak społecznej wrażliwości oraz emocjonalnej równowagi, hamowanie życiowych aspiracji itp.⁷⁾

Charakteryzując podstawy teoretyczne podejścia psychodynamicznego, warto przyjrzeć się jeszcze koncepcji E. Berne'a określanej mianem analizy transakcyjnej lub analizy relacyjnej. Wyróżnił on trzy stany *ego*: jednego z rodziców, dorosłego oraz dziecka. Jak sama nazwa wskazuje, odnoszą się one do podziału ról, który można zaobserwować na poziomie rodziny. Każdy człowiek, zdaniem Berne'a, ma wszystkie trzy stany *ego*, jednakże ich poziom ważności w każdym indywidualnym przypadku jest zróżnicowany. Stan *ego* ojca lub matki może być krytyczny lub wychowawczy. Lider w stosunku do swych podwładnych może wykazywać się postawą autokratyczną, zbliżoną do krytycznych rodziców, lub życzliwością, upodabniając się wówczas do opiekuna – wychowawcy. Z kolei status *ego* dziecka Berne dzieli na charakteryzujące się skłonnością do zabawy (adaptacyjne) – w dużej mierze zależne od lidera, lub buntownicze – podważające wydawane polecenia⁸⁾. Wraz z upływem lat człowiek powinien w coraz większym stopniu wchodzić w obszar stanu *ego* dorosłego, który integruje stany dziecka i rodziców. Skutkować to winno rozwojem zdolności poprawnego postrzegania rzeczywistości, rozumianego jako umiejętność oceny stanu rzeczywistego, możliwości, problemów oraz wariantów postępowania wraz z selekcją najwłaściwszego z nich. Oznacza to umiejętność połączenia zdolności przewodzenia, nauczania, doradzania ze spontanicznością specyficzną dla wieku dziecięcego.

Na drodze ku doskonałości

Podejście psychodynamiczne dokonuje konfrontacji stanu *ego* lidera i jego podwładnych, a następnie określenia rodzaju relacji łączących obie strony. Dlatego też nie można uznać za wystarczające ograniczenie się jedynie do ewaluacji zachowań lidera. Podwładni bowiem odbierają emocjonalną energię od lidera, ale również w odpowiedzi na nią dokonują transferu własnej. Za idealną sytuację uznaje się tę, gdy obie strony reprezentują stan *ego* dorosłego. W takim przypadku wyznaczanie celów, ustalanie sposobów ich realizacji oraz

podejmowanie decyzji bazuje na procesie otwartej, interaktywnej dyskusji. Dobry lider stara się działać właśnie w stanie *ego* dorosłego, jednocześnie czyniąc wysiłki, aby emocjonalny transfer energii ze strony podwładnych reprezentował podobny stan. Jeżeli mamy do czynienia z innym rodzajem relacji, należy przeprowadzić ocenę i dyskusję nad przyczynami takiego stanu rzeczy oraz kierunkiem zmian, które należy wprowadzić, aby powrócić do stanu optymalnego. Głównym celem analizy transakcyjnej jest stworzenie warunków przywódcy i jego współpracowników do otwartej rozmowy. Lider, w ujęciu psychodynamicznym, odpowiedzialny jest za uświadomienie pozostałym członkom zespołu natury transakcji, potrzeby otwartego dzielenia się odczuciami oraz poddawania ich dyskusji. Konfrontacja jest w tym przypadku najlepszym rozwiązaniem, a wymaga od jednostki zastosowania bezwzględnego autokrytycyzmu wobec siebie, co nierzadko okazuje się niezmiernie trudne, gdyż wymaga od nas zaakceptowania naszej ciemnej strony. Gdy jednak to zadanie uda się jednostce wypełnić, stanie wówczas na początku drogi do osiągnięcia „obiektywnej postawy wobec własnej osobowości, tej postawy, bez której nie można uczynić dalszego kroku na drodze do całości”⁹⁾.

dr hab. Robert Karaszewski, prof. UMK
Justyna Ptaszyńska, doktorantka
Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
UMK w Toruniu

PRZYPISY

- ¹⁾ E. FROMM, *O sztuce istnienia*, PWN, Warszawa-Wrocław 2000, s. 74.
- ²⁾ Z.B. GAŚ, *Wspomaganie rozwoju dziecka*, Lublin 1994.
- ³⁾ J. PROKOPIUK, *Wtajemniczenie spontaniczne. Cień*, eGnosis 16.07.2007 – www.gnosis.art.pl/e_gnosis/w_labiryncie_duszy/prokopiuk_cien1.htm
- ⁴⁾ J. CAMPBELL, *The power of myth*, Garden City 1988.
- ⁵⁾ A. MASŁOW, *W stronę psychologii istnienia*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1986, s. 216.
- ⁶⁾ M. PIECHOWSKI, *Zdrowie psychiczne jako funkcja rozwoju psychicznego*, [w:] *Zdrowie psychiczne*, pod red. K. Dąbrowskiego, PWN, Warszawa 1985, s. 94–95.
- ⁷⁾ G. NIZARD, *Metamorfozy przedsiębiorstwa, zarządzanie w zmiennym otoczeniu organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 221.
- ⁸⁾ E. BERNE, *Transactional Analysis in Psychotherapy*, New York 1961.
- ⁹⁾ J. JACOBI, *Psychologia C.G. Junga*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1968, s. 145.

Summary

The psychodynamic approach as a psychological sciences idea has arose on principles made by Z. Freud. The school fundamentals based on experiences taken from psychoanalysis primarily used solely in therapeutic goals are currently becoming a tool used for relations improving. This innovative approach repels the use of any model solutions choosing a specific self analysis. All this leads to discovery of all the grounds on which our relations are based. It helps to develop our own personality and gives us some kind of a self distance. The psychodynamic school achievements is very valuable for workers relations improving through which it helps to perfect the whole organisation functioning.

Badania oczekiwań dyplomantów wobec seminariów dyplomowych

Marian Turek, Izabela Jonek-Kowalska

Wprowadzenie

Na ogół jesteśmy zgodni co do znaczenia wiedzy i metod jej zdobywania dla rozwoju różnorodnych instytucji. Niemniej jednak tożsamość nauki¹⁾ umożliwia wyodrębnienie jej następujących aspektów: funkcjonalnego (czynnościowego), instytucjonalnego, rezultatowego (badawczo-poznawczego). W aspekcie funkcjonalnym nauka to wyspecjalizowana działalność zmierzająca do poznania w sposób obiektywny rzeczywistości, jej zrozumienie, przekazanie wiedzy innym, a także jej wykorzystanie do przekształcania otaczającej rzeczywistości. Nauka w aspekcie instytucjonalnym to zespół wszelkiego rodzaju instytucji naukowych prowadzących działalność badawczą i wdrażającą i trudniących się kształceniem i przygotowaniem kadry naukowej. Niezwykle ważnym elementem tożsamości nauki jest jej aspekt rezultatowy, to jest zespół prawd poznawczych²⁾. Tożsamość w tym aspekcie przejawia się poprzez badania i dydaktykę prowadzone w jednostkach organizacyjnych wyższych uczelni. Warto w tym miejscu podkreślić, że w naukach o zarządzaniu eksponuje się aspekty badawczo-poznawcze. Podkreśla się, że jako nauki stosowane są one ukierunkowane nie tylko na objaśnianie istniejącej rzeczywistości, ale przede wszystkim na formułowanie zaleceń praktycznych³⁾. Ponadto w naukach o zarządzaniu dokonują się ciągłe zmiany⁴⁾. Wraz z rozwojem życia gospodarczego powstają nowe teorie⁵⁾, a raz ustanowione prawa nie mają charakteru dogmatów⁶⁾. Stąd też potrzeba stałego porządkowania wiedzy, monitorowania zmian oraz dostosowywania profilu kształcenia w naukach o zarządzaniu do wymagań współczesnej gospodarki.

W świetle powyższego źródeł inspiracji do podjęcia badań stosowanych dotyczących oczekiwań dyplomantów wobec seminariów dyplomowych jest kilka. Za najważniejsze należy uznać konieczność doskonalenia metod kształcenia na wydziałach zarządzania i organizacji. Przy czym należy pamiętać, że nauki o zarządzaniu mają umożliwić wykorzystanie wiedzy w praktyce kierowania różnymi jednostkami organizacyjnymi⁷⁾. Istotą tych nauk jest zatem „zastanawianie się nad tym, jak nauka może pomóc gospodarce”⁸⁾. Wobec tego istnieje potrzeba ciągłego podnoszenia poziomu kształcenia oraz dostosowy-

wania go do rosnących wymagań studentów i rzeczywistości gospodarczej. Jednakże, by wymogom tym sprostać, należy dokonać ich zidentyfikowania. Tymczasem brak badań dokumentujących oczekiwania studentów wobec dydaktyków wydziałów organizacji i zarządzania. W obliczu przedstawionej potrzeby doskonalenia metod kształcenia na wydziałach organizacji i zarządzania oraz konieczności lepszego przygotowywania studentów do wymagań rynku podjęto badania oczekiwań dyplomantów wobec seminariów.

Miejsce i zakres badań

Badania przeprowadzono na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Studenci tego wydziału mogą doskonalić zdobytą wiedzę i umiejętności w ośmiu katedrach o dość zróżnicowanych profilach, jednoczących nauki społeczne, ekonomiczne i techniczne. Takie bogactwo specjalizacji połączone ze współpracą wydziału z przemysłem umożliwia studentom zdobycie zarówno wiedzy interdyscyplinarnej, jak i umiejętności praktycznych.

Badaniem objęci zostali dyplomanci uczestniczący w seminariach dyplomowych prowadzonych w ramach dziesiątego semestru studiów dziennych magisterskich. Taki dobór próby badawczej podyktowany został dojrzałością studentów ostatnich lat oraz możliwością konfrontacji ich oczekiwań wobec seminariów dyplomowych z rzeczywistym przebiegiem tych zajęć. Badania zostały zrealizowane na przełomie maja i czerwca 2007 roku w grupie 162 studentów. W badaniach wykorzystano kwestionariusz ankiety złożony z 24 pytań. W ramach przeprowadzanego badania założono poznanie oczekiwań studentów w następujących obszarach tematycznych:

- obszar ogólny, w którym zidentyfikowano czynniki warunkujące wybór specjalności i ustalano preferencje dotyczące sposobu zakończenia studiów;
- obszar organizacji i prowadzenia seminarium, w którym zidentyfikowano potrzeby studentów dotyczące przebiegu seminarium dyplomowego, rozważano także tematykę i formę zajęć seminaryjnych, wreszcie konfrontowano oczekiwania dyplomantów z faktycznym przebiegiem seminariów dyplomowych;

- obszar dotyczący wyboru promotora, w którym identyfikowano czynniki warunkujące wybór promotora oraz zadania stawiane przed promotorem;
- obszar poświęcony tworzeniu pracy dyplomowej, w którym badano m.in. czynniki wpływające na wybór tematu pracy dyplomowej, weryfikowano opinie na temat istotności zawierania w pracy części teoretycznej i empirycznej i sondowano rodzaj i zakres problemów związanych z tworzeniem teoretycznej i empirycznej części pracy;
- obszar przygotowania do obrony i obrony pracy dyplomowej, w którym badano znajomość zasad przeprowadzania egzaminu oraz kryteriów oceny pracy.

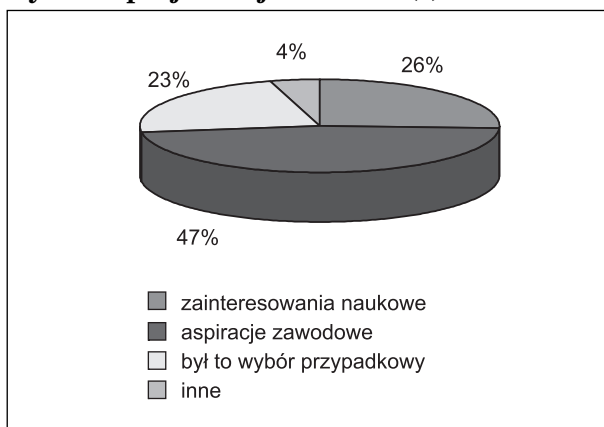
Tak sformułowany zakres przedmiotowy pozwolił na przekrojową ocenę wymagań stawianych seminarium dyplomowym, począwszy od wyboru specjalności oraz promotora, poprzez prowadzenie seminariów i tworzenie pracy, na egzaminie dyplomowym i ocenie pracy kończąc.

Wyniki badań – obszar ogólny i organizacja seminarium

Zadaniem części ogólnej była między innymi identyfikacja czynników decydujących o wyborze specjalności. W znacznej części (47%) o wyborze specjalności decydowały aspiracje zawodowe studentów. Zainteresowania naukowe miały mniejsze znaczenie, ponieważ jedynie 26% ankietowanych uznało je za czynnik determinujący wybór specjalności. Duża część badanych – 23% – uznała, że wybór specjalności był przypadkowy, 4% dyplomantów zaś wskazało na inne okoliczności wyboru specjalności (tradycje rodzinne, brak interesującej specjalności). Szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku 1.

W części ogólnej, w związku z prowadzoną obecnie dyskusją nad sposobem zakończenia studiów wyższych, zapytano ankietowanych (2.), czy preferują egzamin końcowy weryfikujący wiedzę i umiejętności zdobyte w czasie studiów, czy też optują za stworzeniem pracy dyplomowej. Zdecydowana większość ankietowanych, bo aż 88%, opowiedziało się za stworzeniem pracy dyplomowej i jej obroną. Jedynie

Rys. 1. Jakie czynniki skłoniły Panią/Pana do wyboru specjalizacji studiów? (1)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

12% dyplomantów wolałoby zakończyć studia kompleksowym egzaminem końcowym.

W dalszej części identyfikowano potrzeby dyplomantów w zakresie organizacji i prowadzenia seminarium dyplomowego⁹. Rozpoczęto od pytań natury ogólnej odnoszących się do trwania seminarium dyplomowego oraz podstawowych celów tych zajęć. Zdaniem większości ankietowanych (43%) seminarium dyplomowe powinno trwać cztery semestry. Nieco mniejsza część uważa, że powinno zostać skrócone do trzech semestrów (40%) i jedynie 17% jest zdania, że seminarium dyplomowe powinno odbywać się przez dwa semestry. Za najważniejszy cel (4.) stawiany przed seminarium dyplomowym ankietowani uznają przygotowanie do stworzenia i obrony pracy dyplomowej (83% wskazań). Za mniej istotne uważają nabycie umiejętności przekazywania myśli oraz przekonywania w dyskusji (10%) oraz poszerzenie wiedzy z zakresu specjalności (7%).

Następnie ankietowanym postawiono pytania dotyczące preferowanej formy oraz tematyki zajęć seminaryjnych. Rozkład odpowiedzi na pytanie dotyczące najbardziej użytecznej formy prowadzenia seminariów dyplomowych zaprezentowano na rysunku 2.

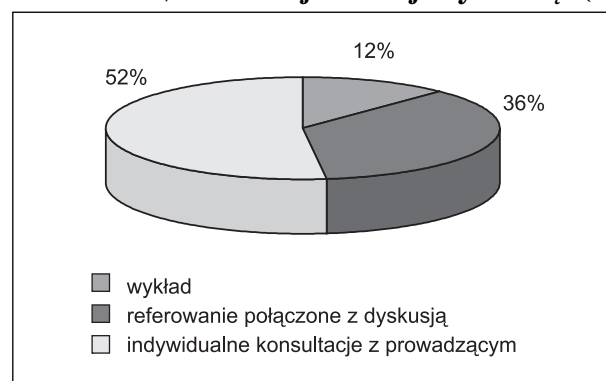
Za zdecydowanie najlepszą formę prowadzenia seminarium dyplomanci uważają konsultacje z prowadzącym. Duża część ankietowanych preferuje dyskusyjny charakter seminariów, jedynie 12% zaś uważa, że seminarium powinno przyjąć formę wykładu.

W ramach zajęć seminaryjnych (6.) studenci oczekują przede wszystkim przedstawienia zagadnień zarówno metodologicznych, jak i naukowych (62% wskazań). 29% ankietowanych uważa, że na zajęciach należy poruszać jedynie kwestie metodologiczne, a 9% jest zdania, że seminaRIA powinny poruszać jedynie zagadnienia naukowe.

Ostatnie pytanie (7.) w części dotyczącej organizacji i prowadzenia seminariów weryfikuje oczekiwania dyplomantów z seminaryjną rzeczywistością. Ankietowani odpowiadają bowiem na pytanie dotyczące spełnienia oczekiwań stawianych seminarium. 62% ankietowanych uważa, że przeprowadzone seminaRIA spełniły ich oczekiwania, a 32% badanych orzeka, że ich potrzeby nie zostały zaspokojone.

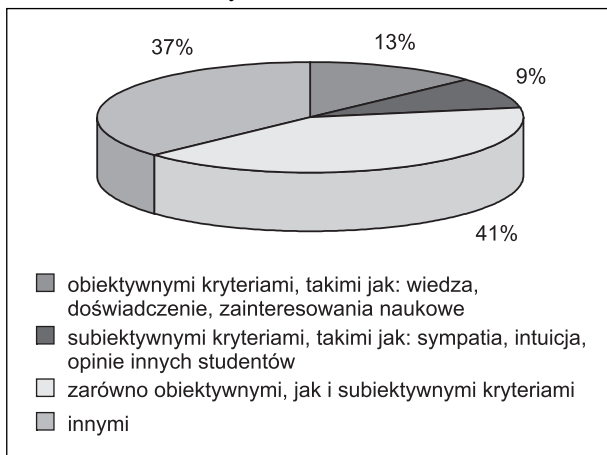
Kolejny obszar tematyczny prowadzonego badania dotyczył wyboru promotora. W tej części an-

Rys. 2. Jaka formę prowadzenia seminarium uważa Pani/Pan za najbardziej użyteczną? (5)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Rys. 3. Przy wyborze promotora kierowała się Pani/kierował się Pan: (8)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

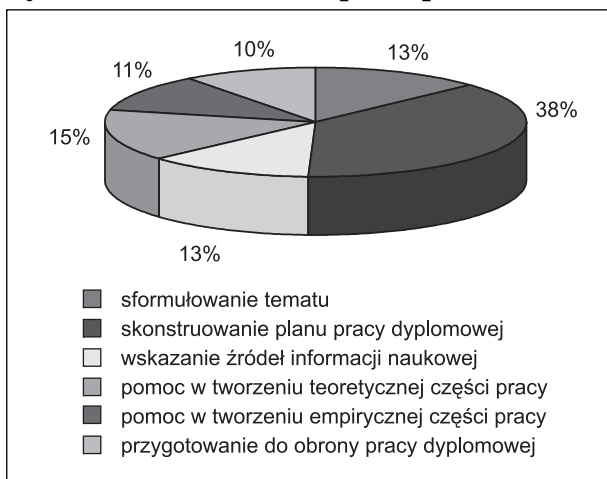
kietowanych pytało o czynniki warunkujące wybór promotora (8.) oraz o hierarchię oczekiwań stawianych opiekunom prac dyplomowych (9.). Spektrum odpowiedzi na pytanie 8. zaprezentowano graficznie na rysunku 3.

Dla większości dyplomantów przy wyborze promotora ważne są zarówno czynniki obiektywne, jak i subiektywne. Sympatią, intuicją oraz opiniami innych studentów kieruje się jedynie 9% ankietowanych, sama wiedza i doświadczenie zaś są istotne dla 13% badanych. Warto zauważyć, że wysoki odsetek ankietowanych (37%) wskazujących inne kryteria wyboru promotora dotyczy dyplomantów, którym wybór promotora został narzucony. Z uwagi na limity oraz wewnętrzne ustalenia katedr jest to praktyka często stosowana na wydziale.

Wybranych promotorom stawia się różnorodne zadania. Różnorodność oczekiwań dyplomantów względem opiekunów naukowych zaprezentowano na rysunku 4¹⁰.

Zdaniem ankietowanych promotor powinien przede wszystkim pomóc w stworzeniu planu pra-

Rys. 4. Zadania stawiane przed promotorem



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

cy. Pozostałe zdania charakteryzuje podobna waga. 15% ankietowanych uważa, że opiekun ma za zadanie pomóc w stworzeniu części teoretycznej. 13% jest zdania, że powinien wskazać źródła informacji naukowej i sformułować temat pracy. 11% akcentuje rolę opiekuna w tworzeniu pracy, a 10% stwierdza, że powinien on przygotować dyplomanta do obrony.

Wyniki badań – obszar tworzenia pracy i obrony pracy

Owadze poszczególnych problemów związanych z tworzeniem pracy dyplomowej świadczą wyniki kolejnej części ankiety zawierającej 11 pytań (pytania od 10. do 21.). Pytania zawarte w tej części ankiety odnosiły się do ogólnych zagadnień związanych z tworzeniem pracy. Jedno z pytań dotyczyło czasu niezbędnego na stworzenie pracy (12.). Ankietowani dostrzegają czasochłonność procesu budowy pracy. Aż 46% uznaje bowiem, że na stworzenie pracy dyplomowej poświęci więcej niż 700 godzin. 40% zamierza konstruować pracę przez czas dłuższy niż 501 godzin, ale krótszy niż 700 godzin. Jedynie 14% uważa, że stworzenie pracy zajmuje mniej niż 500 godzin.

Za pytanie ogólne należy również uznać kwestię wyboru tematu pracy (17.). I tak, za najważniejszą przesłankę wyboru tematu ankietowani uznają związek tematu z zainteresowaniami naukowymi oraz praktyką i pracą zawodową – 43% wskazań. Aż 23% badanych stara się powiązać temat wyłącznie z praktyką i pracą zawodową. Ten sam odsetek wiąże temat wyłącznie z zainteresowaniami naukowymi. Jedynie 7% przy wyborze tematu kieruje się łatwością jego realizacji, 4% zaś wskazuje na inne okoliczności wyboru tematu pracy, takie jak: sugestie osób trzecich czy dostęp do informacji empirycznych.

Wśród pytań ogólnych umieszczono również pytanie odnoszące się do największych trudności związanych z tworzeniem pracy dyplomowej (16.). Zgodnie z wynikami badań większość ankietowanych (64%) ma największe problemy ze stworzeniem części empirycznej pracy. 24% uważa za niezwykle trudny wybór tematu, stworzenie części teoretycznej zaś sprawia trudności jedynie 12% badanych.

Za istotny należy uznać fakt, że mimo trudności związanych ze stworzeniem empirycznej części pracy, aż 90% ankietowanych uważa ją za niezbędną część pracy dyplomowej (11.). Podobna część dyplomantów – 87% – uważa także, że praca dyplomowa powinna zawierać część teoretyczną (10.).

Warto w tym miejscu odnieść się do zagadnień bardziej szczegółowych, związanych z problemami w konstruowaniu wskazanych części pracy. Dla znacznej grupy ankietowanych najtrudniejsze w części teoretycznej jest zredagowanie poszczególnych rozdziałów pracy (43%). Dyplomanci wskazują również na problemy ze znalezieniem materiałów (31%). Spora część badanych – 20% – ma problemy z dokumentowaniem cudzego dorobku. Jedynie 6% wskazuje na trudności w opracowaniu tekstu pod względem edytorskim.

Inne problemy dotyczą tworzenia empirycznej części pracy. Na tym etapie połowa ankietowanych

ma problemy z dostępem do danych empirycznych. Znaczny odsetek badanych (28%) akcentuje również kwestię przeprowadzenia badań. Sporo ankietowanych ma trudności z wyborem metody badawczej (18%). Wśród innych trudności (4%) ankietowani wymieniają problemy z uporządkowaniem danych i formułowaniem wniosków.

Ostatnie dwa pytania (20. i 21.) prezentowanej części ankiety poświęcono czynnościom końcowym związanym z tworzeniem pracy. Ankietowanych zapytano, czy znają zasady budowy wstępu i zakończenia pracy (20.). 80% badanych odpowiedziało twierdząco. Dyplomanci wykazują także znajomość konstrukcji bibliografii i spisów (21.) – aż 79% stwierdziło, że opanowało reguły tworzenia wskazanych elementów pracy.

W części poświęconej kreacji pracy dyplomowej trzy pytania odniesiono także do sfery praktyk oraz roli pracy dyplomowej w przygotowaniu do pracy zawodowej (pytania od 13. do 15.). Na pytanie „Czy Pani/Pana zdaniem praktyki są pomocne w tworzeniu pracy dyplomowej?” (13.), 70% badanych odpowiedziało pozytywnie. Zdaniem pozostałych 30% praktyki zawodowe nie są przydatne przy tworzeniu pracy dyplomowej. Przy czym warto zauważyć, że zaledwie 22% ankietowanych miało problemy ze znalezieniem i odbyciem praktyk (14.). Podkreśla to znaczenie praktyk zawodowych zarówno na ostatnim etapie edukacji, jak i w przygotowaniu do pracy zawodowej. Nieco inaczej postrzegana jest rola pracy dyplomowej. Jedynie 54% ankietowanych uważa, że stworzenie pracy dyplomowej jest pomocne w przyszłej pracy zawodowej, pozostała część badanych jest zdania, że praca dyplomowa nie przygotowuje do pracy zawodowej.

Ostatnia część ankiety odnosi się do przygotowania do obrony i obrony pracy dyplomowej (22.–24.). Większość ankietowanych – 53% – nie zna zasad dotyczących przeprowadzania egzaminu dyplomowego (22.). Nieco mniej, bo 47% badanych nie wykazuje znajomości kryteriów oceny pracy i egzaminu (23.). Na uwagę zasługuje jednak to, że aż 88% ankietowanych znajomość owych zasad uważa za istotną (24.).

Podsumowanie

Ankietowani studenci akcentują praktyczny aspekt nauk o zarządzaniu. To właśnie on decyduje o wyborze specjalności, tematu pracy dyplomowej oraz rodzaju praktyki dyplomowej. Badani doceniają także znaczenie empirycznej części pracy dyplomowej. Niemniej jednak większość z nich ma problemy ze stworzeniem tej części, a w szczególności ze zdobyciem odpowiednich materiałów. Oznacza to, że mariaż teorii z praktyką zarządzania jest realizowany w niewystarczającym stopniu. Dodatkowo potwierdza to opinia studentów o nieprzydatności pracy dyplomowej w pracy zawodowej.

Warto jednak podkreślić, że studenci doceniają rangę teorii zarządzania. Uważają bowiem, że praca powinna zawierać część teoretyczną, a na seminariach pragną poruszać tematy naukowe. Jednakże trudno im stworzyć i uporządkować teoretyczną część pracy. Być może jest to spowodowane wielością

i różnorodnością klasycznych i współczesnych metod zarządzania proponowanych przez literaturę przedmiotu¹¹⁾ bądź też interdyscyplinarnością problemów nauk o zarządzaniu. Niepokojący jest fakt, że znaczna część ankietowanych nie jest zadowolona z zajęć seminaryjnych, które nie spełniają ich oczekiwań. Ankietowani nie doceniają również dyskusyjnego charakteru seminariów, stwierdzając, że najlepszą formą prowadzenia tych zajęć są indywidualne konsultacje z promotorem pracy dyplomowej. Temu ostatniemu stawiają wiele zadań, wśród których najistotniejsze jest udzielenie pomocy w konstrukcji planu pracy. W obliczu przedstawionych wyników badań warto podjąć trud udoskonalenia metod kształcenia w ramach nauk o zarządzaniu. Kształcenie to w większym stopniu powinno akcentować związki nauki z praktyką. Powinno dostarczać studentom różnych interaktywnych form prowadzenia zajęć, zmuszających do dyskusji i krytycznego myślenia. Wreszcie powinno porządkować i systematyzować wiedzę w ramach wciąż zmieniającej się teorii zarządzania, ucząc dokonywania wyboru optymalnych wariantów.

dr hab. inż. Marian Turek, prof. PŚL.

dr Izabela Jonek-Kowalska

Wydział Organizacji i Zarządzania,
Katedra Ekonomii i Finansów
Politechniki Śląskiej

PRZYPISY

- ¹⁾ Szerzej M. TROCKI, *Tożsamość nauk o zarządzaniu*, „Przeгляд Organizacji” 2005, nr 1.
- ²⁾ Szerzej A. HERMAN, *Nauki o przedsiębiorstwie w Polsce a praktyka*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2006, nr 3, s. 3–11.
- ³⁾ Patrz S. SUDOŁ, *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 8. Zob. też: M. PRZYBYŁA, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 21.
- ⁴⁾ Por. B. NOGALSKI, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 48–49.
- ⁵⁾ Por. Ł. SUŁKOWSKI, *Nurt krytyczny w naukach o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2006, nr 1, s. 10.
- ⁶⁾ Patrz A.K. KOZMINSKI, *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 10.
- ⁷⁾ Zob. P. BANASZYK, *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 61.
- ⁸⁾ I.K. HEJDUK, *Główne uwarunkowania rozwoju nauk o zarządzaniu w Polsce*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2006, nr 3, s. 31.
- ⁹⁾ Por. J. SOZYŃSKI, *Seminarium dyplomowe i praca magisterska*, Skrypty Akademii Rolniczej we Wrocławiu, Wrocław 1982, s. 16–19.
- ¹⁰⁾ Hierarchię prezentowaną na rysunku ustalono na podstawie średniej ważonej z uzyskanych odpowiedzi.
- ¹¹⁾ Szerzej W.M. GRUDZEWSKI, *Współczesne kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” 2006, nr 3, s. 11–19 oraz P. BANASZYK, *U podstaw metodologii nauk o zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1, s. 61–71.

Summary

In the article the results of studies on students' expectations towards seminar lectures are presented. The article includes the results of a poll filled up by 162 students of Silesian Technical University – Faculty of Organization and Management. The studies concerns organization and rules of seminar lectures as well the process of creating final dissertation and taking final examination. In the end of the article the detailed and general conclusions about increasing the quality of education in management science are presented.

Rozwój województw a potencjał naukowo-badawczy i edukacyjny

Eugeniusz Sobczak

Wprowadzenie

Zrównoważony/harmonijny rozwój regionów stanowi podstawowy sposób zapobiegania marginalizacji rozwojowej obszarów. Dotyczy to w równym stopniu obszarów centralnych, jak i położonych peryferyjnie. W obu przypadkach jest to ważne, ponieważ zaniedbania rozwojowe mogą prowadzić do marginalizacji. Może to także dotyczyć metropolii, które w skali kraju rozwijają się dobrze, ale tracą dystans w stosunku do najlepiej rozwijających się w skali europejskiej lub globalnej. Obecnie przyjmuje się, że zrównoważony rozwój powinien być oparty na wiedzy (*knowledge economy*)¹. Dlatego jako tezę badawczą przyjęto, że wiedza i umiejętność ma znaczenie podstawowe w kształtowaniu modelu rozwoju opartego na wiedzy, którego stałą cechą jest świadomość ciągle zmieniających się wymagań. W niniejszym opracowaniu analizie i ocenie poddano poziom rozwoju zrównoważonego w województwach w latach 2002–2004, przy wykorzystaniu czternastu zmiennych, przedstawionych w opisie metodyki. Na tle poziomu rozwoju analizie poddano pięć zmiennych, opisujących rozwój potencjału naukowo-badawczego i edukacji na poziomie wyższym.

Założenia metodyczne

Opracowując metodykę badania rozwoju regionów, uwzględniono kilka aspektów. Przyjęto, że badania powinny uwzględniać podstawowe elementy rozwoju zrównoważonego, w którym jednakowe znaczenie powinny pełnić trzy obszary rozwoju: ekonomiczny, społeczny i ekologiczny (ochrona środowiska). W rezultacie do badania rozwoju zrównoważonego przyjęto 14 zmiennych, do których dane są dostępne w GUS-BDR (baza danych regionalnych):

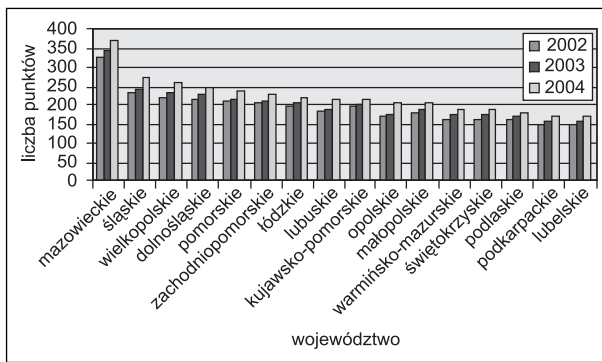
- wydatki majątkowe inwestycyjne *per capita*, za każde 10 zł przyznano 1 punkt;
- procent wydatków majątkowych w budżecie województwa, za każdy procent przyznano 1 punkt;
- wydatki na transport i łączność *per capita*, za każde 10 zł przyznano 1 punkt;
- procent wydatków na transport i łączność w wydatkach budżetu województwa, za każdy procent przyznano 1 punkt;

- liczba podmiotów gospodarczych na 1000 mieszkańców, za każdy podmiot przyznano 1 punkt;
- liczba osób pracujących na 1000 mieszkańców, za każdą osobę pracującą przyznano 1 punkt;
- liczba bezrobotnych na 1000 mieszkańców, za każdą osobę bezrobotną przyznano –1 punkt;
- napływ ludności na 1000 mieszkańców, za każdą osobę przyznano 1 punkt;
- odpływ ludności na 1000 mieszkańców, za każdą osobę przyznano –1 punkt;
- liczba absolwentów szkół wyższych na 1000 mieszkańców, za każdego absolwenta przyznano 1 punkt;
- procent ludności objętej wodociągami, za każdy procent przyznano 1 punkt;
- procent ludności objętej kanalizacją ścieków, za każdy procent przyznano 1 punkt;
- procent ludności objętej oczyszczalnią ścieków, za każdy procent przyznano 1 punkt;
- PKB *per capita*, za 1000 zł przyznano 10 punktów.

Zestawionym 14 zmiennym przypisane są punkty, które będą sumowane, w celu określenia sumarycznej punktacji/poziomu rozwoju poszczególnych województw². W związku z przyjętą tezą badawczą (poziom wykształcenia społeczeństwa i rozwój sektora naukowo-badawczego oddziałują na poziom rozwoju regionu), uwzględniono także zmienne opisujące problematykę potencjału B + R i edukacyjnego. Wśród tych zmiennych są takie, jak: wskaźnik skolaryzacji brutto na poziomie wyższym, liczba bezrobotnych z wyższym wykształceniem na 1000 absolwentów, liczba promowanych doktorów i doktorów habilitowanych na 1000 mieszkańców i nakłady na sektor B + R na zatrudnionego. Zmienne dotyczące edukacji i sektora B + R nie są uwzględniane w analizie poziomu rozwoju regionów, ale stanowią materiał, który służy testowaniu przyjętej tezy badawczej.

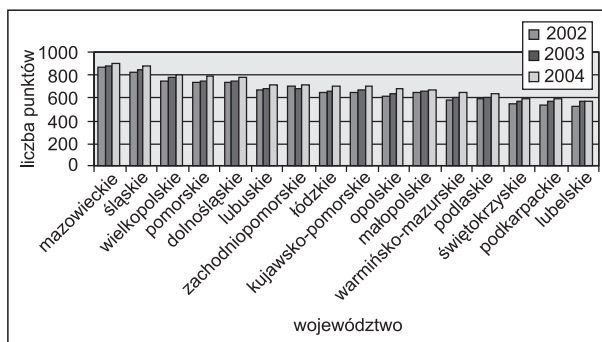
Analiza materiału badawczego

PKB *per capita* jest najczęściej stosowanym wskaźnikiem przy analizie rozwoju regionów i dlatego analizę tego wskaźnika przedstawia się w pierwszej kolejności, traktując go jako tło do dalszej analizy. Jak wynika z rysunku 1, widoczna jest wyraźna dominacja regionu mazowieckiego, któ-



Rys. 1. PKB per capita

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (BDR).



Rys. 2. Poziom rozwój województw

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS (BDR).

rego PKB *per capita* wynosi ponad 35 tysięcy zł (ponad 350 punktów), natomiast trzy kolejne regiony, tj. śląski, wielkopolski i dolnośląski, charakteryzują się o około 10 tys. zł niższym wskaźnikiem. Pięć regionów o najniższym analizowanym wskaźniku (lubelski, podkarpacki, podlaski, świętokrzyski i warmińsko-mazurski) charakteryzują się około dwukrotnie niższym wskaźnikiem, niż jest to w województwie mazowieckim (około 15–18 tysięcy zł *per capita*).

Sumaryczna punktacja 14 zmiennych daje punktację, którą przyjmuje się jako miarę poziomu rozwoju regionów (rysunek 2). Ranking województw wykonany na podstawie sumarycznej punktacji jest zbliżony z rankingiem wykonanym na podstawie PKB *per capita*, co pozwala stwierdzić, że przyjęte do analizy zmienne oraz punktacja są pozytywnie zweryfikowane.

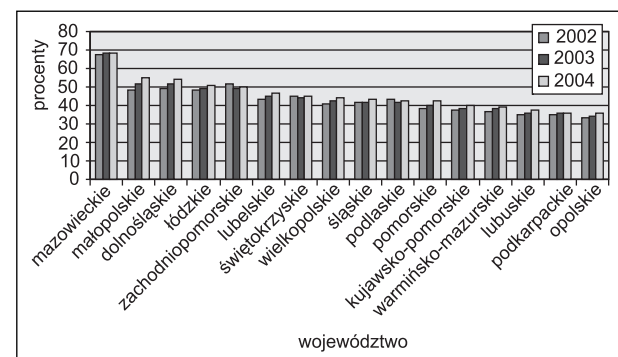
Z rysunku 2 wynika, że województwo mazowieckie, które jest na pierwszym miejscu w rankingu sumarycznej punktacji, ma zdecydowanie mniejszą przewagę nad śląskim i wielkopolskim, niż jest to w przypadku PKB *per capita*. Ta wyraźnie mniejsza różnica wynika przede wszystkim z relatywnie niskiej otwartości na rozwój, mierzony poziomem wydatków budżetu województwa (procentem tych wydatków w wydatkach budżetu), która dotyczy także województwa wielkopolskiego oraz relatywnie niskiego nasycenia w województwie mazowieckim

usług wodociągowych, kanalizacyjnych, a przede wszystkim oczyszczalni ścieków³⁾. Na podkreślenie zasługują też województwa zajmujące końcowe miejsca w rankingu, wśród których znalazły się, tak samo jak w przypadku rankingu według PKB *per capita*, województwa wschodnie.

Analiza edukacji na poziomie wyższym oraz sektora B + R

Analiza potencjału naukowo-badawczego i edukacji na poziomie wyższym ma na celu określenie wpływu zmiennych z tego obszaru na poziom rozwoju opartego na wiedzy oraz odpowiedź na pytanie, dlaczego wpływ ten jest niewidoczny, chociaż z doświadczenia innych krajów wynika, że mają one zasadnicze znaczenie dla rozwoju. Z rysunku 3 wynika, że najwyższy wskaźnik skolaryzacji brutto dla szkolnictwa wyższego jest w województwie mazowieckim, które jest jednocześnie na pierwszym miejscu w rankingu poziomu rozwoju/sumarycznej punktacji. Ranking według wskaźnika skolaryzacji w dalszej części przedstawia się wyraźnie inaczej, niż jest to w przypadku sumarycznej punktacji, czego wyraźnym przykładem jest dość odległa pozycja województw: śląskiego, wielkopolskiego i pomorskiego. Te trzy regiony w sumarycznej punktacji zajmują drugie, trzecie i czwarte miejsca, a w przypadku wskaźnika skolaryzacji znalazły się za lubelskim i świętokrzyskim. Warto też podkreślić, że województwo mazowieckie charakteryzuje się znacznie wyższym wskaźnikiem skolaryzacji (o około 15%) niż małopolskie i dolnośląskie (drugie i trzecie w rankingu) i niemal dwukrotnie wyższym niż opolskie i podkarpackie (województwa o najniższym wskaźniku skolaryzacji). Tylko jeden region (zachodniopomorski) charakteryzuje się spadkową tendencją tego wskaźnika, co powinno być motywacją do szczegółowej analizy przyczyn tej niekorzystnej tendencji.

Zmiennymi weryfikującymi rozwój sektora naukowo-badawczego i edukacji na poziomie wyższym w regionach są: liczba doktorów i doktorów habilitowanych promowanych w województwach w przeliczeniu na 1000 mieszkańców. Przyjęto, że wskaźniki te opisują potencjał naukowo-badawczy i edukacyjny



Rys. 3. Współczynnik skolaryzacji brutto dla szkolnictwa wyższego

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

województw. Najwięcej doktorów na 1000 mieszkańców promuje się w województwie lubelskim, a najmniej w świętokrzyskim, podkarpackim i lubuskim. Przy czym różnica pomiędzy województwem lubelskim czy małopolskim oraz trzema ostatnimi w rankingu jest ponaddziesięciokrotna. Trzeba podkreślić, że województwa z ostatniej piątki w rankingu mają relatywnie małe ośrodki naukowe – lub/i z małymi tradycjami – co często objawia się brakiem uprawnień do doktoryzowania. Natomiast druga prawidłowość polega na tym, że wśród dziesięciu województw o najwyższej liczbie promowanych doktorów na 1000 mieszkańców aż osiem to te same regiony, które uzyskały najwyższą sumaryczną punktację (rysunek 2). Do pierwszej dziesiątki regionów o najwyższej liczbie promowanych doktorów weszły województwa: lubelskie i podlaskie (odpowiednio na pierwszą i dziesiątą pozycję w rankingu), które w punktacji sumarycznej zajmują odpowiednio szesnaste i dwunaste miejsce (rysunek 2). Największe przesunięcia wystąpiły w przypadku województw: lubelskiego i małopolskiego. Analiza ta uwidacznia pewien rodzaj nieharmonijności rozwoju w tych dwu regionach, w których to wyraźnie lepiej się rozwija sektor edukacji na poziomie wyższym oraz B + R niż cały region.

Natomiast relatywnie dobre wykorzystanie potencjału naukowo-badawczego i edukacyjnego na poziomie wyższym występuje w województwach: mazowieckim, śląskim, wielkopolskim, pomorskim i kujawsko-pomorskim. Nieharmonijność rozwoju/rozbieżności pomiędzy rankingiem sumarycznym i według liczby promowanych doktorów na 1000 mieszkańców występuje także w przypadku innych regionów, jednakże przesunięcia w rankingu rozwoju sektora naukowo-badawczego i edukacji na poziomie wyższym – w stosunku do punktacji sumarycznej – są relatywnie niewielkie.

Ranking wykonany według liczby stopni doktora habilitowanego nie zmienia prawidłowości podkreślonych przy analizie liczby nadanych stopni doktora. Najwyższą liczbą promowanych doktorów habilitowanych na 1000 mieszkańców charakteryzują się regiony o najwyższym poziomie rozwoju/punktacji sumarycznej, czego wyrazem jest to, że wśród dziesięciu pierwszych z rankingu według punktacji sumarycznej aż dziewięć znalazło się w pierwszej dziesiątce w rankingu według promowanych doktorów habilitowanych. Trzeba jeszcze raz wspomnieć o efektywności angażowania dostępnych zasobów naukowych, które są mniej efektywne w regionach lubelskim i małopolskim (wysoki potencjał naukowy oraz B + R i relatywnie niski poziom rozwoju społeczno-ekonomicznego), a bardziej efektywne w takich województwach, jak: mazowieckie, śląskie, pomorskie, zachodniopomorskie, wielkopolskie i lubuskie. W regionach charakteryzujących się najniższą liczbą promowanych doktorów habilitowanych i doktorów oraz najniższą punktacją sumaryczną/poziomem rozwoju (podlaskie, warmińsko-mazurskie, opolskie, podkarpackie i świętokrzyskie) występuje równocześnie niedobór zasobów naukowych oraz niska efektywność ich wykorzystania.

Jednym z najistotniejszych rezultatów działania sektora edukacji jest kształcenie na najwyższym poziomie absolwentów, którzy zaspokajają oczekiwania popytowe pracodawców, mają odpowiednią wiedzę i wykazują się wymaganymi umiejętnościami, innowacyjnością i kreatywnością. Jedną z ilościowych miar dostosowania kierunków i poziomu kształcenia jest wskaźnik bezrobocia absolwentów szkół wyższych (rysunek 6), który charakteryzuje stopień dostosowania kształcenia na poziomie wyższym do popytu gospodarki.

Najwyższa liczba bezrobotnych z wyższym wykształceniem na 1000 absolwentów występuje w regionach o najniższej punktacji sumarycznej, ale jednocześnie w regionach o relatywnie niskim wskaźniku pracujących na 1000 mieszkańców, wysokim wskaźniku bezrobocia oraz niskim PKB *per capita*⁴⁾. W Świętokrzyskim i w Lubelskim wystąpił też relatywnie wysoki wskaźnik skolaryzacji. Jeśli zestawimy wymienione zmienne i uzupełni się o wysokie ujemne saldo migracji, które dotyczy jednakże wszystkich regionów ściany wschodniej, to jasne się staje, że wszystkie regiony, charakteryzujące się wysoką liczbą bezrobotnych z wyższym wykształceniem na 1000 absolwentów szkół wyższych, pełnią rolę eksporterów absolwentów szkół wyższych do innych regionów.

Sektor naukowo-badawczy (B + R)

Sektor B + R jest w wielu krajach niedoceniany, co jest szczególnie widoczne w krajach rozwijających się. Polska należy do krajów, które przeznaczają niewielki odsetek PKB na działalność B + R (około trzykrotnie mniej, niż wynosi średnia UE). Polska gospodarka powoli przestaje być zaliczana do krajów rozwijających się, a przewaga konkurencyjna, wynikająca z taniej pracy, będzie zanikać. Niezbędne będzie więc poprawianie konkurencyjności poprzez rozwój innowacyjności i kreatywności gospodarki. Rezultatem tego powinno być zwiększanie odsetka produktów wytwarzanych w ramach tzw. technologii zaawansowanych (*high-tech*) oraz przedsiębiorstw zatrudniających najwyższej kwalifikowanych pracowników (sektor intensywnej wiedzy). Występują duże dysproporcje pomiędzy regionami. Szczególnie dominuje Mazowsze, którego nakłady na działalność B + R w przeliczeniu na jednego pracownika tego sektora są o ponad 400 zł wyższe niż w Małopolsce (odpowiednio około 1100 i 650 zł/zatrudnionego). Trzeba podkreślić, że w pierwszej dziesiątce w rankingu według nakładów na zatrudnionego w sektorze B + R znalazło się osiem regionów, które wystąpiły także w rankingu według punktacji sumarycznej/poziomu rozwoju. Tylko regiony lubuski z miejsca siódmego oraz zachodniopomorski z miejsca szóstego w rankingu według punktacji sumarycznej przesunęły się odpowiednio na miejsce 15. i 12. w rankingu według nakładów na zatrudnionego w sektorze B + R, natomiast do pierwszej dziesiątki przesunęły się regiony lubelski i podkarpacki. Wynika z tego, że regiony o wyższym poziomie rozwoju charakteryzują się relatywnie wysokimi nakładami na sektor B + R. ➡

Tezy tej nie potwierdzają województwa lubelskie, podkarpackie oraz lubuskie i zachodniopomorskie, co świadczy o tym, że jednym z ważnych czynników decydującym o poziomie nakładów na sektor B + R jest poziom rozwoju ośrodków naukowych. Interesujące może być też porównanie rankingów według poziomu nakładów na jednego pracującego w sektorze B + R i według liczby doktorów promowanych w poszczególnych regionach na 1000 mieszkańców. Pozwala ono odpowiedzieć na pytanie, które regiony wykorzystują swój potencjał naukowy bardziej, a które mniej efektywnie. W analizie przyjęto, że regiony, które poprawiły swoje pozycje w rankingu według nakładów na działalność badawczą na zatrudnionego w sektorze B + R, w stosunku do rankingu według liczby wypromowanych doktorów, wykorzystują swój potencjał lepiej niż te, które spadły na niższą pozycję w rankingu według poziomu nakładów na pracującego w sektorze B + R. Regionami, które przesunęły się „do góry” w rankingu według nakładów na działalność badawczą na pracownika, w stosunku do rankingu według liczby wypromowanych doktorów, są: mazowieckie, pomorskie, podkarpackie, łódzkie, śląskie oraz kujawsko-pomorskie. Oznacza to, że ośrodki naukowe tych regionów skuteczniej aplikują o środki na działalność badawczą, niż wskazywałby na to potencjał naukowo-badawczy, a także w stosunku do województw, których pozycja w rankingu według poziomu nakładów na jednego pracującego w sektorze B + R obniżyła się w stosunku do rankingu według liczby promowanych doktorów na 1000 mieszkańców. Do regionów, które przesunęły się „w dół”, należą: lubelskie, zachodniopomorskie, podlaskie i dolnośląskie.

Zakończenie i wnioski

Rozwój społeczno-ekonomiczny regionów powinien być realizowany w sposób zrównoważony/harmonijny, co oznacza konieczność aktywizowania wiedzy, a w tym potencjału naukowego oraz B + R w regionach. Jest to zadanie trudne, wymaga bowiem zdecydowanych zmian, między innymi w poziomie i sposobie finansowania nauki i badań.

Rezultaty przedstawionej analizy pozwalają ocenić poziom rozwoju regionów oraz określić rolę, jaką pełni nauka oraz B + R w zarządzaniu/stymulowaniu rozwojem społeczno-gospodarczym. Z przeprowadzonej analizy wynikają poniżej zestawione wnioski.

■ Kolejność województw w rankingach według PKB *per capita* i sumarycznej punktacji na podstawie 14 zmiennych jest na tyle podobna, że można stwierdzić, że przyjęta w opracowaniu metodyka badania zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego jest pozytywnie zweryfikowana.

■ Wskaźnik skolaryzacji brutto na poziomie wyższym, jak również liczba studentów na 1000 mieszkańców wskazują, że niektóre regiony charakteryzujące się niską sumaryczną punktacją/poziomem rozwoju wykazują się wysoką pozycją w rankingach według zmiennych opisujących rozwój edukacji na poziomie wyższym. Wskazuje to, że kształcenie kadr

w tych województwach jest mocnym stymulantem rozwoju, natomiast pozostałe czynniki są niewłaściwie stosowane lub/i występują w niedoborze.

■ Liczbę promowanych doktorów na 1000 mieszkańców w regionach przyjęto jako zmienną opisującą potencjał naukowy, a także B + R oraz edukacji na poziomie wyższym. Najwyższym potencjałem naukowym i dydaktycznym na poziomie wyższym charakteryzują się województwa: lubelskie i małopolskie, a dalej dolnośląskie i mazowieckie. Na szczególną uwagę zasługują dwa pierwsze województwa (lubelskie i małopolskie), które w rankingu według punktacji sumarycznej/poziomu rozwoju znajdują się na 16. i 10. pozycji, co wskazuje, że w tych regionach wysoki potencjał sektora nauki oraz B + R nie stymuluje wystarczająco rozwoju społeczno-gospodarczego.

■ Przyjęto, że regiony, które poprawiły swoje pozycje w rankingu według nakładów na działalność badawczą na zatrudnionego w sektorze B + R, w stosunku do rankingu według liczby promowanych doktorów, wykorzystują efektywniej swój potencjał naukowo-badawczy niż te, które spadły na niższą pozycję w rankingu według nakładów na działalność naukowo-badawczą. Do regionów, które wykazują się relatywnie wyższą efektywnością wykorzystania potencjału naukowego, należą: mazowieckie, pomorskie, podkarpackie, łódzkie, śląskie, kujawsko-pomorskie i małopolskie.

prof. nzw. dr hab. Eugeniusz Sobczak
Kolegium Nauk Społecznych i Administracji
Politechniki Warszawskiej

PRZYPISY

¹⁾ *Territory Matters for Competitiveness and Cohesion, ESPON Synthesis Report III, Results by Autumn 2006*, s. 14, www.epson.eu.

²⁾ E. SOBCZAK, J. BIELAK, *Rozwój społeczno-ekonomiczny w świetle polityki spójności UE*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji PW, Zeszyt 24, Warszawa 2006, s. 124.

³⁾ E. SOBCZAK, J. BIELAK, *op.cit.*, s. 132.

⁴⁾ E. SOBCZAK, J. BIELAK, *op.cit.*, s. 131.

Summary

Sustainable development-knowledge based economy is a basic way of preventing regions-areas against marginalisation. On the bases of presenting research we can say there is sizable diversification of level of regions development what is caused by following variables: expenditures of selfgovernments for investment projects *per capita*, number of working people and number of legal unit per 1000 of inhabitants as well as percentage of inhabitants which is covered by services of technical infrastructure. In some regions there is identifiable visible disparity between the level of social economy development and potential of science-research and education on higher/university level. It appears that there are diversified experience in managing of development, but in particular in the field of making development stimulated by potential of science-research and education. Examples of regions in which there is high potential of science-research and education and relatively low level of development are Malopolska and Lublin regions.

Interes przedsiębiorstwa a interes akcjonariuszy spółki giełdowej

Lesław Pietrewicz

Kwestia celu funkcjonowania przedsiębiorstw przez kilka dekad była przedmiotem debat, które doprowadziły do osiągnięcia konsensu, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych i w Wielkiej Brytanii, zgodnie z którym przedsiębiorstwa służyć mają interesom właścicieli. Podstawą owego konsensu jest argumentacja, że do orientacji na maksymalizację zamożności akcjonariuszy zmuszają menedżerów siły konkurencji: konkurencja na rynkach produktów i usług wymusza na firmach efektywność; dążenie do uzyskania jak najwyższej efektywności wiąże się z maksymalizacją wartości firmy, ta zaś oznacza maksymalizację zamożności akcjonariuszy; w końcu maksymalizację wartości dla akcjonariuszy wymuszają na menedżerach konkurencyjne rynki akcji [Joerg, Loderer, Roth i Waelchli, 2005]. Tym samym cel działalności (interes) przedsiębiorstwa i cel (interes) akcjonariuszy są tożsame. Konkurencyjną koncepcję – teorię interesariuszy (*stakeholder theory*), wskazującą, że przedsiębiorstwa powinny równoważyć interesy wszystkich zainteresowanych stron (interesariuszy), odrzucają przykładowo zwolennicy popularnej dziś koncepcji zarządzania wartością (VBM). Tacy autorzy, jak Copeland, Koller i Murrin [1995] piszą, że przedsiębiorstwa powinny orientować działania na maksymalizację zamożności właścicieli, a w dłuższym okresie skorzystają na tym wszyscy interesariusze. Również oni podkreślają, że prymat akcjonariuszy jest najbardziej efektywnym modelem ładu korporacyjnego: konkurencja na rynkach akcji, w tym efektywność rynku kontroli nad przedsiębiorstwami, powodują, że zarządy przedsiębiorstw, które nie podporządkują się wymogom maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy, ryzykują utratę samodzielności przez firmę i stanowisk przez jej kierownictwo. Przeciwnikiem równoważenia interesów poszczególnych interesariuszy był także Milton Friedman, laureat Nagrody Nobla z ekonomii, który w słynnym artykule z 1970 r. odrzucił koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu (związaną z teorią interesariuszy), stwierdzając, że odpowiedzialność ta polegać powinna wyłącznie na przynoszeniu zysku właścicielom. Zwolennicy podporządkowania funkcjonowania przedsiębiorstw wyłącznie interesom akcjonariuszy podkreślają też, że

prymat prawny akcjonariuszy zawsze miał miejsce i nadal ma, zaś system na nim oparty zawsze funkcjonował poprawnie [Wallman, 1999].

Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja słabości idei utożsamiania interesu przedsiębiorstwa z interesem akcjonariuszy i rozważenie zasadności dokonania w niej modyfikacji. Analiza przeprowadzona została na gruncie najnowszych wyników badań nad funkcjonowaniem rynków akcji i zachowaniem inwestorów, a nie z perspektywy teorii interesariuszy i społecznej odpowiedzialności biznesu, którym to ujęciom poświęcono już wiele studiów. Tak więc podstawową wartość dodaną niniejszej analizy stanowi ocena dominującej teorii z nowej perspektywy badawczej. Główna teza pracy mówi o konieczności osobnego formułowania interesów przedsiębiorstwa i akcjonariuszy – interesy te mogą być zbieżne, ale mogą też się znacząco różnić. Zakres analizy ograniczony został do przedsiębiorstw notowanych na giełdzie.

W pierwszej kolejności należy odnotować, że w odniesieniu do spółek giełdowych już sama formuła podporządkowania funkcjonowania firmy interesom właścicieli nie jest pozbawiona niejasności [Wallman, 1999]. Autor ten zwraca uwagę, że nie jest jasne, którym inwestorom ma służyć przedsiębiorstwo – dzisiejszym czy jutrzejszym (zapewne nie wczorajszym)? Czy zarząd powinien podejmować, a rada nadzorcza popierać działania szkodliwe dla obecnej bazy inwestorów, ale które przyniosą korzyści inwestorom, kimkolwiek by oni byli, w zdecydowanie późniejszym terminie? Na przykład, czy należy odrzucić gotówkową ofertę przejęcia spółki, oferującą znaczącą premię w stosunku do bieżących notowań, jeśli zarząd wierzy, że obecni akcjonariusze w określonym horyzoncie czasowym więcej zyskają dzięki odrzuceniu tej oferty przejęcia?

Proponowanym w literaturze rozwiązaniem owego konfliktu między interesem dzisiejszych i przyszłych inwestorów jest przyjęcie miary, która łączyć ma w sobie i tym samym godzić interesy wszystkich inwestorów, a którą jest wartość dla akcjonariuszy, będąca miarą przyrostu zamożności inwestorów w jednostce czasu (obejmuje ona zmiany wartości przedsiębiorstwa i wypłacane dywidendy). Maksy-

malizacja wartości dla akcjonariuszy harmonizować ma interesy bieżących i przyszłych akcjonariuszy, gdyż dzisiejsze działania przedsiębiorstw zorientowane na poprawę zamożności jutrzejszych akcjonariuszy znajdują przełożenie na wartość dla akcjonariuszy już w bieżącym okresie.

Przyjęcie w przedsiębiorstwie orientacji na wartość dla akcjonariuszy już samo w sobie nie jest pozbawione problemów, gdyż nie istnieje jedna powszechnie akceptowana miara wartości, którą mogłyby stosować spółki giełdowe w procesach decyzyjnych. Wynika to m.in. stąd, że różne firmy konsultingowe opracowały własne, wzajemnie konkurencyjne wersje owych miar. Przykładowo firma Stern Stewart opracowała miarę *Economic Value Added* (EVA) i *Market Value Added* (MVA), LEK/Alcar posługują się miarą *Shareholder Value Added* (SVA), firma McKinsey wprowadziła *Economic Profit*, Holt Value Associates opracowali *Cash Flow Return on Investment* (CFROI), a Boston Consulting Group zaproponowali własną wersję CFROI i *Total Shareholder Return* (TSR). Froud, Haslam, Johal i Williams [1997] wskazują tutaj na istnienie obiektywnych trudności określenia najlepszej miary. Z kolei niemożność obiektywnego określenia takiej miary wprowadza do funkcji celu przedsiębiorstw element subiektywnego osądu.

Jednak zasadniczym problemem z obowiązującą definicją celu działalności przedsiębiorstwa jest zróżnicowanie inwestorów giełdowych. Zgodnie z dominującym w literaturze finansowej podejściem, oddzielenie zarządzania od własności przedsiębiorstw notowanych na rynkach akcji eliminuje potrzebę posiadania przez menedżerów wiedzy na temat właścicieli, gdyż menedżerowie ci mogą i powinni zarządzać przedsiębiorstwem niezależnie od kompetencji, gustów i preferencji poszczególnych inwestorów [Coyne i Witter, 2002; Cready, 2001]. Różnice między inwestorami czy grupami inwestorów mogą doprowadzić do zmian ceny akcji niezależnie od ich wartości fundamentalnej (co oznacza pogorszenie korelacji teoretycznej wartości tworzonej w przedsiębiorstwie z faktyczną zamożnością inwestorów), jednak w długim okresie cena ta podąża w ślad za ową wartością. Stąd też zarządy przedsiębiorstw powinny koncentrować uwagę na tworzeniu wartości fundamentalnej przedsiębiorstwa, co – jak się wskazuje w literaturze finansowej – najlepiej służy długofalowym interesom właścicieli [np. Copeland et al., 1995; Hansmann i Kraakman, 2001].

Przeprowadzone w ostatnich latach badania nad zachowaniami inwestorów pokazują jednak, że sami inwestorzy często nie kierują się wartością teoretyczną i w związku z tym ich nadrzędnym interesem nie jest maksymalizacja przez zarządy długookresowej wartości, co określane jest mianem „kosztów agencji inwestorów” (dla odróżnienia od „tradycyjnych” kosztów agencji, będących źródłem nieefektywności przedsiębiorstw związanej z realizacją przez zarządy własnych celów, niezgodnych z długofalowym inte-

resem akcjonariuszy). Występowanie tych kosztów niesie za sobą bardzo poważne konsekwencje, wśród których najbardziej podstawowa jest konieczność rozróżnienia interesu inwestora modelowego (zainteresowanego maksymalizacją wartości fundamentalnej spółki w długim okresie) i faktycznych interesów inwestorów. Podporządkowanie funkcjonowania przedsiębiorstw interesom właścicieli oparte było na cichym założeniu, że celem właścicieli jest maksymalizacja wartości firmy w długim okresie. Konieczność odrzucenia tego założenia oznaczać więc musi redefinicję relacji przedsiębiorstwo–akcjonariusze.

Jeżeli dla pewnych inwestorów lub ich grup maksymalizacja teoretycznej wartości przez przedsiębiorstwa schodzi na dalszy plan, ustępując miejsca w hierarchii celów innym oczekiwaniom (w praktyce są to głównie określone cele krótkookresowe, przykładowo przekroczenie przez spółkę prognoz kwartalnych wyników finansowych), których realizacja przez zarząd odbywać się będzie kosztem maksymalizacji długookresowej wartości, oznacza to, że dobro przedsiębiorstwa nie musi pokrywać się z interesem (funkcją celu) owych inwestorów. Bodaj najbardziej wyrazistego przykładu takiej sytuacji dostarcza wymuszanie przez inwestorów nadmierne wysokich dywidend, negatywnie rzutujących na możliwości rozwojowe spółek, co określić można działaniem akcjonariuszy na szkodę spółek. Podobnym przykładem jest presja inwestorów na obniżkę wydatków rozwojowych, w praktyce najczęściej na badania i rozwój, która może przynosić inwestorom korzyści w postaci wzrostu kursu akcji w krótkim okresie, jednak w dłuższym okresie oznacza pogorszenie pozycji firmy na rynku szans rozwojowych, co niekorzystnie przekłada się na jego wycenę. W obu tych przykładach początkowo korzyść odnoszą wszyscy akcjonariusze, a w dłuższym okresie również wszyscy tracą, jednak w tym czasie zmienia się skład akcjonariatu z prawdopodobnym wczesnym wyjściem tych, którzy wywierali początkową presję.

Również wykorzystywanie przez inwestora dominującej pozycji w akcjonariacie do odnoszenia prywatnych korzyści (np. poprzez narzucanie niekorzystnych umów, np. licencyjnych) ma taki charakter. Warto zaznaczyć, że niekorzystny wpływ na wyniki przedsiębiorstwa w długim okresie może wywierać jeden inwestor o dominującej pozycji, ale także grupa inwestorów (np. Gutierrez i Tribó [2004]). Akcjonariusze większościowi mogą mieć inne cele niż maksymalizacja zwrotu na kapitale – ich cele mogą mieć charakter niefinansowy. Hansmann i Kraakman [2001] piszą w tym kontekście o budowie imperiów (maksymalizacji udziałów rynkowych przedsiębiorstwa przez sprzedaż produktów po cenach niezapewniających maksymalizacji zwrotu na kapitale, przy jednoczesnym reinwestowaniu dostępnych środków we wzrost zdolności produkcyjnych). Natomiast Ryan i Schneider [2003] ostrzegają, że niektóre typy akcjonariuszy instytucjonalnych, w szczególności fundusze emerytalne sektora publicznego i społecz-

nie odpowiedzialne fundusze wzajemne, uwzględniają zarówno cele finansowe, jak i społeczne.

Zasadniczego znaczenia nabiera więc pytanie, jak silna może być pozycja tych inwestorów, którzy mają inne cele niż maksymalizacja wartości fundamentalnej danego przedsiębiorstwa w długim okresie, a tym samym czy mogą wywierać realny wpływ na zachowania przedsiębiorstw niezgodne z owym celem. Nie wchodząc w szczegóły dotyczące segmentacji rynku inwestorów giełdowych, warto przytoczyć dwie najbardziej istotne klasyfikacje. Bushee [2004] na podstawie dwóch zmiennych: stabilności własności i wielkości udziałów w spółkach, wyróżnił następujące profile inwestorów instytucjonalnych: fundusze krótkoterminowe (31% wszystkich inwestorów instytucjonalnych w USA), stabilne (8%) i quasi-indeksowe (61%). Wartość fundamentalna ma oczywiście największe znaczenie dla drugiej z wymienionych grup inwestorów, pozostałe traktować ją będą pomocniczo. Z kolei Coyne i Witter [2002] na podstawie kryterium horyzontu analizy wyróżnili: „analityków fundamentalnych” (kontrolują blisko połowę aktywów zarządzanych przez inwestorów instytucjonalnych w USA), posługujących się analizą zdyskontowanych przepływów pieniężnych (DCF), „przewidyujących informacje” (*news forecasters*), kontrolujących ok. 1/3 owych aktywów i „robiący zakłady pod wydarzenia” (*event bettors*), kontrolujących pozostałe aktywa (ok. 1/6). Za modelowych, czyli zorientowanych na maksymalizację wartości spółki w długim okresie, można więc uznać mniej niż połowę inwestorów instytucjonalnych na najbardziej rozwiniętym rynku giełdowym świata. Tak więc nawet tam ponad połowa stosuje inne podstawy decyzyjne, a tym samym inaczej ocenia wartość spółek.

Możliwość stawiania przez akcjonariuszy celów sprzecznych z długofalowym dobrem przedsiębiorstwa została dostrzeżona przez prawo. Przejawem tego jest odniesienie w statutach przedsiębiorstw amerykańskich obowiązków powierniczych członków rad dyrektorów do długookresowego interesu korporacji jako takiej, nie zaś do interesów poszczególnych inwestorów [Cornelius i Kogut, 2003; Wallman, 1999]. Wallman wskazuje, że ponad połowa stanów przyjęła ustawy o *corporate constituency*, mówiące o podleganiu przez członków rady dyrektorów interesom przedsiębiorstwa, a nie tylko jego poszczególnym akcjonariuszom. Ocenia on, że nie ma jasności, co to właściwie znaczy; pewne jest jednak, że dyrektorzy ci nie mają służyć wyłącznie akcjonariuszom.

Czym więc jest ów interes przedsiębiorstwa? W przeprowadzonych dotychczas rozważaniach cel przedsiębiorstwa utożsamiony został z długookresowym wzrostem jego wartości fundamentalnej. Sytuacja taka oznacza odpowiedzialność zarządów i rad dyrektorów przed teoretycznym, modelowym inwestorem, zorientowanym na maksymalizację wartości fundamentalnej przedsiębiorstwa w długim okresie. Faktycznie cała konstrukcja modelu ładu korporacyjnego polegającego na podporządkowaniu

działalności przedsiębiorstwa interesom akcjonariuszy oparta jest na przesłance mówiącej, że celem inwestorów jest maksymalizacja wartości spółek w długim okresie [Hansmann i Kraakman, 2001]. Tym samym zarządy powinny mieć prawo, a nawet obowiązek, występować przeciwko interesom inwestorów szkodliwym dla ogółu (czyli szkodliwym dla maksymalizacji wartości).

W praktyce jednak to akcjonariusze mają ustawowo zagwarantowane prawo i obowiązek powoływania i odwoływania rad nadzorczych (w USA są to rady dyrektorów) i głosowania w sprawach kluczowych dla przedsiębiorstwa. Zarządy mogą więc być zmuszone do podejmowania działań zgodnych z dominującym w akcjonariacie modelem wyceny czy strategiami inwestycyjnymi (przede wszystkim chodzi tu o orientację na cele krótkookresowe). Dominująca pozycja inwestora lub grupy nie musi przy tym oznaczać dysponowania większością głosów; w sytuacji szerokiego rozproszenia akcjonariatu wystarczą znacząco mniejsze pakiety, czasem nawet kilkuprocentowe. W praktyce więc, przy danej strukturze akcjonariatu zarządy spółek i ich rady nadzorcze uwzględniać muszą faktyczne interesy silnych akcjonariuszy, inaczej ryzykowałyby utratę stanowisk.

Powyższa analiza dobitnie pokazała, że faktyczne cele i zachowania inwestorów dalekie są od założeń dominującego modelu ładu korporacyjnego (orientacja akcjonariatu jako całości na maksymalny wzrost wartości przedsiębiorstw w długim okresie). Inwestorzy często zorientowani są na realizację krótkookresowych zysków, nie interesując się dalszym losem danej spółki. W danych warunkach rynkowych (przy danym akcjonariacie) interes przedsiębiorstwa wyrazić należy w kategoriach znalezienia kompromisu między celami maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy w długim okresie a presją inwestorów na zaspokajanie ich bieżących oczekiwań. Relacje między interesem przedsiębiorstwa i akcjonariuszy opisać więc można w kategoriach wspólnoty interesu (wzrost wartości fundamentalnej, któremu żaden aktualny akcjonariusz nie jest przeciwny) i jednocześnie konfliktu interesów (gdy u akcjonariuszy presja na krótkookresowe zyski uzyskuje przewagę nad troską o interes długoterminowy). Natomiast zakładając^{*)} możliwość wpływu zarządów spółek giełdowych na bazę akcjonariuszy ich przedsiębiorstw, długookresowy interes przedsiębiorstwa giełdowego obejmować będzie, obok maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa w długim okresie, pozyskanie bazy akcjonariuszy zorientowanych na maksymalizację owej wartości, lub zbyt słabych, by się owemu interesowi skutecznie przeciwstawiać, forsując cele krótkookresowe.

dr Lesław Pietrewicz
Instytut Nauk Ekonomicznych
Polskiej Akademii Nauk

^{*)} W tym miejscu trzeba ograniczyć się do formuły założenia, gdyż kwestia możliwości wpływu zarządów na kształt

akcjonariatu stanowi osobny, bardzo obszerny temat badawczy.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BUSHEE B., *Identifying and Attracting the „Right” Investors: Evidence on the Behavior of Institutional Investors*, „Journal of Applied Corporate Finance” 2004, 16 (4).
- [2] COPELAND T., KOLLER T., MURRIN J., *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*, II wyd., John Wiley & Sons, Nowy Jork 1995.
- [3] CORNELIUS P.K., KOGUT B., *Introduction: Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*, [w:] P.K. CORNELIUS i B. KOGUT, *Corporate Governance and Capital Flows in a Global Economy*, Nowy Jork i Oxford, Oxford University Press, 2003.
- [4] COYNE K.P., WITTER J.W., *Taking the Mystery out of Investor Behavior*, „Harvard Business Review” 2002, sierpień.
- [5] CREADY W.M., *The Separation Theorem, Investor ‘Myopia’, and Market Prices: A Discussion of ‘Do Institutional Investors Prefer Near-Term Earnings over Long-Run Value?’*, „Contemporary Accounting Research” 2001, 18 (2).
- [6] FRIEDMAN M., *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, „New York Times Magazine”, 13 września 1970.
- [7] FROUD J., HASLAM C., JOHAL S., WILLIAMS K., *Shareholder Value and Financialization: Consultancy Promises, Management Moves*, „Economy and Society” 2000, 29 (1).
- [8] GUTIERREZ M., TRIBÓ J.A., *Private Benefits Extraction in Closely-Held Corporations: The Case for Multiple Large Shareholders*, „ECGI Working Paper Series in Finance” 2004, nr 53/2004.
- [9] HANSMANN, H., KRAAKMAN R., *The End of History for Corporate Law*, „Georgetown Law Journal” 2001, 89 (2).
- [10] JOERG P., LODERER C., ROTH L., WAECHLI U., *The Purpose of the Corporation: Shareholder Value Maximization?*, „ECGI Working Paper Series in Finance” 2005, 95.
- [11] RYAN L.V., SCHNEIDER M., *Institutional Investor Power and Heterogeneity: Implications for Agency and Stakeholder Theories*, „Business and Society” 2003, 42 (4).
- [12] WALLMAN S.M., *Understanding the Purpose of a Corporation: An Introduction*, „Journal of Corporation Law” 1999, 24 (4).

Summary

The purpose of this paper is (1) to identify weaknesses of the idea of considering enterprise’s interest as identical with its shareholders’ interests, and (2) to contemplate the necessity of modifying our understanding of this relationship. The analysis was based on recent findings in the fields of stock market behavior and investor behavior. It was shown that the relation between listed company’s interest and shareholders’ interest could take the form of either community of interests (firm’s fundamental value increase), or conflict of interests (when investors were focused on a goal other than firm’s fundamental value). Public company’s interest can be explained as finding a compromise between the goal of maximizing firm’s value over the long term, and the power of investors pressuring for meeting their current expectations.

Wprowadzenie

Systemy zarządzania jakością budowane na podstawie wymagań norm ISO serii 9000 w polskich warunkach zostały zastosowane we wszystkich obszarach działalności usługowej. Natomiast nasycenie przyznanymi certyfikatami poszczególnych sfer działalności usługowej jest mocno zróżnicowane [1]. Są obszary, gdzie zbudowano dużo systemów, są obszary, w których obecnie buduje się dużo systemów, i trzeba tu wymienić administrację publiczną oraz ochronę zdrowia, i są wreszcie obszary, gdzie zbudowano bardzo mało systemów zarządzania jakością. Wśród tych ostatnich znajduje się bankowość. Mimo że pierwszy certyfikat systemu zarządzania jakością przyznano działalności bankowej w 1999 roku, to do tej pory zbudowano bardzo niewiele systemów jakości w bankach. Mimo dużych doświadczeń europejskich, a szczególnie brytyjskich w dziedzinie budowy i certyfikacji systemów zarządzania jakością w sferze bankowości, banki działające w Polsce z dużą ostrożnością przystępują do budowy systemu, zwykle starając się certyfikować system dla konkretnego produktu bankowego. Na taką sytuację mają wpływ różnorodne czynniki i uwarunkowania. Wydawać by się mogło, że w dobie silnej konkurencji, czasu konsolidacji i przejść w sektorze bankowym konieczne wydaje się poszukiwanie nowych metod doskonalenia organizacji i redukcji kosztów. Szybko rosnące wymagania klientów, potrzeba zastosowania nowoczesnych rozwiązań technologicznych pociąga za sobą konieczność zapewnienia wysokiej jakości usług. W takiej sytuacji skłonienie się ku zastosowaniu systemów zarządzania jakością w bankowości powinno być zjawiskiem naturalnym, co zresztą można było zaobserwować w innych sektorach usług. W polskich warunkach tak się nie stało, systemy zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000:2000 nie wkroczyły w znaczącej liczbie do organizacji świadczących usługi bankowe. Autor niniejszej pracy opierając się na własnej wiedzy i doświadczeniach [2–7] oraz informacjach uzyskanych z kilku banków komercyjnych [8], stara się odpowiedzieć na pytanie, biorąc pod uwagę tylko uwarunkowania merytoryczne, czy systemy zarządzania jakością da się z powodzeniem zastosować w sferze bankowości i czy zastosowanie to nie wiąże się z większymi trudnościami niż w innych sferach usług. Celem pracy jest porównanie wymagań systemu zarządzania jakością zbudowanego zgodnie z normą ISO 9001:2000 do praktyki zarządzania stosowanej przez banki w celu pokazania zbieżnych elementów i rozbieżności między tymi dwoma podejściami oraz zasygnalizowania działań, jakie bank powinien podjąć, aby przebudować swój wewnętrzny sposób zarządzania w system zarządzania jakością.

Wymagania systemu zarządzania jakością a praktyka zarządzania w bankach

Autor pracy chcąc wykazać, że budowa systemu zarządzania jakością w bankowości jest zasadna, dokonał porównania, w wy-

Czy system zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000 można z powodzeniem zastosować w bankowości

Mariusz J. Ligarski

branych obszarach, wymagań systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000 z praktykami w zakresie zarządzania realizowanymi przez banki. Porównanie w poszczególnych obszarach ma pokazać, które elementy są zbieżne, a tym samym ogólna praktyka przyjęta przez banki spełnia przynajmniej część wymagań systemu zarządzania jakością wg ISO 9001:2000, a które elementy są rozbieżne, a tym samym różnice w podejściu banków w konfrontacji z wymaganiami systemu są znaczące.

Strategia i zaangażowanie

Przystępując do budowy systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001:2000, trzeba określić strategię pro jakościową organizacji, która będzie ukierunkowana na rozwój i doskonalenie organizacji oraz spełnienie potrzeb i oczekiwań klienta. Wymaga się również sprecyzowania polityki jakości, w której będą zawarte ogólne zamierzenia organizacji dotyczące jakości. Polityka jakości będzie stanowiła podstawę do formułowania już mierzalnych celów jakościowych wyznaczonych dla odpowiednich szczebli i funkcji w organizacji. Aby system jakości dało się skutecznie zbudować, a później rozwijać, potrzebne jest autentyczne zaangażowanie najwyższego kierownictwa. Norma ISO 9001:2000 stawia konkretne wymagania przed kierownictwem i wymaga dostarczenia dowodów tego zaangażowania. W dużej mierze od najwyższego kierownictwa zależeć będzie, jaki powstanie system, bo to najwyższe kierownictwo stawia przed systemem konkretne zadania i przeznaczają odpowiednie zasoby dla funkcjonowania systemu. W zasadzie każdy bank ma sformułowaną misję i opracowaną strategię. Po odpowiednim uzupełnieniu te dwa opracowania mogą stanowić wytyczną do budowy systemu zarządzania jakością. Również najwyższe kierownictwo, zwykle świadome swoich zadań i angażujące się w rozwój organizacji po odpowiednim przygotowaniu, może zostać właściwym moderatorem budowy systemu.

Podejście procesowe

System zarządzania jakością wymaga zastosowania podejścia procesowego. Organizacja ma zidentyfikować realizowane w niej procesy, określić ich sekwencje i wzajemne oddziaływanie, a następnie na bieżąco monitorować procesy. Jest to pierwszy krok w przebudowie organizacji ze struktury funkcjonalnej w kierunku struktury procesowej. Norma wymaga, aby organizacja zbudowała system zarządzania, a więc zbiór wzajemnie powiązanych i oddziałujących procesów. Banki najczęściej realizują swoje zadania w typowym układzie funkcjonalnym. Obecnie coraz więcej banków zaczyna identyfikować procesy w nich zachodzące. Trudno na razie mówić tu o tworzeniu systemu procesowego, ale podejmowane są pierwsze kroki na drodze do budowy organizacji procesowej. Próbuje się również rozpocząć monitorowanie i ocenę zidentyfikowanych procesów. Rozbieżności między wymaganiami systemu a praktyką banków w obszarze podejścia procesowego są bardzo duże, ale można tu zauważyć również zbieżne działania, które mogą stanowić podstawę do dalszej pracy.

Zarządzanie zasobami i komunikacja

System zarządzania jakością wymaga zapewnienia odpowiednich zasobów do skutecznego funkcjonowania organizacji. Zwraca się szczególną uwagę na zasoby ludzkie, wymagając odpowiedniego doboru pracowników, zapewnienia właściwych szkoleń, aby personel organizacji był kompetentny i świadomy swojej roli w zapewnieniu jakości. Norma wymaga, aby proces szkoleń był dobrze zorganizowany, począwszy od identyfikacji potrzeb szkoleniowych, a na ocenie skuteczności szkoleń skończywszy. Wymaga się zapewnienia odpowiedniej infrastruktury i środowiska pracy dla realizacji zadań w organizacji. Zwraca się uwagę również na dobrą komunikację wewnętrzną w organizacji. W bankach zagadnienia

zarządzania zasobami są zwykle dobrze zorganizowane. Przykłada się dużą wagę do zarządzania zasobami ludzkimi. Najczęściej jasno określa się wymagania stawiane w stosunku do poszczególnych stanowisk i zapewnia pracownikom dobrej jakości szkolenia. Działania związane ze szkoleniami są dobrze zaplanowane i właściwie realizowane. Bada się skuteczność szkoleń, czasem okresowe oceny pracowników powiązane są z identyfikacją potrzeb szkoleniowych. Wykorzystuje się różne metody planowania kariery pracowników. W bankach zwykle również zapewnia się właściwą infrastrukturę i środowisko pracy oraz prowadzi nadzór nad wyposażeniem. Zwraca się również uwagę na komunikację wewnętrzną i próbuje się ją doskonalić. W zasadzie można stwierdzić, że nie ma rozbieżności w zakresie zapewnienia zasobów i komunikacji wewnętrznej między wymaganiami systemu a praktyką banków.

Procesy związane z klientem

System zarządzania jakością zwraca szczególną uwagę na klienta organizacji. Wymaga się rozpoznania potrzeb i oczekiwań klienta oraz przełożenia ich na wymagania w stosunku do poszczególnych produktów organizacji. Wymaga się sprawnej komunikacji z klientem. Klient ma być właściwie informowany o produktach. Organizacja ma zbierać informację zwrotną od klienta oraz wykorzystywać ją do doskonalenia. Należy badać zadowolenie klienta z wykorzystaniem odpowiednich narzędzi. W organizacji powinien być określony sposób postępowania z reklamacjami. W działalności bankowej zwykle dużą wagę przywiązuje się do procesów związanych z klientem. Bada się potrzeby i oczekiwania klientów, prowadzi się badania marketingowe. Banki dzielą klientów na grupy i starają się przygotować satysfakcjonujące oferty dla poszczególnych grup klientów. Starają się nawiązać dobre relacje z klientami, wykorzystując różne formy komunikacji. Bada się zadowolenie klientów, z wykorzystaniem różnych narzędzi, a wyniki z tych badań wykorzystuje się do ich doskonalenia. Banki starają się również pozyskać sugestie, uwagi i propozycje usprawnień od swoich klientów. Ustalają standardy postępowania z reklamacjami i wykorzystują informację dotyczącą niezadowolenia do podejmowania działań naprawczych i doskonalących. Biorąc pod uwagę przedstawione fakty, można stwierdzić, że działania w zakresie procesów związanych z klientem w systemie zarządzania jakością i w praktyce banków są w bardzo dużym stopniu zbieżne.

Nadzorowanie dostarczania usługi

W systemie zarządzania jakością wymaga się dostarczania usługi w warunkach nadzorowanych. Oznacza to zapewnienie jakości usług poprzez określenie standardów świadczenia usług, stosowanie właściwego wyposażenia oraz wdrożenie monitorowania i pomiaru usług. Personel, który realizuje usługi,

ma być do tego odpowiednio przygotowany. Chodzi tu o zapewnienie wysokiej jakości usług i ich powtarzalności niezależnie od tego, który z wyznaczonej grupy pracowników będzie je realizował. Do realizacji usługi ma być wykorzystane właściwe wyposażenie, które jest sprawne i daje gwarancję poprawności wykonania usługi. Aby zapewnić stałą sprawność urządzeń, trzeba je odpowiednio konserwować i serwisować. Jeśli do pomiaru usługi wykorzystywany jest sprzęt kontrolny i pomiarowy, musi on zapewniać właściwą zdolność pomiarową i być cyklicznie sprawdzany. Pomiar i monitorowanie usług ma za zadanie ciągle nadzór nad realizowanymi usługami. W przypadku pojawienia się usługi niezgodnej, czyli usługi niespełniającej standardów lub źle wykonanej, usługa taka powinna zostać zidentyfikowana i powinny zostać podjęte działania naprawcze i zapobiegawcze. Organizacja jest zobligowana do identyfikowania usług niezgodnych i do nadzoru nad nimi. Banki zwykle starają się nadzorować usługi w nich realizowane. Opracowuje się standardy świadczenia poszczególnych usług i przygotowuje się pracowników do ich świadczenia. Opracowuje się różnego rodzaju dokumenty, podręczniki pracownika, standardy ogólne, standardy produktowe, aby zapewnić poprawność i powtarzalność świadczonych usług. Większość banków stara się zapewnić właściwe wyposażenie potrzebne do świadczenia usług oraz sprawuje nad nim nadzór. Banki starają się w różnym zakresie dla poszczególnych usług przeprowadzać ich sprawdzanie i kontrole. Sprzęt używany do pomiarów i monitorowania jest zwykle cyklicznie sprawdzany. W przypadku pojawienia się usługi niezgodnej, w większości przypadków istnieje możliwość jej zidentyfikowania i podjęcia działań naprawczych. Opracowywane są procedury postępowania z typowymi niezgodnościami, łącznie z odpowiedzialnością pracownika, który za nie odpowiada. Można zauważyć wiele zbieżnych elementów między wymaganiami systemu zarządzania jakością a praktyką postępowania w bankach, ale nie ma pełnej zbieżności w obszarze nadzorowania świadczonej usługi.

Monitorowanie i pomiary

System zarządzania jakością wymaga monitorowania i pomiarów w zakresie produktów, procesów, systemu oraz zadowolenia klienta. Monitorowanie i pomiary produktów mają zapewnić weryfikację, że zostały spełnione wymagania dotyczące danego produktu. Działania te należy przeprowadzać zgodnie z zaplanowanymi ustaleniami na odpowiednich etapach procesu realizacji produktu. Monitorowanie i pomiary procesów mają wykazać poprawność realizowanych procesów oraz osiąganie zaplanowanych wyników dla poszczególnych procesów. Pomiar i monitorowanie systemu prowadzone jest z wykorzystaniem audytu wewnętrznego. Audyt wewnętrzny jest to zaplanowany cykliczny proces badania systemu realizowany we wszystkich komórkach organizacyjnych, mający na celu potwierdzenie zgodności syste-

mu z wymaganiami normy, ocenę jego skuteczności, wykrycie niezgodności i określenie zaleceń doskonalących. Audyt wewnętrzny powinni przeprowadzać odpowiednio wyselekcjonowani i właściwie przygotowani audytorzy wewnętrzni. Audyt wewnętrzny musi być odpowiednio przygotowany i właściwie przeprowadzony. Po audycie muszą zostać podjęte działania naprawcze i doskonalące. Monitorowanie i pomiar zadowolenia klienta został opisany we wcześniejszej części pracy w obszarze procesów związanych z klientem. W bankach monitoruje się i dokonuje pomiaru produktów. Zaplanowane i niezaplanowane kontrole oraz inne działania tego typu mają na celu sprawdzenie, czy usługi są właściwie realizowane. Działania te są w dużym stopniu zbieżne z wymaganiami systemu zarządzania jakością. Monitorowanie i pomiary procesów w działalności bankowej realizowane są bardzo rzadko. Czasami zdarza się sytuacja, w której analizowany jest jeden proces lub kilka wybranych procesów. Zatem rozbieżności między wymaganiami systemu a praktyką realizowaną w bankach są bardzo duże. W bankowości przeprowadza się audyty wewnętrzne, które mimo posiadania wspólnych elementów różnią się istotnie od wewnętrznych audytów jakości. Bankowe audyty wewnętrzne są rodzajem kontroli w zakresie przestrzegania obowiązujących w banku regulacji. Można zatem stwierdzić, że pomimo istnienia pewnych podobieństw w bankowym audycie wewnętrznym i wewnętrznym audycie jakości, rozbieżności tu występujące są duże. Podsumowując obszar monitorowania i pomiarów, trzeba stwierdzić, że duża zbieżność między systemem zarządzania jakością a praktyką zarządzania banków występuje w zakresie monitorowania i pomiarów produktów i w zakresie monitorowania i pomiarów zadowolenia klienta, analizowanego w pracy wcześniej. Największa rozbieżność występuje w zakresie monitorowania procesów, duża rozbieżność zachodzi w zakresie monitorowania systemu realizowanego przez audyt wewnętrzny.

Analiza i działania doskonalące

System zarządzania jakością przywiązuje dużą wagę do analizy informacji zebranych w systemie. Dobrze funkcjonujący system cyklicznie generuje różnego rodzaju informacje, żeby wymienić tu informacje uzyskane z monitorowania i pomiarów wyrobów oraz procesów, badania zadowolenia klienta, reklamacji czy audytu wewnętrznego. Informacje te muszą zostać odpowiednio zebrane oraz poddane analizie. Na podstawie analizy tych informacji kierownictwo ma podejmować decyzje, które będą służyły rozwojowi organizacji. System zarządzania jakością wymaga ciągłego doskonalenia. System ma pomagać w zarządzaniu, ma dostarczać użytecznych informacji, ma wreszcie inspirować do podejmowania działań doskonalących. Norma mówi o trzech rodzajach działań – korygujących, zapobiegawczych i doskonalących. Działania korygujące są typowymi

działaniami naprawczymi, które mają za zadanie usunięcie problemów oraz dotarcie do ich źródeł. Działania zapobiegawcze są działaniami prewencyjnymi skierowanymi na niedopuszczenie do powstania problemów. Działania doskonalące mają za zadanie rozwój i doskonalenie. Organizacja ma podejmować, zależnie od sytuacji, wszystkie wymienione rodzaje działań. Efektem tych działań ma być stały rozwój i ciągle doskonalenie organizacji. W bankach przykładą się również dużą wagę do analizy posiadanych informacji. Banki zbierają różnymi metodami potrzebne im informacje, które następnie przetwarzają i na ich podstawie podejmują konkretne decyzje. Zagadnienie stałego doskonalenia jest również przedmiotem zainteresowania większości banków. Każdy bank chcąc przynajmniej utrzymać aktualną pozycję rynkową, musi się rozwijać, musi tworzyć nowe produkty. W bankach podejmowane są oczywiście działania korygujące, zapobiegawcze i doskonalące, chociaż czasem działania te mają inne nazwy. Można zatem stwierdzić, że w obszarze analizy i doskonalenia w systemach zarządzania jakością i w praktyce zarządzania istnieje wiele zbieżnych elementów, jakkolwiek trudno mówić tu o pełnym spełnieniu wymagań normy ISO 9001:2000.

Podsumowanie

System zarządzania jakością wg norm ISO serii 9000 da się z powodzeniem zastosować w bankowości. Można postawić tezę, że budowa systemu zarządzania jakością w działalności bankowej nie jest bardziej złożona ani w większym stopniu skomplikowana niż w innych sferach usług. Dla pełnego wykorzystania możliwości, jakie daje system, konieczne jest wdrożenie systemu w całej organizacji obejmującego całokształt jej działań. Zastosowanie systemu tylko dla jednego lub grupy produktów uniemożliwia wykorzystanie większości możliwości, jakie niesie system. Porównując wymagania systemu zarządzania jakością z praktyką zarządzania realizowaną w większości banków, można zauważyć różny stopień zbieżności w poszczególnych obszarach. Są obszary, jak zarządzanie zasobami i komunikacja oraz procesy związane z klientem, gdzie zbieżność obu podejść jest bardzo wysoka i po wprowadzeniu drobnych zmian obszary te mogłyby funkcjonować w systemie zarządzania jakością. Są obszary, jak podejście procesowe oraz monitorowanie i pomiary, gdzie rozbieżności są bardzo duże, chociaż również w tych obszarach można wskazać pewne zbieżne elementy. Są wreszcie pozostałe obszary, w których wykazano zbieżność w większym lub mniejszym zakresie. Ogólnie można stwierdzić, że powszechnie stosowana przez banki praktyka zarządzania daje dobre podstawy do rozpoczęcia budowy systemu zarządzania jakością. Budowa dobrego systemu zarządzania jakością jest rodzajem stopniowej ewolucji w organizacji bez wprowadzania gwałtownych zmian o charakterze rewolucyjnym. Punktem wyjścia do budowy systemu jest analiza

stanu istniejącego w organizacji, zwana w systemie audytem wstępnym czy audytem zerowym. Badanie to ma dostarczyć informacji, czy i w jakim stopniu praktyka realizowana w organizacji jest zbieżna z poszczególnymi elementami systemu. Na tej podstawie opracowuje się plan budowy systemu zarządzania jakością, zwracając uwagę, gdzie będzie trzeba wprowadzić istotne zmiany, a gdzie zmiany będą stosunkowo niewielkie. Podstawowym zadaniem w budowie systemu zarządzania jakością w bankach jest wprowadzenie podejścia procesowego. Po przekonaniu najwyższego kierownictwa do budowy systemu i zdobyciu jego zaangażowania oraz przyjęciu strategii projakościowej banku, która znajdzie odzwierciedlenie w polityce jakości, należy rozpocząć identyfikację procesów w organizacji. Odpowiednio przygotowany zespół pracowników powinien dokonać analizy działań realizowanych w banku i na tej podstawie określić procesy, jakie zachodzą w banku. Liczba procesów nie może być ani zbyt duża, ani zbyt mała, musi być dostosowana do sytuacji danej organizacji, żeby zapewnić późniejsze poprawne funkcjonowanie i nadzór nad procesami. Kolejnym krokiem w budowie systemu jest określenie sekwencji i wzajemnego oddziaływania między procesami. Jest to bardzo ważny etap w budowie, gdzie ze zidentyfikowanych procesów tworzy się system procesowego zarządzania. Po przyjęciu podejścia procesowego przechodzi się do projektowania założeń systemu i jego poszczególnych elementów. Trzeba zwrócić szczególną uwagę, żeby opracować założenia otwartego, przemyślanego systemu, który będzie skrojony na potrzeby organizacji i będzie się mógł razem z nią rozwijać, i przynajmniej nadążać za jej nowymi produktami. Na etapie projektowania należy dokładnie przemyśleć koncepcję dokumentacji systemu. System wymaga pewnej liczby dokumentów, pewna liczba dokumentów funkcjonuje już w organizacji, warto przeanalizować i dokładnie zaplanować, jakie dokumenty będą w systemie, aby z jednej strony dobrać ich optymalną liczbę, a z drugiej strony wyeliminować zbędne i dublujące się dokumenty. Szczególnej uwagi wymaga właściwe przygotowanie pracowników do pracy w systemie. Poprzez właściwie zaplanowane i dostosowane do odpowiednich grup pracowników szkolenia powinno się przede wszystkim przekonać mentalnie ludzi do systemu oraz dostarczyć im wystarczających informacji, aby mogli sprawnie realizować swoje zadania w systemie. Ważne są właściwy dobór i przygotowanie pracowników, którzy będą pełnili funkcję audytorów wewnętrznych, aby mogli oni później dobrze nadzorować system. Nie ma w niniejszej pracy miejsca, aby dokładnie analizować proces budowy i podawać zalecenia odnośnie do tworzenia systemu w działalności bankowej. Należy przynajmniej zwrócić uwagę na jeszcze dwa aspekty, które mogą mieć decydujący wpływ na budowę systemu zarządzania jakością w bankach. Pierwszy to czas potrzebny na wdrożenie systemu. Po opracowaniu założeń systemu, jego dokumentacji, potrzebny jest odpowiednio długi czas na wdrożenie systemu do

praktyki działalności banku. Jest to czas potrzebny na testowanie przyjętych rozwiązań, czas na wprowadzenie korekt i modyfikacji do systemu. Założenie odpowiedniej długości i właściwe wykorzystanie tego czasu często może decydować o jakości opracowanego systemu. Drugim aspektem, na który należy koniecznie zwrócić uwagę, jest zagadnienie bieżącej oceny wdrażanego systemu przez wykorzystanie stosownych narzędzi. Wewnętrzny audyt jakości, monitorowanie procesów, przegląd zarządzania dostarcza istotnych informacji o postępie w budowie systemu, stopniu jego wdrożenia oraz inspiruje do podejmowania działań korygujących i doskonalących w budowanym systemie. Właściwie przeprowadzony proces budowy i wdrażania systemu zarządzania jakością wpływa w dużym stopniu na poprawne funkcjonowanie systemu i jego późniejszą skuteczność.

dr inż. Mariusz J. LigarSKI
Wydział Organizacji i Zarządzania,
Katedra Zarządzania Jakością
Procesów i Produktów
Politechniki Śląskiej

BIBLIOGRAFIA

- [1] LIGARSKI M.J., *Normy ISO serii 9000 w polskich organizacjach – historia i perspektywy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie” 2002, z. 12, s. 153–159.
- [2] LIGARSKI M.J., KOCZAJ K., *Jakie wymagania normy ISO 9001:2000 sprawiają trudności polskim przedsiębiorstwom*, „Problemy Jakości” 2004, nr 11, s. 24, 29–33.
- [3] LIGARSKI M.J., KRYSZTOFIUK J., *Obszary sprawiające trudności w systemach zarządzania jakością według normy ISO 9001:2000*, „Problemy Jakości” 2005, nr 10, s. 32–39.
- [4] LIGARSKI M.J., *Rola audytu trzeciej strony w systemie zarządzania jakością*, monografia pod red. J. ŻUCHOWSKI, *Innowacyjność w kształtowaniu jakości wyrobów i usług*, Wyd. Politechniki Radomskiej, Radom 2006, s. 410–415.
- [5] LIGARSKI M.J., *Czy certyfikowany system jakości przeszkadza w zarządzaniu organizacją*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 9, s. 35–38.
- [6] LIGARSKI M.J., *System zarządzania jakością – szansa czy zagrożenie dla organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2007, nr 2, s. 38–41.
- [7] LIGARSKI M.J., *Pomiar skuteczności systemu zarządzania jakością w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2007 (w druku).
- [8] WIERZBICKA M., LIGARSKI M.J., *Wybrane aspekty zarządzania jakością w ING Banku Śląskim S.A. a wymagania normy ISO 9001:2000*, „Bank i Kredyt” 2005, nr 2, s. 80–91.

Summary

The paper aims at answering the question whether the quality management system constructed on the basis of ISO 9001:2000 requirements can be successfully applied in banking activities. The comparisons between the requirements of the quality management system and the management practices of banks has been performed in seven selected areas in order to highlight both concurrent as well as divergent elements of the above mentioned approaches. Some actions which the bank should undertake have been suggested in order to initiate the transformation process of the internal management method in the quality management system.

Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw

pod redakcją naukową Wandy Skoczylas

Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007

Recenzowana praca pt. *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, powstała pod redakcją naukową Wandy Skoczylas, stanowi ważną i interesującą oraz oryginalną monografię, która poświęcona jest narzędziom i metodom identyfikacji i monitorowania czynników tworzących wartość. Czynniki te ujęte są jako określony system zależności przyczynowo-skutkowych, pozwalający nie tylko na ich identyfikację, lecz także na określenie ich własności i relacje o charakterze poziomym i pionowym. Takie ujęcie determinant zaliczyć należy do oryginalnych podejść zmierzających do kompleksowego wykazania miejsca, roli i znaczenia oraz charakteru określonych czynników kształtujących wartość przedsiębiorstwa.

Dedukcyjny charakter rozważań ujętych w opiniowanej pracy stanowi przykład bardzo transparentnego, logicznego i zarazem zwięzłego ujęcia w siedmiu rozdziałach poprzedzonych wstępem i zamkniętych bogatą, aktualną i oryginalną bibliografią.

W rozdziale I podjęte zostały rozważania nad ogólnymi problemami zarządzania wartością przedsiębiorstwa, które są bardzo dobrą podstawą do zaprezentowania tak ważnych kwestii, jak: istota wartości przedsiębiorstwa, podstawy koncepcyjne zarządzania tą wartością. Ta ostatnia kwestia została bardzo mocno osadzona w ramach dominujących koncepcji wartości dla akcjonariuszy i wartości dla interesariuszy.

Rozdział II poświęcony został analizie źródeł informacji na potrzeby zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Źródła te zostały ujęte w oryginalny sposób: wyraźnie podzielone na źródła informacji pochodzące z otoczenia przedsiębiorstwa, tj. w obszarze makrootoczenia, sektora oraz wewnętrzne źródła informacji. Poprzedzają one rozważania nad teoriami tworzącymi podstawę raportowania wartości oraz niezmiernie cenny i uporządkowany przegląd modeli *Value Reporting*. Rozdział ten zamykają rozważania nad obowiązkami publikacyjnymi przedsiębiorstw oraz informacja wynikająca z badań bezpośrednich, która ujęta została w dwuwymiarowej przestrzeni zalet i ograniczeń określonych technik wywiadu i technik ankietowych.

Rozdział III odnosi się do mierników monitorowania wartości przedsiębiorstwa. Zostały one ujęte w dwóch grupach, a mianowicie: miernikach monitorowania rynkowej wartości przedsiębiorstwa oraz

wewnętrznej wartości przedsiębiorstwa. Kwestie te zostały przedstawione w sposób niezmiernie przejrzysty i skonkretyzowany, co znajduje wyraz m.in. w licznych formułach mierników opisywanych tro-skliwie i zarazem w sposób inspirujący, wskazujący na metodologiczne i aplikacyjne walory tych instrumentów zarządzania. W obydwu wspomnianych grupach mierników monitorowania wartości przedsiębiorstwa odnajdujemy bardzo cenne wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w pięciu polskich publicznych spółkach akcyjnych. Są to oryginalne wyniki badań, które nie tylko w pełni przystają do zasadniczego nurtu rozważań, lecz stają się ich integralną częścią, wskazującą także na sposób i techniki operacjonalizacji koncepcji wartości przedsiębiorstwa. Uwagę tę odnieść należy także do pomiaru i analizy czynników niefinansowych na potrzeby monitorowania wartości przedsiębiorstwa.

W recenzowanej pracy spotykamy się z dużą troską o właściwy wybór miernika wartości przedsiębiorstwa, który zależy – jak wskazano i udowodniono w pracy – od celu wyceny, obszaru zarządzania wartością, podmiotu monitorującego oraz dostępności danych.

Bardzo wysoko ocenić należy zawartość merytoryczną i sposób przedstawienia w rozdziale IV ogólnych założeń konstrukcji modeli wykorzystywanych w badaniu determinant wartości przedsiębiorstwa. O tak dużych walorach tej części pracy decydują m.in. wyodrębnione i zgrupowane czynniki tworzące wartość przedsiębiorstwa według typu inwestora i jego celu, wpływu przedsiębiorstwa oraz niepewności, a także wyodrębnione makro- i mikro-ekonomiczne czynniki wraz z czynnikami odnoszącymi się do wartości możliwego wzrostu i wartości istniejących aktywów. Cechą znamioną wszystkich tych niezwykle dojrzałych i zaawansowanych merytorycznie i metodycznie rozważań jest głębokie ich osadzenie w nurcie uznanego i najważniejszego światowego dorobku naukowego, zwłaszcza z niemieckiego i anglojęzycznego obszaru językowego. Rozważania te cechują się wysokim stopniem kreatywności, co znajduje wyraz m.in. w wielce przydatnej operacjonalizacji zmiennych badawczych wykorzystywanych w identyfikacji determinant w sferze finansowej i problemie szacowania kosztu kapitału. W tym ostatnim przypadku spotykamy się z kolejnym wartościowym empirycznym przykładem trudnych i złożonych obliczeń kosztu kapitału dla jednej

ze spółek giełdowych. Całość rozważań zawartych w IV rozdziale zamykają cenne w swej przydatności praktycznej założenia konstrukcji wybranych modeli wartości przedsiębiorstwa uwzględniających czynniki niefinansowe.

Na szczególnie wysoką ocenę zasługuje przedstawiona w rozdziale V konstrukcja modeli deterministycznych i ich przydatność w identyfikacji i ocenie czynników tworzących wartość przedsiębiorstwa. Na tak wysoką ocenę zawartości merytoryczno-metodycznej składają się obszerne i zarazem wielowymiarowe modele wartości rynkowej przedsiębiorstwa i wartości kapitału własnego, które przyjęły również wymiar efektów badań empirycznych uwiadaczających także wartość opcji wzrostu wartości przedsiębiorstwa w ujęciu dynamicznym. Ta wysoka ocena odnosi się także do wszystkich pozostałych konstrukcji modeli wartości przedsiębiorstwa. Konstrukcje tych modeli wskazują na ich oryginalność i praktyczność, co potwierdzone zostało prezentacją złożonych i trudnych wyników badań dotyczących m.in. modelu *spread* (ROE) z uwzględnieniem przepływów pieniężnych oraz modelu ponadprzeciętnej stopy zwrotu z kapitału własnego.

Relatywnie mało miejsca zajmują jednak rozważania i badania nad polityką dywidendy przedsiębiorstwa. Wydaje się bowiem, że rozważania nad polityką dywidendy mogłyby zająć więcej miejsca w recenzowanej pracy z uwagi na to, że wybór i realizacja określonej polityki dywidendy należą do strategicznych kwestii i zarazem kluczowych determinant wartości przedsiębiorstwa.

Rozdział VI dotyczy stochastycznych modeli w identyfikacji determinant wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Jest on bardzo wyróżniającą się pod względem metodologicznym częścią pracy, przedstawiającą także cenne wyniki obszernych badań empirycznych nad trzema strategicznymi zmiennymi

spread. Są to wyniki badań potwierdzających wysoką przydatność m.in. regresji krokowej w analizie czynników kształtujących wartość przedsiębiorstw z uwzględnieniem choćby optymalnej struktury kapitału.

Rozdział VII, traktujący o niefinansowych czynnikach tworzenia wartości przedsiębiorstwa, zawiera ciekawe i oryginalne wyniki badań empirycznych nad identyfikacją i analizą porównawczą niematerialnych determinant wzrostu wartości przedsiębiorstw w Polsce i Niemczech. Wyniki tych badań pozwalają na poznanie i ocenę roli i znaczenia określonych determinant wzrostu wartości przedsiębiorstw, wyodrębnionych w pracy w formie czterech następujących sfer: klienci i rynki zbytu, zatrudnienia i zarządzania przedsiębiorstwem, dostawców i rynków zaopatrzenia oraz procesów i innowacji.

Wyniki tych badań wskazują m.in. na rosnącą rolę i znaczenie skuteczniejszego wykorzystania kapitału klientów i kapitału intelektualnego w tworzeniu wartości. To tworzenie wartości przedsiębiorstwa w wyniku odpowiedniego zarządzania kapitałem intelektualnym staje się w XXI wieku zasadniczym sposobem uzyskiwania wyróżniających kompetencji i zarazem osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa.

Można być przekonany, że recenzowana książka, która jest adresowana m.in. do przedsiębiorców, menedżerów, inwestorów, analityków finansowych, pracowników naukowych i studentów, spotka się z dużym zainteresowaniem i uznaniem. Jest to bowiem dzieło wyjaśniające w niezmiernie ciekawy i konkretny sposób procesy kształtowania wartości przedsiębiorstwa i zarazem inspirujące do dalszych refleksji naukowych oraz badań empirycznych.

prof. dr hab. Jan Duraj

Katedra Analizy i Strategii Przedsiębiorstwa
Uniwersytetu Łódzkiego

Jacek Pogorzelski

Pozycjonowanie produktu

PWE, Warszawa 2008

Marketing bez tajemnic to seria praktycznych poradników dających pogłębioną znajomość poszczególnych dziedzin marketingu. Autorzy – opierając się na rozwiązaniach sprawdzonych w praktyce – podają w każdej książce z serii zasady postępowania przy rozwiązywaniu konkretnych problemów dotyczących działania na rynku.

Seria jest adresowana do biznesmenów, menedżerów, kadry kierowniczej, urzędów administracji państwowej i samorządowej, studentów wyższych uczelni i wszystkich typów oraz słuchaczy różnych kursów

i szkoleń doskonalących umiejętności kierownicze i menedżerskie.

W książce *Pozycjonowanie produktu* Autor:

- przedstawia definicje, cel, efekty, kryteria oraz rynkowe uwarunkowania pozycjonowania produktu;
- wyjaśnia proces i strategie pozycjonowania produktu;
- omawia pozycjonowanie innowacji oraz pozycjonowanie produktów wielowymiarowych;
- wskazuje na błędne praktyki w pozycjonowaniu;
- prezentuje przykłady pozycjonowania przeprowadzonego w różnych firmach.

W dniach od 17 do 20 października 2007 roku odbyła się w Krynicy doroczna Międzynarodowa Konferencja Naukowa organizowana przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie we współpracy z Fundacją Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Obrady konferencji odbywającej się pod hasłem przewodnim „Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki” zostały połączone z obradami V Międzynarodowej Konferencji nt. „Entrepreneurship, employment and beyond” organizowanej przez Katedrę Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, stąd ich merytoryczna treść miała szeroki i wielowątkowy charakter.

Złożoność i wielowątkowość problematyki podejmowanej w trakcie obrad konferencji wynikły w pierwszej kolejności z faktu, że XXI wiek przyniósł ze sobą nowe wyzwania dla funkcjonowania gospodarek oraz dla działalności przedsiębiorstw. Procesy postępującej globalizacji niemal wszystkich dziedzin życia uczyniły gospodarki narodowe bardziej niż dotychczas współzależnymi. W tych warunkach o wiele istotniejsze od granic politycznych stają się granice regionalne wyznaczane przez zakres rozszerzających się powiązań kapitałowych i obszary funkcjonowania globalnych korporacji. Procesom postępującej globalizacji sprzyja m.in. rozwój infrastruktury informacyjnej, tworzący szerokie możliwości szybkiego pozyskiwania informacji i wykorzystywania w tym celu nowych środków telekomunikacji. Wszechobecna dziś rewolucja informacyjna powiązana z rosnącym znaczeniem wiedzy i własności intelektualnej w budowaniu konkurencyjności legły u podstaw pojawienia się terminu „nowa gospodarka” (*new economy*), która staje się w sposób naturalny kolejnym etapem historycznego rozwoju gospodarek, po rewolucji przemysłowej i rewolucji naukowo-technicznej.

Przetrwanie oraz rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w tak radykalnie zmienionych uwarunkowaniach wymagają nie tylko zrozumienia zasad globalnego biznesu, ale przede wszystkim posiadania umiejętności szybkiego przystosowywania się do zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej – w tym elastyczności działania i zdolności do szybkiej delokalizacji własnych zasobów. Rodzi to potrzebę odpowiedniego restrukturyzowania działalności przedsiębiorstw i wykorzystania w tym celu szerokiego potencjału restrukturyzacji oraz stosowanych w jej obrębie metod i instrumentów. Restrukturyzacja, którą utożsamia się nieodłącznie z procesem dokonywania radykalnych zmian, wydaje się stanowić w tych warunkach użyteczne narzędzie służące wzrostowi efektywności przedsiębiorstw i poprawie ich konkurencyjności na rynku – niezależnie od wielkości przedsiębiorstw oraz rodzaju prowadzonej działalności. Wymaga to jednocześnie doskonalenia systemów zarządzania współczesnymi przedsię-

biorstwami tak, aby z jednej strony dostosować je do nowych wyzwań zmieniającej się rzeczywistości gospodarczej, z drugiej zaś – aby gwarantowały one długoterminowe pomnażanie wartości rynkowej przedsiębiorstwa i tworzyły dogodne warunki do rozwoju przedsiębiorczości.

Stąd podstawowym zamysłem konferencji było spojrzenie na możliwości wykorzystania działań restrukturyzacyjnych w procesie budowania globalnej konkurencyjności przedsiębiorstwa i kreowania przedsiębiorczości oraz wykorzystywania szans, jakie niosą z sobą zarówno procesy globalizacji, jak i postępujące oddziaływanie nowej gospodarki.

Obrady konferencji otworzył prof. dr hab. Ryszard Borowiecki – kierownik Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, a zarazem rektor Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Witając wszystkich przybyłych, podkreślił, że już po raz dwunasty Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw jest gospodarzem konferencji poświęconej problematyce restrukturyzacji. Obecność na tegorocznej konferencji bardzo licznych przedstawicieli krajowych i zagranicznych środowisk naukowych oraz reprezentantów praktyki gospodarczej dowodzi, że problematyka podejmowana przez kolejne konferencje jest ciągle niezmiernie aktualna i cieszy się zainteresowaniem szerokiego grona uczestników. W imieniu władz Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie zgromadzonych powitał prorektor ds. badań naukowych i współpracy międzynarodowej – prof. dr hab. Janusz Teczek.

Obrady konferencji podzielono na cztery następujące sesje tematyczne:

- Potencjał restrukturyzacji przedsiębiorstw.
- Restrukturyzacja – globalizacja – „nowa gospodarka”. Regionalne i globalne uwarunkowania.
- Przedsiębiorczość, zatrudnienie i rozwój przedsiębiorstw.
- Panel praktyków nt.: „Pragmatyka restrukturyzacji współczesnego biznesu”.

W ramach każdej z sesji prezentowane były referaty wprowadzające w podejmowaną problematykę, które wygłaszali zaproszeni prelegenci, a następnie odbywała się dyskusja dotycząca zarówno problemów poruszanych w treści wystąpień, jak i innych zagadnień odnoszących się do tematyki poszczególnych sesji.

Tak przyjęta formuła konferencji pozwoliła z jednej strony na ściśle zintegrowanie teorii i praktyki restrukturyzacji, z drugiej zaś umożliwiła spojrzenie na podejmowany problem zarówno z perspektywy doświadczeń polskich, jak i doświadczeń międzynarodowych. W konferencji uczestniczyło ponad 120 osób reprezentujących zarówno polskie i zagraniczne środowiska naukowe – w tym uczelnie ekonomiczne, uniwersytety, uczelnie techniczne i rolnicze, a także instytuty naukowo-badawcze – jak również sferę praktyki gospodarczej. Obec-

ność ponad 20-osobowej grupy gości zagranicznych z Indii, Norwegii, Rumunii, Szwecji, Ukrainy, USA, Węgier oraz Włoch pozwoliła zarazem skonfrontować rodzime polskie doświadczenia w zakresie restrukturyzacji z doświadczeniami innych krajów oraz specyfiką realizowanych tam przedsięwzięć restrukturyzacyjnych.

Zagadnienia poruszane zarówno w wystąpieniach prelegentów, jak i w dyskusji prowadzonej w trakcie pierwszej z wymienionych sesji tematycznych ukazały szerokie spektrum złożoności procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw i gospodarki. Zaproszeni prelegenci podnieśli w swoich wystąpieniach zarówno problemy oddziaływania procesów globalizacji i rozwoju nowej gospodarki na zakres przedmiotowy i kierunki restrukturyzowania przedsiębiorstw, jak również wpływ zmian w otoczeniu przedsiębiorstw na ewoluowanie zasad i metod oceny przebiegu oraz efektów procesów restrukturyzacji. Zarówno prelegenci, jak i dyskutanci zgodni byli co do stwierdzenia, że restrukturyzacja stanowi obecnie immanentny element współczesnej gospodarki rynkowej, zaś zróżnicowane uwarunkowania makro- i mikroekonomiczne mają wpływ tylko na jej zakres, rodzaj, specyfikę oraz głębokość podejmowanych działań restrukturyzacyjnych.

Druga sesja obrad konferencji koncentrowała się na ukazaniu roli, jaką we współczesnej gospodarce odgrywają procesy globalizacji oraz postępującego oddziaływania przedsiębiorstw „nowej gospodarki”. W tym kontekście zaprezentowane wystąpienia ukazały złożoność oddziaływania nowych uwarunkowań zewnętrznych na funkcjonowanie i rozwój podmiotów zarówno polskiej gospodarki, jak i innych gospodarek. Dyskusja konferencyjna wywołana podniesionymi przez referentów problemami w sposób szczególny skoncentrowała się na problematyce zarządzania szkołami wyższymi i możliwościami oraz wyzwaniami, jakie w tym zakresie tworzą procesy globalizacji i integracji europejskiej. Pozwoliło to m.in. skonfrontować polską rzeczywistość w tym zakresie z doświadczeniami i propozycjami przedstawionymi przez zagranicznych uczestników dyskusji z Indii, Stanów Zjednoczonych, Szwecji oraz Ukrainy.

Tematyka obrad konferencyjnych w obrębie trzeciej sesji związana była bezpośrednio z V Międzynarodową Konferencją nt. „Entrepreneurship, employment and beyond”, którą we współpracy z partnerami zagranicznymi – przede wszystkim z Södertörn University College (Szwecja) – organizuje Katedra Przedsiębiorczości i Innowacji Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. W związku z tym obrady konferencyjne koncentrowały się wokół ukazania różnych przejawów i determinant rozwoju przedsiębiorczości i przekształceń na rynku pracy na przykładzie doświadczeń różnych krajów. W tej części konferencji referenci podjęli tematy, które z jed-

nej strony ukazywały specyficzne uwarunkowania związane z gospodarkami poszczególnych krajów, z drugiej zaś zaakcentowali problemy o charakterze bardziej globalnym.

Nowością minionej konferencji było zorganizowanie Panelu Praktyków pod hasłem przewodnim: „Pragmatyka restrukturyzacji współczesnego biznesu”. W tej części konferencji poruszane były przede wszystkim praktyczne problemy wiążące się z procesami funkcjonowania i restrukturyzacji współczesnego biznesu – z perspektywy doświadczeń różnych sektorów i branż gospodarki. W tym celu do dyskusji panelowej zaproszono menedżerów reprezentujących następujące firmy:

- Deloitte – sponsora konferencji, a zarazem partnera panelu praktyków,
- Górażdże Cement – Grupa Heidelberg Cement,
- PHP „Polski Tytoń”,
- Shell Polska,
- Zakłady Chemiczne „Alwernia”.

Zarówno wystąpienia panelistów, jak i wywołana nimi dyskusja potwierdziły, że zróżnicowane uwarunkowania towarzyszące funkcjonowaniu przedsiębiorstw należących do różnych branż gospodarki wymagają realizacji dostosowanych do tego przedsięwzięć restrukturyzacyjnych. Globalny charakter wielu przedsiębiorstw i ich przynależność do dużych międzynarodowych grup kapitałowych wymuszają na rodzimych podmiotach konieczność dostosowywania własnej działalności do strategii restrukturyzacyjnej całej grupy. Równocześnie jednak konieczne staje się uwzględnianie w podejmowanych działaniach restrukturyzacyjnych lokalnych uwarunkowań rynku polskiego oraz możliwości i ograniczeń, jakie on ze sobą niesie.

Bezpośrednim rezultatem konferencji są następujące dwa wydawnictwa książkowe: *Potencjał restrukturyzacji w warunkach globalizacji i nowej gospodarki*, red. naukowa: R. Borowiecki i A. Jaki oraz *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges. Development – Management – Entrepreneurship* – red. naukowa: R. Borowiecki i A. Jaki. Obie publikacje zawierające rozważania teoretyczne, metodyczne i empiryczne ukazują w sposób niezwykle wnikliwy całą złożoność procesów restrukturyzacji oraz uwarunkowań rozwoju przedsiębiorczości w gospodarkach różnych krajów. Powstałe w ten sposób opracowania dopełniają i wzbogacają dotychczasowy dorobek publikacyjny, jaki powstał w wyniku twórczej i bardzo owocnej współpracy Katedry Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z przedstawicielami innych krajowych i zagranicznych ośrodków naukowych oraz reprezentantami praktyki gospodarczej.

dr Andrzej Jaki

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie

PRZEGLĄD PRASY ZAGRANICZNEJ



„*Harvard Business Review*”

Kwintesencja kreatywnego myślenia

Kevin COYNE, Patricia GORMAN CLIFFORD, Renée DYE: *Breakthrough thinking from inside the box*, „*Harvard Business Review*”, December 2007, s. 70–78.

Kevin Coyne jest założycielem i współwłaścicielem firmy konsultingowej w Atlancie, w przeszłości był dyrektorem w McKinsey & Company, Patricia Gorman Clifford jest ekspertem ds. strategii w biurze firmy McKinsey w Stamford, Renée Dye jest konsultantem z Atlanty zajmującym się problemami strategii

Teza niniejszego artykułu zawiera się w stwierdzeniu, że podejście półformalne w generowaniu pomysłów daje lepsze wyniki niż metody ilościowe lub niczym nieskrępowana burza mózgów.

Gdyby poprosić kogoś o przedstawienie pomysłu na nowy biznes w ciągu 20 minut, z pewnością uznałby, iż zadanie jest tak kompleksowe i rozległe, że aż niewykonalne. Wielu ludzi nawet nie podejmuje wysiłku zmierzania się z takim wyzwaniem i rezygnuje od razu.

Gdy jednak zadaje się pytanie o to, co łączy filmy o Spidermanie i lody Häagen-Dazs, wiele osób stara się znaleźć cechy wspólne. Prawdą jest, że obie te oferty bazują na podobnym pomysle. W każdym przypadku wzięto coś, co lubią dzieci, i przetworzono to w produkt dla dorosłych. Na podobnej zasadzie udaje się sprzedawać ponad 25 innych produktów i usług, np. grę w paintball dla firm. Pokazuje to, że jeżeli zidentyfikuje się mechanizm, przekształcanie emocji z dzieciństwa

w drogi produkt dla dorosłych wydaje się proste.

Powyższe ćwiczenie uświadamia także, że na kwestie nowych pomysłów w biznesie nie powinno się patrzeć z zewnątrz ani też z zwykłej perspektywy. Zawsze natomiast – bazując na dotychczasowych rozwiązaniach, ale w nowy sposób.

Zwykle menedżerowie myśląc o rozwiązaniach problemów organizacyjnych, myślą przez pryzmat ograniczeń, które dobrze znają z codziennej działalności. To zaś powoduje myślenie schematyczne i proste imitowanie w obrębie znajomej przestrzeni.

Badania pokazują tymczasem, że największe efekty w generowaniu pomysłów wysokiej jakości osiąga się w sytuacji umiarkowanych ograniczeń. Ani nadmierne swoboda, ani zamykanie się w schematach nie dają tak dobrych rezultatów. Problem polega na budowaniu właściwych ograniczeń i stawianiu odpowiednich pytań.

Zanim jednak zacznie się testowanie nowych sposobów myślenia, warto odpowiedzieć sobie na pytanie: co jest nie tak z klasyczną burzą mózgów?

Dlaczego burza mózgów nie przynosi efektów?

Wielu menedżerów ponosi porażki w generowaniu nowych pomysłów z bardzo prostej przyczyny: albo każą swym pracownikom myśleć w nowy sposób, ale w ramach dotychczasowych rynków, danych finansowych lub badań rynku,

albo też nie budują żadnych ograniczeń dla ich myślenia.

Pierwszy sposób – wykorzystanie starych danych w nowy sposób – niemal zawsze powoduje wygenerowanie niewielkiej liczby pomysłów, w dodatku schematycznych oraz łatwych do rozszyfrowania i skopiowania przez konkurentów.

Kolejnym ograniczeniem są badania rynku. Zwykle w procesie opracowywania nowych produktów, pomysłów pada propozycja: zapytajmy o to naszych klientów, przecież nie są głupi i to dla nich wymyślmy nowe propozycje. To prawda, klienci nie są głupi i potrafią powiedzieć, jak postrzegają dany produkt w porównaniu do oferty konkurentów. Nie są jednak w stanie powiedzieć, czy jest im potrzebny lub podoba im się produkt, którego jeszcze nie widzieli na oczy. Przykładem jest chociażby sytuacja na rynku drukarek komputerowych. Dopóki nie pojawiły się produkty Xeroxa, ludzie nie wiedzieli, że mogą ich potrzebować. Dotąd bowiem kopiowali nie więcej niż trzy egzemplarze. Podobnie było z popytem na telefony komórkowe. Wydawało się, że jest ograniczony. Tymczasem Sony Walkman pokazał, że jest inaczej. Tak więc badania rynku mogą być nieadekwatne w przypadku wdrażania nowych idei.

Drugi sposób powoduje, że pomysły pracowników są niestrukturyzowane, często abstrakcyjne. Wyobraźmy sobie, że celem burzy mózgów ma być ulepszenie produktu. W jej wyniku mogą się pojawić pomysły na to, aby uczynić go większym, mniejszym, lżejszym

szym, cięższym, ładniejszym lub zmienić jego wygląd na tysiące sposobów. Inne pomysły prawdopodobnie będą dotyczyły zmiany ceny, sprzedaży z innymi produktami, zmiany funkcjonalności, trwałości, łatwości obsługi etc. Ludzie będą mnożyć pomysły, ale nie będą wiedzieć, które z cech są ważniejsze, dadzą lepsze efekty. Dlaczego? Ponieważ prowadzący sesję pomysłów nie ukierunkuje myślenia pracowników. W burzy mózgów nie ma bowiem złych pomysłów. Tymczasem bez żadnego ukierunkowania ludzie nie są w stanie ocenić, w którym kierunku powinno iść ich myślenie.

Podejście autorów artykułu zdaje się łączyć kreatywność z ukierunkowanym myśleniem, opartym na analizach ilościowych. Uważają oni, że zadawanie właściwych pytań pozwala ustrzec przed chybionymi pomysłami i daje szansę ich porównania. Ponadto, konieczne staje się dobre zorganizowanie sesji pomysłów, czyli przezwyciężenie wszelkich barier, np. niechęci do wypowiedzania się ludzi w grupie większej niż 10 osób.

Właściwe pytania

Badania nad pracą noblistów i innych kreatywnych osób pokazują, że przełomowym momentem jest zwykle zadawanie sobie właściwych pytań. Jeśli takie pytania padną, praca nad projektem posuwa się dużo szybciej i niemal bez zakłóceń. Wyniki tych badań sprowokowały autorów artykułu do przesłedzenia historii firm, które osiągnęły największe sukcesy rynkowe. Badano dwie grupy organizacji:

- duże firmy, które w dość krótkim czasie stały się liderami kształtującymi swoje branże;
- małe firmy, „wyrosłe z garażu”, które w ciągu maksymalnie sześciu lat osiągnęły poziom 1 miliarda dolarów przychodów ze sprzedaży.

Okazało się, że większość innowacji w tych organizacjach



rozpoczęła się od zadania kilku ważnych pytań. Ważniejsze, że w tym zestawie pytań znalazło się takie, które mogło otworzyć drogę do rozwoju takim firmom, jak CNN, Google, USA Today, eBay czy Amazon. Ich szczegółowa lista znajduje się w załączniku.

Jednym z najważniejszych pytań, adekwatnych dla działania w każdym biznesie, jest pytanie o to, co sprawia największą kłopotów w używaniu (kupnie) naszego produktu, co może odstręczać tych potencjalnych klientów, którzy go jeszcze nie znają. Eliminacja tych kłopotów może stanowić o przewadze konkurencyjnej i wyróżnieniu się organizacji.

Świat jest pełen takich możliwości. Weźmy przykład stacji benzynowych i konieczności tankowania samochodów. Największym kłopotem dla użytkowników aut jest konieczność znalezienia czasu i dojechania do stacji, żeby zatankować samochód. Tymczasem samochód jeździ średnio ok. 500 godzin w roku, resztę czasu spędza na parkingach. Jak zmieniłby się rynek, gdyby niewielkie cysterny mogły tankować bezpośrednio na wszystkich parkingach wszystkie samochody, których właściciele zostawili kartkę: „Proszę zatankować samochód”? Oczywiście pojawia się mnóstwo problemów organizacyjnych i technicznych, ale wystarczy zapytać kierowców tankujących na samoobsługowych stacjach na wietrze i mrozie, czy nie jest to dobry pomysł.

To samo pytanie o największe kłopoty, związane z kupnem lub używaniem produktu, można zadać w wielu innych branżach.

Lepsza organizacja procesu

Autorzy artykułu twierdzą, że każda normalna sesja generowania pomysłów w burzy mózgów podważa podstawowe zasady, według których ludzie działają i pracują w grupach. Weźmy następujący przykład. W pomieszczeniu znajduje się 20 osób. Lider jest jednocześnie ich szefem, co powoduje, że część z nich nie jest skora do dzielenia się swoimi pomysłami, bo nie chce zostać źle oceniona. Trzy osoby dominują sesję, reszta milczy. Kiedy jednak grupa zostanie ukierunkowana w swoim myśleniu, pomysły stają się bardziej adekwatne do sytuacji, a ludzie

nie mają poczucia winy, jeśli nie wymyślą nic lub nie przyklasną któremuś z zaproponowanych pomysłów.

Stąd też dobra organizacja procesu generowania pomysłów powinna uwzględniać wymienione poniżej etapy.

■ **Określenie granic dla akceptowalnych pomysłów i stawianie właściwych pytań.** Ile razy zdarza się słyszeć po sesji generowania pomysłów: „miałem taki pomysł, ale nie zaproponowałem go, bo nie wiedziałem, czy rzeczywiście o to wam chodzi”. Ile razy ludzie dochodzą do właściwego rozwiązania drobnymi krokami, podczas gdy oczekuje się od nich wielkich idei? Wszystkich tych problemów można uniknąć, jeżeli dobrze przygotuje się sesję. Wystarczy określić kryteria tego, co to znaczy dobry pomysł, czego się oczekuje i jacy pracownicy powinni się zaangażować w rozwiązanie danego problemu.

■ **Wybór członków zespołu tak, aby mieć szansę na wygenerowanie ciekawych pomysłów.** Najczęstszym błędem jest angażowanie do zespołu osób ze względów politycznych, a pomijanie tych, którzy naprawdę mogą wiele wnieść do prac grupy. Podstawowymi pytaniami są pytania o to, kto używa produktu w sposób niestandardowy lub w dużych ilościach. Ważne, żeby w zespole znalazły się osoby, które niekoniecznie stanowią personel organizacji.

■ **Czuwanie nad zaangażowaniem w pracę.** Trzeba zdać sobie sprawę z tego, że spora część zespołu biorąca udział w burzy mózgów będzie mniej zainteresowana wynikiem spotkania niż organizator. Czasami drobne tricki pozwalają budować zaangażowanie. W jednej z większych organizacji zarabiającej miliardy sześciu członków zarządu pracowało bez wytchnienia i z energią, ponieważ zwycięska grupa miała otrzymać nagrodę wartości 20 USD. Czasami wystarczy niewielka zachęta, aby pobudzić rywalizację między zespołami (lub wewnątrz nich) i zwiększyć zaangażowanie.

■ **Strukturyzowanie spotkania tak, aby normy społeczne (grupowe) działały na korzyść, a nie przeciwko efektywności zespołu** – jedną z takich norm jest ograniczanie czasu wypowiedzi lub nieprzerywanie

Pytania pozwalające rozwijać nowe produkty

Nasi klienci

- kto używa naszego produktu w najbardziej niestandardowy sposób?
- kto wymaga innej uwagi działu sprzedaży lub obsługi niż większość klientów?
- kto najbardziej i najmniej zwraca uwagę na koszty?
- gdyby obniżyć koszty o 25%, czy można by ciągle dobrze zaspokajać potrzeby klientów?

Nieoczekiwany sukces

- kto używa naszego produktu w sposób, którego nie przewidzieliśmy?
- kto używa produktu w dużych ilościach?

Przełamywanie granic

- kto jeszcze próbuje rozwiązać ten sam problem co my, ale z innych powodów?
- jakie pomysły dot. efektywności w naszym biznesie mogą być zastosowane gdzie indziej?
- jakie informacje o klientach i użytkowaniu produktu mogą być kluczem do radykalnych usprawnień w innych branżach?

Bariery

- co stanowi największy kłopot dla naszych klientów?
- jakie są możliwości szybkich modyfikacji produktu?
- do których klientów produkt jest najmniej dopasowany?
- do jakich możliwości użytkowania produkt jest najmniej dopasowany?
- którzy klienci mogliby być największymi użytkownikami produktu, gdyby usunąć pewne bariery?

Perfekcja

- co możemy robić inaczej niż dotąd?
- jak zmieniłby się produkt, gdyby był dopasowany do każdego klienta?

Śledzenie zmian

- które technologie najbardziej się zmieniły od czasu ostatnich zmian w produkcji?
- które technologie produkcji najbardziej się zmieniły od czasu ostatnich zmian w naszym procesie produkcji i systemie dystrybucji?
- które potrzeby klientów zmieniają się najszybciej? jakie będą za 5 lat?

osobie mówiącej; zawsze jednak znajdują się w zespole osoby, które łamią te reguły i dominują dyskusję; sposobem na rozwiązanie tego problemu jest podział grupy na mniejsze zespoły i kierowanie osób dominujących do tego samego zespołu.

■ **Ukierunkowywanie dyskusji poprzez zadawanie wcześniej przygotowanych pytań.** Podział grupy na mniejsze zespoły daje możliwość większego zaangażowania się wszystkich członków grupy. Niemniej jednak dobrze jest każdemu wydzielić zadanie skierowane tylko do niego – przedyskutowanie jednego konkretnego pytania i zaprezentowanie najlepszych pomysłów jako wyniku dyskusji.

■ **Niepoleganie tylko na sesji burzy mózgów.** Zaskakujące, jak wielu menedżerów angażowanie pracowników ogranicza tylko do warsztatów burzy mózgów, ignorując jednocześnie to, jak generalnie pracują oni w grupie lub poza nią. Zdarza się, że niektó-

rzy pracownicy nie odnajdują się w formule burzy mózgów, nawet w przypadku dość sformalizowanych i ustrukturyzowanych sesji. Ważny jest też czas i miejsce organizowanych spotkań. Wszystko to wpływa na zaangażowanie i produktywność ludzi. Z tego też powodu burza mózgów nie może być jedyną formą poszukiwania nowych pomysłów.

■ **Zawężanie listy pomysłów do tych, które mają szansę na realizację i rzeczywiście rozwiązują problem.** Nic nie jest bardziej frustrujące dla uczestników sesji burzy mózgów niż brak jakichkolwiek efektów ich dyskusji. Wybór pomysłów do realizacji nie może zatem zostać odłożony na później, bo marnuje się motywacja pracowników. Tymczasem wielu menedżerów boi się wyboru konkretnych rozwiązań, bo to oznacza podział pracowników na zwycięzców i przegranych. Jest to błąd tym poważniejszy, że nie pozwala na uczenie się i generowanie lepszych idei w przyszłości.

W przeciwieństwie do tradycyjnej burzy mózgów, rozwiązanie proponowane przez autorów artykułu zwykle przynosi konstruktywne pomysły. Dwudziestoosobowy zespół generuje średnio 20 pomysłów w ciągu godziny. Oznacza to możliwość wygenerowania około 150 idei w trakcie dwudniowego spotkania. Ciągłe jednak pozostaje problem wyselekcjonowania tych np. pięćdziesięciu, które będą mogły zostać poddane dalszemu opracowywaniu i rozwijaniu.

*Opr. dr hab. Grażyna Aniszewska
profesor SGH*

Katedra Teorii Zarządzania
Szkoły Głównej Handlowej



Dobre praktyki EFS w Polsce – doświadczenia z realizacji projektu „Domu Organizatora” TNOiK w Toruniu

Dobiega końca projekt pt. „Europejskie standardy zarządzania instytucjami rynku pracy dla kadr kierowniczych”, który był realizowany przez TNOiK „Dom Organizatora” od stycznia 2007 przez okres 15 miesięcy (informowaliśmy o tym na łamach „PO” nr 3/2007).

Celem projektu było podniesienie kompetencji zawodowych i psychospołecznych 85 kierowników z instytucji rynku pracy w czasie 170 godzin szkoleń i konsultacji. Za sukces projektu uważa się osiągnięcie 100-proc. zaplanowanego wskaźnika tzw. rezultatu twardego i ukończenie projektu przez 85 beneficjentów, zgodnie z zaplanowanym w wyżej wymienionym wniosku wskaźnikiem. Projekt zakładał także osiągnięcie tzw. rezultatów miękkich, takich jak: kompetencje zawodowo-menedżerskie oraz kompetencje psycho-społeczne i interpersonalne. Ocena osiągnięcia zakładanych rezultatów miękkich monitorowana była przez audytora ds. jakości szkoleń podczas trzykrotnej ewaluacji projektu. Sukcesem projektu jest osiągnięcie wskaźnika rezultatu adekwatności szkolenia do potrzeb uczestników na poziomie 90% (we wniosku – 80%), czyli znacznie powyżej zakładanego w projekcie.

Cele i założenia projektu popularyzowane będą podczas konferencji podsumowującej projekt pt. „WYZWANIA WOBEC INSTYTUCJI RYNKU PRACY W PROCESIE INTEGRACJI Z UNIĄ EUROPEJSKĄ”, która jest zaplanowana na **22 lutego 2008 r. w Toruniu**. Na konferencji międzynarodowej zostaną przedstawione następujące tematy:

■ „Elastyczność i bezpieczeństwo na polskim rynku pracy” – prof. zw. dr hab. **Elżbieta Kryńska** – Uniwersytet Łódzki w Łodzi i Instytut Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie;

■ „Polityka rynku pracy wobec osób starszych w Niemczech” – **Privat Doz. Dr Lutz Bellmann** – kierownik Działu Badawczego Przedsiębiorstwa i Zatrudnienia w Instytucie Badania Rynku Pracy i Zawodoznawstwa Federalnej Agencji Pracy w Norymberdze;

■ „Migracja zarobkowa z Polski po akcesji do Unii Europejskiej” – dr **Jarosław Oczki** – Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.

Więcej o konferencji na stronie projektu: www.tnoik.edu.pl / zakładka aktualności.

Projekt będzie także popularyzowany poprzez wydanie publikacji pt.: *Wyzwania wobec instytucji rynku pracy w procesie integracji z Unią Europejską*, która zawiera wnioski z realizacji projektu.

Projekt w całości był finansowany z Europejskiego Funduszu Społecznego. Mamy nadzieję, że została wykreowana wartość dodana, a przede wszystkim została stworzona możliwość wymiany myśli, poglądów pomiędzy reprezentantami różnych organizacji działających na polskim rynku pracy. Przewidujemy, że nawiązane kontakty zbliżą do siebie instytucje rynku pracy, co zaowocuje wspólnie realizowanymi projektami oraz promowaniem dobrych praktyk.

opr. *Iwona Lackowska*
– Oddział TNOiK w Toruniu

W dniach 18–20 października 2007 roku odbyła się w Iwoniczu Zdroju konferencja naukowa nt. „Arbitraż i mediacja – praktyczne aspekty stosowania przepisów”. Była to kontynuacja inicjatywy Zakładu Prawa Handlowego i Gospodarczego Wydziału Prawa Uniwersytetu Rzeszowskiego, który w 2006 r. zorganizował przy współudziale Oddziału TNOiK w Rzeszowie Międzynarodową Konferencję Naukową poświęconą arbitrażowi i mediacji jako instrumentom wspierającym rozwój przedsiębiorczości.

Organizatorem konferencji było Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa, Oddział w Rzeszowie, oraz Podkarpacki Stały Sąd Polubowny – Arbitrażowy przy Oddziale TNOiK w Rzeszowie.

Konferencję otworzył dr hab. prof. UR Jan Łukasiewicz; wyraził nadzieję, że prezentacja poglądów i dyskusja w szerokim gronie osób w różny sposób związanych z problematyką ADR, wpłynie na poszerzenie wiedzy na ten temat oraz pozwoli na wypracowanie rozwiązań, które w przyszłości przyczynią się do bardziej efektywnego stosowania przepisów prawa w tej materii.

Patronat honorowy nad konferencją objął marszałek województwa podkarpackiego – Zygmunt Cholewiński. Władze samorządowe reprezentował Kazimierz Kędziński – dyrektor Urzędu Marszałkowskiego, który wskazał na nieocenioną wartość, jaką niesie za sobą promocja polubownego rozwiązywania sporów.

W wystąpieniu rozpoczynającym merytoryczną część konferencji „Wskazania dla rozwoju sądownic-

stwa polubownego (arbitrażowego)” dr hab. prof. UR **Jan Olszewski** dokonał analizy czynników, które pozytywnie wpływają na rozwój arbitrażu.

Kolejne prezentacje były odbiciem bardzo szerokiego spektrum problemów związanych ze stosowaniem w praktyce przepisów odnoszących się do arbitrażu i mediacji.

Podczas dwudniowej konferencji wygłoszono ponad dwadzieścia niezwykle interesujących referatów.

Uwieńczeniem obrad konferencyjnych było opracowanie pt. *Rola nieformalnych porozumień w procesie alternatywnych sposobów rozstrzygnięcia sporów* przygotowane wspólnie przez prof. **Jana Łukasiewicza** i mgr **Katarzynę Kłosowską**. Dostrzeżono w wystąpieniu niezwykle ważny problem związany ze zjawiskiem formalizacji, które to ma znaczenie fundamentalne dla bytu każdej stałej formy organizowania działań.

Łącznie w konferencji wzięło udział ponad 40 osób zainteresowanych właściwym wykorzystaniem przepisów dotyczących ADR w praktyce życia gospodarczego. Referaty i komunikaty zostały opublikowane w księdze konferencyjnej przygotowanej w formie wydawnictwa dla wszystkich uczestników konferencji pod redakcją prof. Jana Olszewskiego. W końcowej dyskusji prof. Jan Olszewski zapowiedział kontynuację tego typu przedsięwzięć przez rzeszowski Oddział TNOiK. Zebrani stwierdzili zasadność takich działań i deklarowali gotowość uczestnictwa w takich konferencjach w przyszłości.

Tomasz Miśko