

***ZARZĄDZANIE
W NOWEJ GOSPODARCE.
KLASYKA I NOWOCZESNOŚĆ***

***ZARZĄDZANIE
W NOWEJ GOSPODARCE.
KLASYKA I NOWOCZESNOŚĆ***

Praca zbiorowa pod redakcją:

Marcina W. STANIEWSKIEGO

i

Piotra SZCZEPANKOWSKIEGO

Warszawa 2009

Publikacja przygotowana w ramach środków własnych Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie oraz środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego przeznaczonych na działalność wspomagającą badania.

Redakcja naukowa

dr Marcin W. Staniewski

dr Piotr Szczepankowski

Recenzent

prof. dr hab. Edward Szczepanik

Redaktor prowadzący

Wojciech Żyłko

Korekta

Maria Szczepankowska

Projekt okładki

Karol Kowalczyk

Skład i łamanie

Adam Polkowski

apolkowski@vp.pl

Copyright © 2009 by Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie

Wydanie I

ISBN 978-83-61086-67-3

Wydawca

Vizja Press & IT

ul. Dzielna 60, 01-029 Warszawa

tel./fax: (22) 536 54 68

e-mail: vizja@vizja.pl

www.vizja.net.pl

www.vizja.osdw.pl

Warszawa 2009

Spis treści

Wstęp	9
--------------------	----------

CZĘŚĆ I ZARZĄDZANIE WIEDZĄ

Jerzy Dziuk	
Zarządzanie wiedzą czy zarządzanie nauką	17
Agnieszka Bitkowska	
Wybrane aspekty zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie	25
Roman Chełchowski	
Zarządzanie wiedzą warunkiem prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego i społecznego	33
Piotr Szczepankowski	
Kapitał wiedzy jako źródło kreowania wartości przedsiębiorstw	59
Agnieszka Bitkowska	
Narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie	83

CZĘŚĆ II ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Joanna Rogozińska-Mitrut	
Ewolucja zarządzania zasobami ludzkimi	91
Jerzy Dziuk	
Kapitał ludzki a zasoby ludzkie w procesach zarządzania	105
Zenon Zamiar	
Wybrane przesłanki zarządzania zasobami ludzkimi w nowoczesnym procesie produkcyjnym	113
Agnieszka Bitkowska	
Zarządzanie procesami a zarządzanie zasobami ludzkimi	139
Krystyna Leszczewska	
Kształtowanie funkcji personalnej w przedsiębiorstwach sektora MSP na przykładzie wybranych krajów	155
Urszula Dziewulska	
Rozwój nauczycieli akademickich niepublicznych uczelni wyższych	173

CZĘŚĆ III ZARZĄDZANIE W ADMINISTRACJI

Janusz Soboń

Problemy zarządzania rozwojem miast w warunkach transformacji systemowej.....	189
--	------------

Zdzisław Sirojć

Zarządzanie rozwojem metropolii w aspekcie europejskiego modelu polityki socjalnej.....	201
--	------------

Iwona Kiełek, Michał Szostak

Zastosowanie podejścia procesowego w systemie zarządzania jakością Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy	209
--	------------

CZĘŚĆ IV ZARZĄDZANIE W PRAKSEOLOGII

Piotr Wiczkowski

Desygnaty kategorii zarządzanie	223
--	------------

Dariusz Rajczyk

O kategorii doświadczenia w zarządzaniu	231
--	------------

Piotr Wiczkowski

Fenomen zarządzania w wykładni prakseologicznej i dyrektyw ergonomii	237
---	------------

Dariusz Turemka

Zmierzch kapitału	247
--------------------------------	------------

CZĘŚĆ V ZDYWERSYFIKOWANE PROBLEMY ZARZĄDZANIA

Agnieszka Biernat-Jarka, Ewa Grzymska

Usługi elektroniczne jako element innowacyjności sektora MSP	259
---	------------

Sławomir Jarka

Znaczenie targów „Twoje Pieniądze” w promocji przedsiębiorstw .	273
--	------------

Andrzej Partyka

Innowacyjność i złożoność wdrożenia systemu ERP. Model teoretyczny	289
---	------------

Joanna Rogozińska-Mitrut

Czynniki negocjacyjne w biznesie międzynarodowym.....	317
--	------------

Janusz Soboń, Joanna Rogozińska-Mitrut	
Warunki tworzenia własnego portfela akcji	331
Wojciech Słomski	
Etyka reklamy czy biznes?	345
Kiyokazu Nakatomi	
Moralność przedsiębiorstwa opartego na	
Kodeksie Samurajskim Busido	361

Wstęp

Okres pierwszej dekady XXI w. przyniósł istotne zmiany w podejściu do zarządzania organizacjami. Pojawiły się nowe trendy czy kierunki (nurdy) w naukach o zarządzaniu, a wcześniejsze zostały zmodyfikowane. Głównymi przyczynami tego stanu rzeczy były przede wszystkim dynamiczne zmiany zachodzące zarówno w samych organizacjach, jak i w ich otoczeniu społeczno-ekonomicznym, będące głównie konsekwencjami globalizacji, rewolucji informacyjnej, szybkości przepływu kapitału, ludzi, technologii, wiedzy i informacji. Determinanty te musiały doprowadzić do zmiany modelu zarządzania. Zwiększyła się społeczna odpowiedzialność organizacji, zaczęto większą uwagę zwracać na grupy interesów (tzw. *stakeholders*), kluczowe miejsce zajęła koncepcja zarządzania wartością dla właścicieli, większą uwagę poświęcono innowacjom, gospodarce opartej na wiedzy, sposobom tworzenia przewagi konkurencyjnej w oparciu o składniki kapitału intelektualnego (markę, klientów, informację, wiedzę, zasoby ludzkie, jakość itp.). Organizacje nabrały umiejętności uczenia się. Wydaje się, że zjawiska te pozwalają wielu przedsiębiorstwom łagodnie przetrwać liczne kryzysy, które równie często jak zmiany w nurtach zarządzania pojawiają się w globalnej gospodarce.

Celem prezentowanej monografii, o pojemnym tytule „Zarządzanie w Nowej Gospodarce. Kłasyka i nowoczesność”, jest zapoznanie Czytelników z najnowszą wiedzą w zakresie nauki o zarządzaniu oraz przedstawienie w niektórych przypadkach ewolucji myśli teoriopoznawczej i praktycznej w tym zakresie. W opracowaniu dominuje nurt rozważań powiązany z zasadami gospodarki innowacyjnej i opartej na wiedzy, bowiem nie powinno ulegać najmniejszej wątpliwości, iż silniejsze skoncentrowanie uwagi na pozamaterialnych zasobach każdej organizacji oraz ocena efektywności ich aplikacji

w rzeczywistości ekonomicznej zapewniają skuteczne pokonywanie barier i stwarzają szanse na ciągłe doskonalenie.

Tematyka monografii została ujęta w pięciu częściach:

1. Zarządzanie wiedzą.
2. Zarządzanie zasobami ludzkimi.
3. Zarządzanie w administracji.
4. Zarządzanie w prakseologii.
5. Zdywersyfikowane problemy zarządzania.

Punkt wyjścia monografii stanowią rozdziały poświęcone zarządzaniu wiedzą i zasadom gospodarki opartej na wiedzy. Część tę otwiera artykuł dyskusyjny, w którym starano się wykazać podobieństwa i różnice między wiedzą a nauką. W kolejnym przedstawiono system, wymiary i fazy zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Wykazano w nim również znaczenie zasobów ludzkich w procesie zarządzania wiedzą. Następny rozdział jest skoncentrowany na wskazaniu możliwości aplikacji reguł zarządzania wiedzą w kreowaniu rozwoju gospodarczego i społecznego. Rozważania odnoszą się zarówno do skali makro – całej gospodarki, jak i mikro – organizacji czy przedsiębiorstw. Szczegółowo opisano tu również klasyczne i nowe modele zarządzania wiedzą. W kolejnym rozdziale opisano wpływ efektywnego zarządzania kapitałem wiedzy na wartość przedsiębiorstwa. Udowodniono tezę, że zasoby wiedzy stanowią we współczesnych organizacjach najważniejszą pozafinansową determinantę tworzenia i utrzymywania ich wartości na rynku. Bez tworzenia lub pozyskania kapitału wiedzy nie da się w aktualnych uwarunkowaniach ekonomicznych wykonywać strategii dynamicznego wzrostu wartości innych zasobów i kapitałów zaangażowanych w sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstw. Ostatni z rozdziałów tej części monografii informuje, jak należy to skutecznie realizować, gdyż opisuje narzędzia, szczególnie informatyczne, wspierające zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie.

Przyjmując założenie, iż prawidłowe zarządzanie wiedzą możliwe jest w wyniku skutecznego zarządzania głównym zasobem intelektualnym organizacji, jakim są zasoby ludzkie, im właśnie poświęcono drugą część monografii. Rozważania w tej części książki zaczynają się prezentacją ewolucji teorii zarządzania zasobami ludzkimi, ze szczególnym uwzględnieniem podmiotowości, a nie przedmiotowości tych zasobów. Wątek ten kontynuowany jest w następnym rozdziale, w którym prowadzona jest dyskusja o poprawności wykorzystywania w stosunku do czynnika ludzkiego organizacji takich pojęć, jak: „zasoby ludzkie” i „kapitał ludzki”, co może prowadzić do nadmiernego odpodmiotowienia człowieka. Kolejny rozdział opisuje wpływ wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi na procesy produkcyjne w przedsiębiorstwach. Rozważania teoretyczne w tym zakresie zostały uzupełnione o wyniki badań przeprowadzonych w wybranych przedsiębiorstwach, co nadaje treści bardziej pragmatyczny charakter. Uogólnienia informacji zawartych w tym rozdziale następują w kolejnym, który jest poświęcony procesowemu nurtowi zarządzania oraz miejscu i znaczeniu zasobów ludzkich w wielu procesach biznesowych. W końcu, ostatnie dwa rozdziały zawarte w tej części monografii odnoszą się do kształtowania zasobów ludzkich w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonujących w wybranych krajach oraz zarządzania personelem w jednej z niepublicznych szkół wyższych w Polsce.

Trzecia część monografii odnosi się do wykorzystania koncepcji zarządzania wiedzą i zasobami ludzkimi w efektywnym funkcjonowaniu jednostek administracyjnych. Rozdział wprowadzający do tej części odnosi się do problemów zarządzania rozwojem miast w warunkach transformacji systemowej. W kolejnym opisano kwestię aspektów zarządzania rozwojem polityki socjalnej w wielkich miastach. Scharakteryzowano model europejskiej polityki socjalnej oraz przedstawiono wnioski, jakie płyną z zarządzania sferą socjalną w metropoliach. Ostatni z rozdziałów odnoszących się do zarzą-

dzania w administracji, prezentuje na przykładzie Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy zastosowanie podejścia procesowego w systemie zarządzania jakością.

Część czwarta książki ma charakter dyskusji socjologiczno-filozoficznej i odnosi się do prakseologicznego ujęcia zarządzania. Zadaniem prakseologii jest poszukiwanie najszerszych uogólnień odnoszących się do wszelkich form świadomego i celowego działania, konstruowanie i uzasadnianie nakazów czy zakazów oraz zaleceń i ostrzeżeń dotyczących wzmagania sprawności w działaniu, wypracowywanie systemu pojęć niezbędnych lub swoiście przydatnych dla tych konstrukcji. W związku z tym, w części tej prowadzone są rozważania nad istotą pojęcia zarządzanie, kategorią doświadczenia i uczenia się, fenomenem sprawnego zarządzania oraz dyskutowana jest teza o przewadze człowieka, jego zdolności, osobowości i pracowitości nad kapitałem pieniężnym czy materialnym.

Ostatnia, piąta część monografii opisuje wybrane, jednostkowe, zróżnicowane tematycznie problemy współczesnego zarządzania. Uwaga została m.in. poświęcona usługom elektronicznym i społeczeństwu informatycznemu, targom jako instrumentom promocji wybranych przedsiębiorstw, systemom informatycznym wspomagającym zarządzanie, metodom negocjacji w skali międzynarodowej, aspektom psychologicznym podejmowania decyzji w zakresie zarządzania portfelem akcji, etyce reklamy czy wykorzystaniu zasad kodeksu samurajskiego w podnoszeniu moralnego „ducha” przedsiębiorstw.

Ze względu na fakt, iż teoria zarządzania nie jest domeną jedynie ekonomistów, a zainteresowanie nią wykazują przedstawiciele różnych dziedzin nauki, monografia powstała jako wspólne dzieło kilkunastu osób związanych z różnymi ośrodkami akademickimi i reprezentujących różne dyscypliny naukowe – nauki o zarządzaniu, ekonomię, prawo i administrację, psychologię, socjologię i filozofię. Podobnie, książka adresowana jest do szerokiego grona Czytelników.

ków, którzy przede wszystkim są zainteresowani poznaniem współcześnie zachodzących zmian w nurtach i kierunkach nauki o zarządzaniu organizacjami. Praca powinna zainteresować badaczy problematyki, może być również z powodzeniem wykorzystywana w procesie stałego pogłębiania wiedzy menedżerów oraz kształcenia studentów i doktorantów uczelni ekonomicznych, słuchaczy różnorodnych studiów podyplomowych.

Pragniemy serdecznie podziękować wszystkim osobom i instytucjom, dzięki którym powstała ta praca. Szczególnie dziękujemy Autorom poszczególnych rozdziałów za wkład ich kapitału wiedzy w rozwój nauk o zarządzaniu oraz Recenzentowi za cenne uwagi, które podniosły walory poznawcze książki.

Warszawa, grudzień 2009 r.

Marcin W. Staniewski

Piotr Szczepankowski

Część I
Zarządzanie wiedzą

Jerzy Dziuk

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ CZY ZARZĄDZANIE NAUKĄ

Wprowadzenie

Bardzo wielu teoretyków zarządzania obrało za przedmiot swoich badań dziedzinę zwaną „zarządzanie wiedzą” (m. in. E.H. Schein, J. Purcell, W. Richardson) (Larson, Sullivan, Garry, 1999: 124).

Niestety trzeba przyznać, że badacze ci operują bardzo jednostronną metodologią badań. Nie wiadomo bowiem o jaki typ wiedzy chodzi.

Janusz Czerny w pracy: „Paradygmaty współczesnej filozofii nauki” – wyróżnia co najmniej trzy typy wiedzy ludzkiej, a mianowicie:

- doświadczenie (*experience, Erfahrung*)
- umiejętności (*skills, Erkenntnis*), oraz
- naukę (*science, Wissenschaft*) (Czerny, 2005: 17).

Rodzi się zatem pytanie o jaki typ wiedzy ludzkiej chodzi teoretykom zarządzania? Nie ma przecież jednego typu wiedzy ludzkiej! W artykule niniejszym chciałbym rozpatrzyć te trzy odmiany wiedzy ludzkiej. Na wstępie dodam jedynie, że te trzy typy wiedzy ludzkiej są sobie:

- równouprawnione,
- uzyskiwane zupełnie odmienną metodologią,
- mają one odrębne aplikacje (Czerny, 2005: 29).

Tym wszystkim zagadnieniom chciałbym poświęcić nieco uwagi po to, aby odejść nieco od „mętnych” sformułowań.

O doświadczeniu

Istnieje wiele gatunków doświadczenia. Istnieje doświadczenie „Johna”, „Juana”, „Chio-Chu”, „Kowalskiego”, czyli doświadczenie każdego z nas (indywidualne) oraz doświadczenie środowiskowe

(lekarzy, biznesmenów), a także doświadczenie całej ludzkości – zwane „doświadczeniem dziejowym” (Czerny, 2005: 41).

Jak więc widać istnieje wiele odmian ludzkiego doświadczenia. Jednak wszystkie one mają pewne cechy wspólne. Wymienię tylko najważniejsze z nich.

Doświadczenie człowiek gromadzi przez całe swoje życie (zarówno to indywidualne, jak i zbiorowe) – doświadczenie człowieka wzrasta wraz z upływem czasu, ale nie tylko, zależy jeszcze od tak zwanego „kontekstu społecznego.

Sześćdziesięciolatek żyjący na głębokiej prowincji i sześćdziesięciolatek w dużej aglomeracji, podróżujący po świecie, mimo tego samego wieku mają odmienne doświadczenia. Stąd wzięto się powiedzenie, że „podróże kształcą”. A więc doświadczenie człowieka to nie tylko jego wiek, ale i kontekst społeczny. Jego edukacja, jego zawód. Jego osobiste zainteresowania (Czerny, 2005: 57).

Doświadczenie ma swoje blaski i cienie. Często w ogłoszeniach o pracę, możemy wyczytać, że poszukuje się pracowników z dużym doświadczeniem zawodowym. To właśnie dowód – jak cenne jest doświadczenie człowieka. Ale doświadczenie ma też swoje słabe strony. Długoletnie doświadczenie wprowadza człowieka w rutynę. A rutyna wprowadza do naszego życia „automatyzm”. Stępią krytycyzm. Czyni człowieka zbyt pewnym siebie. Rutyna jest złym doradcą. Długoletni kierowca jeździ „na pamięć”. Są to ujemne strony ludzkiego doświadczenia.

Z zamieszczonych tu rozważań wynika jasno, że doświadczenie człowieka jest dużym kapitałem, ale należy się do niego odnieść z pewną dozą krytycyzmu. Nie podchodzić do niego bałwochwalczo. Doświadczenia nie można się nauczyć (wyczytać z książek). Gromadzimy je przez całe nasze życie. Możemy mieć tak zwane doświadczenie ogólne (życiowe) i doświadczenie zawodowe. Można być analfabetą, ale mimo tego posiada się doświadczenie życiowe (resp.

– mądrość życiowa). W tym sensie doświadczenie człowieka jest niezmiernie cenne.

Umiejętności

Umiejętności różnią się od doświadczenia tym, że są wysoce wyspecjalizowane. Czym są same umiejętności, to doskonale widać w programach telewizyjnych „Mam talent”. Widać, że ludzie ci posiadli jakąś umiejętność zdobytą lub nabytą poza edukacją szkolną. Ktoś świetnie gotuje. Znakomicie gra, śpiewa lub tańczy. Talent czy uzdolnienia nie mają związku z doświadczeniem. To odrębne byty. Talent (umiejętność) jest rzeczą nabytą, doświadczenie jest wypracowane latami. Umiejętności można ponadto doskonalić, ale najczęściej są one wrodzone, nabyte, a R. Lawrence mówi wręcz „odziedziczone” (choć oczywiście nie podzielam tego poglądu)¹. Czy umiejętnościami można zarządzać to kwestia odrębna. Jeden z głównych inżynierów firmy General Motors, Michael Robinson, był cenionym fachowcem, a stopień inżyniera nadano mu „awansem” za wybitne patenty, a miał ich ponad trzydzieści (Beer, 1998: 114). W każdym bądź razie umiejętności (talenty, uzdolnienia) należą do wiedzy ludzkiej, są po prostu jej odmianą.

Nauka

Nauka jest wiedzą. Ale wiedzą specyficzną. Uzyskuje się ją w placówkach zwanych „szkołą”. Szkoła to placówka oświatowa powołana do realizacji dwóch zadań, a mianowicie:

- kształcenia, i
- wychowania.

Kształcenie i wychowanie nazywamy edukacją (Czerny, 2005: 87). Edukacja stała się dzisiaj główną siłą napędową cywilizacji. Bez nauki świat nie doznałby postępu. Całą dzisiejszą cywilizację za-

¹ Nie podzielam poglądu, aby umiejętności przechodziły z pokolenia na pokolenie.

wdzięczamy nauce. Dzięki nauce człowiek stworzył zaawansowaną technologię i technikę cyfrową. Technika i technologia to dwa filary współczesnej cywilizacji. Zaawansowana cywilizacja i organizacja zostały nazwane „sferą logistic”. Nauka jest wartością ogólnoludzką. Nie ma nauki „antycznej”, „feudalnej”, „kapitalistycznej”, „chińskiej”, „niemieckiej”. Istnieje za to nauka – jako własność wszystkich ludzi. Z owoców nauki czerpią korzyści wszyscy ludzie na świecie. Na przykład „szczepionka” na chorobę zakaźną jest osiągnięciem i korzyścią wszystkich ludzi, a nie jakiejś grupy społecznej. To jeden z uniwersaliów nauki². O ile doświadczenie i umiejętności zdobywamy w trakcie całego naszego życia, o tyle naukę musimy pozyskiwać tylko w szkołach w postaci edukacji. Ponadto, zdobywając naukę musimy spełniać pewne rygory – uczestniczyć w zajęciach. Jesteśmy z pracy nad nauką rozliczani (testy, kolokwia, egzaminy). Zatem edukacja podlega bardzo specyficznym kryteriom, które nie występują ani w doświadczeniu ani w umiejętnościach. Dlatego więc nauka obok ludzkiego doświadczenia i umiejętności stanowi szczególną wartość, którą ostatnio nazywa się „kapitałem” albo „ludzkim kapitałem”³.

Czym jest zarządzanie wiedzą?

Z dotychczas zamieszczonych tu rozważań można wnioskować, że zarządzać wiedzą to tyle co: zarządzać doświadczeniem, umiejętnościami, nauką.

Lecz w praktyce zarządzamy tymi składowymi w sposób bardzo różny. Inaczej zarządzamy doświadczeniem, inaczej umiejętnościami, a z gruntu inaczej nauką.

Ponadto, w odróżnieniu od doświadczenia czy umiejętności, zarządzanie nauką nie posiada granic. I to jest bardzo fundamentalne

² To znaczy, że mogą z jej osiągnąć i zdobyć korzyść wszyscy ludzie.

³ Ale to tylko metafora

znaczenie. Okazuje się, że wiedzę naukową można ciągle doskonalić i rozwijać. I to jest jej nieoceniony walor. Jest to jedyny fragment ludzkiej rzeczywistości pozbawiony granic rozwoju. Właśnie w obszarze nauki zawierają się największe możliwości ludzkiego rozwoju. Zatem zarządzać wiedzą to znaczy zarządzać ludzkim rozwojem.

Jakie są formy takiego zarządzania, to znaczy zarządzania ludzkim rozwojem?

Mogą one przybierać rozmaite formy (Beer, 1998: 129):

- szkoleń zawodowych,
- kursów kwalifikacyjnych,
- stażów doskonalących,
- udziału w konferencjach,
- studiów podyplomowych,
- kształcenia na uczelniach,
- wymiany doświadczeń,
- szkoleń uzupełniających po pracy, wreszcie
- metody e-learningu.

Jak więc widać pracodawcy mają nieskrępowane możliwości doskonalenia swoich pracowników, bowiem leży to w interesie rozwoju firmy i jej pracowników.

W nowej gospodarce rozwijanie zasobów ludzkich podąża w kierunku stworzenia organizacji uczącej się. Uczenie się organizacji i ich pracowników staje się głównym czynnikiem postępu i rozwoju społecznego (Staniewski, 2008: 78).

De facto, te firmy są przodujące (liderskie), które autentycznie troszczą się o stały rozwój swoich pracowników, a więc o ich edukację. Ponieważ możliwości nauki są nieograniczone – przeto i style zarządzania wiedzą również są „unlimited” (M. Beer) (Purcel, 2001: 107). Ale nie kto inny, jak sam M. Beer zauważa, że menedżerowie i liderzy firm – nie potrafią zarządzać wiedzą, bo są to z reguły ekonomiści, a ci nie mają wiedzy na temat ludzkiej osobowości i zacho-

wań. Dlatego zarządzają oni wiedzą w sposób spontaniczny (na wyzucie), a nie metodyczny (Kowacz, 2006: 19). Machiavelliego spytano kiedyś na czym polega zarządzanie. A filozof ten odpowiedział „Na sztuce, na sztuce, łaskawy Panie” (Kowacz, 2006: 22). Machiavelli dobrze wiedział, że możliwości każdego człowieka są ogromne. Ale zupełnie czym innym jest „wydobyć” ten potencjał, i nauczał przez dobroć i edukację, a nie przez szantaż i karcenie (Kowacz, 2006: 24).

Szkoda, że tak mało ludzi zna traktat Machiavelliego o sztuce zarządzania, a jest w nim naprawdę wiedza pożyteczna.

Jeremy Faron, czołowy teoretyk zarządzania zasobami ludzkimi w pracy „Human resources management as an art” pisał między innymi: „Persowie stosowali wobec niewolników pogardę i tortury, lecz zamiast efektywności pracy – mieli mordy, rozwiążłość i okrucieństwo. W końcu sami stali się ich ofiarami” (Faron, 2007: 9). A przecież i dzisiaj niektórzy pracodawcy traktują pracowników nader przedmiotowo, wprowadzając nie tak jak Persowie, ale w sposób mało godziwy, ale nade wszystko nadmiernie eksploatujący.

O co więc chodzi w zarządzaniu wiedzą? Tu ścierają się dwie „szkoły” myślenia. Jedną z nich reprezentuje Georg Kelly (The Psychology of Personal Constructs), a drugą „szkołę” reprezentuje Louis Porter w pracy: „A study of personal satisfaction” (Porter, 1999: 346).

Kelly – mówi, że „Dyrektorem szpitala powinien być medyk. Dowódcą armii powinien być wojskowy. Przełożonym księży powinien być duchowny. Szefem przedsiębiorstwa powinien być ekonom” (Kelly, 2000: 93).

Porter – mówi: „Liderem, menedżerem dowolnej firmy może być każda osoba mająca kompetencje menedżerskie, i nie ma to związku z profesją, branżą etc” (Porter, 2002: 99).

W Polsce na przykład panuje układ „mieszany”. Ministrem obrony narodowej jest cywil, dyrektorem szpitala nie musi być medyk, ale każdorazowo dyrektorem szkoły jest pedagog, a przełożonym parafii jest duchowny.

A jak powinno faktycznie i naukowo być?

Kwestię tę rozstrzygnął już N. Machiavelli, który pisał: „Stadem krów czy lwów nie rządzi świnia czy wilk – podobnie powinno być w rodzaju ludzkim” (Kowacz, 2006: 29).

Zatem Machiavelli opowiadał się za tak zwanym „naturalnym” porządkiem przewodnictwa, a nie kryteriom politycznym czy ideologicznym. Chyba Machiavelli był bliski prawdy.

Zakończenie

Uważam, że pytanie czy zarządzanie wiedzą czy nauką jest arcyważne, a to co najmniej z dwóch powodów.

W piśmiennictwie z teorii zarządzania brak jest tego typu rozważań, które wysuwam w postaci pytania.

Ponadto, samo pytanie zawarte w moim artykule już stanowi problem badawczy sam w sobie.

Pytanie to kieruję zarówno do siebie jako autora tekstu, jak i Czytelnika. Uważam, że na obecnym etapie pewnego kryzysu nie tylko gospodarczego, ale i intelektualnego, postawione w moim artykule pytanie powinno pobudzić środowiska twórcze do szerszej dyskusji nad zasygnalizowanym zagadnieniem.

Bibliografia

1. Beer, M. 1998. *A study of personal skills*, Michigan: Eddition Cromwell.
2. Czerny, J. 2005. *Paradygmaty współczesnej filozofii nauki*, Katowice: Intermedia.
3. Faron, J. 2007. *Human resources management as an art*, New York: Candell-House.

4. Kelly, H.R. 2000. *Knowledge and practice in firms*, Dallas: Dawidson.
5. Kowacz, M. 2006. *Sztuka zarządzania według N. Machiavelli*, Katowice: US.
6. Larson, J.M., Sullivan, H., Garry, H. 1999. *The Essential of humans order in firms structure*, Detroit Chicago: Bantam.
7. Porter, H. 2002. *Leadership In economy and firms*, New York: Social-Library.
8. Porter, L. 1999. *A study of personal satisfaction*, in: "Journal of Applied Psychology" nr 5.
9. Purcell, G.H. 2001. *The management in firms*, USA: Stanford University Press Ltd.
10. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.

Agnieszka Bitkowska

WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Charakterystyczną cechą obecnych czasów jest gwałtowne przyspieszenie procesów rozwoju. Następuje przyrost wiedzy oraz globalizacja procesów dostępu do niej. Zarządzanie wiedzą coraz częściej postrzegane jest jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego oraz społecznego. Nasycone rynki, zmienność produktów, coraz krótsze cykle życia produktu, niedoskonałość dotychczasowych, tradycyjnych systemów zarządzania sprawiają, że źródeł sukcesów w realizacji celów przedsiębiorstw poszukuje się w ciągłym doskonaleniu, we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania, a w szczególności zarządzania wiedzą

System zarządzania wiedzą

Wiedza stanowi strategiczny zasób i źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Zarządzanie wiedzą obejmuje następujące procesy: lokalizowanie wiedzy, pozyskiwanie wiedzy, rozwijanie wiedzy, dzielenie się wiedzą i rozpowszechnianie jej, a także wykorzystanie wiedzy oraz jej zachowywanie. Skutecznie promowanie nowych pomysłów, efektywnie zdobywanie i dzielenie się dobrymi praktykami, integrowanie różnych obszarów specjalistycznej wiedzy, stanowi przestrzeń dla wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwa powinny określić obszary wiedzy wspierające ogólną strategię.

Aby stworzyć system zarządzania wiedzą niezbędne jest wykorzystanie odpowiednich czynników (Grudzewski, Hejduk, 2005):

- technologii IT;

- systemów zarządzania i metod pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego (m.in. *Balanced Scorecard*),
- kultury organizacyjnej zorientowanej na ludzi, wyzwalającej w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjającej dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. "wspólnot wymiany doświadczeń", czyli nieformalnych grup wewnątrz lub na zewnątrz organizacji.

Zarządzanie wiedzą łączy techniki informacyjne (technologię) i zarządzanie kapitałem intelektualnym (zarządzanie partycypacyjne, kulturę organizacyjną i motywację), dlatego też przedsiębiorstwa potrzebują ludzi (specjalistów) do projektowania systemów zarządzania wiedzą. Organizacja, która pragnie efektywnie zarządzać wiedzą, musi dokonać zmian w takich obszarach, jak (Grudzewski, Hejduk, 2005):

- kultura organizacyjna i styl kierowania;
- technologia;
- struktura organizacyjna (preferowane są organizacje płaskie, tworzenie zespołów projektowych);
- systemy motywacyjne;
- strategia firmy.

Przedsiębiorstwa wykorzystują dwa podejścia do zarządzania wiedzą. Pierwsze z nich koncentruje się na kodyfikacji, drugie zaś na personalizacji.

W niektórych przedsiębiorstwach strategię skupiają się na technologiach informatycznych, za pomocą których wiedza jest starannie kodyfikowana i składowana w bazach danych, skąd jest łatwo dostępna dla wszystkich pracowników firmy. Ten rodzaj strategii został nazwany strategią kodyfikacji. W procesie kodyfikowania wiedzy firmy używają podejścia typu „ludzie do dokumentów”: wiedzę wydoby-

wa się od pracowników, którzy ją rozwijają, czyni się ją od nich niezależną i powtórnie używa dla różnych celów. Podejście to pozwala wielu ludziom poszukiwać i kodyfikować wiedzę bez kontaktu z osobą, która pierwotnie ją rozwinęła (Staniewski, 2007).

Organizacja, która chce budować przewagę konkurencyjną opartą na wiedzy musi zbudować system, który połączy koncepcje kodyfikacji z koncepcją personalizacji (Grudzewski, Hejduk, 2004: 86).

Wymiary zarządzania wiedzą

W. R. Bukowitz i R. L. Williams (2000) wskazali na dwa główne wymiary zarządzania wiedzą: taktyczny i strategiczny. Z punktu widzenia taktyczno-operacyjnego autorzy wyróżnili cztery fazy procesu zarządzania wiedzą: pozyskiwanie, wykorzystywanie, uczenie się i wspieranie, wnoszenie własnego wkładu. Zaproponowane kategorie tworzą zamknięty cykl, w którym pracownicy pozyskują wiedzę, wykorzystują ją w codziennej pracy. Fazy uczenia i wspierania, wnoszenia własnego wkładu, są nowymi kategoriami, nadającymi nowy wymiar procesowi zarządzania wiedzą w organizacjach.

Wymiar strategiczny zarządzania wiedzą tworzą trzy procesy: szacowania/oceny, budowania/utrzymania wiedzy oraz proces pozbywania się wiedzy. Szacowanie wymaga ciągłego definiowania kluczowej dla realizacji misji/strategii przedsiębiorstwa wiedzy i mapowania obecnych aktywów, bazując na wiedzy w kontekście przyszłych potrzeb organizacyjnych. Proces budowania i utrzymywania wiedzy określa, w jakim stopniu organizacja pomaga kreować relacje z pracownikami, dostawcami, klientami, otoczeniem organizacyjnym, a nawet konkurentami (Dąbrowski, Gierszewska, 2005: 60).

Korzyści z wdrożenia systemu zarządzania wiedzą dotyczą m.in. poprawy innowacyjności, tworzenia i wykorzystania nowych pomy-

słów, udostępnienie zasobów wiedzy właściwym osobom w odpowiednim miejscu i czasie; ułatwienie poszukiwania i zastosowania specjalistycznej wiedzy i *know-how*, wsparcie współpracy, komunikacji, dzielenia się wiedzą, ustawicznego uczenia się i doskonalenia zarówno indywidualnych pracowników, jak i całej organizacji.

Zgodnie z metodologią KPMG istnieje możliwość określenia poziomu zarządzania wiedzą, rozpoczynając od chaosu organizacyjnego, poprzez etap świadomości, ukierunkowania, zarządzania i systemowego zintegrowania.

Tabela 1. Fazy zarządzania wiedzą

Faza chaosu <i>(knowledge chaotic)</i>	nie występuje powiązanie zarządzania wiedzą z celami organizacji, a wykorzystaniem wiedzy w praktyce ma charakter przypadkowy i nieformalny
Faza świadomości <i>(knowledge aware)</i>	charakteryzujący się prowadzeniem pilotażowych projektów z zarządzania wiedzą oraz świadomością co do potrzeby intensywniejszego wykorzystania wiedzy w prowadzonej działalności
Faza ukierunkowana <i>(knowledge focused)</i>	określone są związki między zarządzaniem wybranymi obszarami wiedzy, stosowanymi procedurami a korzyściami, jakie to daje organizacji
Faza zarządzania <i>(knowledge managed)</i> ,	w przedsiębiorstwie jest opracowana koncepcja zarządzania wiedzą, opracowane są procedury i narzędzia zarządzania, ale nie jest ona wdrożona w praktyce
Faza systemowego zintegrowania <i>(knowledge centric)</i>	zarządzanie wiedzą jest integralną częścią procesów organizacji i znana jest waga wiedzy jako istotnego zasobu przedsiębiorstwa

Źródło: Zarządzanie wiedzą w Polsce 2004. Raport badawczy KPMG, Warszawa 2004.

Praktyczne zastosowanie elementów zarządzania wiedzą w tradycyjnym przedsiębiorstwie wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania podmiotu gospodarczego, stąd też implementacja systemów zarządzania wiedzą napotyka na bariery i trudności na wszystkich poziomach: od poziomu pracownika, przez poziom przedsiębiorstwa, aż po poziom sektora i całej gospodarki. Praktyka większości przedsiębiorstw wskazuje na brak świadomości związanej z istnieniem strategicznych zasobów wiedzy oraz procesu zarządzania wiedzą.

Rola personelu w systemie zarządzania wiedzą

Wzrost znaczenia zarządzania wiedzą w firmach oraz stopniowe wyodrębnienie się samodzielnego procesu związanego z tymi działaniami wskazuje na konieczność przeprowadzenia zmian w strukturze organizacyjnej: stworzenia odrębnych stanowisk pracy do realizacji nowych zadań lub też zmiany zakresu odpowiedzialności wybranych pracowników.

Ważnym zadaniem jest zatem analiza czynników społecznych i organizacyjnych dzielenia się wiedzą, kontaktami i doświadczeniami, co wymaga zmiany kultury organizacyjnej.

W konsekwencji podstawą sukcesu takich organizacji stają się pracownicy wiedzy (*knowledge workers*) i w związku z tym popyt na ich pracę znacznie wzrasta w ostatnich latach. Oznacza to zmiany w strukturze zatrudnienia zarówno w gospodarce, jak i w wiodących przedsiębiorstwach na rzecz wzrostu udziału zatrudnienia osób o wysokich kwalifikacjach, a także pracowników wiedzy (Staniewski, 2007).

Pozyskiwanie pracowników jest bardzo ważnym elementem architektury polityki personalnej z punktu widzenia zarządzania wiedzą. Jest to przecież ten etap działań, od którego zależy powodzenie całego procesu zarządzania wiedzą. Właśnie podczas przyjmowania

pracowników, uwaga selekcjonerów powinna być skupiona na tym, czy kandydat ma odpowiednie, sprzyjające zarządzaniu wiedzą cechy osobowości. Do pożądanых tutaj cech zaliczyć można: zaufanie i otwartość umysłu (ułatwiające proces dzielenia się wiedzą – łatwość przekazywania wiedzy oraz wykorzystywania wiedzy pochodzącej od współpracowników, jak i tej zgromadzonej w firmowych bazach danych), innowacyjność, kreatywność, skłonność do podejmowania ryzyka i przejmowania odpowiedzialności, nastawienie na nieustanny rozwój własny, umiejętność współpracy, nastawienie na zespołowe osiągnięcie celów, koleżeńskość, szacunek itp. Posiadanie przez personel wyżej wymienionych cech osobowościowych i postaw ułatwia wykreowanie w firmie stosownej kultury organizacyjnej i klimatu otwartego na dzielenie się wiedzą (Kołodkiewicz, Kozioł, 2004).

Zarządzanie wiedzą to jedna z najszybciej obecnie rozwijających się koncepcji zarządzania. Duże znaczenie mają także systemy motywacyjne, jednak kadra kierownicza stosuje nieodpowiednie motywatory lub nie stosuje ich w ogóle. Prawdopodobnie wynika to z braku świadomości znaczenia systemów zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie oraz nie umieszczenia go wśród strategicznych celów organizacji.

Praktyczne zastosowanie elementów zarządzania wiedzą w tradycyjnym przedsiębiorstwie wiąże się z koniecznością wprowadzenia zmian we wszystkich obszarach funkcjonowania podmiotu gospodarczego.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą zyskuje współcześnie na znaczeniu jako zadanie o znaczeniu strategicznym dla podmiotu. System zarządzania wiedzą powinien podlegać ciągłej ewaluacji i dostosowywaniu do

zmieniającego się otoczenia tak, aby wewnętrzna wiedza firmy była zawsze zgodna z bieżącymi trendami.

Istotnym działaniem realizowanym w organizacjach jest nie tylko budowanie wiedzy, ale także pozbywanie się wiedzy i zaprzestanie działań w tych obszarach, które nie stanowią o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Bibliografia

1. Bukowitz, W.R., Williams, R. L. 2000. *The Knowledge Management Fielbook*, London: Financial Time, Prentice Hall.
2. Dąbrowski, J., Gierszewska, G. (red.). 2005. *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego.
3. Grudzewski, W.M., Hejduk, I. 2005. *Zarządzanie wiedzą w organizacjach*, „E-mentor” nr 1.
4. Grudzewski, W. M., Hejduk, I. 2004. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Warszawa: Difin.
5. Koładkiewicz I, Kozioł, W. (red.). 2004. *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, Warszawa: WSPiZ-UW.
6. Staniewski, M. 2007. *Podstawowe elementy w zarządzaniu wiedzą*, „Współczesna Ekonomia” nr 4.
7. Staniewski, M. 2007. *Wybrane koncepcje zarządzanie zasobami ludzkimi*, „Współczesna Ekonomia” nr 3.

Roman Chełchowski

ZARZĄDZANIE WIEDZĄ WARUNKIEM PRAWIDŁOWEGO I SZYBKIEGO ROZWOJU GOSPODARCZEGO I SPOŁECZNEGO

Wprowadzenie

Teoretycy zarządzania obecny okres rozpoczętego XXI wieku nazywają erą wiedzy i przetwarzania informacji. W wielu krajach Europy mówi się także o nowym typie społeczeństwa opartego na wiedzy, posiadającego zdolność przyswajania, zrozumienia, nauczania, kreowania nowych wartości, projektowania komunikacji na podstawie wiedzy.

Rosnąca w szybkim tempie złożoność, kompleksowość, dynamika i nieciągłość otoczenia (emigracja i migracja społeczności), poszerzanie się jego granic i coraz większy wpływ, jaki wywiera ono na losy przedsiębiorstwa i struktur oznacza konieczność zdobywania wiedzy, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej liczby danych i informacji w coraz krótszym czasie. Jest to warunek utrzymania się na rynku i warunek rozwoju społeczności i zaspakajania jej potrzeb. Zmieniające się szybko otoczenie zmusza przedsiębiorstwa do drastycznych wysiłków związanych z osiągnięciem przewagi konkurencyjnej dzięki zastosowaniu niekonwencjonalnych działań i zachowań oraz programowania innowacyjnych twórczych przedsięwzięć (Staniewski, 2002: 35-49).

Wiedza i informacja, ich jakość i aktualność, stają się dla przedsiębiorstwa istotnymi czynnikami konkurencyjności. Bowiern sukces w gospodarce ery nazywanej „nową ekonomią” lub nową „erą informacji” nie jest mierzony tylko udziałem firmy w rynku, wielkością posiadanych aktywów, klientów lub rozmiarami zdobytego rynku, ale również sukcesami w zarządzaniu wiedzą i umiejętnością

wykorzystania kapitału intelektualnego firmy na drodze do dobrobytu społeczności lokalnych wszystkich krajów Europy.

Dużego znaczenia nabiera obecnie zdolność przedsiębiorstwa do szybkich zmian technologicznych i organizacyjnych oraz wdrażania sposobów działania dotyczących osiągania wysokiej rentowności i satysfakcji klientów, jak również finansowych korzyści udziałowców lub akcjonariuszy. W wyścigu konkurencyjnym na czoło wysuwają się przede wszystkim firmy inteligentne, zdolne do nowatorskich i szybkich przystosowań. Wśród umiejętności zarządzania zdecydowanie prym wiedzie umiejętność zarządzania wiedzą i umiejętność w zakresie gromadzenia kapitału intelektualnego w formach powszechnie dostępnych.

Coraz więcej jest firm, które sukces rynkowy i giełdowy zawdzięczają bezcennym wartościom niematerialnym, a w szczególności zasobom w postaci patentów, zgromadzonej wiedzy, wzorów użytkowych, znaków firmowych, *know-how*. Bowiem, wartość podmiotu gospodarczego jest uzależniona nie tylko od posiadanych aktywów materialnych, ale również od struktury, charakteru, jakości i efektywności wykorzystania aktywów niematerialnych (Szczepankowski, 2007: 58-59). Współ z władzami lokalnymi samorządów jest to do wykorzystania w planowaniu i organizacji pracy, a także jakości zarządzania procesami (Staniewski, 2008: 297-315).

Ilość wiedzy w świecie narasta lawinowo, co wywołuje coraz większą dezorientację u kadry kierowniczej oraz wymaga pokonania kłopotów w podejmowaniu decyzji. Zjawisku temu towarzyszy szybkie starzenie się wiedzy. Inną cechą naszej epoki jest uznanie wiedzy za decydujący atrybut wytwarzania oraz świadczenia usług, a umiejętne zarządzanie wiedzą staje się instrumentem otwierającym przed przedsiębiorstwem nowe horyzonty (Staniewski, 2005).

A więc przed przedsiębiorstwami pojawiają się dwa trudne zadania. Po pierwsze, ciągłe gromadzenie współczesnej wiedzy, po dru-

gie, posiadanie umiejętności umożliwiających wykorzystanie wiedzy w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej i zapewnienia sobie przetrwania na rynku światowym.

Obecnie w tym kierunku podążają przedsiębiorstwa i organizacje na całym świecie. Według badań firmy konsultingowej KPMG, 81% przedsiębiorstw w Stanach Zjednoczonych i krajach Europy Zachodniej wdrożyło i wdraża lub przygotowuje się do wdrożenia systemów zarządzania wiedzą. Większość firm postrzega tę koncepcję jako rozwiązanie mające duży lub bardzo duży wpływ na poprawę ich pozycji konkurencyjnej (79%), marketingu (75%), współpracy z klientami (73%), a także jako czynnik zapewniający wzrost innowacyjności (64%), wzrost przychodów i zysków (63%) oraz rozwoju pracowników (57%). Jedynie 2% ankietowanych uznało zarządzanie wiedzą za nowe „fanaberie” lub „szarlatanerię” w zarządzaniu, które przeminą równie szybko jak się pojawiły (KPMG, 1998; 2000).

Nie jest to zaskoczeniem zważywszy, że 92% menedżerów zatrudnionych w „nasyconych wiedzą” sektorach (informatyka, telekomunikacja, biotechnologia, bankowość, consulting itp.) postrzega swoje i swojej organizacji działania jako „wymagające intensywnego wykorzystania wiedzy na co dzień (Chase, 1997), a nie tylko od święta.

Pomimo składanych deklaracji, jak wskazują na to liczne analizy danych i liczne badania, tylko niewielu firmom udało się stworzyć, a następnie wdrożyć efektywne sposoby zarządzania wiedzą.

Wypowiedziane przez Philipa Kotlera zdanie: *„jeśli dane nie przeobrażą się w informacje, które staną się podstawą rozwijania zasobów wiedzy, a ta – źródłem mądrości, traci się więcej niż zyskuje”*, wyjaśnia sens tworzenia systemu zajmującego się zarządzaniem wiedzą gromadzoną, przetwarzaną i wykorzystywaną w przedsiębiorstwie i w strukturach organizacyjnych. Wiedza ta dotyczy pra-

wie wszystkich aspektów działalności gospodarczej, jednak główne zastosowanie znajduje w sferze organizacyjnej, produkcyjnej, technologicznej i społecznej. Wysoka pozycja zarządzania wiedzą wynika z widocznego na każdym kroku wyścigu technologicznego o nowe produkty, metody wytwarzania i wyposażenie. Kadra kierownicza przedsiębiorstw, a w szczególności przedsiębiorstw i firm lokalnych, powinna zdawać sobie dobrze sprawę z daleko idących przemian zachodzących w gospodarce światowej.

Charakterystyczną cechą obecnych czasów jest gwałtowne przyspieszenie procesów rozwoju. Następuje lawinowy przyrost wiedzy oraz globalizacja procesów dostępu do niej. Najbardziej rozwinięte kraje opierają swoje gospodarki na wciąż rosnącej zależności od wiedzy i informacji. Zarządzanie wiedzą coraz częściej postrzegane jest jako warunek prawidłowego i szybkiego rozwoju gospodarczego i społecznego, zmuszające społeczności i władze lokalne do organizowania procesów związanych z wiedzą i jej wykorzystaniem.

Źródeł sukcesów w realizacji celów przedsiębiorstw i firm poszukuje się w ciągłym doskonaleniu, we wdrażaniu nowoczesnych systemów zarządzania, a w szczególności zarządzania wiedzą.

Zarządzanie wiedzą ma obecnie ogromne znaczenie dla efektywnego funkcjonowania firm, których głównym kapitałem jest informacja i wiedza pracowników. Skuteczne zarządzanie tymi zasobami pomaga w udostępnianiu zgromadzonej wiedzy wszystkim zatrudnionym osobom i umożliwia kumulowanie i mnożenie jej zasobów. Pomaga również zapobiegać sytuacjom, gdy wiedza „odchodzi” z firmy wraz z pracownikiem. Technologie, przygotowane specjalnie z myślą o wsparciu zarządzania wiedzą pozwalają tworzyć szerokie repozytoria wiedzy, dostępne dla wszystkich wtedy, kiedy najbardziej jej potrzebują w swojej codziennej pracy – twierdzi Magdalena Kozłowska-Dec z polskiego oddziału Microsoft.

Gromadząc wiedzę należy ściśle określić „co” jest cenną informacją, „jak” odbywa się proces pozyskiwania informacji, „kto” stanowi najlepsze źródło dla uzupełnienia wiedzy na dany temat.

Niezbędna jest integracja systemu zarządzania wiedzą z systemami istniejącymi w firmie, a służącymi do wymiany informacji przez pracowników. Zarządzanie wiedzą to realne zyski, redukcja kosztów i wyzwanie dla ekspertów mających takie rozwiązanie tworzyć.

Obiektem zainteresowania twórców systemu muszą być pracownicy – mechanizmy systemu muszą być dostosowane do pracowników, a nie na odwrót. Konieczne jest zmotywowanie pracowników do czynnego udziału w tworzeniu bazy, pokazanie potencjalnych zysków z posiadania i współdzielenia zgromadzonej wiedzy. Nie można zapomnieć o kolejnym problemie – to jest konieczności sprawdzania rzetelności informacji oraz ich aktualizacji. System musi być dopasowany do zwyczajów panujących w firmie – inaczej prawdopodobieństwo klęski systemu rośnie.

Wymienia się między innymi następujące cechy systemów zarządzania wiedzą:

- autentyczność informacji;
- wsparcie dla różnych źródeł informacji;
- komunikacja asynchroniczna;
- skalowalność;
- elastyczność;
- odpowiedniość;
- prostota;
- automatyczne generowanie problematyki;
- raportowanie;
- relatywnie niskie koszty systemu etc.

Głównym założeniem systemów do zarządzania wiedzą jest ich pomoc w rozwiązywaniu trudnych problemów dręczących każde przedsiębiorstwo. Do tych problemów można zaliczyć:

- brak dobrych informacji w firmie;

W firmach często nie istnieje system, który pozwoliłby gromadzić zdobytą przez pracownika wiedzę i przekazać następcy oraz wszystkim zainteresowanym osobom w sytuacji, gdy dany pracownik odchodzi z pracy.

- brak czasu na realizację zadań;

Często pracownicy poświęcają wiele czasu na szukanie wiedzy, która jest niezbędna dla wykonania zadania.

- chaos informacyjny;

Jeżeli jest dużo różnych (często rozbieżnych) wiadomości, które dotyczą jednego zadania, pracownikowi trudno jest ocenić lub wybrać właściwą.

W procesie zarządzania wiedzą wszystkie powyższe oceny, uwagi i propozycje należy uwzględnić i realizować po to, ażeby rozwój gospodarczy i społeczny oparty na wiedzy przebiegał szybko i prawidłowo.

System gromadzenia i wyszukiwania wiedzy elastycznie zaprojektowany, umożliwia skuteczne i sprawne zarządzanie wiedzą. O tym szczegółowiej w następnym podrozdziale.

Kreowanie systemów zarządzania wiedzą

Dynamiczne zmiany w gospodarce światowej, a w szczególności w rozwijającej się Europie, zmuszają firmy i organizacje do permanentnego doskonalenia sposobów funkcjonowania. Raptowne przeobrażenie we wszystkich obszarach aktywności firmy zmienia lub całkowicie odrzuca dotychczasowe kanony i zasady. Problem, z którym boryka się większość przedsiębiorstw, polega na tym, jak sobie

poradzić w nowej erze – erze informacji i przetwarzania danych – erze wiedzy.

Obecnie, w czasach nazywanych często erą wiedzy, jej szybkie i efektywne wykorzystanie często stanowi o „to be or not to be (być albo nie być)” dla wielu. Według Petera Druckera i teoretyków zarządzania wiedzą, tradycyjne zasoby, jak praca, ziemia i kapitał, stają się raczej przeszkodami niż siłą napędową rozwoju przedsiębiorstwa czy organizacji, a tym co staje się kluczowym czynnikiem kreatywności we wszystkich dziedzinach życia jest wiedza.

Według wielu ekspertów z dziedziny zarządzania jedynym słusznym działaniem, zmierzającym do integracji współczesnych przedsiębiorstw, jest ich grupowanie na te, które w swoich działaniach wykorzystują wiedzę (*knowledge intensive*) i te, które się na niej całkowicie opierają (*knowledge based*) (Staniewski, Wawrzyniak, 2003).

Kluczową sprawą w systemie zarządzania wiedzą jest efektywne gromadzenie wiedzy:

- teoretycznej

Użytkownik ma możliwość umieszczania w bazie danych dużej ilości wiedzy już zdefiniowanej. Najczęściej są to wszystkie dokumenty znajdujące się w organizacji w postaci plików różnych typów, odnośników do stron www, e-maili i różnych dokumentów wewnętrznych.

- praktycznej

Użytkownik ma możliwość korzystania z wiedzy zdobywanej i definiowanej w trakcie funkcjonowania organizacji. Wymiana informacji w organizacji dokonywana za pomocą określonych mechanizmów.

Dodatkowymi cechami gromadzenia wiedzy w systemie są: bezpieczeństwo informacji ogólnodostępnych w organizacji, wydajność przy obsłudze dużej liczby informacji, możliwość obsługi ponad 60

rodzajów dokumentów, elastyczność w połączeniu z istniejącymi w organizacji rozwiązaniami informatycznymi. Bardzo ważnym problemem związanym z procesem gromadzenia wiedzy jest proces jej wyszukiwania.

Wyszukiwarka jest podstawowym narzędziem wykorzystywanym w celu uzyskania informacji i dotarcia do wiedzy zgromadzonej w systemie. Informacje gromadzone są w bazie wiedzy systemu. Wewnętrzna wyszukiwarka to precyzyjne narzędzie umożliwiające szybkie zlokalizowanie dowolnego dokumentu lub eksperta w bazie danych. Wyszukiwarka korzysta także z mechanizmów ekspertowych, które pomagają użytkownikowi uzyskać dostęp do osoby najbardziej kompetentnej w danej dziedzinie. Wskazanie właściwej osoby jest bowiem czasami cenniejsze niż lista dokumentów oferowanych przez bazę systemu. Mechanizm wyszukiwawczy zapewnia:

- a) wysoką skuteczność działania;
- b) udostępnienie użytkownikowi możliwości dokładnego zdefiniowania kryteriów wyszukiwania;
- c) udostępnienie doskonałych filtrów zawężających zakres wyszukiwanych informacji;
- d) zastosowanie skutecznych technik indeksowania dokumentów;
- e) wysoką wydajność oraz krótki czas wyszukiwania dokumentów w przypadku dużej ilości danych.

Ważną rolę w systemie zarządzania wiedzą odgrywają:

- Technologie informatyczne (Internet, intranet, ekstranet, system pracy grupowej, Lotus, Notes, systemy wspomagania decyzji czy też indywidualnie rozwijane narzędzia jak Knowledge Space, stosowane w firmach konsultingowych, projektowych).
- Kultura organizacyjna zorientowana na pracowników, wykorzystująca „każdy gram” ich inteligencji, wyzwalająca

w nich zapał i entuzjazm, a przez to sprzyjająca dzieleniu się wiedzą i tworzeniu tzw. „grup projektowych i badawczych”.

- Systemy zarządzania oraz techniki metody, pomiaru efektywności wykorzystania wiedzy i tzw. kapitału intelektualnego (Balanced Scorecard, Intangible Asset Monitor czy Skandia Navigator).

Każda organizacja ma swoją specyfikę, która powoduje, że rozwiązania zastosowane z sukcesem w jednym miejscu, mogą zakończyć się niepowodzeniem gdzie indziej. Kierownictwo przedsiębiorstw zainteresowane wdrożeniem zarządzania wiedzą musi wykazać się nie tylko znajomością samej koncepcji i własnej organizacji, ale także rozumieć istotę przeobrażeń, jakie dokonują się w biznesie, gospodarce i codziennym życiu pod wpływem rosnącej roli kapitału intelektualnego.

Dla wspomagania realizacji przedstawionych celów stosuje się szereg narzędzi, zwłaszcza informatycznych.

„Narzędzia zarządzania wiedzą są to szeroko zdefiniowane technologie informatyczne, które pomagają i umożliwiają tworzenie, kodyfikację i transfer wiedzy. Jak każde narzędzia, są one zaprojektowane tak, aby ułatwić pracę poprzez usprawnienie i zautomatyzowanie, powodując efektywne użycie zasobów tam, gdzie jest to najbardziej konieczne” (Ruggles).

Za narzędzia wspomagające zarządzanie wiedzą uznaje się:

- Internet,
- intranet,
- pocztę elektroniczną,
- hurtownię danych (*data warehousing*),
- system wspomagania pracy grupowej (*groupware*),
- wewnętrzną pocztę (tradycyjną),
- system wspomagania decyzji (SWD),

- źródła danych on-line,
- stosowanie wideo-konferencji.

Stosowane narzędzia wspomagające proces zarządzania wiedzą podlegają ciągłym zmianom tak, aby w pełni można było je wykorzystać. Stosowanie tych narzędzi powinno być pomocne w realizacji przyjętych celów strategicznych. Ich zastosowanie nie rozwiązuje jednak wszystkich problemów, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, realizujące strategię rozwoju.

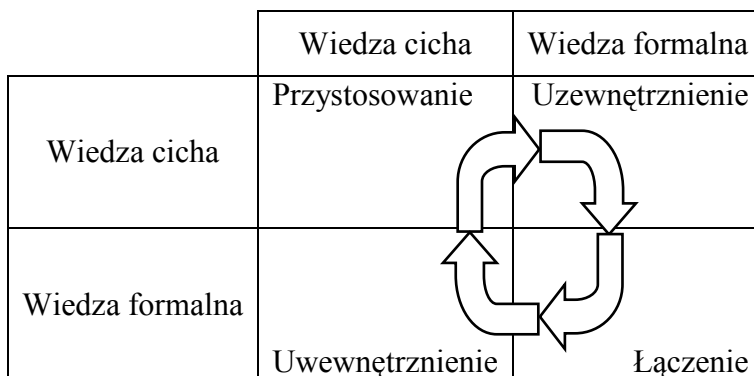
Podstawowe modele zarządzania wiedzą

W teorii można wyróżnić trzy koncepcje zarządzania wiedzą: model japoński, zasobowy i procesowy.

Najbardziej nowatorskim i najdalej wybiegającym w przyszłość, a także najbardziej rozpowszechnianym modelem zarządzania wiedzą jest „spirala wiedzy” autorstwa Nonaki i Takeuchi’ego (model japoński). Jest ona oparta na dwóch kategoriach czyli na:

- wiedzy cichej (*tacit knowledge*),
- wiedzy formalnej (*explicit knowledge*).

Rysunek 1. Zarządzanie wiedzą na zasadzie „spirali wiedzy” Nonaki i Takeuchiego



Źródło: Nonaka I., Hirotaka T., *The Knowledge – creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, New York 1995.

Podział ten został zaczerpnięty z prac filozofa Michaela Polany’iego, dla którego wiedza cicha to ta, której istnienie objawia się nam nawet w podświadomości i którą wykorzystujemy w codziennym życiu.

Wiedza formalna to ta część wiedzy cichej, którą udało się przedstawić za pomocą słów, liczb, znaków, wzorów bądź symboli odpowiednio usystematyzowanych, a w związku z tym łatwych do przekazania. Porównując ze sobą te dwa rodzaje wiedzy, Nonaka i Takeuchi wyróżnili cztery procesy przetwarzania wiedzy (Nonaka, Takeuchi, 1995):

- Przystosowanie (*adaptation*) polegające na zamianie wiedzy cichej w wiedzę cichą;
- Uzewewnętrznienie (*externalization*) polegające na zamianie wiedzy cichej w wiedzę formalną;

- Łączenie (*combination*) polegające na zamianie wiedzy formalnej w wiedzę formalną;
- Uwewnętrznienie (*internalization*) polegające na zamianie wiedzy formalnej w wiedzę cichą.

W koncepcji modelu zasobowego, na szczególną uwagę zasługuje model „źródła wiedzy” (Leonard-Barton z Harvard Business School) (Leonard-Barton, 1995). Powstał on w pierwszej połowie lat 90. jako rezultat badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw przemysłowych. Leonard-Barton przyjęła w nim, że dla efektywnego zarządzania wiedzą niezbędne jest istnienie następujących elementów:

- kluczowych umiejętności, które obejmują systemy fizyczne i techniczne, zarządzanie, umiejętności i wiedzę pracowników oraz normy i system wartości;
- wspólnego rozwiązywania problemów;
- eksperymentowania;
- implementacji i integracji nowych narzędzi i technologii;
- importowania wiedzy.

Poszczególne elementy tego modelu dotyczą otoczenia wewnętrznego przedsiębiorstwa (implementacje i integracje nowych narzędzi i technologii), jak i jego otoczenia zewnętrznego. Czyli wymaga importu i eksportu wiedzy oraz obejmuje retrospekcje teraźniejszości.

Model procesowy zarządzania wiedzą charakteryzuje się podejściem opartym na doświadczeniach i rozwiązaniach stosowanych w praktyce, zwłaszcza tych wypracowanych w dużych firmach konsultingowych. Definicja, która najlepiej oddaje jego istotę, została opracowana przez naukowców z Grandfield School of Management w Wielkiej Brytanii. Zgodnie z ich poglądami zarządzanie wiedzą to: „ogół procesów umożliwiających tworzenie, gromadzenie, upo-

wszechnianie i wykorzystanie wiedzy do potrzeb realizacji celów organizacji” (Murray, Myers, 1997).

Rozwój tej koncepcji doprowadził do wyodrębnienia procesów występujących w zarządzaniu wiedzą:

- tworzenia zasobów wiedzy,
- transferu wykorzystania wiedzy,
- kodyfikacji, gromadzenia wiedzy,
- przetwarzania wiedzy,
- przesyłania wiedzy.

Proces tworzenia wiedzy uznaje się za najważniejszy ze wszystkich procesów zarządzania wiedzą. Davenport i Prusak zdefiniowali go jako zespół specyficznych działań i inicjatyw, które podejmują firmy w celu zwiększenia ilości wiedzy organizacyjnej (Davenport, Prusak, 1998).

Wiedza może powstawać wewnątrz organizacji lub może być importowana z zewnątrz. Tworzenie wiedzy wewnątrz organizacji powinno polegać na stwarzaniu korzystnych warunków jej rozwoju. Decydujące znaczenie ma tu kultura zarządzania i przyjęty system wartości, w którym jest rozwinięty odpowiedni styl zarządzania firmy oraz jej struktura organizacyjna. Te trzy elementy powinny wspierać się nawzajem, pobudzać inicjatywę pracowników i sprzyjać atmosferze twórczego zaangażowania i wykorzystywania każdego gremia inteligencji pracowników firmy. Organizacje dążące do usprawnienia procesu tworzenia wiedzy, budują relacje międzyludzkie na wzajemnym zaufaniu, a nie na restrykcyjnych systemach działania. Powinny one dążyć do znoszenia barier organizacyjnych, biurokratycznych i komunikacyjnych.

Istotna część wiedzy, niezbędna do właściwego funkcjonowania organizacji, powstaje poza nią. A więc gromadzenie wiedzy dla potrzeb firmy polega na jej pozyskaniu lub wręcz zakupie. Chcąc wejść w jej posiadanie, organizacje przejmują inne przedsiębiorstwa lub

starają się pozyskać ich najlepszych pracowników. Innym sposobem nabywania wiedzy jest jej wypożyczanie, ponieważ wiedza ma charakter symultaniczny, co oznacza, że może być wykorzystywana jednocześnie w wielu miejscach i przez wiele osób. Często zamiast niepotrzebnie przepłacać można kupić lub uzyskać ją od wynajętych konsultantów, innowatorów, ekspertów z zewnątrz lub pracowników badawczych i naukowych.

Popularne jest tworzenie własnych jednostek informacyjnych białego wywiadu gospodarczego, można także zastosować benchmarking lub wynająć specjalistyczne firmy zajmujące się dostarczaniem usług informacyjnych, a w szczególności wiedzy.

Wykorzystywanie wiedzy polega na tworzeniu zasobów wiedzy jawnej i posiadanie umiejętności jej wykorzystania, w którym mogą aktywnie funkcjonować wszyscy pracownicy i konsultanci firmy. Wynikiem tego procesu jest doskonalenie organizacji, która jest zdolna samodzielnie podejmować inicjatywy związane z wprowadzaniem zmian (Dąbrowski, Koładkiewicz, Staniewski, 2002).

Aby wiedza mogła być efektywnie wykorzystana, musi istnieć możliwość jej przenoszenia i udostępniania możliwie szybko (systemy informatyczne) tym osobom, które jej potrzebują w danym momencie. Transfer wiedzy obejmuje dwa rodzaje działań opartych na kontrakcie: transmisję i absorpcję. Transmisja polega na wysyłaniu lub prezentowaniu wiedzy potencjalnemu odbiorcy. Natomiast absorpcja – na jej przyjęciu w celu natychmiastowego lub późniejszego wykorzystania. Jeśli wiedza nie zostanie zaabsorbowana przez odbiorcę, to mimo że transmisja miała miejsce, nie można mówić faktycznie o transferze. Do transferu wiedzy niezbędne jest wystąpienie obu tych procesów.

Istnieją różne sposoby transferu. Najłatwiejsza do zapisu i przenoszenia jest wiedza jawna (formalna) zakodowana w postaci elektronicznej lub papierowej jako raporty, instrukcje, podręczniki,

dźwięki, obrazy, schematy, modele, receptury, wzory, procesy lub procedury. Transfer sprowadza się w tym przypadku do przesłania danych elektronicznych lub fizycznego przeniesienia dokumentów.

Trudniejsze jest przekazywanie wiedzy cichej, trudnej lub nieemożliwej do formalizacji. Sposobem jej transferu może być bezpośredni kontakt i wspólna praca analityczna lub projektowa odpowiednio wybranych ekspertów z osobami pragnącymi wiedzę uzyskać – tworzenie zespołów na zasadzie mistrz i uczeń, ekspert lub specjaliści oraz członkowie zespołu. Metodą pomocną w realizacji tego zadania mogą być też spotkania pracowników, gdzie swobodna atmosfera, sprzyja zanikaniu barier oraz poruszaniu tematów wspólnych dla przedsiębiorstwa bez napięcia związanego z natychmiastowym świadczeniem pracy.

Przykłady praktycznego funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą

Praktyczne przykłady funkcjonowania systemów zarządzania wiedzą spotkać można najczęściej w firmach konsultingowych zwłaszcza tych, które wchodzi w skład tzw. „Wielkiej Szóstki”, czyli PriceWaterhouseCoopers, Arthur Andersen, Ernst & Young (a także Cap Gemini Ernst & Young), KPMG, Deloitte & Touche oraz Andersen Consulting (obecnie Accenture). Wynika to z dwóch powodów. Po pierwsze, same one bazują na wykorzystaniu wiedzy, ważnego źródła przewagi konkurencyjnej w sektorze usług doradczych, od którego zależy ich pozycja rynkowa i wiarygodność. Po drugie – wielu klientów oczekuje pomocy we wdrażaniu koncepcji zarządzania wiedzą oraz fachowej pomocy w budowie takich systemów z ich strony. W efekcie firmy te gromadzą bogate doświadczenie dzięki ich profesjonalnym umiejętnościom, a także w dalszym ciągu inwestują znaczne środki finansowe we wszelkiego rodzaju zbiory danych i informacji, badania, analizy oraz seminaria umożliwiające

przyspieszenie skutecznego i sprawnego wykorzystania wiedzy w gospodarce i wiedzy potrzebnej w realizacji celów strategicznych strategii rozwoju.

PriceWaterhouseCoopers

PriceWaterhouseCoopers definiuje zarządzanie wiedzą jako (PWC, 2002): „sztukę przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą zwartość dla klientów i pracowników organizacji”.

Cechą charakterystyczną tego podejścia jest traktowanie zarządzania wiedzą jako sztuki. Ellen Knap, która pełniła funkcję dyrektora ds. wiedzy (Chief Knowledge Officer) twierdziła, że słowo „sztuka” umieszczono w definicji po to, aby zwrócić uwagę na elastyczny i spontaniczny sposób, w jaki ludzie podchodzą do zarządzania wiedzą. Zdaniem badaczki procesu zarządzania, wiedza jest zakorzeniona w doświadczeniu pracowników i dlatego skuteczne zarządzanie wiedzą oznacza koncentrację uwagi na takich elementach, jak: kultura organizacyjna, kierowanie personelem, struktura organizacji na równi z systemami informacyjnymi jako tymi, które zapewniają wykorzystywanie i dzielenie się wiedzą z pracownikami w dużych organizacjach (Knapp, Havens, 1999: 6). Celem zarządzania wiedzą jest tworzenie trwałej wartości dla ewentualnych klientów i własnych pracowników.

Proces zarządzania wiedzą w praktyce, wg Ellen Knapp, obejmuje pięć etapów:

1. Pierwszym jest przygotowanie się do wdrożenia własnego systemu zarządzania wiedzą, biorąc pod uwagę odpowiedzi na pytania: jakie rezultaty firma spodziewa się osiągnąć, jak dopasować nowy system do otoczenia i podstawowych wymagań przedsiębiorstwa oraz jakie będą główne czynniki, który zadecydują o sukcesie firmy?

2. Drugim etapem jest identyfikacja źródeł wiedzy pochodzących od ludzi i dzięki odpowiedniemu poziomowi środków technicznych i używanej technologii decydujących o stopniu innowacyjności firmy.

3. W etapie trzecim następuje dostosowanie systemu wynagrodzeń i systemu nagród tak, aby otrzymywali je nie ci, którzy posiadają wiedzę tylko dla siebie, lecz ci, którzy się nią dzielą z innymi członkami organizacji i posiadają umiejętność jej wykorzystania w praktyce gospodarczej.

4. Czwartym etapem jest koncentracja na tworzeniu wartości dodanej poprzez codzienne wykorzystywanie w praktyce wiedzy z posiadanego dostępu do odpowiednich baz danych i tym samym podnoszenie wartości firmy.

5. Ostatnim etapem jest stworzenie takiego systemu motywacji, który umożliwiłaby pracownikom dzielenie się własną wiedzą i doświadczeniem z innymi uczestnikami organizacji.

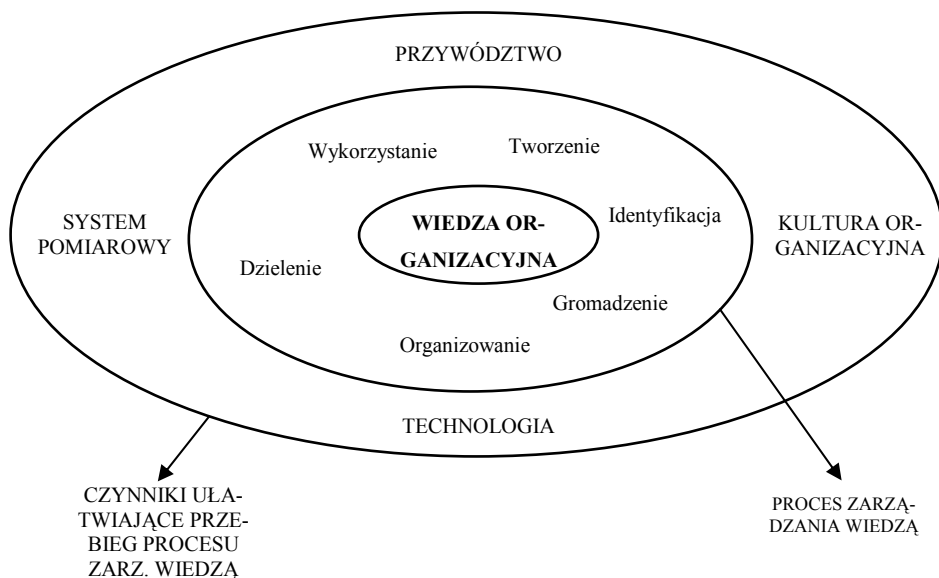
Arthur Andersen

Arthur Andersen wspólnie z Amerykańskim Centrum Produktowności i Jakości (American Productivity & Quality Center) przyjmuje definicję systemu zarządzania, wiedzą w myśl której: „Zarządzanie wiedzą to proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez cztery czynniki: przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy (Measurement)”.

Proces zarządzania wiedzą zaczyna się w tym przypadku od identyfikacji potrzeb i gromadzenia wiedzy, potem następuje faza jej kodyfikacji i porządkowania. Potem dopiero można udostępniać ją wszystkim członkom organizacji. Pracownicy, po dostosowaniu otrzymanej wiedzy do swoich wymagań, wykorzystują ją w prakty-

ce, w efekcie czego osiąga się przyrost wiedzy i cykl poznania zaczyna się od nowa. Centralne miejsce w tej definicji zajmuje sam proces zarządzania wiedzą. Przykładowy system zarządzania wiedzą wg Arthura Andersen, prezentuje poniższy rysunek.

Rysunek 2. System zarządzania wiedzą według Arthur Andersen



Źródło: M. Strojny, *Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych*, „Problemy Jakości”, 2000, nr 3, s. 23.

Ernst & Young

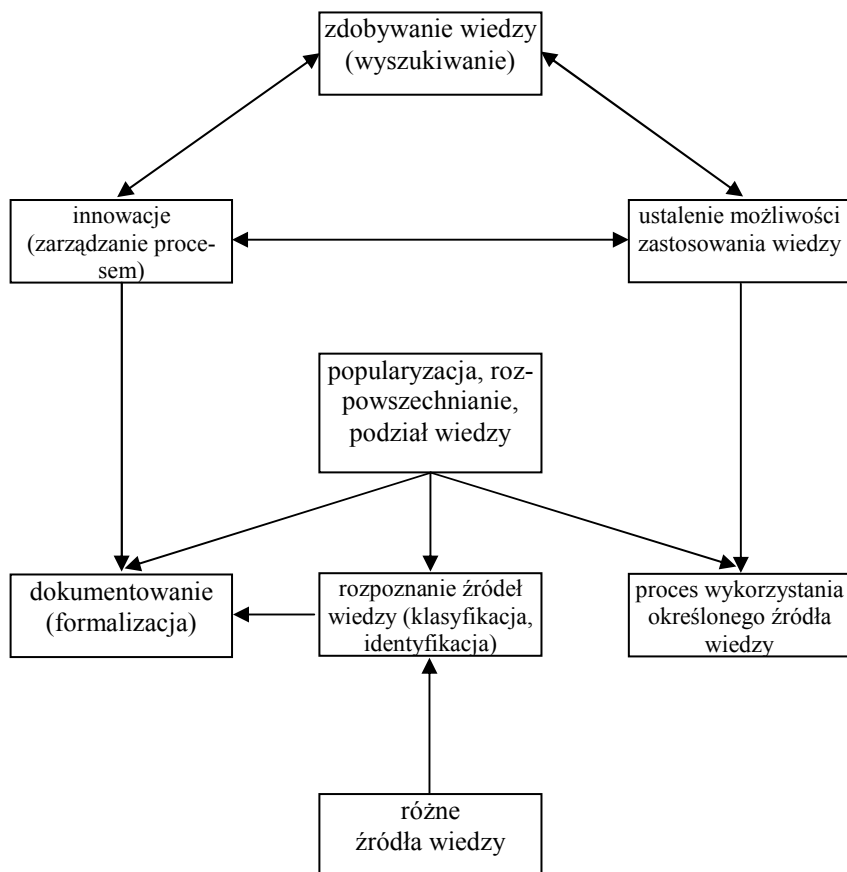
W firmie konsultingowej Ernst & Young zarządzanie wiedzą określa się jako: „system zaprojektowany aby pomóc przedsiębior-

stwom w zdobywaniu, analizowaniu, wykorzystaniu (ponownym wykorzystaniu) wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągać przewagę konkurencyjną”.

Z definicji tej wynika, że firma lub organizacja stosuje podejście systemowe, w myśl którego zarządzanie wiedzą jest określonym systemem, na który składają się podsystemy będące elementami składowymi zasobów wiedzy w organizacji lub firmie.

Obecnie firmy wyraźniej niż kiedykolwiek uświadamiają sobie zależność swojej zdolności konkurencyjnej od posiadanych zasobów intelektualnych i od kluczowych umiejętności działania. W czasach, kiedy kadry znaczą więcej niż infrastruktura, a pomysły są bardzo w cenie – warte więcej niż kapitał, rozwiązania z zakresu zarządzania wiedzą stają się dla firmy istotnym składnikiem jej majątku.

Istnieje jeszcze wiele problemów związanych z zarządzaniem wiedzą we współczesnych firmach. Aby poradzić sobie z tym trudnym wyzwaniem, przedsiębiorstwa powinny: używać wspólnej semantyki pojęciowej, by zapewnić poprawne porozumienie się w grupie i zespole, być w stanie nią się dzielić, ponownie jej używać, móc wykreować odpowiednią kulturę zachowania, która sprzyja upowszechnieniu wiedzy.

Rysunek 3. Podstawowe procesy zarządzania wiedzą

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obserwacji praktycznego przebiegu procesów zarządzania wiedzą

Porównanie koncepcji teoretycznych zarządzania wiedzą stworzonych w ośrodkach akademickich i instytutach badawczych w konfrontacji z doświadczeniami praktycznymi znanych firm konsul-

tingowych i struktur administracyjnych¹ wykazuje dużą zbieżność. Okazuje się, że w tych koncepcjach tworzonych na podstawie definicji, kategorii – systemu zarządzania wiedzą i odpowiednio dobranych modeli dostosowanych do różnorodnych warunków funkcjonowania firm i organizacji można wypracować odpowiednie procedury umożliwiające skuteczne i sprawne wykorzystywanie wiedzy w praktyce gospodarczej i w organizacji.

Procedury te powinny obejmować procesy:

- poznania wiedzy,
- pozyskiwania wiedzy,
- gromadzenia i przechowywanie wiedzy,
- wyszukiwania wiedzy,
- przesyłania wiedzy,
- dzielenia się wiedzą z innymi,
- upowszechnienia wiedzy.

Przygotowanie takiego systemu, który byłby dostosowany do konkretnych warunków każdej organizacji wymaga nie tylko nauki – jest także w dużej mierze sztuką. Takiego znanstwa można się tylko nauczyć od innych dzięki eksperymentowaniu, projektowaniu oraz praktycznym wdrożeniem tego rodzaju systemów zarządzania wiedzą. Najlepiej to robić poprzez warsztaty innowacyjne, twórcze i projektowe, na których z jednej strony gromadzi się pracowników, a z drugiej strony ekspertów. Tylko wspólne działanie tych dwóch odrębnych grup, ze względu na posiadaną wiedzę i doświadczenia, prowadzi do osiągnięcia sukcesu i jest podstawą dla dalszego rozwoju wiedzy.

Zarządzanie wiedzą to bardzo ważny proces niezbędny w planowaniu i zarządzaniu strategicznym, niezbędny w realizacji innych

¹ Z badań władnych autora.

procesów: rozwoju lokalnego, organizacji pracy, w funkcjonowaniu struktur, w procesach produkcyjnych itp.

Ze względu na swoją wagę, proces zarządzania wiedzą zasługuje na szeroką analizę możliwości zastosowania wiedzy, jej tworzenia, przechowywania i poszukiwania. Ponieważ jest to nowa dyscyplina, która promuje kompleksowe podejście do tworzenia, dzielenia i zastosowania wszystkich zasobów informacyjnych organizacji czy przedsiębiorstwa, zasługuje na ustawiczne i intensywne prowadzenie badań możliwości wykorzystania i zastosowania wiedzy w strategiach rozwoju i działania, w strategiach odtwarzania i w strategiach zachowawczych, a przede wszystkim w planowaniu i realizacji rozwoju społeczności lokalnych.

Zakończenie

Trzecie tysiąclecie przynosi raptowne przeobrażenia we wszystkich obszarach aktywności organizacji i firm, często odrzuca dotychczasowe metody i zasady funkcjonowania. Zmusza to firmy małe i duże do permanentnego doskonalenia w zakresie swojego działania. Problem ten polega na tym, jak sobie poradzić w nowej erze- erze przetwarzania danych-erze wiedzy. Ustawicznie jesteśmy świadkami dyskusji o przyszłości naszej planety.

Najważniejszą płaszczyzną tej dyskusji jest gospodarka. Dyskusje te obracają się w kręgu problemów takich, jak: globalizacja, nowa ekonomia, a przede wszystkim zarządzanie oparte na wiedzy. Wchodzi szybko nowy paradygmat zarządzania, który najtrafniej oddaje koncepcja gospodarki opartej na wiedzy. Jest to koncepcja bardzo mocno popierana przez najważniejsze instytucje międzynarodowe, tj. Bank Światowy, Komisję Europejską, Region Europy i Centralnej Azji.

Gwałtowne innowacje w nauce, telekomunikacji oraz technologicznie informatyczne otwierają nowe możliwości dla krajów, zaprzęgnięcie wiedzy i pełniejszej współpracy w globalną gospodarkę.

Dotyczy to w szczególności krajów rozwijających się, które z powodzeniem przejdą transformację na gospodarkę opartą na wiedzy, na pewno będą miały wielkie i bezprecedensowe możliwości stania się jeszcze bardziej konkurencyjnymi na światowych rynkach w globalnym informatycznym społeczeństwie. Na dzień dzisiejszy nie ma innej alternatywy jak budowanie gospodarek opartych na wiedzy. Kto tego nie czyni znajdzie się na peryferiach świata. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest traktowanie wiedzy, a przede wszystkim procesu zarządzania wiedzą jako sztuki przetwarzania informacji i aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji. Wiedza jest zakorzeniona przede wszystkim w doświadczeniu pracowników, i dlatego skuteczne zarządzanie wiedzą oznacza koncentrację uwagi na takie problemy, jak: kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, kierowanie personelem, a także systemy informacyjne, które zapewniają wykorzystanie i dzielenie się wiedzą nawet w największych organizacjach.

Z wielu informacji zgromadzonych z konferencji tematycznych i badań przeprowadzonych w wielu krajach Europy, w tym także w Polsce, potwierdzonych przez obserwacje i wnioski wynikające z doświadczeń światowych, jednoznacznie wynika, że nie ma alternatywy dla budowania gospodarki i jej zarządzania, innej niż gospodarka oparta na wiedzy.

Jest to zmienna systemowa, którą w pierwszej kolejności muszą zrozumieć zarówno politycy, jak i rządcy. Niezbędny jest w tym zakresie zbiór zoperacjonalizowanych programów realnych do wdrożenia, które poprzez efekty będą rysowały europejską i polską drogę transformacji.

Na tej drodze ważne jest stworzenie społecznego klimatu, sprzyjającego wzajemnemu zaufaniu, profesjonalizmowi i przedsiębiorczości.

Bibliografia

1. Chase R. L. 1997. *The knowledge-based organisation. An international survey*, „*Journal of Knowledge Management*”, Vol. 1 nr 1.
2. Davenport, Prusak, 1998. *Working knowledge*, Boston: Harvard Business School Press.
3. Dąbrowski, J., Koładkiewicz, I., Staniewski, M. 2002. *Praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce*, [w:] R. Krupski, J. Lichtarski (red. nauk.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku*, Wrocław: Wydawnictwo AE im. Oskara Langego we Wrocławiu.
4. <http://www.pwcglobal.com/2000>, 14.10.2009.
5. Knapp, E., Havens, C. 1999. *Easing into knowledge management, “Strategy and Leadership”* nr 3-4.
6. *Knowledge Management Research Report*, 1998, London: KPMG. *Knowledge Management Research Report*, 2000, London: KPMG.
7. Leonard-Burton, D. 1995. *Wellsprings of Knowledge* Harvard Business School Press, Boston: School Press.
8. Murray, P., Myers, A. 1997. *The facts about Knowledge, Information strategy – special report*.
9. Nonaka, I., Takeuchi, H. 1995. *The knowledge creating company; how Japanese companies create the dynamics of innovation*, New York: Oxford University Press.
10. Staniewski, M., Wawrzyniak, B. 2003. *Gospodarka oparta na wiedzy – perspektywa przedsiębiorstwa*, [w:] A. Kukliński (red. nauk.), *Gospodarka oparta na wiedzy. Perspektywy Banku Światowego*, Warszawa: KBN.

11. Staniewski, M. 2005. *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach – przegląd badań*, [w:] J. Dąbrowski, G. Gierszewska (red.), *Strategie przedsiębiorstw a zarządzanie wiedzą*, Warszawa: WSPiZ.
12. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie wiedzą*, [w:] E. Weiss (red.), *Podstawy i metody zarządzania. Wybrane zagadnienia*, Warszawa: Vizja Press&IT.
13. Staniewski, M. 2002. *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „*Współczesna Ekonomia*” nr 3 (109).
14. Szczepankowski, P. 2007. *Wycena i zarządzanie wartościami przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Piotr Szczepankowski

KAPITAŁ WIEDZY JAKO ŹRÓDŁO KREOWANIA WARTOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Głównym celem rozdziału jest określenie efektywnych metod zarządzania wiedzą i zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa oraz wykazanie zależności zachodzących pomiędzy tworzeniem wartości i kapitałem wiedzy. Postawiono w tym przypadku hipotezę mówiącą, iż kapitał wiedzy jest najważniejszą pozafinansową determinantą tworzenia i utrzymywania wartości ekonomicznej przedsiębiorstw funkcjonujących zarówno w warunkach gospodarki tradycyjnej, jak i nowoczesnej. Jest fundamentalnym aktywem intelektualnym, na bazie którego przedsiębiorstwo tworzy swoje pozostałe aktywa niematerialne i materialne. Weryfikacja tej tezy zostanie oparta na kanwie rozważań teoriopoznawczych, prezentowanych w układzie zależnościowym: przedsiębiorstwo – kapitał wiedzy – wartość ekonomiczna.

Wielu badaczy problemu jednoznacznie twierdzi, iż wzrost wartości przedsiębiorstwa jest uzależniony od efektywnego generowania, nabywania, rozpowszechniania i stosowania wiedzy (Staniewski, 2008: 17). Twierdzą wręcz, iż na rozwój przedsiębiorstw oraz wzrost ich wartości i podniesienie pozycji konkurencyjnej coraz mniejszy wpływ mają czynniki i zasoby materialne. Coraz większego znaczenia nabierają aktywa niematerialne, a wśród nich przede wszystkim zasoby kapitału wiedzy, szczególnie technicznej, ekonomicznej, finansowej i organizacyjnej. Pozwala to tworzyć nowe technologie i produkty, ułatwia pozyskiwanie nowych rynków oraz usprawnia zarządzanie nowoczesnym przedsiębiorstwem (Staniewski, 2008: 17). A. Kukliński (2001: 167-168) pisze wręcz, że

wartość i efektywność nie zależą we współczesnym świecie od zręcznej alokacji rzadkich zasobów materialnych, lecz od wielkości kapitału wiedzy, jego aktualności, od poziomu wykształcenia pracowników, zdolności do kreatywnego myślenia i wdrażania nowych rozwiązań dla procesów produkcyjnych, usługowych czy handlowych. Podkreśla to jeszcze dobitniej L. Edvinsson, który twierdzi, że „wiedza stała się głównym źródłem bogactwa” (Staniewski, 2008: 17). Jest siłą sprawczą rozwoju i wzrostu wszelkich organizacji. Zapewnia i utrzuca przewagę konkurencyjną. Wpływa więc na wartość rynkową przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo oparte na wiedzy i przedsiębiorstwo oparte na wartości

Przełom XX i XXI wieku zaowocował wykształceniem się nowych warunków gospodarowania przedsiębiorstw. Nasiliły się procesy globalizacji, wzrosło znaczenie konkurencyjności oraz powiększył się stopień turbulencji otoczenia. Nastąpiło przesunięcie ciężaru przedsiębiorczości organizacji i człowieka z aktywności produkcyjnej czy przemysłowej w stronę usług, głównie niematerialnych, innowacji i sprzedawania własnej pomysłowości oraz kreatywności. Zmiany te zostały określone erą postindustrialną, a później gospodarką opartą na wiedzy. L. Zienkowski (2003: 15) określa ją: „jako gospodarkę, w której wiedza jako taka (nakłady i stan wiedzy) staje się ważniejszym czynnikiem determinującym tempo i poziom rozwoju gospodarczego niż nakłady i stan (wolumen) środków trwałych”. Innymi słowy jest to gospodarką napędzana wiedzą, oparta na przekonaniu, że u podstaw współczesnej konkurencyjności kraju leży efektywność działania organizacji opartych na wiedzy.

Motorem napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są organizacje oparte na wiedzy. Są to podmioty, których działalność bazuje na szeroko rozbudowanych relacjach (Mikuła, 2008: 82).

Wiedza organizacji w połączeniu z wiedzą ich partnerów, stron zainteresowanych ich funkcjonowaniem (ang. *stakeholders*) jest zasadniczym źródłem tworzenia wartości, przy czym wartość ta nie jest jedynie ukierunkowaną na właścicieli (akcjonariuszy), lecz na wszystkich interesariuszy poprzez możliwość współistnienia i rozwoju podmiotu. Zatem, jak dobitnie podkreśla M.W. Staniewski (2008: 29), w zarządzaniu wiedzą ważne jest zrozumienie postaw i motywacji pracowników, stosowanych narzędzi i technologii wspierających działalność firmy. To pracownicy, sprzedawcy, dostawcy, ustawodawcy, klienci itp. wiedzą razem wszystko to, co powinno wiedzieć przedsiębiorstwo, aby kreować swoją wartość. Innymi słowy kapitał wiedzy tworzy wartość nie tylko dla przedsiębiorstwa i jego właścicieli, lecz również dla wszystkich stron zainteresowanych (Skoczylas, 2007: 30).

Jak podaje M.W. Staniewski (2008: 9), cytując A.K. Koźmińskiego, wiedza jest zasobem nieuchwytnym i trudnym do skopiowania, składającym się z użytecznych informacji, których inni nie posiadają i nie potrafią użytkować. Jest rezultatem potencjału intelektualnego konkretnej organizacji (Staniewski, 2008: 9). Jest również traktowana w większości pozycji literatury przedmiotu jako indywidualne kompetencje, stanowiące niematerialne (niewymierne) zasoby (aktywa) organizacji. Kompetencje organizacji obejmują:

- kompetencje pracowników, składające się ze zdolności, postaw, wartości, norm oraz spersonalizowanej wiedzy jawnej i cichej,
- wiedzę skodyfikowaną, czyli zasoby informacyjne i dane,
- wiedzę ugruntowaną, czyli produkty, usługi i kapitał strukturalny,
- kapitał finansowy i rzeczowy.

Wynika z tego zestawienia, że zarządzanie wiedzą jest przede wszystkim odzwierciedleniem wysokiej wartości zasobów i kompetencji intelektualnych firmy. Wartość ta jest ucieleśniona m.in. pod

postacią patentów, wzorów użytkowych, marek produktowych, *know-how* itp. (Staniewski, 2008: 20).

Problematyka organizacji opartych na wiedzy zaczęła rozwijać się pod koniec lat 90. XX wieku. Równolegle w tym samym czasie następował proces tworzenia i wdrażania koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*, VBM). Zdaniem W. Skoczylas (2007: 13) koncepcje zarządzania wartością i zarządzania wiedzą powstały na drodze ewolucji zarządzania strategicznego, a szczególnie są nową wersją podejścia zasobowego do organizacji C.K. Prahalada i G. Hamela z końca lat 80. XX wieku. Można określić to nowe podejście strategiczne do zarządzania przedsiębiorstwem następująco: jest to konsekwentne ukierunkowanie wewnętrznego sterowania przedsiębiorstwem na zasady i metody podnoszenia wartości, obejmujące wszystkie częściowe dyscypliny (zarządzanie finansami, zasobami ludzkimi, klientem itd.), sterowanie zachowaniami organizacji i konieczność uwzględniania w ostatecznym rozrachunku jej kapitału wiedzy oraz innych wartości niematerialnych.

Zarządzanie wartością jest również odmianą znanej w teorii organizacji koncepcji zarządzania przez cele. Dąży się tu do przekształcenia przedsiębiorstwa w organizację o zwiększonej liczbie mechanizmów, pozwalających zarówno na dostarczanie właścicielom wyższych dochodów z kapitałów zaangażowanych w jego zasoby, jak i generowanie większych korzyści dla pracowników oraz klientów firmy (Dudycz, 2001: 44). Celem działania organizacji realizującej zasady zarządzania wartością jest optymalizacja procesu podejmowania decyzji na każdym szczeblu przedsiębiorstwa i w każdym obszarze jego funkcjonowania. Zarządzanie przez wartość wyzwała zachowanie równowagi między decyzjami operacyjnymi (krótkookresowymi) i strategicznymi (długoterminowymi). Jest integracyjnym procesem zaprojektowanym tak, aby usprawnić

proces podejmowania decyzji operacyjnych i strategicznych poprzez koncentrację możliwości, umiejętności i zasobów na kluczowych czynnikach kształtujących wartość przedsiębiorstwa (Copeland, Koller, Murrin, 1997: 89). Innymi słowy, tworzenie wartości integruje misję, cele i strategie cząstkowe w jeden zwarty system, wymagający pełnej współpracy wszystkich poziomów zarządzania w formułowaniu zadań i odpowiedzialności na poziomie całej firmy, strategicznych jednostek biznesu i centrów operacyjnych (Nogalski, Bors, 2000: 21).

Zarządzanie wartością wymaga nieustannego monitorowania czynników tworzących wartość danego przedsiębiorstwa, zarówno tych finansowych i materialnych, jak i tych niefinansowych i pozamaterialnych. Kształtowanie wartości stało się zatem nowoczesną strategią prowadzenia działalności gospodarczej, ale do wprowadzenia jej w życie konieczne było uruchomienie odpowiednich procesów zarządzania, a także wyodrębnienia nowych metod oraz technik pomiaru i analizy wartości.

Zarządzanie wartością, podobnie jak i zarządzanie wiedzą, jest niekwestionowanym współczesnym światowym standardem zarządzania, który daje wymierne korzyści, takie jak:

- zapewnienie przyspieszonego rozwoju przedsiębiorstwa,
- przyrost efektywności operacyjnej,
- poprawę jakości, efektywności i sprawności zarządzania, co wyzwała innowacyjność, wspiera chęć do wprowadzenia ciągłych zmian,
- lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów poprzez dostarczanie im na czas oczekiwanych produktów.

Zarządzanie wartością potrzebuje nieustannego monitorowania czynników determinujących wartość przedsiębiorstwa, obliczania tej wartości, a także weryfikacji decyzji strategicznych i operacyjnych pod kątem ich wpływu na przyszłą wartość podmiotu gospo-

darczego. Wymaga to wykorzystywania specjalnie stworzonego systemu zarządzania przedsiębiorstwem, który integruje trzy podstawowe obszary narzędzi i metod kierowania (Szczepankowski, 2007: 23):

- mierników okresowej oceny wyników i efektów ekonomiczno-finansowych powstałych z bieżącej działalności przedsiębiorstwa na rynku,
- metod wyceny przedsiębiorstwa, które uzależniają jego wartość od rezultatów działalności w długim okresie i podejmowanych skutecznych strategii rozwojowych,
- form tworzenia programów motywacyjnych dla pracowników i menedżerów, uzależniających wysokość ich wynagrodzeń od zmian wartości przedsiębiorstwa zarówno w krótkim, jak i długim czasie.

Rozpatrując podane obszary zarządzania wartością i zarządzania wiedzą, można wyodrębnić następujące podstawowe zasady skutecznego i efektywnego zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem:

- ciągłe przeorientowywanie priorytetów biznesu i strategii firmy,
- zmiany w organizacji wewnętrznej i procesach zarządzania,
- wprowadzenie szczegółowych zasad planowania,
- zaprojektowanie i wdrożenie systemu motywacyjnego skutecznego na wszystkich poziomach zarządzania,
- zbudowanie i wdrożenie systemu komunikowania się oraz przepływu informacji wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

W teorii przedsiębiorstwa opartego na wiedzy, jego wartość rynkowa niejednokrotnie przedstawiana jest jako suma jego wartości księgowej oraz wartości aktywów intelektualnych, czyli kapitału

strukturalnego i ludzkiego. Takie podejście wydaje się jednak nadmiernym uproszczeniem związku między zasobami organizacji i jej wartością. Jest kilka tego powodów (Mikuła, 2008: 85):

1. Zasoby organizacji nie są jedynym źródłem jej wartości. Wartość przedsiębiorstwa zależy również od otoczenia, w jakim ono funkcjonuje.

2. Wpływ na wartość mogą mieć także nieprzewidziane pojedyncze zdarzenia, jak np. fuzje i przejęcia, wprowadzenie przez konkurentów nowego produktu, wadliwa reklama, itp.

3. Wzajemna konfiguracja, współzależność i względna równowaga zasobów materialnych oraz niematerialnych przedsiębiorstwa. Nadmiar zasobów jednego typu może wręcz obniżać wartość przedsiębiorstwa, np. nadmiar kapitału obrotowego netto lub zbyt wysokie inwestycje w aktywa trwałe powodują zmniejszenie przepływów pieniężnych i wpływają na spadek wartości dochodowej podmiotu gospodarczego.

Konstatując należy jednoznacznie stwierdzić, iż na wartość przedsiębiorstwa wpływ ma nie tyle całość jego aktywów niematerialnych, co tylko te zasoby, które mogą być wykorzystane do tworzenia wartości. Bowiem w zasobach niematerialnych znajdować się może wiele antyzasobów, takich jak: brak odpowiedniej wiedzy i doświadczenia pracowników, zła reputacja organizacji otoczeniu, nielojalność zatrudnionych, zbiory nieużytecznych informacji, itp., które z pewnością obniżają zdolności przedsiębiorstwa do generowania dochodów, których poziom wpływa bezpośrednio na wartość rynkową spółki.

Należy również zauważyć, że istnieją wspólne aspekty zarządzania wiedzą i zarządzaniem wartością, takie jak np.: rozwój kompetencji, wzrost motywacji, zarządzanie informacją, metody pomiaru czy też organizacyjne uczenie się. Ponadto zarówno zarządzanie wiedzą, jak i zarządzanie wartością są procesami biznesowymi, pro-

cesami zmian, które przedsiębiorstwa tworzą i wykorzystują, składającymi się z (Staniewski, 2008: 48):

- organizacyjnego uczenia się – zdobywania informacji,
- produkcji wiedzy – umiejętnego i użytecznego wykorzystania wszelkich informacji,
- dystrybucji wiedzy – łatwość dostępu do informacji.

Możliwości podnoszenia wartości przedsiębiorstwa poprzez zarządzanie kapitałem wiedzy

Wiemy już, że zarządzanie wiedzą jest procesem, przez który przedsiębiorstwa generują wartość z aktywów intelektualnych (Staniewski, 2008: 29). Jest procesem, przy pomocy którego organizacja generuje bogactwo w oparciu o swoje intelektualne lub oparte na wiedzy aktywa organizacyjne (Bukovitz, Williams, 1999: 2). Wydaje się, iż to nowe ujęcie zarządzania spowodowało również inne spojrzenie na pojęcie wartości przedsiębiorstwa. Wartość nie jest żadnym zasobem, nie jest aktywem firmy. Jest wynikiem (skutkiem) uzyskanym ze sprawnego, efektywnego i wspólnego wykorzystania wszelkich zasobów. Wartość wynika bowiem z wartości zasobów użytych do jej wytworzenia oraz dodatkowej korzyści wykreowanej przy ich kompleksowym użyciu. Kapitał wiedzy, podobnie zresztą jak i pozostałe zasoby aktywów intelektualnych, wpływa na wartość przedsiębiorstwa komplementarnie, w połączeniu z aktywami materialnymi. Jest zatem swoistego rodzaju wartością dodaną do wartości użytych zasobów materialnych.

Nie oznacza to jednak, że realizując wartość organizacji wspólnie z aktywami materialnymi, aktywa niematerialne i kapitał wiedzy nie posiadają żadnej odrębnej wartości wewnętrznej. Traktowane łącznie z zasobami materialnymi (praca, ziemia, kapitał), aktywa niematerialne przynoszą przedsiębiorstwu wartość dodatkową – wartość ich użyteczności. Jest ona powszechnie oceniana jako wiel-

kość różnicy między wartością rynkową przedsiębiorstwa i wartością księgową jego aktywów materialnych (tzw. aktywów netto), czyli kapitału własnego. Można zatem stwierdzić, iż kapitał wiedzy jest swoistego rodzaju dźwignią dla finansowego kapitału własnego. Wspomaga wzrost potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa i przyszłych wyników finansowych, a co za tym idzie, powoduje przyrost wartości dochodowej przedsiębiorstwa.

Wiedza integruje wszystkie wymiary tworzenia wartości, czyli m.in. posiadane patenty, procesy, umiejętności zarządzania, posiadane technologie, informacje o dostawcach i odbiorcach, a także doświadczenia (Dobija, 2003: 121). Zarówno wartość, jak i wiedzę tworzy się poprzez ciągłe inwestowanie. Wiedza i wartość narastają wraz z intensywnością nakładów ponoszonych na nie. Wartość powstaje w wyniku inwestowania przez przedsiębiorstwo w rozwój kompetencji, wiedzy pracowników, ich talentów i kreatywności oraz kluczowych kompetencji (Staniewski, 2008: 23). Jest to przypadek tzw. organizacji uczącej się, która zawdzięcza swój sukces na rynku podnoszeniu efektywności, szybkiemu reagowaniu na zmiany w otoczeniu oraz wzrostowi wartości opartemu na ludziach, ich kompetencjach, umiejętnościach, postawach i doświadczeniach.

Kapitał wiedzy, podobnie jak i inne rodzaje aktywów, poddawany jest działaniom wszelkich praw ekonomicznych, rynkowych, które determinują korzyści i koszty z nim związane oraz ryzyko jego wykorzystania. G. Urbanek (2008: 22-24) podaje, iż głównymi determinantami korzyści, generatorami wartości przedsiębiorstwa ze stosowania kapitału wiedzy są:

- jego podzielność – kapitał wiedzy może być wykorzystany w tym samym czasie w różnych miejscach, co właśnie skutkuje efektem dźwigni kapitału wiedzy, czyli zwielokrotnienia korzyści w wyniku jego zastosowania, bez znacznego i nagłego wzrostu kosztów jego użycia;

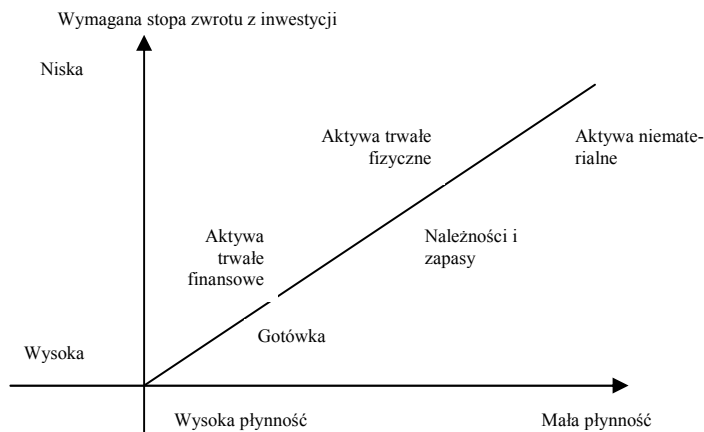
- zwiększenie efektywności wraz ze wzrostem skali wykorzystania – korzyści z posiadania kapitału wiedzy wynikają z efektu zwiększonego zwrotu w stosunku do skali inwestycji i zaangażowania finansowego. Wiedza jest kumulatywna – każda nowa jej część nadbudowuje i zwiększa wiedzę dotychczasową, a zatem każdy złoty wydany na wiedzę zwiększa w większym stopniu jej wartość, co jest efektem wiedzy pełniejszej;
- efekt sieciowy – wiedza daje łatwą i szybką możliwość przeniesienia praw do niej, co umożliwia tworzenie struktur sieciowych. Korzyści z sieci występują wtedy, gdy korzyści przedsiębiorstwa z przynależności do niej zwiększają się wraz ze wzrostem liczby jej uczestników.

Z kolei do najważniejszych determinant kosztów, czynników obniżających wartość przedsiębiorstwa należą (Lev, 2001: 33-43; Urbanek, 2008: 24-25):

- wykorzystanie zgodnie z przeznaczeniem – wywołuje to koszty utraconych korzyści, które powstają w wyniku niemożności użycia kapitału wiedzy w innym zakresie niż jego przeznaczenie;
- immanentne ryzyko – wynika ono m.in. z trudności w kontrolowaniu kierunków i zakresu wykorzystania kapitału wiedzy, podatności na przenikanie do konkurencji, możliwość zabrania kapitału wiedzy z przedsiębiorstwa przez pracowników, którzy odchodzą do konkurencji bądź zakładają własne firmy, całkowitej utraty nakładów poniesionych na jego pozyskanie;
- brak rynku – co utrudnia szybki transfer kapitału wiedzy lub jego upłynnienie. Na rys. 1 ukazano wpływ płynności aktywa na stopę zwrotu osiąganą z jego posiadania i wykorzystania. Jak z niego wynika, aktywa niematerialne cechują się najniższą płynnością na rynku spośród wielu form zasobów mająt-

kowych oraz najmniejszym oczekiwanym z nich poziomem stopy zwrotu.

Rysunek 1. Ryzyko i wymagana stopa zwrotu z różnych rodzajów aktywów



Źródło: Smith, Parr, 2000: 61; Urbanek, 2008: 27.

Kapitał wiedzy może przyczyniać się do tworzenia następujących efektów w organizacji (Urbanek, 2008: 28):

- zwiększa produktywność poprzez zmniejszenie różnych kategorii kosztów,
- zwiększa sprzedaż dzięki możliwości stosowania wyższych cen, oferowania lepszych jakościowo produktów, silnej marce, większej funkcjonalności produktu,
- tworzy bariery wejścia np. poprzez opatentowanie czy prawne zastrzeżenie kapitału wiedzy,
- poprawia konkurencyjność poprzez podniesienie kapitałem wiedzy wartości innych aktywów,

- dostarcza firmie możliwości wyboru różnych sposobów działania, gdyż kapitał wiedzy umożliwia rozszerzenie skali i zakresu funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Innymi słowy można jednoznacznie stwierdzić, iż dzięki zastosowaniu kapitału wiedzy, przedsiębiorstwo może osiągnąć wzrost swojej wartości rynkowej, ponieważ:

1. Zwiększa się wartość oraz szybkość osiągania korzystnych przepływów pieniężnych, m.in. z powodu poprawy efektywności gospodarowania aktywami materialnymi.
2. Malejące ryzyko osiągania korzyści w wyniku wzrostu możliwości szybkiego reagowania na zmiany, które zachodzą w otoczeniu przedsiębiorstwa.

W opinii D. Kleina i L. Prusaka (1994) z firmy doradczej Ernst&Young, kapitał wiedzy stanowi materiał, który może być wykorzystany do wytworzenia innych aktywów mających wyższą wartość. Innymi słowy, kapitał wiedzy musi być przekształcony w aktywa materialne i niematerialne, bo tylko one są własnością przedsiębiorstwa i mogą być pod jego kontrolą. Zatem, w ogólnym sensie ekonomicznym jakiegokolwiek aktywa firmy oznaczają oparte na wiedzy, stanowiące własność przedsiębiorstwa i niemające fizycznej postaci zasoby, które są dla podmiotu gospodarczego źródłem jego korzyści w przyszłych okresach, a więc wpływają na jego wartość rynkową. Kapitał wiedzy staje się więc nie tylko jednym z aktywów intelektualnych przedsiębiorstwa, ale pełni również funkcję swego rodzaju spoiwa wszystkich zasobów firmy.

Zgodnie z klasyfikacją D. Andriessena (2001, s. 4-5) wyróżnić można:

- wiedzę ukrytą, czyli umiejętności, kompetencje, wiedzę i *know-how* pracowników,
- wiedzę ujawnioną, czyli posiadaną przez przedsiębiorstwo technologię, stosowane procedury i procesy działania, posia-

dane patenty, licencje, tajemnice handlowe i inne własności intelektualne.

Jak podaje G. Urbanek (2008: 40-41), w latach 1998-2001 został przeprowadzony międzynarodowy projekt Meritum¹ finansowany przez Wspólnotę Europejską, którego celem była poprawa zdolności krajów Unii Europejskiej do tworzenia programów wspomagających innowacyjność gospodarek poprzez dostarczanie uniwersalnych narzędzi pomiaru inwestycji w czynniki niematerialne. W ramach tego projektu wydzielono trzy składowe aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa: kapitał ludzki, strukturalny i relacji, oraz jednoznacznie stwierdzono, iż w procesie tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa istotne znaczenie ma nie tyle prosta suma wielkości tych trzech czynników, lecz efekt zachodzących między nimi wzajemnych zależności i sprzężeń zwrotnych. Każdy z tych składowych aktywów niematerialnych został określony jako kapitał wiedzy, bowiem ogółem kapitał intelektualny przedsiębiorstwa to suma niematerialnych aktywów opartych na wiedzy. I tak:

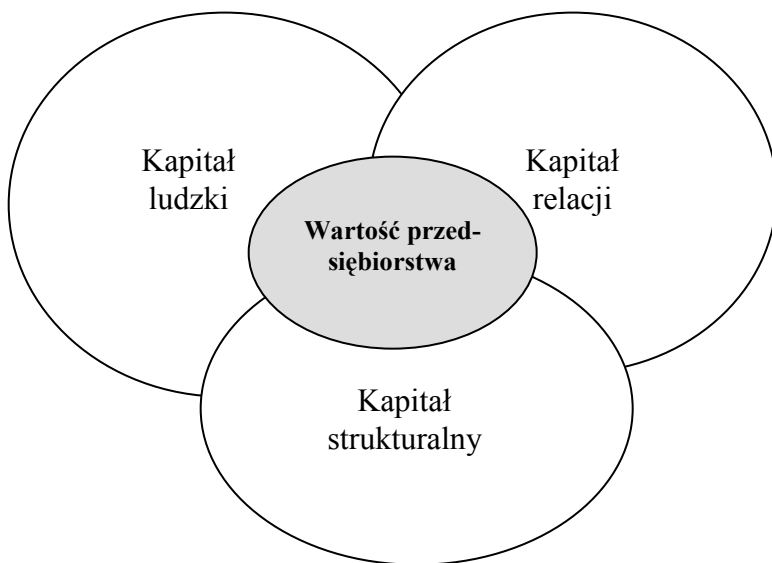
- kapitał ludzki to wiedza, umiejętności, doświadczenia i zdolności pracowników; kapitał ten obniża się wraz z odejściem zatrudnionych z danej firmy, co powoduje spadek wartości przedsiębiorstwa; pozyskanie nowego tego typu kapitału wiedzy wymaga kolejnych nakładów, co również nie sprzyja kreowaniu wartości podmiotu gospodarczego;
- kapitał strukturalny jest również określany jako zasób wiedzy; składa się z rutynowych działań organizacyjnych, procedur, systemów, kultur, baz danych itp.; większość tych zasobów jest chroniona prawnie jako własność intelektualna firmy, a zatem wpływa pozytywnie na wzrost wartości przedsiębiorstwa; im więcej kapitału strukturalnego firma ma, tym większa jest jej wartość;

¹ Akronim od pełnej nazwy: *Measuring Intangibles to Understand and Improve Management*.

- kapitał relacji to natomiast wiedza firmy pozyskana z powiązań z podmiotami zewnętrznymi (klientami, dostawcami, partnerami handlowymi itp.); składa się z tych części kapitału ludzkiego i strukturalnego, które są powiązane z grupami interesu, czyli *stakeholders*; przykłady to: marka, wizerunek firmy, lojalność klientów, satysfakcja klientów, powiązania z dostawcami, siła handlowa, zdolności negocjacyjne, działania na rzecz środowiska; im więcej relacji nawiąże firma i je utrzyma, tym większa będzie jej wartość rynkowa.

Zależność między składowymi kapitału wiedzy a wartością przedsiębiorstwa prezentowana jest na rys. 2.

Rysunek 2. Relacja między kapitałem wiedzy a wartością przedsiębiorstwa



Źródło: Kaczmarek, 2003: 337.

Posługując się terminologią zawartą w powszechnie znanej koncepcji macierzy strategicznej I. Ansoffa (1987) można wyróżnić następujące działania, które sprzyjać mogą podnoszeniu wartości przedsiębiorstwa poprzez efektywne wykorzystanie posiadanego kapitału wiedzy:

1. ulepszenie produkcji, obsługi klientów jakości oferowanych wyrobów itp.;
2. rozszerzenie skali i zakresu działania poprzez wykorzystanie kompetencji do wejścia na nowe rynki lub zaoferowania nowych produktów;
3. powiększenie i rozszerzenie kompetencji;
4. konwersja zasobów;
5. innowacyjność funkcjonowania,
6. dywersyfikacja oferty wyrobów lub usług.

Punkty te potwierdzone zostały w licznych badaniach empirycznych. Ich przegląd podaje m.in. M.W. Staniewski (2008: 33-34). Odnosząc się do wyników badań R. von der Speka i G. Cartnera cytowany autor podaje różne efekty zarządzania wiedzą, z których determinantami tworzenia wartości mogą być:

- usprawnienie praktyk i procesów,
- podnoszenie zdolności i satysfakcji pracowników,
- wzrost satysfakcji klientów,
- rozwój działalności biznesowej,
- wzrost innowacyjności.

W innym miejscu czytamy, iż do najczęściej osiągniętych rezultatów zarządzania wiedzą należą (Staniewski, 2008: 34):

- lepsze zastosowanie produktów względem wymagań klientów,
- wzrost umiejętności i wiedzy pracowników,
- wzrost wydajności i produktywności pracowników,
- łatwość we wprowadzaniu nowych produktów i usług,

- poprawa stosunków z rynkiem,
- rozwój sfery B+R,
- zwiększenie zdolności do pozyskiwania wiedzy z zewnątrz.

Nie ulega najmniejszej wątpliwości, iż wyniki wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą przełożą się i przekładają bezpośrednio na wzrost wartości przedsiębiorstwa. Są to ewidentne korzyści, które mogą mieć również swój wymiar finansowy, co znacznie ułatwia pomiar ich wpływu na ogólne wyniki przedsiębiorstwa.

Determinanty i pomiar kapitału wiedzy na potrzeby analizy wartości przedsiębiorstwa

Kapitał wiedzy i inne aktywa niematerialne firmy są wynikiem dokonanych w nie inwestycji. Odzwierciedlają one bowiem wyjątkowe zasoby i ujawnione zdolności, które przedsiębiorstwo przez lata rozwijało, które stanowią jego własność i nie dają się skopiować przez konkurentów, a także decydują o jego przewadze konkurencyjnej (Skoczylas, 2007: 100). Miernikiem, który pozwala ocenić efektywność nakładów poniesionych na tworzenie kapitału wiedzy i jego wpływ na zmianę wartości przedsiębiorstwa jest zysk z kapitału wiedzy (ang. *Knowledge Capital Earnings*, KCE). Wskaźnik ten skonstruował B. Lev poprzez rozwinięcie własnego miernika oceny aktywów niematerialnych o nazwie skalkulowana wartość niematerialna (ang. *Calculated Value Intangible*, CIV). Miernik KCE jest liczony z następującej zależności:

Zysk z kapitału wiedzy = zysk znormalizowany – zysk z aktywów rzeczowych i finansowych,

Zysk znormalizowany = zysk netto +/- saldo zdarzeń nadzwyczajnych z ostatnich 3 lat,

Zysk z aktywów rzeczowych i finansowych = wartość rzeczowych i finansowych aktywów bilansowych $\times$ średnie stopy zwrotu z aktywów rzeczowych i finansowych.

Po obliczeniu zysku z kapitału wiedzy oblicza się jego wpływ na wartość przedsiębiorstwa, czyli przeprowadza się wycenę wartości kapitału wiedzy z następującego algorytmu:

$$\text{Wartość kapitału wiedzy} = \frac{\text{zysk z kapitału wiedzy}}{\text{WACC}}$$

gdzie: WACC – stopa oczekiwanego zwrotu z inwestowania kapitału w dane przedsiębiorstwo, inaczej stopa kosztu kapitału.

Poza pomiarem kapitału wiedzy, w procesie zarządzania wartością zwraca się uwagę na konieczność wyodrębnienia czynników wartościotwórczych. Są one ujmowane w dwóch płaszczyznach, a mianowicie możliwości wpływu oraz niepewności, która jest określana jako deficyt wiedzy w przedsiębiorstwie (rys. 3). W ten sposób wyróżnione zostają trzy grupy generatorów wartości: operatywne, strategiczne i wewnętrzne.

Rysunek 3. Kapitał wiedzy a czynniki tworzenia wartości przedsiębiorstwa

		Niepewność	
		Obecna działalność, niski deficyt wiedzy	Nowa działalność, wysoki deficyt wiedzy
Wpływ przedsiębiorstwa	Duży, wpływ bezpośredni	OPERATYWNE NOŚNIKI WARTOŚCI	STRATEGICZNE NOŚNIKI WARTOŚCI
	Mały, wpływ pośredni	ZEWNĘTRZNE NOŚNIKI WARTOŚCI	

Źródło: Skoczylas, 2007: 118.

Operatywne nośniki wartości to te, na które przedsiębiorstwo ma wpływ i które są ukierunkowane na obecny model prowadzenia działalności biznesowej firmy. Można też kontrolować te czynniki wartości, a więc swobodnie nimi zarządzać.

Strategiczne nośniki wartości różnią się od operatywnych tym, iż są obciążone większym ryzykiem, oraz tym, że mimo wysokiego na nie wpływu, przedsiębiorstwo nie do końca jest w stanie ocenić ich przyszłą skuteczność. W końcu, na zewnętrzne generatory wartości przedsiębiorstwo nie ma bezpośredniego wpływu. Może jedynie obserwować ich zmiany i traktować je jako szanse lub zagrożenia, które można wykorzystać lub ograniczyć ich negatywne oddziaływanie (Skoczylas, 2007: 118).

W ocenie wpływu zasobów wiedzy na wartość przedsiębiorstwa można również skorzystać z modelu monitora aktywów niematerialnych K.E. Sveiby'ego, który powstał na bazie tradycyjnego sprawozdania finansowego, jakim jest bilans. Wartość przedsiębiorstwa jest kształtowana z jednej strony przez aktywa fizyczne, a z drugiej przez aktywa niematerialne, które obejmują (Głuszek, 2004: 269-270):

- kompetencje: *know-how*, wykształcenie, predyspozycje, wiedzę związaną z pracą, atmosferę przedsiębiorczości,
- strukturę wewnętrzną: własności intelektualne (patenty, licencje, prawa autorskie, znaki towarowe), zasoby infrastrukturalne (kultura korporacji, procesy zarządzania, systemy informacyjne, relacje finansowe),
- strukturę zewnętrzną: marka, klienci, ich lojalność, nazwa przedsiębiorstwa, powiązania sieciowe i partnerskie z innymi przedsiębiorstwami.

Do każdego z tych wymiarów bilansu aktywów niematerialnych przygotowane zostały wskaźniki monitorowania ich wpływu na

wartość przedsiębiorstwa, które można połączyć w grupy mierników:

- rozwoju,
- odnowienia,
- efektywności,
- oceny stabilności (ryzyka).

Interesujące badania identyfikacji niefinansowych determinant wartości polskich przedsiębiorstw przeprowadził w 2007 r. zespół pod kierunkiem W. Skoczylas². Badano różne czynniki wartościotwórcze pogrupowane w zespoły odnoszące się do sfer: klientów i rynków zbytu, zatrudnienia i zarządzania przedsiębiorstwem, dostawców i rynku zaopatrzenia oraz procesów i innowacji. Kapitał wiedzy i jego składowe został wyróżniony jako determinanta wartości przedsiębiorstwa ze sfer zatrudnienia oraz procesów i innowacji.

W opinii menedżerów badanych spółek giełdowych oraz w opinii analityków finansowych czynnikami, które można zaliczyć do kapitału wiedzy i które wynikają ze sfery zatrudnienia oraz wpływały w przeszłości i będą wpływać w przyszłości na wzrost wartości przedsiębiorstw są w kolejności wskazanej ważności:

- kwalifikacje pracowników,
- inwestycje w podnoszenie kwalifikacji pracowników,
- inwestycje w pozyskanie nowych pracowników i nowego kapitału wiedzy.

Z punktu widzenia modelu wzrostu wartości przedsiębiorstwa procesy i innowacje nakreślają wymagania strukturom organizacyjnym, a także systemom zarządzania nimi. Odpowiadają za określone zadania (funkcje) i tworzą przewidziane rezultaty, tj. kreują postęp (wzrost wartości podmiotu), a więc przynoszą korzyści zarówno

² Szerzej o wynikach tych badań w: Skoczylas, 2007: 203-225.

ekonomiczne, jak i społeczne. Przeprowadzone badania nie potwierdzają jednak ich znaczenia. Sfera procesów i innowacji w opinii respondentów ogrywa najmniejsze znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstw (Skoczylas, 2007: 218). Najbardziej jako kapitał wiedzy na tworzenie wartości oddziałuje:

- inwestowanie w badania i rozwój,
- liczba nowych produktów,
- liczba licencji i patentów.

Model strategiczny zarządzania wiedzą i zarządzania wartością

Na podstawie przedstawionych treści można skonstruować model strategiczny powiązania zasobów kapitału wiedzy z procesem kreowania wartości przedsiębiorstwa. Jego konstrukcja jest podobna do modelu architektury zasobów ludzkich, szeroko opisanego przez M.W. Staniewskiego (2008: 68-72; 86-93). Jego graficzną postać przedstawia rys. 4.

Rysunek 4. Model strategii kreowania wartości przedsiębiorstwa z kapitału wiedzy

Wysoki kapitał wiedzy	WZROST EFEKTYWNOŚCI GOSPODAROWANIA KAPITAŁEM WIEDZY	ROZWÓJ KAPITAŁU WIEDZY
	TWORZENIE KAPITAŁU WIEDZY	INWESTOWANIE W KAPITAŁ WIEDZY
Niski kapitał wiedzy	Niska wartość przedsiębiorstwa	Wysoka wartość przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Najkorzystniejszą pozycją w tym modelu cechuje się przedsiębiorstwo dysponujące wysokim kapitałem wiedzy i osiągające wysoką wartość rynkową. Powinno ono nadal realizować strategię rozwoju kapitału wiedzy poprzez utrzymywanie jego wartości, inwestowanie w kolejne unikalne umiejętności i kompetencje. Należy dbać o reputację i markę, rozwijać system motywacyjny dla pracowników, prowadzić ich stałe szkolenia i doskonalenia oraz usprawniać przepływy informacji. Trzeba również realizować wszelkie strategie kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a szczególnie rozwoju innowacji produktowych oraz technologicznych.

Przedsiębiorstwo, które dysponuje już wysokim kapitałem wiedzy, choć jeszcze nieprzekładającym się na wzrost wartości, powinno skoncentrować uwagę na sposobach podniesienia efektywności gospodarowania zasobami wiedzy. Jednym ze nich może być nawiązywanie aliansów strategicznych lub realizowanie strategii łączenia zasobów, w tym wiedzy, z innymi przedsiębiorstwami. M.W. Staniewski (2008: 71) nazywa to inwestowaniem w partnerstwo i jego efektywne funkcjonowanie. Z wielu badań empirycznych jednoznacznie wynika, iż większość fuzji i aliansów kończy się wzrostem wartości każdego z podmiotów realizujących te rodzaje strategii partnerstwa. Można również pomyśleć o usprawnieniu przepływu informacji, wzmocnieniu procesów podejmowania decyzji i zapewnieniu lepszej produktywności.

Z kolei przedsiębiorstwo o niskim potencjale wiedzy, ale o wysokiej wartości powinno skoncentrować uwagę na inwestowaniu w składniki zasobów intelektualnych i kapitału wiedzy. Aktualnie ma on niską wartość strategiczną, którą należy pozyskać i wzmacniać, wykorzystując posiadane nadwyżki środków pieniężnych wygospodarowanych ze wzrostu wartości i poprawy efektywności działań na rynku. Przykładami inwestycji w tym zakresie mogą być

modyfikacje oferty produktowej, nawiązywanie relacji z klientami (wdrożenie systemu CRM), kreowanie marki, nastawienie się na innowacje, zmiany w polityce zarządzania kapitałem ludzkim, wdrażanie patentów, stworzenie procedur pozyskiwania i szybkiego przepływu informacji.

W końcu przedsiębiorstwo o jednocześnie niskim kapitale wiedzy i małej wartości powinno najpierw zidentyfikować swoje nośniki wartości oraz rozpocząć zakrojoną na szeroką skalę strategię tworzenia kapitału wiedzy. Należy również wdrażanie strategii zarządzania wartością odnoszącej się do aktywów materialnych – wymiana aktywów rzeczowych, usprawnienie zarządzania kapitałem obrotowym netto, restrukturyzacja aktywów i źródeł ich finansowania.

Zakończenie

Efektywne generowanie, nabywanie, rozpowszechnianie i stosowanie wiedzy stało się jednym z ważniejszych sposobów na osiągnięcie wzrostu wartości przedsiębiorstwa. Wiedza, pochodząca głównie od pracowników firmy oraz pozyskiwana przez zdobywanie doświadczenia w działaniu przedsiębiorstwa na rynku, nie tylko sprzyja realizacji strategii nastawionej na wzrost wartości, ale umożliwia osiągnięcie sprawnego i zrównoważonego rozwoju oraz stabilizuje kondycję podmiotu, szczególnie w warunkach kryzysu gospodarczego. Integruje również wokół wspólnego celu wszystkich zainteresowanych funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Niebagatelnym efektem nastawienia firmy na zarządzanie kapitałem wiedzy i strategię wzrostu wartości jest także usprawnienie praktyk oraz procesów, podniesienie stopnia innowacyjności w zakresie produktów, wzrost wydajności i produktywności pracowników, podniesienie zyskowności. Rośnie wówczas stopień konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego przewaga w otoczeniu.

Opisane koncepcje zarządzania powinny wdrażać zarówno firmy dojrzałe, jak i nowe. Te pierwsze powinny jak najszybciej przekonstruować swoje strategie, drugie zaś od początku powinny nastawić się na zarządzanie wiedzą i zarządzanie wartością. Oczywiście, w każdym przypadku trzeba realizować w pełni omówione w tym rozdziale koncepcje zarządzania. Należy również pamiętać, iż są one wobec siebie komplementarne. Nie da się realizować strategii wzrostu wartości bez zarządzania kapitałem wiedzy i innymi aktywami niematerialnymi.

Bibliografia

1. Andriessen, D. 2001. *Weightless Wealth – Four Modifications to Standard Intellectual Capital Theory*, 4th World Congress on the Management of Intellectual Capital, Canada: Hamilton Ontario.
2. Bukovitz, W.R., Williams, R.L. 1999. *The Knowledge Management Fieldbook*, London: Financial Times, Prentice Hall.
3. Copeland, T., Koller, T., Murrin, J. 1997. *Wycena: mierzenie i kształtowanie wartości firm*, Warszawa: WIG Press.
4. Dobija, D. 2003. *Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmńskiego
5. Dudycz, T. 2001. *Finansowe narzędzia zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego we Wrocławiu.
6. Głuszek, E. 2004. *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wrocław: Akademia Ekonomiczna im. O. Langego we Wrocławiu.
7. Kaczmarek, B. 2003. *Kapitał intelektualny a wartość przedsiębiorstwa*, [w:] Urbańczyk E. (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu wartością przedsiębiorstwa. Aktualny stan i perspektywy rozwoju*, Szczecin: Kreos.

8. Klein, D., Prusak, L. 1994. *Characterizing Intellectual Capital*, Multi-Client Program Working Paper, Ernst&Young.
9. Kukliński, A. (red.). 2001. *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, Warszawa: KBN.
10. Lev, B. 2001. *Intangibles. Management, Measurement and Reporting*, Washington: The Brookings Institution.
11. Mikuła, B. 2008. *Źródła wartości organizacji opartych na wiedzy*, „*Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*” nr 6.
12. Nogalski, B., Bors, K. 2000. *Zarządzanie przez wartość*, „*Przegląd Organizacji*” nr 4.
13. Skoczylas, W. (red.). 2007. *Determinanty i modele wartości przedsiębiorstw*, Warszawa: PWE.
14. Smith, G., Parr, R. 2000. *Valuation of Intellectual Property and Intangible Assets*, New York: Wiley & Sons.
15. Staniewski, M.W. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press & IT.
16. Szczepankowski, P. 2007. *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
17. Urbanek, G.. 2008. *Wycena aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
18. Zienkowski, L. 2003. *Gospodarka oparta na wiedzy – mit czy rzeczywistość?* [w:] Zienkowski, L., (red.), *Wiedza a wzrost gospodarczy*, Warszawa: Wydawnictwo Scholar.

Agnieszka Bitkowska

NARZĘDZIA WSPIERAJĄCE ZARZĄDZANIE WIEDZĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Wprowadzenie

Wiedza staje się strategicznym zasobem wtedy, gdy tworzy wartość i odróżnia firmę od jej otoczenia. Traktując wiedzę w ten sposób, jej pomnażanie, dzielenie się oraz używanie staje się środkami zarówno do przetrwania, jak i niezbędnym zasobem do rozwoju przedsiębiorstwa. Większość firm uświadamia sobie istnienie strategicznych zasobów wiedzy. Wraz z dokonującymi się zmianami gospodarczymi powstaje potrzeba informatyzowania systemów wspomagania zarządzania przedsiębiorstwem, a w szczególności systemów zarządzania wiedzą.

Narzędzia informatyczne a zarządzanie wiedzą

Integralną częścią zarządzania wiedzą jest technologia. Ma ona istotny wpływ na sposób dzielenia się wiedzą, czyli na bardziej efektywne, jak najszerze jej udostępnianie. Dostarcza ona nowych narzędzi służących do lepszego wykonywania czynności w procesie budowania kapitału wiedzy (Staniewski, 2007).

Nawet najinteligentniejszy system informatyczny nie jest w stanie podejmować decyzji w skomplikowanych warunkach biznesowych. Jednakże systemy informatyczne są niezwykle istotne, jeżeli chcemy zarządzać wiedzą w przedsiębiorstwach, ponieważ umożliwiają one zarządzanie informacjami i danymi (Brdulak, 2008).

K.C. Laudon i J.P. Laudon podzielili technologie wykorzystywane w zarządzaniu wiedzą ze względu na ich charakter i możliwości wykorzystania w poszczególnych fazach procesu. Uważają oni, że do

dzielenia się wiedzą najbardziej przydatne są Systemy Współpracy Grupowej. Do kodyfikacji i gromadzenia wiedzy najbardziej przydatne są systemy wykorzystujące Sztuczną Inteligencję. W procesie tworzenia wiedzy najpowszechniejsze zastosowanie mają systemy Tworzenia Wiedzy. Natomiast w procesach transferu i dystrybucji wiedzy znajdują zastosowanie Biurowe Systemy Informacyjne. Granice podziału tych technologii są płynne.

Należy jednak mieć na uwadze fakt, że nawet najlepiej funkcjonujący program komputerowy będzie bezużyteczny, jeśli pracownicy nie będą z niego korzystać w sposób kreujący wartość dodaną dla klienta. I tu ponownie pojawia się kwestia wykorzystywania przez pracowników wiedzy już istniejącej w przedsiębiorstwie i jej ciągłej kreacji.

Aby skutecznie konkurować, niezbędne jest efektywne wykorzystywanie nowoczesnych technologii informacyjnych. Korzystanie z wielu rozproszonych aplikacji jest w praktyce trudne, czasochłonne i wiąże się z kosztami. Dlatego coraz więcej przedsiębiorstw wdraża portale korporacyjne.

Portale korporacyjne przyczyniają się do skrócenia czasu potrzebnego na znalezienie potrzebnych informacji i/lub dokumentów. W badanych przez KPMG organizacjach czas ten udało się skrócić średnio aż o ponad połowę. W największym stopniu dotyczyło to firm przemysłowych i usługowych natomiast najmniejsze oszczędności czasu zanotowano w firmach telekomunikacyjnych (oszczędności rzędu 30%). Równie duże korzyści, wdrożenie portalu korporacyjnego przyniosło w zakresie zwiększenia ilości użytecznej wiedzy dostępnej poprzez portal (średnio wzrost o 50%). Przy tym największy wzrost zasobów użytecznej wiedzy/ informacji, aż o 90%, miał miejsce w przypadku sektora publicznego; w sektorze telekomunikacyjnym było to zaledwie 10%. Kolejna istotna korzyść to zwiększenie o niemal 1/5 (szacunkowo) średniej

produktywności pracowników; przy czym największy wzrost produktywności odnotowano w sektorze publicznym (40% wzrost), a najmniejszy w sektorze finansowym i telekomunikacyjnym (po ok. 10%) (Strojny, 2009).

Jednym z nowoczesnych systemów zarządzania wiedzą gwarantującym użytkownikom szybki i kontrolowany dostęp do potrzebnej im wiedzy zgromadzonej w organizacji jest PYTON. Umożliwia on szybkie zbudowanie podstawowej firmowej Bazy Wiedzy, a poprzez monitorowanie popytu, na jej rozbudowę w pożądanym kierunku. PYTON składa się z systemów (Żmigrodzki, 2005):

- *Enterprise* - tworzenie i udostępnianie informacji reprezentujących wiedzę;
- *Inspektor* - transfer i weryfikacja wiedzy pracowników;
- *Decision Maker* - stosowanie wiedzy, koordynacja spraw i podejmowanie decyzji;
- *Structure* - organizacja wiedzy wokół kluczowych tematów: projektów, produktów, dziedzin tematycznych.

System PYTON pozwala na osiągnięcie szeregu korzyści: zwiększenie sprawności operacyjnej procesów, obniżenie kosztów i jednocześnie podniesienie jakości obsługi klientów, skrócenie procesu przygotowania i wprowadzenia nowego produktu, skrócenie procesu sprzedaży, pokazuje "luki" wiedzy i "wąskie gardła" w zakresie kompetencji.

Rola pracowników w wykorzystaniu narzędzi zarządzania wiedzą

Zarządzanie wiedzą stawia wiele zróżnicowanych oczekiwań w stosunku do zarządzania zasobami ludzkimi. Spodziewać się zatem należy zmiany roli menedżerów personalnych, od których oczekiwać się będzie jeszcze większej aktywności w budowaniu

środowiska sprzyjającego uczeniu się, współpracy i zaufania (Staniewski, 2007).

Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie oznacza konieczność jej pozyskiwania / tworzenia, gromadzenia, selekcji i transferu, a w konsekwencji umiejętnego jej wykorzystania w działaniu dla uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej. Pozyskiwanie i utrzymanie pracowników o potrzebnej organizacji wiedzy, zachęcanie pracowników do dzielenia się swoją wiedzą z innymi pracownikami oraz zwiększanie możliwości pozyskiwania i tworzenia wiedzy przez pracowników to główne zadania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji opartej na wiedzy (Staniewski, 2004).

Zarządzanie wiedzą nie powinno być utożsamiane z rozwiązaniami informatycznymi. Wiele narzędzi i oprogramowania jest obecnie dostępnych na rynku, lecz są to jedynie środki umożliwiające zarządzanie wiedzą. Podczas wprowadzania inicjatyw najważniejsze jest przekonanie i motywowanie ludzi do używania tych narzędzi. Sama implementacja i używanie narzędzi bez zwracania uwagi na kulturę organizacyjną są zawsze skazane na porażkę. Dobór odpowiednich narzędzi zależy natomiast od rodzaju wiedzy, jaką firma posiada i którą zamierza zarządzać. Jeśli jest to głównie wiedza jawna, łatwa do wyartykułowania, to należy się skoncentrować na narzędziach informatycznych. Jeśli jednak mamy do czynienia głównie z wiedzą ukrytą, to należy większą uwagę przykładć do aspektu ludzkiego, a narzędzia dobierać tak, by umożliwiać bezpośrednie kontakty pomiędzy pracownikami¹.

Zakończenie

Zarządzanie wiedzą okazało się takim obszarem aktywności, który pozwala na uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Technologia informatyczna, aktywnie wspomagająca działalność organizacji,

¹ Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, e-Mentor

pozwala na efektywne zarządzanie wiedzą. Wiedza indywidualna pracownika zaszyta w systemie informatycznym staje się wiedzą korporacyjną i pozostaje jej własnością nawet wtedy, gdy pracownik ten odejdzie z organizacji.

Bibliografia

1. Brdulak, M., *Systemy informatyczne w zarządzaniu wiedzą*, <http://decyzje-it.pl/centrum-wiedzy/business-intelligence/artykuly/inteligentne-narzedzia-w-sluzbie-innowacji.html> z dn. 24.01.08.
2. Kołodkiewicz, I., Kozioł, W. (red.). 2004. *Wyzwania globalizacji – odpowiedzi przedsiębiorstw*, Warszawa: WSPiZ-UW.
3. Staniewski, M. 2007. *Podstawowe elementy w zarządzaniu wiedzą*, „*Współczesna Ekonomia*” nr 4.
4. Staniewski, M. 2007. *Wybrane koncepcje zarządzanie zasobami ludzkimi*, „*Współczesna Ekonomia*” nr 3.
5. Strojny, M., *Portale korporacyjne a zarządzanie wiedzą, raport z badań*, http://www.e-mentor.edu.pl/artukul_v2.php?numer=14&id=274 z dn. 10.10.09.
6. Wywiad z prof. Gilbertem Probstem, „*E-mentor*”.
7. Żmigrodzki, M. 2005. *Wdrożenia systemu zarządzania wiedzą w Europejskim Funduszu Leasingowym S.A.*, „*E-mentor*”, nr 5.

Część II
Zarządzanie
zasobami ludzkimi

Joanna Rogozińska-Mitrut

EWOLUCJA ZARZĄDZANIA ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie istoty, treści i zakresu zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. To właśnie analiza kształtowania się różnych modeli zarządzania ludźmi pozwala odkryć, że najważniejszym elementem sprawnego działania przedsiębiorstwa są zatrudnieni w nim pracownicy. Na przełomie wieków różni autorzy podejmowali się opisanie definicji zarządzania zasobami ludzkimi. Można wysnuć wniosek, że ludzie stanowią ważny składnik aktywów przedsiębiorstwa, gdyż od ich zaangażowania w podejmowane obowiązki, od ich utożsamienia się z daną firmą zależy jej sukces rynkowy, ale także postrzeganie tej firmy przez innych.

W obecnych czasach istnieje przekonanie, że, aby żyć trzeba dużo mieć. Wartość rzeczy materialnych bardzo często zagłusza potrzebę czegoś więcej. Praca dla człowieka jest tym, co pozwala mu na osiągnięcie wyniku, aby lepiej żyć. Ważność zjawiska motywacji wyzuwa człowiek, gdy spotka się z jakimś zadaniem trudnym czy wymagającym dłuższego nakładu sił i pracy. Potrzeba wtedy czegoś, co by przekształciło jego energię jak najefektywniej i pozwoliło skupić się nad tym, co istotne w danym momencie, co pomoże zorganizować się tak, aby cel był osiągnięty. Motywy człowieka wynikają zarówno z jego wewnętrznego usposobienia lub są narzucone z zewnątrz. Wiele motywów nie można sobie do końca uświadomić. Ogromna rola spoczywa na zarządzających przedsiębiorstwami, na kierownikach, którzy muszą znaleźć odpowiednie sposoby, by zmo-

tywować pracowników nie tylko do lepszej, ale przede wszystkim do wydajniejszej pracy.

Warunki tworzenia podmiotowości pracownika

Rozważanie nad problemem podmiotowości pracownika należy rozpocząć od ewolucji samego pojęcia zarządzania zasobami ludzkimi. Zaczynając od naukowej organizacji pracy i omawiając kolejne teorie zostanie przedstawiona próba wyjaśnienia, dlaczego tak dużą rolę przypisuje się pracownikom. Naukowa organizacja pracy, którą reprezentuje F. Taylor została oparta na następujących zasadach (Stoner, Wanker, 1997:48):

- opracowanie prawdziwej nauki o zarządzaniu, aby ustalić najlepszą metodę,
- wykonywanie każdego zadania,
- naukowy dobór robotników, aby przydzielać im pracę, do której się nadają,
- naukowe szkolenie i doskonalenie robotników,
- bezpośrednia przyjazna atmosfera między kierownikiem a robotnikami.

Pracowników traktuje się jak przedmioty, które w określonym czasie powinny wykonać pracę, będąc motywowanymi jedynie przez wynagrodzenie. Różnicowanie stawek akordowych przyczyniało się do walki między pracownikami, którzy chcieli uzyskać jak najlepsze efekty. Sytuacja ta rodziła wyzysk i sprawiała, że umacniała się wzajemna podejrzliwość i brak zaufania. Pracownicy byli wydajni, ale praca była dla nich przymusem (Staniewski, 2007:107).

H.L Gantt odrzucił więc w swoich firmach stawki akordowe wprowadzając premie dla pracowników, którzy zrobili najwięcej. Ponadto brygadziści tych pracowników otrzymywali za każdego z nich dodatkową premię. W jego założeniu miało się to przyczynić do tego, że pracownicy, którzy sobie nie radzą będą poddawani

szkoleniom w celu zwiększenia efektywności pracy. Jednak wiązało się to również ze zmuszaniem do pracy. Przepracowani robotnicy po jakimś czasie przestawali być tak wydajni. Takie zachowanie stało się przedmiotem badań F.B i M. Gilberthów, którzy uważali, że troska o zmęczonych robotników ugruntuje postawę zaufania do kierowników i znacznie zwiększy morale pracowników. W obecnym czasie zmieniło się podejście do pracy, pracowników i całej złożonej organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo. Dotychczasowy proces pracy był skierowany na przedmiot, czyli to, co się wytwarza i czym się to wytwarza. Obecnie doszedł do głosu aspekt etyczny zwracający uwagę na to, iż najważniejszym czynnikiem w pracy jest jego podmiot, czyli człowiek.

Kolejnym etapem tworzenia się podmiotowości pracownika jest szkoła klasyczna. Jej przedstawicielem był między innymi H. Fayol, który uważał zarządzanie jako najbardziej zaniedbaną funkcję przedsiębiorstwa. Twierdził, że „kierownikiem nie trzeba się urodzić, ale można nauczyć się zarządzania poznając zasady leżące u jego podstaw” (Stoner, Wanker, 1997:48). M. Weber w swojej teorii biurokratycznej zwracał uwagę na kompetencje techniczne, a za podstawę oceny uważał efektywność. Ażeby ją osiągnąć trzeba zwrócić uwagę na to, jaka jest sytuacja pracowników. Ważne jest też, aby w organizacji jako jednostce zwrócono uwagę na relacje między ludźmi. Różnorodne teorie tworzone przez psychologów mówią o tym jak kształtowało się podejście do pracowników.

Jednym z pierwszych menadżerów, który dostrzegł znaczenie zasobów ludzkich organizacji był brytyjski przemysłowiec i reformator R. Owen. Wcześniej robotników fabrycznych traktowano bardzo przedmiotowo, jak np.: maszyny, czy sprzęt. R. Owen, jako właściciel fabryki, był przekonany, że robotnicy mają prawo do poszanowania i godności. Wychodził z założenia, że większa troska o robotnika zaowocuje zwiększoną produkcją. Mimo, że nie znalazł naśladow-

ców wśród siebie współczesnych, jego idee zostały później rozwinięte w behawioralnym podejściu do zarządzania (Griffin, 1998:17).

Szkoła behawioralna reprezentowana przez Mc Gregora, R. Likerta, Ch. Argirisa akcentowała potrzebę dostrzegania sfery duchowej pracowników ich potrzeb społecznych. Uważali, że jest to ważne źródło satysfakcji, prowadzące do efektywniejszej pracy. Mc Gregor w opracowanej teorii Y wyznacza zakres i sposób działań względem pracowników, przejawiający się w humanizowaniu stosunków pracy. Chodziło głównie o samokontrolę w pracy, harmonizowanie interesów przedsiębiorstwa i pracownika (Listwan, 2004:5).

Podmiotowość definiowana jest jako fakt istnienia, człowiek istnieje, jest i ma świadomość przeżywania swoich działań i myśli. Wyłącznie człowiek, może być podmiotem samego siebie. Fakt bycia wolnym decyduje o tym, że może podejmować decyzje dotyczące siebie. Zwierzęta kierują się instynktem. Człowiek nie jest zdeterminowany przez instynkty, ponieważ u niego nie występują.

Działania polegające na zaangażowaniu ludzi w proces pracy od wieków były przedmiotem zainteresowań oraz licznych zabiegów usprawniających. „Poczucie podmiotowości jest potrzebą ludzką, którą chce się zaspokoić przede wszystkim w warunkach wykonywanej pracy”. Rezultatem tego jest powstanie wiedzy o planowaniu, rekrutacji, ocenach, wynagrodzeniach, selekcji i rozwoju pracowników, w której wyróżnić można dwa nurty (Pogonowska, 2000:138):

- technokratyczny, gdzie cele przedsiębiorstwa dominują nad celami pracowników. Pracownik powinien wykonywać powierzone mu zadania, a satysfakcja powinna być dla niego instrumentem do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa,
- humanistyczny przyjmujący, że cele przedsiębiorstwa są celami pracownika.

Wykonywanie zadań przynosi mu satysfakcję, więc zadowolony pracownik wykonuje je sprawniej. Załoga przedsiębiorstwa jest

produktywnym i efektywnym oraz szczególnie wrażliwym zasobem. Pracownicy umiejętnie motywowani osiągają wyjątkowo trwałe sukcesy, natomiast występowanie czynników demotywujących, ogranicza ich zaangażowanie i przedsiębiorczość. Rozumienie przez pracowników sensu wykonywanej pracy i swoboda w doborze metod jej realizacji sprawiało, że praca była traktowana jako cel sam w sobie.

Powołując się na słowa Biblii, iż człowiek ma czynić sobie ziemię poddaną, Ojciec Święty Jan Paweł II zwraca uwagę na to, że bytem podmiotowym uzdolnionym do planowego i celowego działania, zdolnym do stanowienia o sobie i zmierzającym do spełnienia siebie jest człowiek. Jako osoba staje się on podmiotem pracy. Jako osoba pracuje, wykonuje różne czynności, a wszystkie one mają służyć urzeczywistnianiu się jego człowieczeństwa (Ojciec Święty Jan Paweł II, 1982:13). Podstawą wartości pracy jest sam człowiek. Wiąże się z tym bardzo ważny wniosek natury etycznej: o ile prawdą jest, że człowiek jest przeznaczony i powołany do pracy, to jednak nade wszystko praca jest dla człowieka, a nie człowiek dla pracy. „Pracownicy stanowią istotną integralną część składową otoczenia wewnętrznego każdej organizacji” (Wajda, 2003:17).

Już E. Mounier broniąc podmiotowości człowieka zwracał się do jego transcendentnego wymiaru, u podstaw, którego stoją trwałe, niewzruszalne wartości, których źródłem i gwarancją jest Bóg. „Każda osoba, będąca obrazem Boga, pomyślana i zapragniona przez Niego indywidualnie powołana jest do uczestnictwa w życiu boskim” (Gierasimczuk, Daszkiewicz, 1986:151).

Subiektywność osoby ludzkiej jest łącznikiem między jej działaniem a istnieniem. Praca ludzka to ta, której efekty mają sens wspólnotowy, a także są dobrem dla innych. Każdy człowiek jest zainteresowany sprawami, które go bardziej dotyczą, stąd podmiotowość pracownika może być motywacją do pracy. Jeżeli powierza

się mu obowiązki i traktuje się go poważnie, zostawiając na ile to możliwe sposób ich realizacji, efektywność pracy może wzrosnąć. Jak mówił D.M. McGregor określając w teorii Y, że człowiek ma naturalną potrzebę pracy. Wykorzystywanie pracowników za wszelką cenę, by osiągnąć zyski jest działaniem niemoralnym i rzucającym na ich życie nie tylko zawodowe, ale i osobiste.

Biorąc pod uwagę, że różne prace spełniane przez ludzi mogą mieć większą lub mniejszą wartość przedmiotową, trzeba jednak podkreślić, że każda z nich mierzy się miarą godności samego podmiotu pracy, czyli osoby, człowieka, który ją spełnia.

Każdą organizację można nazwać małym światem, w którym żyją pracownicy, czyli osoby odpowiedzialne za rozwój i działanie tej organizacji. Od tego jak są traktowani zależy sukces firmy. Zachowanie organizacyjne pracownika wynika według opinii B. Kozusznik z kilku warunków (Kozusznik, 2002:56):

- uświadomienia człowiekowi przyczyn i sensu pracy, dostarczenie poczucia odpowiedzialności i kompetencji,
- uświadomienie pracownikowi uczestnictwa w społecznym systemie przedsiębiorstwa za pomocą partycypacji, czyli dzielenia się władzą,
- kształtowanie warunków pracy zapewniających poczucie podmiotowości (możliwość uzyskania wysokich dochodów, maksymalnego zabezpieczenia przed ryzykiem, optymalizacja czasu wolnego).

O zmianie podejścia do roli pracownika w procesie pracy świadczy choćby zmiana podejścia do funkcji kadrowej. Funkcja zarządzania zdefiniowana jako „zapewnianie kadr”, nie zawsze była zaliczana do funkcji podstawowych. Pierwotnie czynności kierownicze dotyczące pracowników były pomijane. W okresie późniejszym rozwój wiedzy o postawach i zachowaniach człowieka doprowadził do podniesienia znaczenia pracownika i dostrzeżenia podmiotowe-

go jego charakteru w organizacji. Wraz ze wzrostem zainteresowania problematyką personalną teoretyków zarządzania, grupę czynności kierowniczych związanych z czynnikiem ludzkim zaczęto wyodrębniać jako jedną z podstawowych funkcji zarządzania określając ją jako „doskonalenie personelu”, „ocenianie pracy”, „dobór ludzi”, „kształtowanie kadr”, „zapewnienie kadr” itp. (Brol, 2005:4). Człowiek jest stworzony do pracy, jest ona jego potrzebą, dlatego ważne jest, aby w pełni zrozumiał sens i znaczenie pracy. Może to uczynić czując się jej sprawcą, podmiotem, wiedząc, że pracując ma satysfakcję i przyczynia się ona do jego rozwoju.

Filozofia zarządzania personelem stanowi punkt wyjścia do formułowania polityki i strategii personalnej. Każde przedsięwzięcie, w które zaangażowani są ludzie niesie za sobą różne sytuacje, zarówno rodzące problemy, jak i pewną niewiadomą, jak się zachować, aby pracownicy chcieli pracować.

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach, stworzonych przez wiele czynników, oddziałujących zarówno na treść formułowanych zadań szczegółowych, podstawowe procesy, jak i na stosowane techniki (Pocztowski, 2007:45). Ważne są przede wszystkim warunki wewnętrzne, to znaczy wszystko to co związane jest z ludźmi, czyli relacje między pracodawcą a pracownikami i między samymi pracownikami. Interesujące są zachowania ludzi w procesie pracy począwszy od rekrutacji poprzez szkolenia i doskonalenie, motywowanie, a kończąc na derekrutacji. Filozofia życia, a w niej miejsce i znaczenie pracy stanowi podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych, określając ich stosunek do takich aspektów pracy, jak: kariera zawodowa, status społeczny, ruchliwość pracownicza, adaptacja do zmian technicznych i organizacyjnych.

Z badań przeprowadzonych przez CBOS wynika, że praca dla Polaków to jedna z najważniejszych wartości życiowych. Posiadanie

pracy, jak i zadowolenie z niej uznaje za istotne 89% dorosłych Polaków, z czego zdecydowana większość – za bardzo istotne. Dla 81% ankietowanych sukces zawodowy jest kwestią istotnie ważną. Badania wykazały również, że praca (stałe zatrudnienie) znajduje się na czwartym miejscu hierarchii wartości obok takich, jak: rodzina, zdrowie własne i rodziny, miłość i przyjaźń. Znacznie mniej istotne dla ankietowanych są ogólne efekty pracy: osiągnięcie sukcesu zawodowego, bycie dobrym w swoim zawodzie jest na ósmym miejscu wśród najistotniejszych wartości w życiu (23%), a zadowolenie z pracy i jej zgodność z zainteresowaniami – na dwunastym.

Im Polacy są lepiej wykształceni, tym większymi są dla nich sprawy związane z satysfakcjonującym życiem zawodowym – rośnie rola zadowolenia z pracy, ważniejsze jest osiągnięcie sukcesu zawodowego. Wzrasta także znaczenie kwestii ściśle związanej z szansami zawodowymi i doksztalcania. Znaczenie satysfakcji z pracy oraz sukcesu zawodowego maleje wraz z wiekiem. Dla najstarszych badanych posiadanie pracy i zadowolenie z niej, sukcesy zawodowe, a także zdobywanie kwalifikacji mają znaczenie stosunkowo niewielkie (Wenzel, 2004).

Należy również pamiętać o tym, co z zewnątrz działa na przedsiębiorstwo. W otoczeniu zewnętrznym istotnymi warunkami są czynniki, które możemy ująć w postaci pięciu grup: uwarunkowania techniczne, ekonomiczne, prawne, społeczno-kulturowe i ekologiczne. Każde z tych uwarunkowań niesie za sobą problem zachowania się pracodawców, aby motywacja do pracy była coraz większa mimo zmieniających się uwarunkowań w otoczeniu firmy.

Coraz szybciej rozwija się technika i technologia produkcji, co stanowi o sukcesie ekonomicznym danego przedsiębiorstwa. A. Pochtowski zauważa, wpływ czynników technicznych w postępujących procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji, doskonaleniu istniejących i rozwijaniu nowych technologii produkcji. Także

w sferze biurowej coraz szersze stosowanie komputerów i innych maszyn usprawniło przebieg wykonywanych prac i podniosło wydajność firm (Pocztowski, 2007:46). Uwarunkowania techniczne mają związek z motywacją, gdyż rodzą potrzebę dostosowania pracowników do zmieniających się warunków pracy, zadawanie pytań, co się bardziej opłaca szukać wykwalifikowanych pracowników, czy szkolić tych obecnych. Zastosowanie komputerów zmniejsza potrzebę tak wielu osób, stąd problem zwolnień tych, którzy przestali być potrzebni. Z drugiej strony osobom starszym trudniej dostosować się do zmian technologicznych, które ich w dużym stopniu zniechęcają. Pracodawca, któremu zależy na pracowniku musi zastosować odpowiednią motywację w postaci zorganizowania kursów czy szkoleń, aby te zmiany nie przerażały lecz uświadamiały szansę rozwoju konkretnych osób.

Uwarunkowania ekonomiczne wiążą się z rosnącą konkurencją. W gospodarce wolnorynkowej liczy się wielkość branży, w której przedsiębiorstwo działa, poziom i wydajność pracy. Tu może dochodzić do sytuacji, że chcąc zwiększyć jakość produktów, czy świadczonych usług trzeba narazić pracowników na pracę w nadgodzinach. Pojawia się problem jak zmotywować pracowników, aby sami czuli się odpowiedzialni za losy przedsiębiorstwa i utożsamiali się z nim. Wszystko to wymaga określonego czasu oraz nakładu środków finansowych (Staniewski, 2008:24).

Kolejną grupę stanowią uwarunkowania prawne. Jest to ogół regulacji prawnych oraz sposób ich egzekwowania przez upoważnione podmioty w danym przedsiębiorstwie. Należą do nich przede wszystkim: kodeks pracy, różnego rodzaju umowy, ustawy o związkach zawodowych. Wiadomo, że prawo sankcjonuje normy moralne stąd jego ważność w zakresie działania przedsiębiorstwa. Szczegółowe znaczenie mają tu nowelizacje kodeksu pracy, gdyż w nim znajdują się między innymi zakaz dyskryminacji kobiet, dyskryminacji

rasowej czy religijnej. Sankcjonuje on prawo kobiet do urlopu macierzyńskiego bez groźby zwolnienia z pracy, potwierdza prawa pracowników do zrzeszania się w związki zawodowe i wprowadza nakaz opracowania regulaminu pracy i jego przestrzegania. Nowelizacja z 1 stycznia 2004 r. wprowadziła także przepisy chroniące pracowników przed mobbingiem. Przestrzeganie przez pracodawcę ustalonych zasad motywuje do lepszej pracy i wzmacnia poczucie bezpieczeństwa (Staniewski, 2008:17).

Kolejną grupę czynników tworzą społeczno-kulturowe uwarunkowania, które wpływają na postawy i zachowania ludzi w procesie pracy. Należy do nich m.in. kultura organizacyjna, która według A. Poczrowskiego obejmuje ogół wartości, norm, zasad, wzorów zachowań charakterystycznych dla danego przedsiębiorstwa. Stanowi podstawę do rozwiązywania problemów powstających w poszczególnych obszarach zarządzania. Związek z motywacją dotyczy szczególnie przestrzegania tego, co ustalone z tym, co chce się osiągnąć, wiąże się to z dokonywanymi wyborami między zwiększonym wymiarem czasu pracy, a zwiększoną aktywnością zawodową. Chodzi głównie o pracę tzw. w domu, kosztem swoich relacji z rodziną.

Do ostatniej grupy można zaliczyć uwarunkowania ekologiczne, czyli ogół warunków życia, stan powietrza, środowiska naturalnego i pracy, infrastrukturę ochrony środowiska (Griffin, 1998:134). Wiele przedsiębiorstw, pobudzonych wznoszącą się falą ruchu ochrony środowiska i świadomości społecznej w ciągu ostatnich kilku lat, zaczęło rozumieć, że dbanie o środowisko jest równocześnie dbaniem o interes firmy.

Często dochodzi do redukcji zatrudnienia ze względów ekologicznych, jednocześnie wprowadzanie systemów ochronnych, tzn. ekologiczne opakowania czy produkcja, wiąże się z potrzebą rozwijania nowych kwalifikacji zawodowych, postaw i zachowań w miejscu pracy. Przedsiębiorstwa nie posiadają odpowiednich środków

BHP, czy innego rodzaju zabezpieczeń chroniących przed ubocznymi skutkami produkcji (Pocztowski, 2007:52).

Uwarunkowania te poszerza T. Listwan o czynniki demograficzne, które wiążą się zarówno ze zmianami w polskich przedsiębiorstwach, gdzie na rynek pracy trafiają coraz młodsi pracownicy, jak również dotyczą sytuacji osób niepełnosprawnych i kobiet, które po urodzeniu dziecka, chciałyby powrócić na dane miejsce pracy. Nie rozwiązanie tych problemów ma wielkie skutki uboczne przejawiające się w tym, że ludzie tracą sens życia i stają się wyobcowani ze środowiska, tracą wartości i nie mają ochoty zwiększać swoich kwalifikacji (Listwan, 2004:24-25). Właściwe rozwiązanie tej sytuacji sprawi, że opinia o danym zakładzie, czy pracodawcy będzie dobra.

Zachowanie etyczne zwykle odwołuje się do zachowania się w ramach pewnych ogólnie przyjętych norm społecznych. Zachowanie nieetyczne, zatem to zachowanie, które nie spełnia takich powszechnie przyjętych norm społecznych. Właściwie skonstruowany system motywacji w przedsiębiorstwie stwarza podwładnemu okazję osobistego rozwoju.

Zakończenie

Istota zarządzania zasobami ludzkimi, treści i ewolucji tego systemu, który nade wszystko traktuje pracownika jako podmiot wszelkiej wykonywanej pracy skłania, aby zadać sobie pytanie, czy warto opracowywać systemy motywacyjne. Analiza podstawowych koncepcji i modeli motywacji, uświadomienie faktu, że człowiek jest gotowy do podejmowania różnego rodzaju pracy skłania do wysnuć wniosku, że odpowiednia, motywacja do pracy może przyczynić się, że nie będzie dla niego zadań do niewykonania. Każdy człowiek mając swój system wartości i konkretne cele w życiu jest w stanie zrezygnować z wielu rzeczy, aby osiągnąć to, co zapewni mu satys-

fakcje, dlatego też stara się podejmować pracę, która spełnia jego oczekiwania zapewniając mu zarówno rozwój emocjonalny, jak też godne warunki bytowe.

Zarządzanie zasobami ludzkimi ma za zadanie uświadomić człowiekowi, że to on jest podmiotem pracy, a nie przedmiotem, że on ma kierować swoimi wyborami, a nie jak to się obecnie zdarza materialistyczne spojrzenie na świat sprawia, że człowiek jest w stanie zrobić wszystko dla pieniędzy.

Bibliografia

1. Brol, M.W. 2005. *Zarządzanie personelem*. www.ioz.pwr.wroc.pl z dnia 9.01. 2005.
2. Gierasimczuk, A., Daszkiewicz J. 1986. *Aspekty humanistyczne w zarządzaniu i biznesie*, Kraków.
3. Griffin, R. W. 1998. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
4. Januszek, H., Sikora, J. 1998. *Socjologia pracy*, Poznań: AE.
5. Kożusznik, B. 2002. *Zachowania człowieka w organizacji*, Warszawa: PWE.
6. Listwan, T. 2004. *Zarządzanie kadrami*, Warszawa: Wydawnictwo CH.BECK.
7. Ojciec Święty Jan Paweł II. 1982. *Laborem excercens*, Castel Gandolfo: Pallotinum.
8. Pocztowski, A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
9. Pogonowska, B. 2000. *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, Warszawa: PWE.
10. Staniewski, M. 2007. *Wybrane koncepcje zarządzanie zasobami ludzkimi*, „*Współczesna Ekonomia*” Nr 3.
11. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.

12. Stoner, J.A., Wanker, Ch. 1997. *Kierowanie*, Warszawa: PWE.
13. Wajda, A. 2003. *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWE.
14. Wenzel, M. 2004. *Wartości życiowe*. www.cbos.pl. z dnia 06.08.2004.

Jerzy Dziuk

KAPITAŁ LUDZKI A ZASOBY LUDZKIE W PROCESACH ZARZĄDZANIA

Wprowadzenie

W literaturze anglosaskiej roi się od terminologii pojęciowej w teorii zarządzania, co ma niebagatelny wpływ na pewne trudności w rozumieniu tekstów z tej problematyki badawczej.

W artykule tym ograniczę się tylko do dwóch podstawowych określeń, a mianowicie (Pettigrew, Whipp, 1991: 37):

- zasoby ludzkie (*human resource management*) oraz;
- kapitał ludzki (*human capital*).

Ale „kapitał” ludzki, czy „zasoby” ludzkie (Staniewski, 2008: 55-62) – to synonimy tego samego określenia, a mianowicie: „podmiot ludzki”. Rzecz w tym, że teoretycy zarządzania zbyt dosłownie przetłumaczyli określenia anglosaskie na język polski. W języku polskim zasobami mogą być na przykład surowce lub minerały. Użycie słowa „zasoby” w stosunku do ludzi (osób) nie jest zbyt fortunne. Proponuję więc zamiast terminów: kapitał ludzki, lub zasoby ludzkie przyjąć określenie: podmiot ludzki¹.

Słowo „kapitał” lepiej pasuje do finansów, a nie do ludzi. Tak jak „zasoby” lepiej pasują do surowców czy minerałów, a nie do ludzi.

Ponadto, określenie „podmiot ludzki” wyraża podmiotowy, a nie instrumentalny charakter człowieka zatrudnionego w firmie czy przedsiębiorstwie. Termin „zasoby” sugeruje, że one się kiedyś wyczerpią. Dlatego nie pasują do osoby ludzkiej. Można więc powiedzieć następująco: zarówno określenia zasoby ludzkie czy kapitał ludzki są terminami niehumanistycznymi. Dlatego lepiej i stosowniej do osoby ludzkiej jest używać pojęcia „podmiot ludzki”. Jak po-

¹ Bo brzmi bardziej ludzko (humanistycznie)

każę to w dalszej części tego artykułu nie jest to tylko zabieg semantyczny, ale nade wszystko tworzy konsekwencje merytoryczne, a także aksjologiczne².

Miejsce osoby ludzkiej w procesach zarządzania

Nikt z badaczy nie podważa faktu, że człowiek w procesach wytwórczych zajmuje priorytetowe miejsce. Pewne parametry ekonomiczne, jak na przykład wyposażenie firmy, jej organizacja, finanse są ograniczone i mogą wzrastać lub maleć. Tymczasem na osobę ludzką nie nakłada się żadnych „limitów”.

Implicite przyjmuje się, że osoba ludzka ma ogromne możliwości twórcze, ale nikt z badaczy nie określił – jak dalece one sięgają? W jakim stopniu mogą być rozwijane?

Jak dotychczas usiłowano „eksperymentować” osobą ludzką w procesach wytwórczych, w drodze tak zwanych bodźców i zachęt lub kar i sankcji (Beer, 1984: 19).

Niektóre twierdzenia odnoszące się do osoby ludzkiej w procesach zarządzania brzmią bardzo oczywiście. Tak na przykład J. Porter, M. Prahalad, czy P. Hamel zgodnie stwierdzają, że „przewagę konkurencyjną nad innymi firmami uzyskuje się dzięki ludziom oraz ich kompetencjom” (Porter, 1974: 603). Ponadto przewaga ta może odnosić się nie tylko do przedsiębiorstw, lecz nawet do gospodarek narodowych (krajów) (Staniewski, 2008: 17). Sądzę, że tak było od wieków. Mówi o tym słynna praca M. Beera pod tytułem „People make the difference”. Z kolei M. Armstrong pokazuje szereg koncepcji i modeli doskonalących pracę zespołów ludzkich. Wymienia on między innymi: model amerykański, model Fombruna, harwardzki, modele brytyjskie (D. Guesta czy Karena Legge, J. Storey’a) (Armstrong, 2003: 21). Są to podejścia techniczne, uwzględniają one otoczenie pracy pracownika, technologię pracy, ramy organizacyjne,

² O tych walorach będę pisał w dalszej części tego artykułu.

role kreatywne, rolę innowacji, poradnictwa, „monitoring”. Rolę profesjonalizmu i kompetencji.

Wymienione tu (dobrze znane z literatury o zarządzaniu) czynniki organizacyjne są bez wątpienia ważne i doniosłe, ale nie rozstrzygające o procesach zarządzania.

Zdecydowana większość teoretyków zarządzania, na przykład R. Harrison w pracy „Employee development”, albo A. Mant w pracy „The psychological contract” – piszą: „Zasoby ludzkie nie są dzisiaj przez naukę należycie określone. Wiemy, że są one duże, ale nie zawsze wiemy jak te zasoby ludzkie wydobyć” (Armstrong, 2003: 36). Jak zatem widać uczeni i praktycy zgodni są co do ludzkich możliwości, ale spory toczą się o to, jak człowieka wydoskonalić i wyedukować, aby był w pełni skuteczny?

Między badaczami z nauki o zarządzaniu nie ma sporu, że człowiek jest w procesie wytwarzania najważniejszy. Spory dotyczą „detali”. Jak to zrobić? Jak sięgnąć po ludzkie zdolności? Jak je spożytkować? Niestety, ani psycholodzy, ani teoretycy zarządzania nie zgłaszają tutaj konstruktywnych idei czy pomysłów. W to miejsce proponują oni tak zwane „zachęty”, a więc: nagrody, awanse, listy pochwalne, rekomendacje, wyróżnienia, awans zawodowy, albo też: sankcje karne, nagany, cięcia premii, wstrzymanie awansu.

Jednak William Richardson wielokrotny prezes firmy General-Motors pisze: „Szastanie nagrodami czy karami odnosi skutek na krótką metę. Po jakimś czasie wszystko idzie w zapomnienie. Tak kary, jak i nagrody nie pozostawiają po sobie żadnych śladów” (Richardson, 1993: 6).

Myślę, że Richardson ma pełną rację. Jego opinię podzielają też psycholodzy E. H. Schein oraz M.D. Sherman (Sherman, 2006: 166).

Z przytoczonych tu wypowiedzi i stanowisk jasno widać, że teoretycy zarządzania przez termin „zasoby ludzkie” lub „kapitał ludzki” pojmują te określenia dosyć instrumentalnie (parametrycznie) jako

jeszcze jeden z elementów dostarczających zysków. Jest to oczywiście scjentystyczne podejście do osoby ludzkiej. Często pozbawione głębi humanizmu, a w to miejsce eksponujące ekonomiczny aspekt zagadnienia. Ja opowiadam się za modelem „podmiotowym”. Wolę mówić o podmiotowym charakterze zarządzania.

„Sterylność” pojęcia „zasoby ludzkie”

Kiedy studiuję się literaturę na temat zarządzania „zasobami ludzkimi” (np. M. Armstrong, R. Davies), to ma się wrażenie, że pracownik dowolnej firmy żyje tylko sprawami firmy; myśli tylko o firmie i cały czas i swoje siły poświęca firmie. To jest właśnie przykład spaczzonego obrazu firmy, albo zachowań jej pracowników, którzy gotowi są za firmę „umrzeć” (Sherman, 2006: 166).

Oczywiście, że pracownik powinien utożsamiać się z firmą, ale to nie ślub! Ostatecznie firma to zakład pracy – gdzie przebywa się od ... do. I z pewnością należy utożsamiać się z firmą, ale czy być jej „niewolnikiem”?

Pozostaje więc omijany przez teoretyków zarządzania problem emocjonalnego związania się pracownika z firmą. I w tym zakresie jest wiele do zrobienia.

Jeżeli mówi się o wydajności pracownika w firmie (Word, 1988: 74), to ma się na myśli jego skuteczność ekonomiczną. Jednakowoż przemilcza się jego sferę psychiczną. A właśnie ta sfera jest znacznie zasobniejsza od parametrów mierzalnych (ekonomicznych). Niestety w literaturze przedmiotu mówi się o niej najmniej. Uważam to za poważne niedociągnięcie. I właśnie na ten aspekt zagadnienia chciałem zwrócić uwagę.

Co to znaczy „zasoby ludzkie”? Czy to są zasoby pracy mięśni? Umysłu? Inwencji? Zaangażowania? Czy może wszystko razem? Należy założyć, że badacze od tematyki zarządzania „zasobami

ludzkimi” „prześlizgują” się po tym temacie, który moim zdaniem jest priorytetowy”³.

Chciałbym tu posłużyć się pracą Kesslera i Baylissa pod tytułem „Contemporary British Industrial Relations”. Badacze ci piszą: „Mamy poważną niewiedzę, od jakich parametrów zależą efekty pracy człowieka. Większość badaczy upatruje ich w relacjach w przedsiębiorstwie i siły motywacji. Ale doświadczenie tych podejrzeń nie potwierdza. Okazuje się, że czasami relacje rodzinne w domu znaczą wiele więcej, niż same relacje w przedsiębiorstwie. A tego faktu nie uwzględnia wielu badaczy” (Kessler, Bayliss, 1992: 140). Muszę przyznać, że sugestia Kesslera-Baylissa jest całkiem trafna.

Trzeba jeszcze odpowiedzieć na pytanie – gdzie tkwią w osobie ludzkiej pokłady „zasobów”? Siły fizyczne każdego człowieka są ograniczone. Pozostaje jeszcze ludzki umysł. Cały tak zwany kapitał ludzki to możliwości umysłowe. Wynalazczość. Inwencja. Przedsiębiorczość. Pracowitość. Systematyczność. Odpowiedzialność. Wreszcie zarządzanie wiedzą. Ale od czego zależą te wszystkie przymioty ludzkiego charakteru? Oczywiście od dwóch rzeczy:

- wykształcenia, oraz;
- wychowania.

Wychowanie i wykształcenie razem wzięte nazywamy edukacją. Ale w tej edukacji wychowanie człowieka posiada szczególną wymowę. Może być dobrze wykształcony informatyk, ale może stać się hackerem, który będzie się włamywał do obcych kont. Może być wykształcony lekarz, ale będzie notorycznym alkoholikiem. Może być wykształcony mechanik samochodowy, ale będzie podmieniał części zamienne na gorsze (Czerny, 1997: 26). Widać więc, że można być znakomicie wykształconym, ale zarazem nie wychowanym.

³ Piszą zbyt wiele ogólników, a mało konkretnych.

Stąd właśnie płynie taka ważna rola wychowania w życiu publicznym.

Panuje wśród badaczy powszechna zgoda na to, że edukacja pełni w zasobach ludzkich przemożną rolę, a w niej także wychowanie.

Niestety, w najnowszej edukacji panują troska głównie o wykształcenie, ale nie o wychowanie. Nic dziwnego, że rośnie skala malwersacji, nadużyć i brutalizacji życia. Są to ewidentne braki wychowania. Na zjawiska wychowawcze społeczeństwo kładzie coraz to mniejszy nacisk. Spada przez to zaufanie do ludzi. Upadają autorytety, łamią się zasady „savoir-vivre'u” (Czerny, 1997: 26).

Takie zjawiska obserwowane coraz to częściej w firmach, przedsiębiorstwach czy innych zakładach pracy, jak lobbing, nepotyzm, nettyzm, stanowią świadectwo opadających standardów wychowawczych. Wulgaryzacja języka, czy brutalizacja życia codziennego dowodzą, że normy wychowawcze wyraźnie obniżają się. A badacze zarządzania zasobami ludzkimi pomijają w swoich wywodach tę tematykę. Robią wrażenie, że poza „czystą” pracą wszystko toczy się normalnym trybem, ale tak nie jest. Teksty wielu badaczy w tym zakresie „lakierują” rzeczywistość i opisują jakieś stany fikcyjne. Osobiście uważam, że możliwości „zasobów ludzkich” są bardzo duże. Ale wymagają one „doinwestowania”, a to w postaci:

- permanentnego kształcenia, oraz;
- ustawicznego wychowania.

Są to instrumenty sprawnego działania firmy (Czerny, 2005: 16).

Na zakończenie tych rozważań chciałbym wnieść jeszcze jedną dodatkową uwagę. Zamiast określenia „zarządzanie zasobami ludzkimi” proponowałbym termin „użytkowanie podmiotów ludzkich”, bowiem słowo „zarządzanie” ma pejoratywne zabarwienie. I znowu sformułowanie „zarządzanie” zaczerpnięto z języka angielskiego „management”, a lepiej brzmiałoby: „usefull of human resources”.

To oczywiście tylko propozycja, ale myślę – idąca w dobrym kierunku (Czerny, 2005: 29).

Zakończenie

W artykule zastanawiam się, czy „człowiekiem można zarządzać”? Osobiście mam sceptyczny stosunek do stosowanej obecnie w teorii zarządzania terminologii. I temu zagadnieniu poświęcam mój artykuł.

„Czy zarządzanie np. lasami” a „zarządzanie człowiekiem” – to identyczne mechanizmy i procedury wykonawcze? Czy może zgoła odmienne osobliwości.

Ten problem metodologiczny zainspirował mnie do zredagowania tego artykułu.

Tak widziałbym przesłanie mego tekstu jako zachęty do upowszechnienia szerszej dyskusji nad tym zjawiskiem.

Zauważyłem, że teoretycy zarządzania przemilczają tę tematykę albo jej nie dostrzegają, albo może nie chcą jej dostrzec.

Bibliografia

1. Armstrong, M. 2003. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: OF.
2. Beer, M. 1984. *Reward systems*, w: Beer, M., *Managing Human Assets*, New York: McGraw-Hill.
3. Czerny, J. 2005. *Aksjologia pracy człowieka*, Katowice: Intermedia.
4. Czerny, J. 1997. *Zarys pedagogiki aksjologicznej*, Katowice: „Śląsk”.
5. Kessler, M., Bayliss, W. 1992. *Contemporary British Industrial Relations*, London: McMillan.
6. Pettigrew, A., Whipp, R. 1991. *Managing Change for Competitive Success*, Oxford: Blackwell.

7. Porter, A. J. 1974. *Organization commitment*, w: Porter, A.J., *"Journal of Applied Psychology"* nr 59.
8. Richardson, W. 1993. *The visionary leader*, w: *"Administrator"*.
9. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.

Zenon Zamiar

***WYBRANE PRZESŁANKI ZARZĄDZANIA ZASOBAMI
LUDZKIMI W NOWOCZESNYM PROCESIE
PRODUKCYJNYM***

Wprowadzenie

W rozdziale tym przedstawiono teoretyczny i praktyczny wpływ wybranych elementów zarządzania zasobami ludzkimi- w sensie tworzenia warunków pracy- na wykorzystanie potencjału personelu przedsiębiorstwa. Tworzenie przez zarządzających właściwych warunków pracy, w tym głównie odpowiedniej motywacji, gwarantuje dobrą pracę, wydajność, zadowolenie i personifikowanie się pracowników z przedsiębiorstwem i celami jego działania. Zaprezentowano również niektóre wyniki badań, prowadzonych przez zespół pod kierunkiem autora w wybranych przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego. Z badań wynika, iż motywatory płacowe są podstawowym czynnikiem, który skłania ludzi do podjęcia pracy, pozostania w niej i rozwijania się. Fakt ten potwierdził się we wszystkich badanych przedsiębiorstwach.

Podstawową dziedziną działalności każdego przedsiębiorstwa bez względu na jego rodzaj i profil działalności, jest produkcja. W przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego produktem jest wyrób materialny, natomiast w przypadku przedsiębiorstwa usługowego produktem jest usługa - produkt niematerialny, który materializuje się w momencie wykonania usługi. Wyrób / usługa jest jednak tylko efektem produkcji i ażeby ten efekt mógł powstać potrzebne są określone nakłady i procesy. Procesy to określone operacje technologiczne, magazynowe i transportowe, w wyniku których nakłady przetwarzane są w efekty (produkty). Natomiast nakłady to

m.in.: kapitał trwały i obrotowy; techniczne środki produkcji; przedmioty pracy; czynniki energetyczne; a przede wszystkim personel. Właściwe i umiejętne wykorzystanie potencjału personelu, poprzez m.in. stworzenie szeroko rozumianych godziwych warunków pracy, gwarantuje przedsiębiorstwu osiągnięcie wytyczonych celów.

Zarządzanie działalnością podstawową

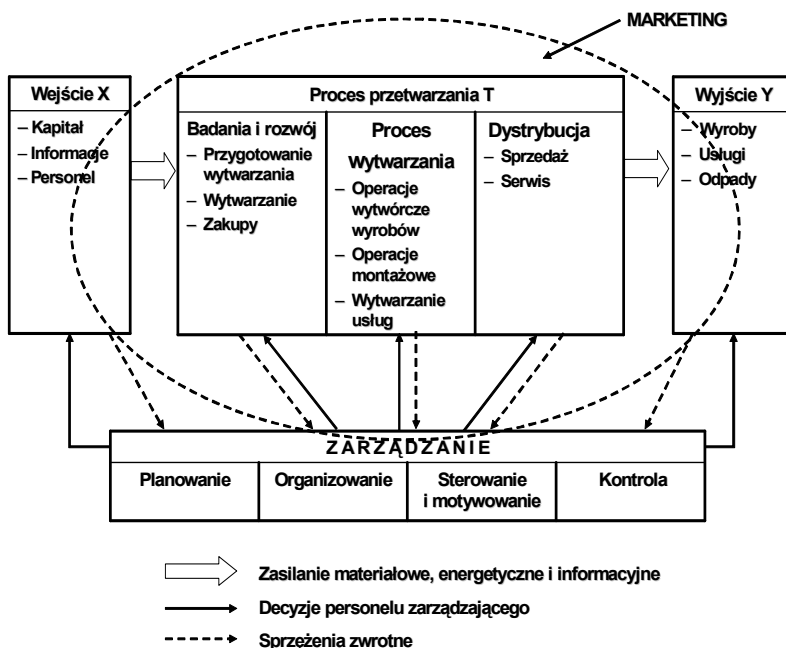
Zarządzanie produkcją (działalnością podstawową przedsiębiorstwa) musi być rozpatrywane systemowo, bowiem składa się z określonych czynników (elementów) i powiązań między nimi (sprzężeń).

W tym kontekście system produkcyjny stanowi celowo zaprojektowany i zorganizowany układ materialny, energetyczny i informacyjny eksploatowany przez człowieka i służący produkowaniu określonych produktów (wyrobów i usług) w celu zaspokojenia potrzeb konsumentów (Durlík, 1995: 33) (rys.1.).

Nakłady (wektor wejścia X), efekty (wektor wyjścia Y) oraz proces produkcyjny (proces przetwarzania T) wraz ze sprzężeniami materiałowymi, energetycznymi i informacyjnymi stanowią podsystem przetwarzania albo produkcji, natomiast proces zarządzania wraz ze sprzężeniami informacyjnymi stanowi podsystem zarządzania.

System produkcyjny składa się więc z:

- podsystemu przetwarzania lub produkcji;
- podsystemu zarządzania.

Rysunek 1. Model systemu produkcyjnego

Źródło: I. Durlík, 1995: 33.

W podsystemie przetwarzania, a przede wszystkim w podsystemie zarządzania główną i decydującą rolę o obliczu przedsiębiorstwa, jego efektach ekonomicznych, pozycji rynkowej oraz poziomie intelektualno-technicznym i technologicznym spełnia czynnik ludzki, rozumiany jako potencjał ludzki przedsiębiorstwa.

Można więc przyjąć, że zarządzanie zasobami ludzkimi składa się z dwóch części (Muhlemann, Oakland, Lockyer, 1995: 527):

- zarządzania o charakterze nadzoru, którym posługuje szef komórki organizacyjnej i jego przełożeni w stosunkach codziennych, czyli przywództwa kierowniczego;
- ustalania warunków pracy zatrudnionego.

Powszechnie przyjmowane elementy zarządzania zasobami ludzkimi przyporządkowane szefom, menedżerom, kierownikom – ogólnie mówiąc kadrze kierowniczej (planowanie zatrudnienia, rekrutacja, selekcja, itd.), są szczegółowo prezentowane w wielu publikacjach i opracowaniach. Dlatego też w niniejszej publikacji główna uwaga jest skupiona na wybranych elementach drugiej części zarządzania, a mianowicie: tworzeniu warunków pracy dla już zatrudnionych pracowników, głównie wykonujących operacje technologiczne i pomocnicze, a więc pracę fizyczną.

Istota i miejsce potencjału ludzkiego w potencjale pracy

Celem przedsiębiorstwa jest realizacja procesu wytwarzania lub wykonywania usług. Wyniki i nakłady związane z osiągnięciem tego celu wpływają na skuteczność strategii tworzenia wartości przedsiębiorstwa (Szczepankowski, 2007: 20-23). W realizacji tych procesów uczestniczy czynnik ludzki, tj. członkowie organizacji wraz z ich kwalifikacjami, wiedzą i umiejętnościami, osobowością, hierarchią wartości oraz motywami działania. W konsekwencji cele przyjęte w przedsiębiorstwie powinny kojarzyć cele ekonomiczne i cele społeczne (Gablota, 1998: 9-10).

Personel jest czynnikiem (zasobem), bez którego produkcja nie mogłaby być realizowana, bowiem występuje z jednej strony we wszystkich elementach zarządzania systemem produkcyjnym (przedsiębiorstwem), z drugiej strony bada rynek i jego potrzeby oraz realizuje wszystkie operacje technologiczne i pomocnicze w projektowaniu, wytwarzaniu i dystrybucji produktów. Innymi słowy ludzie tworzą potencjał pracy, który obok potencjału rzeczowego

wego i finansowego, jest zasadniczą częścią potencjału produkcyjnego przedsiębiorstwa.

Potencjał pracy składa się z potencjału ludzkiego, do którego zalicza się wiedzę teoretyczną, umiejętności praktyczne, predyspozycje psychiczne, zdrowie i motywację do pracy oraz czasu pracy, do którego zalicza się formę organizacji czasu pracy, a także wykorzystanie dysponowanego czasu pracy. Potencjał ludzki jest jakościowym, a czas pracy - ilościowym wymiarem potencjału pracy (Pasternak, 2005: 57).

Przez potencjał ludzki należy więc rozumieć ogół cech i własności osób stanowiących personel, decydujących o jego obecnej i przyszłej zdolności do realizacji celów przedsiębiorstwa (Pasternak, 2005: 57).

Miernikiem efektywności działalności przedsiębiorstwa jest produktywność, postrzegana jako stosunek wielkości produkcji sprzedanej (dostarczonym konsumentom, odbiorcom) w danym przedziale czasu, do ilości zasobów zaangażowanych do wytworzenia tej produkcji.

Wzrost produktywności przedsiębiorstwa w rozumieniu racjonalności gospodarowania zależy w głównej mierze od skuteczności działań podejmowanych w obszarze potencjału pracy, w tym zarządzania personelem. Zdolność do myślenia ukierunkowanego na postęp, inicjatywa i gotowość do podejmowania ryzyka są tymi wartościami ludzkiego potencjału przedsiębiorstwa, które mają istotny, a nawet określany przez znawców problemu jako decydujący, wpływ na wzrost produktywności (Pasternak, 2005: 58).

Powyższe implikuje konieczność właściwego podziału pracy i właściwego gospodarowania czasem pracy. Praca jako działalność celowa, zawsze nakierowana jest na uzyskanie z jednej strony efektu wcześniej wytworzonego w umyśle wykonującego pracę oraz z drugiej strony na zaspokojenie potrzeb pracującego i osób pozo-

stających na jego utrzymaniu. W przedsiębiorstwie, w procesie pracy powstają różnorakie zależności między ludźmi, którzy ją wykonują. Podstawową zależnością jest zależność w relacji przełożony – podwładny. Każdy z nich wykonuje inną pracę, a jej treść wpływa na miejsce pracy i wykonującego pracę w systemie wartościowania potencjału ludzkiego. Im praca wymaga wyższych kwalifikacji, jest trudniejsza i bardziej odpowiedzialna, tym jest większe jej znaczenie i wyższa pozycja (stanowisko) ją wykonującego w strukturze zatrudnienia i zarządzania.

Kolejnym czynnikiem stanowiącym o wartości pracy przede wszystkim dla pracownika, ale także dla przedsiębiorstwa jest zadowolenie z pracy.

Zadowolenie z pracy, rozumiane jako spełnienie aspiracji zawodowych pracownika, powoduje jego personifikację z przedsiębiorstwem i realizowanymi celami. Skutkuje to wyższą efektywnością pracownika (wydajnością), wyższą jakością pracy, potrzebą ciągłego doskonalenia procesu pracy i umiejętności jej wykonywania, a także lepszymi efektami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Stąd wydaje się słusznym stwierdzenie, że zatrudniany pracownik powinien posiadać pełne kwalifikacje zawodowe, pogłębione dodatkowo do wykonywania wyspecjalizowanych czynności na przyszłym stanowisku pracy, ponieważ tylko wtedy jego praca będzie pozytywnie oceniana przez przełożonych i zespół pracowniczy. Doskonałe umiejętności zawodowe pracownika nie tylko wyznaczają jego miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale również wyznaczają pozycję w hierarchii społecznej. Brak uwag negatywnych i dobre oceny ze strony przełożonych powodują przekonanie o potrzebie wykonywanej pracy i przeświadczenie o stanowieniu silnego ogniwa zespołu realizującego zadania produkcyjne.

Realizacja zadań produkcyjnych odbywa się w określonym czasie. Jest to tzw. czas ekonomiczny, w którym człowiek uczestniczy w ze-

społowo zorganizowanym tworzeniu, utrzymaniu i doskonaleniu warunków bytu. Zasadniczą częścią tego czasu jest czas pracy, który obejmuje czynności wykonywane przez człowieka w procesie produkcji i/lub usług.

Czas pracy zatem jest to okres, w którym człowiek wydatkuje swą siłę roboczą w procesie produkcji, a więc jest nierozzerwalnie związany z każdą pracą (Pasternak, 2005: 59).

Obok intensywnego wydatkowania swojej siły roboczej, człowiek musi mieć czas na odpoczynek i regenerację. W przeciwnym razie zmęczony lub długotrwale przemęczony pracownik, nie będzie w stanie w dłuższym przedziale czasowym efektywnie wydatkować swoich sił oraz pracować z pełnym zaangażowaniem.

Prawdą jest, że długość czasu pracy oraz czasu wolnego podlegają ścisłej regulacji prawnej na poziomie każdego państwa. Jednak niektórzy pracodawcy chcący szybko osiągnąć sukces finansowy swego przedsiębiorstwa, nie zawsze przestrzegają optymalnego czasu pracy, tłumacząc często swoje decyzje w tej materii nadrzędnymi celami i potrzebami. Eksploatują w ten sposób pracowników ponad miarę (a za niesubordynację w tej materii grożą nawet pozbawieniem pracy), nie zdając sobie niekiedy sprawy z konsekwencji takiego działania dla ogólnego, końcowego wyniku ekonomicznego przedsiębiorstwa.

Według badań socjologów i fizjologów niemieckich, nadmierna eksploatacja czasowa pracownika to kardynalny błąd zarządzających menedżerów, ponieważ pracownik nie zdąży zregenerować swoich sił i z dnia na dzień bardziej zmęczony, gorzej i wolniej wykonuje swoje zadania. Dlatego długość czasu pracy powinna być taka, aby zapewniła równowagę pomiędzy zużyciem sił człowieka w czasie pracy a ich odnową w ciągu czasu wolnego. Oznacza to, że istnieje różnej długości czasowe optimum pracy, zależnie od jej

uciążliwości oraz wymogów konkretnego stanowiska pracy (Jerzak, Nowicka-Skowron, 1995: 234).

Posługując się w przerośni językiem socjologów można powiedzieć, że każdy człowiek posiada dwie nogi i żeby prosto chodził, obie nogi przy identycznej budowie anatomicznej, muszą być tak samo obciążone i eksploatowane. W przeciwnym razie, jeśli jedna z nóg jest nadmiernie eksploatowana, człowiek po pewnym czasie będzie kulał. Można przyjąć, że regule tej podlega też pracownik, u którego „jedną nogą” jest czas pracy w przedsiębiorstwie, zaś „drugą nogą” czas poza pracą, przeznaczony na regenerację sił i odpoczynek. Tylko „równowaga w obu nogach” spowoduje, że pracownik w pracy będzie wysoce wydajny.

Ażeby zachować przedmiotową równowagę nie wystarczy tylko przestrzegać optimum pracy i odpoczynku. Pracodawca powinien nie tylko stworzyć pracownikowi takie warunki pracy, aby nie eksploatować go ponad siły i nie obciążać dodatkowymi uciążliwościami mogącymi wynikać z charakteru produkcji i stanowiska pracy, ale również poprzez odpowiednie działania materialne i niematerialne zapewnić godziwe warunki odpoczynku i regeneracji przed realizacją zadań w kolejnych dniach produkcji.

W szerokim znaczeniu, warunki pracy zapewniające właściwą eksploatację potencjału ludzkiego w przedsiębiorstwie to przede wszystkim:

- zachowanie zasad ergonomii w procesie pracy;
- spełnienie warunków bezpieczeństwa i higieny pracy;
- organizowanie pracy i stanowisk roboczych z zachowaniem zasad fizjologii pracy;
- zagwarantowanie materialnych warunków pracy;
- właściwe wartościowanie pracy i wynagradzanie;
- zapewnienie możliwości doskonalenia i rozwoju pracownika;

- współudział w tworzeniu warunków sprzyjających odpoczynkowi i regeneracji sił psychofizycznych pracownika.

Konieczność tworzenia właściwych warunków pracy w produkcji

Pracownik w czasie wykonywania operacji technologicznych i pomocniczych, angażuje swoje zdolności psychiczne i fizyczne. Do tych zdolności powinny być dostosowane ergonomicznie narzędzia, maszyny, urządzenia technologiczne i materialne środowisko pracy.

Według Międzynarodowego Stowarzyszenia Ergonomicznego (IEA) ergonomia określa stosunki panujące między człowiekiem a jego zajęciem, sprzętami i środowiskiem, włączając w to sytuacje związane z pracą, zabawą, rekreacją i podróżą.

Celem ergonomii jest kształtowanie warunków pracy niezbędnych do ochrony pracownika przed przedwczesną utratą sił biologicznych w następstwie pracy oraz warunków ich regeneracji w toku pracy. Ergonomia uwzględnia w szerokim stopniu aspekty fizjologiczne i psychologiczne pracy, jak również aspekty socjologiczne i pedagogiczne. Organizację pracy traktuje jako element związany z organizacją stanowiska roboczego, jego wentylacją, oświetleniem, zmniejszeniem hałasu i wibracji, zmniejszeniem toksyczności itd.

Można zatem stwierdzić, że ergonomiczne ukształtowanie warunków materialnego środowiska pracy w efekcie końcowym zbiega się z celami ochrony pracy oraz bezpieczeństwem i higieną pracy (BHP) (Pasternak, 2005: 61).

Mimo, że stosowanie ergonomii nie jest określone żadnymi przepisami prawnymi, to stosowanie jej w produkcji jawi się koniecznością, bowiem stworzenie optymalnych warunków pracy przyczynia się do ochrony pracownika przed narażeniem życia lub zdrowia, redukuje wypadki i choroby zawodowe. Tym samym umożliwia

pełne wykorzystanie cech psychofizycznych pracownika, a więc poprawy wydajności pracy i wykorzystania czasu pracy, co w konsekwencji pozwala utrzymać, a nawet zwiększyć produktywność przedsiębiorstwa.

Ochronę pracy można nazwać zespołem środków i metod zawartych w aktach prawnych, nakładających na zakład pracy (jego kierownictwo) obowiązek kształtowania warunków pracy, które zabezpieczałyby pracowników przed zagrożeniem życia i zdrowia oraz umożliwiałyby regenerację utraconych sił biologicznych również poza pracą. W odróżnieniu od ergonomii działalność związana z ochroną pracy i BHP opiera się na przepisach prawnych, które niekiedy przewidują sankcje karne za niedopełnienie obowiązków wynikających z tych przepisów (Pasternak, 2005: 62).

Stosowanie ochrony pracy w przedsiębiorstwie nie powinno jednak wynikać z ewentualnych sankcji karnych, ale powinno być świadomą działalnością zarządzających, rozumiejących, że nakłady poniesione na ochronę pracy „zwracają się” z korzyścią.

Bezpieczeństwo i higiena pracy to minimum warunków i zasad koniecznych do spełnienia przez przedsiębiorstwo (ale również i przez pracowników) dla uchronienia zatrudnionych przed zagrożeniami i następstwami mogącymi wynikać z wykonywanych czynności w toku produkcji. Te minimalne warunki określone są przepisami prawnymi egzekwującymi zabezpieczenie pracowników przed zagrożeniami zdrowia i życia. W uproszczeniu chodzi o cykliczne szkolenie z BHP na każdym stanowisku pracy oraz odpowiednie instrukcje postępowania, w tym wykonywania czynności służbowych przypisanych do poszczególnych stanowisk pracy.

Ze związków zachodzących pomiędzy ochroną pracy a BHP wynika, że;

- pomiędzy ochroną pracy a BHP istnieją wielokierunkowe powiązania;

- BHP realizuje cele wspólne z ochroną pracy, jednak cele te są ilościowo i jakościowo ograniczone w stosunku do ergonomii;
- BHP nie realizuje celów własnych, a więc są one objęte działalnością ochrony pracy (Pasternak, 2005: 62).

Menedżerowie muszą zdawać sobie sprawę z tego, że bezpieczeństwo się opłaca, nie tylko z uwagi na wymóg ustawowy i zobowiązanie ludzkie, ale też dlatego, iż wypadki w miejscu pracy powodują utratę większej ilości czasu pracy niż jakakolwiek inna przyczyna (Muhlemann, Oakland, Lockyer, 1995: 534).

Kolejnym i istotnym działaniem menedżerów zapewniającym tworzenie właściwych warunków pracy, jest praktyczne korzystanie i wdrażanie doświadczeń wynikających z badań nad fizjologią pracy.

W klasycznym podziale wyróżnia się pracę fizyczną i pracę umysłową jako dwa przeciwstawne jej rodzaje. Praca fizyczna występuje w dwóch zasadniczych postaciach, tj. w formie (Muhlemann, Oakland, Lockyer, 1995: 65):

- dynamicznej, związanej z przemieszczaniem ciała ludzkiego;
- statycznej, przebiegającej w warunkach bezruchu z jednoczesnym napięciem mięśni.

Podobnie praca umysłowa przebiega w dwóch zasadniczych postaciach:

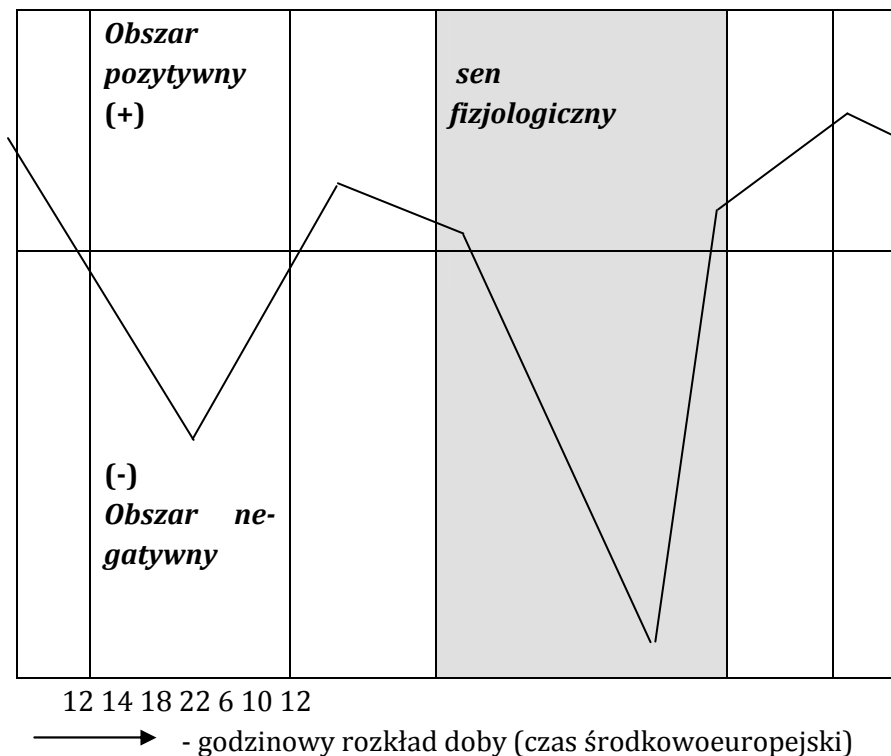
- przy przeważającym obciążeniu emocjonalnym;
- przy przeważającym obciążeniu umysłowym, charakterystycznym przez napięcie uwagi i procesy myślowe.

Z badań naukowych (A. Atzler, I. Bazydło) wynika, że największe obciążenie organizmu powoduje ciężka praca fizyczna, która wywołuje znaczne zmiany fizjologiczne. Wskaźniki fizjologiczne tych zmian są średnio trzy razy większe od ich odpowiedników w stanie

spoczynku, co wymaga dłuższego wypoczynku niż przy innych rodzajach prac.

Ponadto pracownik poddany jest oddziaływaniu biologicznych rytmów endogennych (fizyczny, psychiczny i intelektualny), które kształtują wydolność i odporność organizmu, wytrzymałość, samopoczucie, szybkość reakcji i myślenia itd. Każdy z tych rytmów charakteryzuje faza pozytywna i faza negatywna, a najbardziej krytycznym dniem jest dzień przechodzenia z fazy pozytywnej do negatywnej. To w tym dniu dochodzi do nieszczęśliwych wypadków, konfliktów międzyludzkich i ogólnie złej pracy.

Natomiast różnice w wydajności pracy uzależnione są od tzw. dobowego rytmu biologicznego. Według krzywej fizjologicznej Grafa, po fazie wstępnej tzw. wpracowania, trwającej od pół do jednej godziny, pracownik osiąga największą wydajność pracy, która jest o 30% wyższa od średniej. Następnie krzywa rytmu spada powoli do minimum około południa, po czym następuje ponowny wzrost do maksimum w g. 12.00 – 14.00, i następnie obserwuje się kolejne obniżenie trwające aż do zakończenia pracy (rys. 2.).

Rys. 2. Dobowa krzywa wydajności pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pasternak, 2005: 67.

Podczas drugiej zmiany roboczej maksymalną wartość krzywa osiąga około godziny 18.00 – 19.00 i od tego momentu trwa jej opadanie, osiągając podczas trzeciej zmiany około godziny 3.00 – 4.00 skrajne minimum. Po czym następuje ponowny wzrost, aby dojść ponownie do wysokiego poziomu w godzinach porannych.

Analiza przebiegu krzywej fizjologicznej pracy wykazuje, że dyspozycja do pracy na ogół jest najkorzystniejsza w godzinach przed-

południowych oraz w pierwszych godzinach zmiany popołudniowej. Najmniej korzystna dyspozycja do pracy występuje w godzinach nocnych, dlatego też praca nocna powinna być ograniczona do pracy bezwzględnie koniecznej. Zmianą główną powinna być zmiana przedpołudniowa. Zła dyspozycja do pracy w godzinach niekorzystnych dla rytmu dnia prowadzi do niedomagań i błędów w pracy. Nieprzestrzeganie dyspozycyjności organizmu człowieka może spowodować przedwczesne zmęczenie pracownika (Olszewski, 1997: 55-60).

Zmęczenie jest m.in. następstwem źle zorganizowanej pracy, która przewyższa możliwości psychofizyczne pracownika i nie pozostawia czasu na należyty wypoczynek. Każdy człowiek pracujący fizycznie w normalnych warunkach nie wykorzystuje więcej niż 30 – 35% maksymalnych możliwości. Praca w wymiarze 35 – 50% wydolności wymaga dodatkowej motywacji i taki wysiłek prowadzi do zmęczenia fizycznego oraz psychicznego. Praca powyżej 65% możliwości organizmu powoduje przekraczanie tzw. progu mobilizacji i do jej wykonania muszą być uruchomione rezerwy energetyczne człowieka. Praca w normalnych warunkach (35% obciążenia maksymalnego) wywołuje powstanie właściwych reakcji adaptacyjnych, a związane z nią zmęczenie daje się łatwo wyrównać odpowiednio zorganizowanym odpoczynkiem. Kompleksowe przeciwdziałanie zmęczeniu obejmuje zarówno środki lekarskie, jak i organizacyjno-techniczne. Mimo znacznych kosztów, przedsięwzięcia te są dla pracodawcy opłacalne. Istotnym środkiem zapobiegającym zmęczeniu jest pięciodniowy tydzień pracy i stworzenie pracownikowi możliwości oraz warunków racjonalnego wykorzystania czasu wolnego (Olszewski, 1997: 60-63). Ponadto współczesny menedżer, pracodawca, musi zdawać sobie sprawę, że zmęczenie pracownika to również osłabienie intelektualne, a mianowicie: osłabienie pamięci,

koncentracji i uwagi, które mogą mieć niekorzystny wpływ na wykonywane zadania produkcyjne.

Materiałne warunki pracy są kolejnym elementem, który musi zagwarantować pracodawca chcący uzyskiwać dobre efekty produkcyjne.

Według ogólnie przyjętej klasyfikacji w skład materialnych warunków pracy wchodzi (Olszewski, 1997: 72-73):

- czynniki rzeczowe (maszyny i urządzenia produkcyjne, wyposażenie pomocnicze, pomieszczenia pracy, stanowiska pracy);
- czynniki fizyczne (mikroklimat środowiska pracy, oświetlenie miejsca pracy, barwa w miejscu pracy, hałas, drgania mechaniczne, energia promienna, zapylenie powietrza, estetyka miejsca pracy);
- czynniki chemiczne (organiczne i nieorganiczne).

Powyższe czynniki są ściśle określone w normach międzynarodowych, krajowych, resortowych i zakładowych oraz w normach i normatywach projektowych. Rola pracodawcy polega na ich zapewnieniu w przedsiębiorstwie tzn. na zapewnienie sprzętu, środków i infrastruktury spełniającej uregulowania prawne.

Wynagradzanie za pracę, w tym stworzenie struktury płac i systemu wartościowania pracy należą do szczególnych obowiązków menedżerów i kształtują wśród pracowników poczucie sprawiedliwości oraz satysfakcji za wykonaną pracę. Badania wskazują, że są to najbardziej postrzegane i najwyżej oceniane przez pracowników narzędzia zarządzania zasobami ludzkimi.

Cechy każdego systemu płacowego przedsiębiorstwa zależą od jego specyfiki, powinny jednak zawsze zależeć od rezultatów pracy, stanowiąc powszechnie znaną metodę wzrostu efektywności pracownika i przedsiębiorstwa. Wynagradzanie w postaci bodźców finansowych, czy niefinansowych musi w środowisku pracowników jawić się jako sprawiedliwy system stosowany przez kierownictwo

przedsiębiorstwa. Wdrożenie systemu wynagradzania za efekty pracy musi być poprzedzone badaniami i wdrożeniem następujących zasad postępowania:

- miara – wszystkie wynagrodzenia powinny być oparte na tej samej obiektywnej mierze treści pracy, która będzie wartościowała pracę, porównywanie płac lub wynagrodzeń pomiędzy stanowiskami pracy musi być oparte na wspólnej podstawie wartościowania pracy;
- efektywne zarządzanie – takie zarządzanie, aby z powodu braku materiałów, ludzi zdolności produkcyjnych, narzędzi itp., nie narażać pracowników na przestoje i utratę części zarobków;
- efektywne zarządzanie jakością – wynagrodzenie jest płacone jedynie za pracę zadowalającą, dlatego koniecznie musi istnieć akceptowalny przez wszystkich pracowników system jakości;
- solidna struktura płac – system wynagradzania za rezultaty pracy nie może być środkiem do korygowania struktury płac;
- szkolenie kadry administracyjnej – kadra administracyjna musi być gruntownie przeszkolona w zakresie oceny wartości pracy wpływającej na wynagrodzenia i dopuszczalne dodatki do wynagrodzeń;
- konsultacja z zatrudnionymi – przed wprowadzeniem systemu wynagrodzeń, należy go skonsultować z zainteresowanymi i ewentualnie zmodyfikować, powodując akceptację środowiska (Muhlemann, Oakland, Lockyer, 1995: 539-540).

Pamiętać należy także o bodźcach niefinansowych (dodatkowe urlopy, indywidualne ubezpieczenia, podniesienie statusu pracownika, specjalne warunki pracy), które obok finansowych mogą skutecznie zwiększać wydajność pracy, a tym samym efekty ekonomiczne przedsiębiorstwa.

Wszelkie aktywa marnieją, jeśli się o nie nie dba. Bez wątpienia wszędzie istnieją ludzkie zdolności, które nie są do końca urucho-

mione, i to jest to, co w ostatecznej analizie determinuje sukces bądź upadek przedsięwzięcia. Dotyczy to również środowiska pracy, w którym istnieje nieustanna potrzeba szkolenia i doskonalenia na wszystkich poziomach. Szkolenie i doskonalenie pracowników powinno być prowadzone nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale musi być uzupełniane poza murami zakładu w różnego typu szkołach i uczelniach oraz stowarzyszeniach szkoleniowych i urzędach. Pracodawcy muszą rozumieć, że współcześnie organizacja ucząca się ma przewagę nad konkurencją w myśli technicznej i znajomości chociażby nowych technologii. Toteż udzielając zwolnień czy refundując opłaty za szkolenia, działają w długim okresie na korzyść własnego przedsiębiorstwa. Tym bardziej, że szkolenia zewnętrzne mają dodatkową zaletę, gdyż pozwalają uczestnikom z różnych przedsiębiorstw i branż przemysłowych na wymianę idei i doświadczeń. Ponadto szkolenia zaspokajają osobiste ambicje pracowników i przekonanie o własnej wartości: „jeśli szef we mnie inwestuje” to znaczy, że jestem dobrze postrzegany i oceniany oraz potrzebny przedsiębiorstwu (Muhlemann, Oakland, Lockyer, 1995: 529-530).

Nie bez znaczenia jest także zadowolenie pracownika, bowiem po odbyciu odpowiednich szkoleń może liczyć na awans w swoim środowisku, może mu być powierzone stanowisko o większej odpowiedzialności osobistej, tym samym może liczyć na wzrost wynagrodzenia.

Ponieważ jednak nie samą pracą człowiek żyje i traci w jej realizacji siły fizyczne i psychiczne, pracodawca (menedżer) musi pamiętać o przedsięwzięciach zapewniających pracownikowi odpoczynek i możliwość regeneracji sił. Nie chodzi tu jednak tylko o stosowanie omówionych już zasad fizjologii pracy w przedsiębiorstwie i na stanowiskach roboczych. Pracownik odpoczywa i regeneruje siły zwykle poza miejscem zatrudnienia i po zakończonej pracy. Dlatego pracodawca chcący uzyskiwać wysoką wydajność pracow-

ników, powinien partycypować w organizacji i finansowaniu przedsięwzięć służących odpoczynkowi oraz regeneracji sił fizycznych i psychicznych. Najprostszą formą tej partycypacji jest zapewnienie pracownikowi takiego wynagrodzenia, aby wystarczało ono na zaspokojenie potrzeb bytowych jego i jego rodziny oraz pozwalało na finansowanie przedsięwzięć służących wypoczynkowi (wczasy, wycieczki, zabiegi rehabilitacyjne, rozwijanie zainteresowań itd.).

Rola motywatorów w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Efekty pracy, tym samym efekty przedsiębiorstwa w przeważającej mierze zależą od motywacji pracowników.

Motywowanie jest procesem złożonym i wieloetapowym, gdyż każdy człowiek ma swój system wartości. Żeby właściwie rozbudzić motywację, należy tworzyć warunki umożliwiające zaspokojenie różnych potrzeb, a więc pozyskiwanie różnych wartości, czyli tego wszystkiego, co ma rzeczywistą i wyobraźalną zdolność do ich zaspakajania.

Przeprowadzone badania w przedsiębiorstwach województwa świętokrzyskiego dotyczyły stosowanych systemów wynagrodzeń oraz roli motywatorów płacowych i pozapłacowych. Badaniami objęto głównie średnie i w niewielkiej liczbie małe przedsiębiorstwa, w kontekście motywatorów stosowanych w 2008 roku. Wielkość próby obrazuje tabela 1.

Tabela 1. Wielkość badanej próby

stanowisko	wielkość próby
pracownik szeregowy	695
specjalista	838
starszy specjalista	293
kierownik zespołu	323
dyrektor	156

Źródło: opracowanie własne.

Badania wykazały, że w większości badanych przedsiębiorstw stosowane były dwa systemy wynagrodzeń:

- System oparty na wynagrodzeniu zasadniczym (kwota bazowa) - jest gwarancją stałego wynagrodzenia, co wywołuje u pracowników poczucie bezpieczeństwa, sprzyja zadowoleniu z pracy i podnoszeniu jej efektywności. W systemie tym nie występuje duża konkurencja między pracownikami i dlatego też motywuje on do działań zespołowych;
- System oparty na wynagradzaniu premiowym – wynagrodzenie uzależnione jest od wyniku wykonania ustalonych zadań przez poszczególnych pracowników, co zwiększa efektywność ich wykonania. Rozwija ono u pracowników inicjatywę, kreatywność

i twórczość. Jest to system wykazujący duże efekty w motywowaniu pracowników, ponieważ chcąc otrzymać premię pracownik stara się jak najlepiej wykonać powierzone mu zadanie.

Zarobki pozostające przez dłuższy okres na niezmiennym poziomie prowadzą w efekcie do zniechęcenia pracowników i demotywacji. Dlatego w motywacyjnym systemie wynagrodzeń badanych przedsiębiorstw istotnym elementem były podwyżki płac. Jest to element, na który pracownicy niejednokrotnie zwracali kierownictwu uwagę, jako na najbardziej motywujący i zachęcający do bardziej wyťažonej pracy.

Jednakże, aby podwyżki miały w pełni motywacyjny charakter, były przyznawane w oparciu o stworzony do tego celu w przedsiębiorstwach zestaw kryteriów.

Najczęściej w badanych przedsiębiorstwach stosowane były następujące kryteria:

- podwyżki związane z awansem zawodowym pracowników – ten rodzaj podwyżek związany był z awansami pionowymi i poziomymi;
- podwyżki związane z rozwojem zawodowym pracowników – natomiast ten rodzaj podwyżek był odpowiedzią na zmieniającą się sytuację w gospodarce. Postęp technologiczny wymusza na pracodawcy konieczność pozyskiwania pracowników z bogatszymi i szerszymi umiejętnościami. Dlatego też zdobywanie przez pracowników nowych umiejętności i wzbogacanie zasobu wiedzy jest premiowane przez przedsiębiorstwo co motywuje pracowników do dalszego rozwoju;
- podwyżki związane ze stażem pracy – przyznawane pracownikom w zależności od długości okresu pracy przedsiębiorstwie;
- podwyżki płac uwzględniające efekty pracy pracownika – podstawą tego typu podwyżek była ocena okresowa pracow-

nika obejmująca takie elementy, jak: efekty pracy, kompetencje, fachowość, umiejętności (posiadane i nabyte), stosunek do firmy.

Ostatnie kryterium w dużym stopniu motywuje pracowników, gdyż doceniają oni fakt, że efekty ich pracy są dostrzegane i nagradzane przez kierownictwo.

Aby wskazać motywy płacowe, które w odczuciu samych pracowników najbardziej skłaniają, zdiagnozowano najskuteczniejsze bodźce płacowe w ocenie samych pracowników (tabela 2).

Tabela 2. Ranking motywatorów płacowych

L.p.	Rodzaj motywatora płacowego	Wskazania procentowe
1	Wynagrodzenie zasadnicze (kwota bazowa)	10
2	Premie związane z awansem zawodowym	18
3	Premie związane z rozwojem zawodowym	21
4	Premie związane ze stażem pracy	16
5	Premie uwzględniające efekty pracy pracownika	29
6	Brak zdania	6

Źródło: opracowanie własne.

Analiza materiału empirycznego pozwala na sformułowanie wniosku, że w procesie płacowego motywowania pracowników

ogromną rolę odgrywają premie. Natomiast wysokość płacy zasadniczej jest najmniej motywującą częścią tego systemu. Najważniejszym czynnikiem motywacyjnym są premie uwzględniające efekty pracy pracownika. Pensja podstawowa stanowi przeważającą część dochodów wszystkich badanych osób i w ich ocenie „im się należy”, natomiast premie za efekty w pracy poczucie własnej wartości, potwierdzonej oceną przełożonych.

Zmiany w zakresie podejścia do motywowania, na przestrzeni ostatnich lat, zaowocowały znacznym rozszerzeniem gamy poza-płacowych elementów motywowania wykorzystywanych w systemach motywacyjnych badanych przedsiębiorstw. Uznano w zasadzie powszechnie, iż również stanowią one istotny bodziec motywacyjny do efektywniejszej pracy, świadczą o dbałości o pracownika, a co istotniejsze wychodzą naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom pracowników.

Elementy motywowania pozapłacowego w badanych przedsiębiorstwach występowały w dwóch zasadniczych grupach, jako:

- elementy motywowania występujące w postaci materialnej, ale mające postać inną niż pieniężna (szkolenia, świadczenia o charakterze socjalnym, ubezpieczenia, opieka medyczna, przywileje w postaci samochodu służbowego, telefonu, itp.);
- elementy motywowania występujące w postaci pozamaterialnej, które można wyróżnić w:
 - obszarze organizacyjnym (awanse, samodzielność realizacyjna, władza, dostęp do informacji, możliwość wykazania kreatywności, elastyczny czas pracy, itp.);
 - obszarze psychologicznym (pochwały, inne formy publicznego uznania, praca w dobrym zespole, możliwość samorealizacji, pewność zatrudnienia, itp.);
 - obszarze technicznym (komfort pracy, zadowolenie z możliwości pracy na nowoczesnym sprzęcie technicz-

nym, bezpieczeństwo, wysokie standardy-warunki pracy, itp.).

Tabela 3. Ranking motywatorów pozapłacowych

L.p.	Rodzaj dodatkowego świadczenia	Wskaźniki procentowe
1	Możliwość osobistego rozwoju i doskonalenia zawodowego (szkolenia)	24
2	Awans	22
3	Atmosfera pracy	18
4	Pochwały i wyróżnienia	17
5	Samochód służbowy, laptop, telefon komórkowy, itp.	15
6	Inne	4

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań (tabela 3) wskazują, że szczególna rola w grupie motywatorów pozapłacowych przypada szkoleniu i rozwojowi pracowników oraz awansom, choć i pozostałe mają swoich zwolenników.

Szkolenie pracowników wychodzi naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom pracowników i ma istotne znaczenie motywacyjne z uwagi na:

- możliwość rozwoju zawodowego,
- stwarzanie pracownikom warunków do samorealizacji,
- zwiększenie "elastyczności kwalifikacyjnej" co zwiększa szanse pracownika na rynku pracy,
- kształtowanie ścieżki kariery pracowników.

Zdobycie nowych doświadczeń i umiejętności jest dla pracowników ważnym czynnikiem motywującym, ponieważ podnosi ich wartość, dzięki czemu są lepiej opłacani i doceniani przez przełożonych. Jest to też dla nich szansą, gdyż w razie utraty pracy z bogatszym zasobem wiedzy są bardziej konkurencyjni na rynku pracy. Natomiast dodatki takie, jak laptop, telefon komórkowy, itp., są elementami mniej motywującymi dlatego, iż stały się dobrami powszechnie dostępnymi.

Konkludując przedstawione, wybrane wyniki badań można stwierdzić, że tylko połączenie motywatorów płacowych i pozapłacowych w jeden spójny system motywacyjny, prowadzi do rozwoju kompetencji pracowniczych, a w dalszej perspektywie również do poprawy poziomu życia pracowników. Konsekwencją tego jest poprawa efektywności pracy, czyli wzrost produktywności oraz jakości wytwarzanych dóbr i usług, a więc zysku i konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku.

Zakończenie

Celem działalności każdego przedsiębiorstwa jest osiągnięcie wysokiej produktywności, która przekłada się na efekty ekonomiczne. Wysoka produktywność jest możliwa do osiągnięcia tylko przy umiejętnym wykorzystaniu posiadanych zasobów. Jednym z zasobów, od którego zależy wydajność przekładająca się w linii prostej na produktywność jest potencjał pracy, a ściślej mówiąc potencjał ludzki decydujący o obecnej i przyszłej zdolności do realizacji celów przedsiębiorstwa.

Właściwe i celowe wykorzystanie tego potencjału powinno być priorytetem w działalności kierownictwa i menedżerów różnych stopni zarządzania w przedsiębiorstwie. Właściwe i celowe wykorzystanie można osiągnąć głównie przez odpowiednie zarządzanie

zasobami ludzkimi, szczególnie tą ich częścią, która bezpośrednio realizuje zadania produkcyjne i operacje technologiczne.

Stąd można uogólnić, że zarządzanie zasobami ludzkimi to nie tylko tradycyjne, powszechnie znane w teorii planowanie zatrudnienia, nabór i selekcja pracowników oraz kierowanie nimi przez stawianie zadań i motywowanie. Mądry pracodawca – humanista, menedżer musi w zasobach pracy widzieć pierwiastek ludzki, jego silne i słabe strony. Dlatego w zarządzaniu zasobami ludzkimi należy umiejętnie wykorzystać w produkcji silne strony pracownika i ograniczać negatywny wpływ słabych. Aby to osiągnąć w stopniu zadowalającym, pracodawca obok wykorzystania tradycyjnych narzędzi zarządzania musi dążyć do: zachowania zasad ergonomii w procesie pracy, spełnienia warunków bezpieczeństwa i higieny pracy, organizowania pracy i stanowisk roboczych z zachowaniem zasad fizjologii pracy, zagwarantowania materialnych warunków pracy, właściwego wartościowania pracy i wynagradzania, zapewnienia możliwości doskonalenia i rozwoju pracownika, tworzenia warunków sprzyjających odpoczynkowi i regeneracji sił psychofizycznych pracownika zarówno w przedsiębiorstwie w trakcie pracy, jak i poza czasem pracy, poza przedsiębiorstwem.

Bibliografia

1. Durlik, I. 1995. *Inżynieria zarządzania*, cz. I. *Strategia i projektowanie systemów produkcyjnych*, Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
2. Gablota, M. 1998. *Potencjał pracy w przedsiębiorstwie*, Wrocław: Akademia Ekonomiczna.
3. Materiały źródłowe z przedsiębiorstwa Eiffage Budownictwo Mitex.
4. Muhlemann, A.P., Oakland, J.S., Lockyer, K.G. 1995. *Zarządzanie. Produkcja i usługi*, Warszawa: PWN.

5. Olszewski, J. 1997. *Podstawy ergonomii i fizjologii pracy*, Poznań: Akademia Ekonomiczna.
6. Pasternak, K. 2005. *Zarys zarządzania produkcją*, Warszawa: PWE.
7. Soboń, A., Prońko, J., Zamiar, Z. 2008. *Zarządzanie produkcją*, Kielce: Akademia Świętokrzyska.
8. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press & IT.
9. Staniewski, M. 2007. *Wybrane koncepcje zarządzanie zasobami ludzkimi*, „*Współczesna Ekonomia*” nr 3.
10. Szczepankowski, P. 2007. *Wycena i zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
11. Zacharowska, A. 1995. *Elementy gospodarowania zasobami pracy*, w: Jerzak, M. W., Nowicka-Skowron, M., (red.). *Ekonomika przedsiębiorstwa. Wybrane zagadnienia*, Częstochowa: Politechnika Częstochowska.

Agnieszka Bitkowska

ZARZĄDZANIE PROCESAMI A ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI

Wprowadzenie

Zarządzanie procesami znajduje zastosowanie w wielu organizacjach. Większość przedsiębiorstw działających obecnie na rynku w poszukiwaniu wzrostu efektywności oraz w dążeniu do zwiększania satysfakcji klientów uświadamia sobie, że wartość dla klienta powstaje w ramach realizowanych w przedsiębiorstwie procesów. Celem artykułu jest omówienie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie w ujęciu procesowym, także w odniesieniu do polskich przedsiębiorstw.

Nowoczesne organizacje w odpowiedzi na zachodzące zmiany w otoczeniu wdrażają zarządzanie procesami. Wprowadzenie takiej koncepcji powoduje inne spojrzenie na organizację, jako na zbiór realizowanych w niej procesów. Wśród nich istotną rolę odgrywają procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Zastosowanie podejścia procesowego w zarządzaniu personelem umożliwia zwiększenie efektywności tej funkcji, jednak jest uwarunkowane wielkością organizacji, etapem rozwoju na jakim znajduje się przedsiębiorstwo, a także czynnikami znajdującymi się w otoczeniu.

Zarządzanie procesami biznesowymi

Podejście procesowe cieszy się coraz większym zainteresowaniem przedsiębiorstw, gdyż umożliwia zupełnie nowy sposób ich funkcjonowania, zwiększa elastyczność działania organizacji. W każdym przedsiębiorstwie istnieją i realizowane są procesy biznesowe, natomiast często menedżerowie nie są tego świadomi.

Ukierunkowanie organizacji na zachodzące w niej procesy oznacza podejście procesowe. Jednak to nie jest wystarczające. Należy zatem we właściwy sposób zarządzać zachodzącymi w organizacji procesami i organizacja powinna we właściwy sposób się do tego przygotować.

S. Nowosielski definiuje zarządzanie procesami jako w miarę kompleksowe (obejmujące nie tylko przedsiębiorstwo, ale jego kontrahentów, dostawców i odbiorców), ciągłe (powtarzalne w czasie) i usystematyzowane (prowadzone według pewnych zasad i procedur) stosowanie odpowiednich koncepcji, metod i narzędzi (technik) oddziaływania na procesy zachodzące w organizacji (przedsiębiorstwie, instytucji), zmierzające do zrealizowania celów organizacji oraz jak najlepszego zaspokojenia potrzeb jej klientów zewnętrznych i wewnętrznych (Nowosielski, 2008: 57).

Najistotniejszym działaniem jest przekonanie kadry menedżerskiej, iż w każdej organizacji zachodzą procesy oraz zachęcenie do wdrożenia zarządzania procesami w przedsiębiorstwie.

Pierwszym etapem zarządzania procesami jest identyfikacja zachodzących procesów w organizacji, co oznacza określenie, jakie procesy są realizowane w przedsiębiorstwie.

Kluczowym działaniem jest klasyfikacja wszystkich procesów na podstawowe, pomocnicze i zarządcze. Procesy podstawowe dotyczą kluczowej działalności przedsiębiorstwa i wynikają z profilu jego działalności. Do procesów podstawowych można zaliczyć: procesy produkcyjne, marketing, sprzedaż- w odniesieniu do firmy produkcyjnej. Procesy pomocnicze stanowią wsparcie procesów podstawowych i przeważnie realizowane są dla klienta wewnętrznego. Procesy są traktowane jako uzupełniające dla poprawnego przebiegu procesów głównych. Procesy te nie tworzą bezpośrednio wartości dodanej, są nakierowane na klientów wewnętrznych, wspierające, wspomagające procesy główne. Wśród procesów pomocniczych

mogą znaleźć się: procesy logistyczne, zarządzania zasobami ludzkimi.

Natomiast procesy zarządcze służą do nadzoru nad pozostałymi procesami oraz służą rozwojowi firmy.

Kolejnym etapem zarządzania procesami jest modelowanie procesów, które ma na celu odwzorowanie za pomocą przyjętych symboli procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w celu ich udokumentowania lub analizy pod określonym kątem. Menedżerowie dokonują również optymalizacji procesów, organizacje dokonują przeglądu istniejących procesów pod kątem zwiększania wartości dodanej dla klientów. Efektem procesu optymalizacji jest redukcja i eliminacja działań nieproduktywnych.

Optymalizacja procesów wymaga podjęcia następujących działań:

- przegląd procesów pod kątem tworzenia wartości dla klienta,
- redefinicja procesów działalności podstawowej wraz przeglądem technologii informatycznych wspierających procesy,
- redefinicja struktury organizacyjnej z funkcyjnej na procesową,
- określenie odpowiedzialności za procesy wraz z przeglądem zasobów.

Optymalizację procesów stosuje się w celu:

- redukcji kosztów i cykli produkcyjnych poprzez wyeliminowanie działań nieefektywnych,
- podnoszenia jakości poprzez jasne i precyzyjne przypisanie odpowiedzialności za elementy i cały proces,
- oceny realizacji celów strategicznych i operacyjnych poprzez system oceny mierników.

Następnie w przedsiębiorstwie wprowadzane są zmiany dotyczące nowych przebiegów procesów wynikające z ich modelowania.

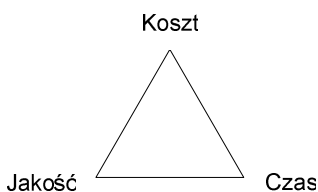
W dalszym etapie realizowany jest controlling procesów. Istotne zadanie, przed jakim stoi controlling procesów, polega na gromadzeniu informacji dotyczących procesów przebiegających w firmie, a następnie ich usprawnianiu i podnoszeniu efektywności działania przedsiębiorstwa (Bitkowska, 2009: 130). A zatem wykorzystanie controllingu procesów umożliwia optymalne zarządzanie organizacją oraz ma za zadanie weryfikować przebieg i realizację procesów i korygować, jeżeli istnieje taka potrzeba.

Kluczowym działaniem jest określenie celu dla każdego procesu i właściwych mierników, które w konsekwencji umożliwią mierzenie efektywności organizacji.

Według G.A. Rummler'a i A.P. Brache'a organizacja jest na tyle efektywna, na ile efektywne są jej procesy (...). Efektywność procesów jest jedną z najważniejszych zmiennych wpływającą na osiągnięcie celów organizacji. (Rummler, Brache, 2000: 76).

Rysunek 1 przedstawia trzy podstawowe wymiary mierników efektywności.

Rysunek 1. Trzy podstawowe wymiary mierników efektywności



Źródło: Atkinson, 1999.

Mierniki efektywności powinny być (Ryńca, Pawlak-Wolanin, 2008: 180):

- powiązane ze strategią przedsiębiorstwa;
- łatwe do zaprezentowania i zrozumienia;

- oczywiste i intuicyjne;
- często aktualizowane;
- konstruowane w formie wskaźników;
- narzędziem ułatwiającym motywowanie pracowników do właściwych zachowań;
- łatwe do zmierzenia i efektywne kosztowo.

Mierzenie efektywności procesów i działań stanowi istotną część systemu mierzenia efektywności całej organizacji (Ryńca, Pawlak-Wolanin, 2008: 180). Pomiar efektywności procesów nie jest zadaniem łatwym. Powinien on dotyczyć takich aspektów, jak redukcja kosztów procesu, w tym odpowiednie zarządzanie zasobami organizacji, wzrost jakości procesów i produktów finalnych oraz redukcja czasu przebiegu procesu, w tym poprawa elastyczności procesów (Kasiewicz, 2005: 197).

A.G. Rummler i A.P. Blanche proponują konwencję budowy mierników oceny, opartą na trzech poziomach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Są to poziomy organizacji, procesów i stanowiska pracy. Podniesienie efektywności działania całej organizacji jest możliwe tylko wtedy, kiedy efektywność wszystkich tych poziomów będzie jednakowo ukierunkowana. Zbiór miar powinien zespalać trzy poziomy efektywności w jeden system (Rummler, Brache, 2000: 181).

Koncepcja zarządzania procesami biznesowymi wymaga wsparcia ze strony technologii informatycznych. Narzędzia informatyczne pozwalają na przejrzystą, graficzną prezentację wszystkich procesów oraz relacji między nimi. Na polskim rynku dostępnych jest wiele systemów wspomagających analizę i modelowanie procesów biznesowych. Do najbardziej rozpowszechnionych systemów należą: ARIS, iGrafx, Adonis.

Zarządzanie personelem w ujęciu procesowym

Na zarządzanie zasobami ludzkimi należy spojrzeć jako na proces. A. Pocztowski stwierdza, iż zarządzanie zasobami ludzkimi stanowi proces składający się z logicznie ze sobą powiązanych czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kwalifikacjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji (Pocztowski, 1998: 28).

Wdrożenie zarządzania procesami w organizacji zasadniczo wpływa na zarządzanie zasobami ludzkimi. Wiąże się to ze zmianą ról pracowniczych, oczekiwaniem wobec nich, a także ukierunkowaniem na pracę zespołową. Bowiem każdy proces pomocniczy, zarządczy czy podstawowy posiada właściciela procesu, który nadzoruje przebieg procesu i odpowiedni zespół procesowy.

Każdy proces składa się z podprocesów. Zatem proces zarządzania zasobami ludzkimi składa się z wielu podprocesów, takich jak: planowanie zatrudnienia, rekrutacja i selekcja czy ocena pracowników, które wzajemnie się przenikają i są ze sobą ściśle powiązane. Ponadto proces zarządzania zasobami ludzkimi powiązany jest z pozostałymi procesami biznesowymi zachodzącymi w przedsiębiorstwie. Przykładowy proces zarządzania zasobami ludzkimi wraz z podprocesami w jednej z firm telekomunikacyjnych zaprezentowano na Rysunku 2. Proces obejmuje całokształt działań dotyczących spraw pracowniczych ten został zidentyfikowany w przedsiębiorstwie jako wspierający i tym samym mający pośredni wpływ na tworzenie wartości dodanej.

Rysunek 2. Proces zarządzania zasobami ludzkimi i jego podprocesy



Źródło: Bitkowska, 2009:69.

Proces zarządzania zasobami ludzkimi jest powiązany z innymi procesami biznesowymi realizowanymi w przedsiębiorstwie, zatem jego skuteczność wpływa na przebieg innych działań, procesów realizowanych w przedsiębiorstwie i uzyskaniu odpowiedniej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Systemy informatyczne wspomagające zarządzanie procesami kadrowymi stają się coraz bardziej popularne. To najpowszechniejsze narzędzie organizacji funkcji kadrowej w Polsce, zwłaszcza w grupie największych firm.

Uznanie procesowego charakteru zarządzania zasobami ludzkimi oznacza, że przedsiębiorstwo musi dysponować pracownikami o odpowiednich kompetencjach (wiedzy, umiejętności, doświadczeniu, otwartości na współpracę z ludźmi, empatii, akceptujących system wartości firmy, zachowaniach, etyce i kulturze przejawiającej się w stosunku do otoczenia) niezbędnych do realizowania występujących w nim procesów (Szelałowska- Rudzka, 2004)

Stałe zdobywanie nowej wiedzy, dzielenie się nią pomiędzy pracownikami, wzajemne uczenie się, jak i wykorzystywanie jej w praktyce, może przyczyniać się do wzrostu innowacyjności w przedsiębiorstwie, jak również do usprawnienia wielu procesów biznesowych. W nowej gospodarce uczenie się organizacji i ich pracowników staje się głównym czynnikiem postępu i rozwoju społecznego. Obecnie sukces rynkowy zależy, w głównej mierze, od zdolności uczenia się jednostek i organizacji. Coraz bardziej powszechna jest świadomość, że uczenie się przez całe życie jest integralną częścią aktywności zawodowej. Jak pisze M. Staniewski, w organizacji opartej na wiedzy ustawiczne uczenie się staje się elementem codziennej pracy (Koźmiński, Jemielniak, 2008).

Zatem organizacje wykorzystujące zarządzanie procesami, coraz większą wagę przywiązują do badania i rozwoju kreatywności pracownika, zdolności do pracy zespołowej. Kształtowanie kultury

kreującej dobrą współpracę z klientami, pracę zespołową, umiejętności negocjowania i przekonywania oraz wspierania rozwoju innych pracowników, poprzez dzielenie się wiedzą i doświadczeniem, wymaga podjęcia wielu działań.

Rozwijanie i doskonalenie pracowników jest jednym ze sposobów na zdobywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo. Rozwijanie zasobów ludzkich przyczynia się także do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy będąc bogatszymi w informacje, wiedzę czy doświadczenie mają większą potencję twórczą. Te większe możliwości mogą być z kolei źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonaień, patentów, licencji przedsiębiorstwa itp. – uważa M. Staniewski (Koźmiński, Jemielniak, 2008).

Firmy podejmują działania mające na celu identyfikację pracowników o wysokim potencjale, dla których buduje się programy rozwoju obejmujące szkolenia dopasowane do indywidualnych potrzeb, jak również działania, takie jak: poszerzanie treści pracy, staż w różnych działach firmy, wyjazdy stażowe do innych oddziałów firmy (Staniewski, 2008: 82).

Realizacja procesu personalnego w polskich przedsiębiorstwach

W 2008 r. Deloitte wraz z Polskim Stowarzyszeniem Zarządzania Kadrami przeprowadziło badania dotyczące trendów dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce¹. W badaniu wzięły udział 242 organizacje. Badani odpowiadali na pytania o wdrożenia, czy też planowane wdrożenia inicjatyw z poszczególnych obszarów

¹ Badanie zostało przeprowadzone w okresie od listopada do grudnia 2008 roku w formie ankiety on-line wśród grona Dyrektorów i Profesjonalistów HR największych organizacji działających w Polsce. Celem badania było zidentyfikowanie stanu zaawansowania polskich organizacji w obszarze HRM, uchwycenie najważniejszych trendów rozwojowych oraz przedstawienie inicjatyw, które są planowane do wdrożenia w najbliższym okresie. A. Kaźmierczak, M. Kocur, Trendy HRM w Polsce. Wyniki w poszczególnych obszarach merytorycznych HR, http://www.pszk.org.pl/grafika/Download/Trendy_HRM_w_Polsce.pdf

zarządzania personelem (np. rekrutacja i retencja, motywowanie, zarządzanie przez kompetencje). Badania wskazują, iż około jedna piąta z 242 badanych przedsiębiorstw stosuje pomiar efektywności realizacji procesów kadrowych (21%) oraz optymalizację procesów kadrowych (20%) (Kaźmierczak, Kocur, 2009).

Firmy, które przeprowadzają optymalizację procesów kadrowych, benchmarking efektywności procesów kadrowych, stosują KPI² oraz mierzą zwrot z inwestycji w kapitał ludzki. Są to organizacje, które zazwyczaj posiadają również systemy informatyczne do zarządzania procesami kadrowymi.

Są to ponadto największe firmy, które zatrudniają ponad 1000 pracowników. Zależność ta może wskazywać na to, że organizacje, które nie stosują narzędzi pomiaru i optymalizacji efektywności procesów personalnych obawiają się podejmować tych działań bez wsparcia systemów informatycznych. Firmy, które mierzą efektywność realizacji procesów personalnych lub też planują wdrożenie tej inicjatywy robią to przede wszystkim w odniesieniu do procesu rekrutacji, w najmniejszym zaś stopniu w odniesieniu do procesów związanych z motywacją (Rysunek 3).

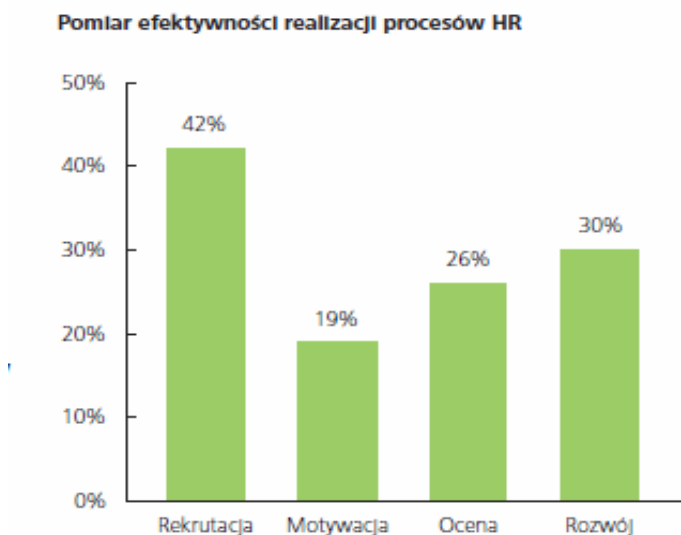
Różnice te mogą wynikać z różnego stopnia skomplikowania procesów. Procesy rekrutacyjne są łatwo identyfikowalne i w stosunkowo prosty sposób można zmierzyć ich efektywność poprzez analizy jakości pracy nowo zatrudnionych osób. Obszar motywacji, ze względu na wielość i wzajemną zależność czynników jest trudniejszy do oceny. Zwraca uwagę jednak stosunkowo niska powszechność mierzenia efektywności procesu oceny, który podobnie jak

² KPI (ang. *Key Performance Indicators*) oznacza kluczowe wskaźniki efektywności wykorzystywane w różnych obszarach działalności firm i instytucji używane w procesie pomiaru realizacji celów, np. zadowolenie klienta mierzone jako ilość zgłaszanych reklamacji od klientów, terminowość dostaw, mierzona jako ilość towaru dostarczona w terminie określonym w zamówieniach klientów.

rekrutacja względem łatwo poddaje się możliwości mierzenia i oceny.

Pomiar efektywności realizacji procesów HR (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie pomiaru w odniesieniu do kilku procesów)

Rysunek 3. Pomiar efektywności realizacji procesów personalnych



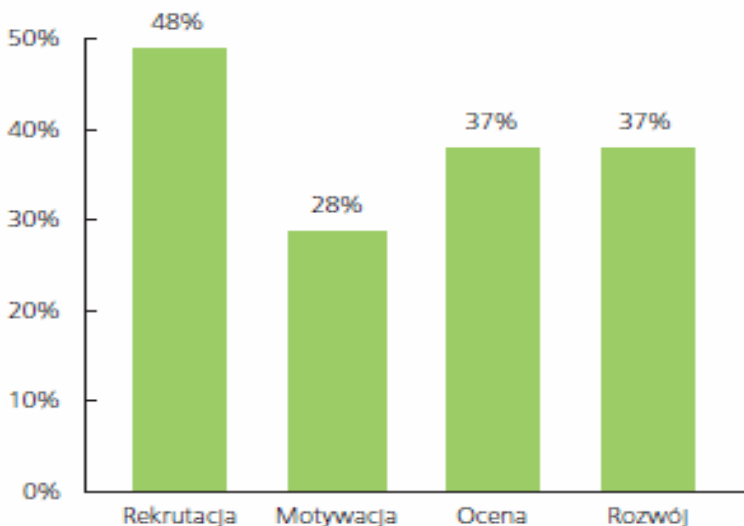
Źródło: Kaźmierczak, Kocur.

Duże firmy (o dochodach powyżej 500 mln zł), podobnie jak pozostałe, badają przede wszystkim efektywność procesów rekrutacji (Rysunek 4). Zwraca uwagę, że w znacznie większym stopniu niż pozostałe firmy, duże organizacje mierzą efektywność procesu oceny, a także podejmują się badania efektywności procesów motywacyjnych.

Pomiar efektywności realizacji procesów HR (% nie sumują się do 100, gdyż możliwe jest równoczesne stosowanie pomiaru w odniesieniu do kilku procesów)

Rysunek 4. Pomiar efektywności realizacji procesów personalnych w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł

**Pomiar efektywności realizacji procesów HR
w organizacjach o dochodach powyżej 500 mln zł**



Źródło: Kaźmierczak, Kocur.

Optymalizacja procesów zarządzania zasobami ludzkimi oraz opracowanie wskaźników KPI to inicjatywy już obecne w polskich organizacjach lub właśnie wdrażane (Tabela 1). Pomiar efektywności realizacji procesów zarządzania zasobami ludzkimi jest narzę-

dziem, które polskie firmy planują wdrożyć w 2009 roku lub później. Budowa Strategicznej Karty Wyników zarządzania zasobami ludzkimi to najmniej chętnie podejmowana inicjatywa obszaru badania i optymalizacji efektywności funkcji kadrowej.

W badanych organizacjach najczęściej spotykanym narzędziem z obszaru efektywności funkcji kadrowej jest opracowanie oraz monitorowanie KPI dla działów zarządzania personelem. Tego rodzaju inicjatywę wdrożyła jednak jedynie jedna czwarta wszystkich organizacji (26%), a prawie połowa firm (48%) nie planuje wdrożeń tego narzędzia. Prawie jedna trzecia największych organizacji przeprowadziła optymalizację procesów kadrowych (31%).

Tabela 1. Stan zaawansowania polskich organizacji w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi

Stan	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
Wdrożone	Opracowanie i monitorowanie KPI dla HR (26%)	Optymalizacja procesów kadrowych (31%)
W trakcie wdrożenia	Optymalizacja procesów kadrowych (31%)	Opracowanie i monitorowanie KPI dla HR (25%); Optymalizacja procesów kadrowych (24%)
Wdrożenie w 2009 r.	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (14%) Optymalizacja procesów kadrowych (12%)	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (15%) Optymalizacja procesów kadrowych (15%)
Wdrożenie po 2009 r.	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (9%)	Pomiar efektywności realizacji procesów HR (11%)

Stan	Wszystkie organizacje	Organizacje o dochodach powyżej 500 mln zł
	Benchmarking efektywności procesów kadrowych (9%)	Budowa Strategicznej Karty Wyników HR (11%)
Nieplanowane do wdrożenia	Budowa Strategicznej Karty Wyników HR (70%) Pomiar zwrotu z inwestycji w kapitał ludzki (68%)	Budowa Strategicznej Karty Wyników HR (63%) Pomiar efektywności realizacji procesów HR (63%)

Źródło: Kaźmierczak, Kocur.

Narzędzia mierzące oraz optymalizujące efektywność funkcji kadrowej spotykane są najczęściej w organizacjach, które posiadają rozbudowane systemy informatyczne służące także zarządzaniu procesami kadrowymi. Pomiar efektywności procesów kadrowych stosowany jest najczęściej w odniesieniu do rekrutacji. Duże firmy znacznie częściej niż pozostałe przedsiębiorstwa mierzą procesy oceny oraz motywacji.

Zakończenie

Koncepcje zarządzania procesami, niezależnie od przyjętych założeń, opierają się na konieczności podnoszenia efektywności procesów. Zarządzanie zasobami ludzkimi należy rozpatrywać jako jeden z głównych procesów realizowanych przez przedsiębiorstwo. Takie ujęcie umożliwia zwiększenie efektywności funkcji personalnej, a także pozostałych procesów realizowanych w przedsiębiorstwie.

Bibliografia

Publikacje książkowe:

1. Bitkowska, A. 2009. *Zarządzanie procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press& IT.
2. Jasiewicz, S. 2005. *Budowanie wartości firmy w zarządzaniu operacyjnym*, Warszawa: SGH.
3. Pocztowski, A. 1998. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Kraków: Antykwa.
4. Miller, J., Pniewski, K., Polakowski, M. 2000. *Zarządzanie kosztami działań*, Warszawa: WIG-Press.
5. Rummler, G.A., Brache, A.P. 2000. *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa: PWE.
6. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press& IT.

Publikacje książkowe redagowane:

1. Nowosielski, S. (red.). 2008. *Procesy i projekty logistyczne*, Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.
2. Weiss, E., Godlewska, M., Bitkowska, A. (red.). 2008. *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, Warszawa: Vizja Press& IT.

Rozdziały w publikacjach zbiorowych

1. Ryńca, R., Pawlak-Wolanin, A. 2008. *Mierniki efektywności procesów i działań*, [w:] Weiss, E., Godlewska, M., Bitkowska, A. (red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, Warszawa: Vizja Press& IT.
2. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, [w:] Koźmiński, A., Jemielniak, D., (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: WSPiZ.

3. Szelałowska-Rudzka, K. 2005. *Zarządzanie procesowe zasobami ludzkimi*, [w:] Trocki, M., Romanowska, *Podejście procesowe w organizacji*, Warszawa: SGH.

Artykuły:

1. Atkinson R. 1999. *Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria*, "International Journal of Project Management" Vol. 17, No. 6.

Materiały źródłowe z Internetu:

1. Kaźmierczak, A.M., Kocur, M., *Trendy HRM w Polsce*. Wyniki w poszczególnych obszarach merytorycznych HR, http://www.pszk.org.pl/grafika/Download/Trendy_HRM_w_Polsce.pdf. 13.08.2008.

Krystyna Leszczewska

***KSZTAŁTOWANIE FUNKCJI PERSONALNEJ
W PRZEDSIĘBIORSTWACH SEKTORA MSP
NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH KRAJÓW***

Wprowadzenie

W artykule podjęto zagadnienia zarządzania potencjałem pracy we współczesnych organizacjach. Podkreślono strategiczną rolę zarządzania personelem w konkurencyjnym otoczeniu, w jakim działają dziś podmioty gospodarcze. Przedstawiono specyfikę kształtowania funkcji personalnej w przedsiębiorstwach sektora MSP. Zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród przedsiębiorców Polski, Litwy, Ukrainy i Białorusi. Przedstawione rezultaty badań wskazują, że istnieje wiele podobieństw w sprawowaniu funkcji personalnej w małych firmach w sąsiednich krajach.

Współczesne organizacje nieustannie muszą szukać odpowiedzi na pytanie, jak funkcjonować w szybko zmieniających się warunkach otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego, a także jak zdobywać, a następnie skutecznie utrzymywać osiągniętą pozycję na rynku. Coraz powszechniej zasoby ludzkie postrzegane są jako źródło przewagi konkurencyjnej firm. Znajduje to wyraz w teorii zarządzania potencjałem pracy wskazującej, iż ludzi zatrudnionych w organizacji należy traktować jak cenny składnik aktywów firmy, które się nabywa, utrzymuje, rozwija, ocenia i nadzoruje (Pocztowski, 2007: 31, Kwiatkowski, 2003: 15). Działania w obszarze zarządzania ludźmi w organizacji powinny być w związku z tym ukierunkowane na tworzenie i efektywne spożytkowanie potencjału tkwiącego w ludziach. Ewolucja koncepcji funkcji personalnej w przed-

siębiorstwie polega na przechodzeniu od administrowania personelem w kierunku traktowania funkcji personalnej jako strategicznej dziedziny zarządzania, a zatrudnionych pracowników jako kapitału przedsiębiorstwa.

Strategiczna rola zarządzania potencjałem pracy w organizacji

Obserwacje przeobrażeń w dziedzinie zarządzania ludźmi prowadzone w różnych krajach, regionach, różnego typu organizacjach pozwalają uchwycić kierunek zmian w tej dziedzinie zarządzania. Widocznym trendem jest zmiana filozofii sprawowania funkcji personalnej, z pasywnego reagowania na potrzeby personalne firmy na aktywne włączanie się w obszar zarządzania przedsiębiorstwem. W ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat zadania komórek personalnych w firmach uległy ogromnemu przeobrażeniu. Proces przechodzenia od zarządzania zasobami ludzkimi, tj. zarządzania jednym z zasobów będących w dyspozycji przedsiębiorstwa, do zarządzania kapitałem ludzkim, tj. zarządzania najważniejszym dla firmy zasobem, bo w największym stopniu biorącym udział w tworzeniu wartości dodanej, można wyraźnie zaobserwować, analizując rolę czynnika ludzkiego w przedsiębiorstwach stosujących nowoczesne metody zarządzania. Zarządzanie kapitałem ludzkim oznacza z jednej strony odejście od tradycyjnego traktowania ludzi w organizacji, a z drugiej strony konieczność wystąpienia sprzężenia zwrotnego pomiędzy strategią przedsiębiorstwa a strategią rozwoju kapitału ludzkiego. Zarządzanie strategiczne w obszarze kadrowym jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania strategicznego wszystkimi obszarami działalności współczesnego przedsiębiorstwa. Sprecyzowanie przez organizację strategii zarządzania zasobami ludzkimi umożliwia osiągnięcie pożądanej spójności wielu różnych, rozproszonych decyzji i działań podejmowanych przez różne podmioty

w obszarze zarządzania kadrami i tworzy szansę na bardziej efektywne zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji. Interesującym problem badawczym jest rodzaj więzi między strategią ogólną organizacji a strategią personalną. Tradycyjne podejście zakłada, że zarządzanie zasobami ludzkimi jest pochodną strategii organizacji traktowanej jako zmienna niezależna. Strategia ogólna kształtuje treść strategii personalnej, a rola kierownictwa polega na dopasowaniu strategii zarządzania zasobami ludzkimi do strategii ogólnej. W późniejszym okresie pogląd o pochodnej roli strategii personalnej stał się przedmiotem krytyki. Współczesne koncepcje teoretyków i praktyków zarządzania wskazują potrzebę wspólnego tworzenia, w sposób wysoce zintegrowany, strategii ogólnej i personalnej firmy.

W literaturze przedmiotu pojawiają się poglądy, iż występuje wiele wspólnych obszarów pomiędzy zarządzaniem wiedzą a zarządzaniem zasobami ludzkimi, można mówić o tendencji wykorzystywania technik zarządzania wiedzą do wspierania działań związanych z zatrudnianiem i zatrzymywaniem personelu w organizacji (Staniewski, 2008: 3). Większość podejmowanych przez przedsiębiorstwa inicjatyw z zakresu zarządzania wiedzą czy też wdrażanych programów zarządzania wiedzą jest inspirowana przez komórki zarządzania zasobami ludzkimi. Komórki te zaczynają pełnić nowe role:

- ściślej współdziałają z kierownictwem różnych szczebli zarządzania,
- pełnią funkcję inspiratora, projektanta różnego rodzaju rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
- pełnią rolę konsultanta, doradcy dla wszystkich pracowników (Staniewski, 2008: 4)

Wpływ otoczenia zewnętrznego na strategię gospodarowania zasobami pracy

Zarządzanie zasobami ludzkimi odbywa się zawsze w konkretnych warunkach tworzonych przez czynniki otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego. Otoczenie zewnętrzne funkcji personalnej tworzą czynniki makrootoczenia o charakterze technicznym, ekonomicznym, prawnym, demograficznym i społeczno-kulturowym oraz dokonujący się proces globalizacji. Obserwowany w ostatnich latach wzrost złożoności i zmienności otoczenia stanowi istotną przesłankę do tworzenia, rozwoju i praktycznych zastosowań nowoczesnych koncepcji i metod zarządzania (Weiss, 2008: 285). Wpływ czynników technicznych wyraża się w postępujących procesach mechanizacji i automatyzacji produkcji oraz pracy biurowej. Szybkość zmian w otoczeniu techniczno-technologicznym zmusza firmy do skracania okresu wdrażania innowacji, skracania cyklu życia produktów. Innowacje techniczne nie pozostają obojętne dla pracowników zatrudnionych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Z jednej strony prowadzą one do wzrostu wydajności pracy, z drugiej powodują konieczność ciągłego aktualizowania, czasem zmian kwalifikacji zawodowych i zachowań pracowników w procesie pracy. Zmieniające się wymogi stanowisk pracy powodują potrzebę rozwoju kompetencji zatrudnionych pracowników, co oznacza potrzebę przewidywania i równoległego planowania i realizowania przedsięwzięć w sferze zarządzania personelem ze zmianami w sferze technicznej.

Nieustannie zmieniają się również uwarunkowania ekonomiczne i prawne, w których funkcjonują firmy. Nasila się konkurencja, rosną wymagania ze strony konsumentów co do jakości i ceny oferowanych produktów. Aby przetrwać i móc się rozwijać w tych warunkach firmy muszą prowadzić aktywną strategię marketingową, a równocześnie muszą optymalizować koszty działalności. Nieobo-

jętne dla zarządzania personelem są zmiany regulacji prawnych, zwłaszcza w obszarze prawa pracy i polityki społecznej, do których firmy muszą dostosować realizowane działania. Czynniki demograficzne, takie jak liczba ludności, struktura według wieku, aktywność zawodowa, migracje wpływają na podażową stronę rynku pracy, stanowiąc tym samym ważną zmienną w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Obserwacja sytuacji na rynku pracy pozwala wnioskować o wielkości dostępnych zasobów pracy, prognozowanych zmianach, a tym samym umożliwia podejmowanie odpowiednich działań personalnych w przedsiębiorstwach.

Istotnym czynnikiem wpływającym na postawy i zachowania ludzi w procesie pracy jest dominująca w danym społeczeństwie filozofia życia, a w niej miejsce i znaczenie pracy. Stanowi ona podstawę systemów wartości poszczególnych osób i grup społecznych. Określa stosunek pracowników do kariery zawodowej, skłonność do migracji w poszukiwaniu zatrudnienia i adaptacji do zmian technicznych i organizacyjnych.

Środowisko wewnętrzne funkcji personalnej tworzą interesariusze działający w różnych komórkach organizacyjnych przedsiębiorstwa oraz takie elementy kształtujące firmę, jak: strategia przedsiębiorstwa, struktura organizacyjna i kultura. Przeobrażenia wewnętrznych czynników przedsiębiorstwa: misji, strategii, struktury i kultury organizacyjnej następują równie szybko, jak zmiany warunków zewnętrznych. W wyniku zmian w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym organizacji następuje reorientacja w sferze zarządzania, w tym zarządzania zasobami ludzkimi. Potencjał pracy, którym dysponuje przedsiębiorstwo wymaga profesjonalizacji działań, bez których zmiany strukturalne i ilościowe w firmie byłyby niemożliwe do zrealizowania.

Specyfika zarządzania potencjałem pracy w sektorze MSP

System zarządzania zasobami ludzkimi jest – i powinien być – odmienny w małych i w dużych przedsiębiorstwach. Różnice występują zarówno w zakresie filozofii systemu, jak i procesów i środków niezbędnych do realizacji funkcji kadrowej. Doświadczenie krajów wysoko rozwiniętych gospodarczo wskazuje, iż małe i średnie firmy niezwykle korzystnie wpływają na rozwój gospodarczy, ograniczają bezrobocie, uzupełniają rynek w zakresie produkcji wielu towarów i świadczonych usług, elastycznie reagują na zmiany popytu rynkowego i mają znaczący wpływ na rozwój regionu. Zgodnie z obowiązującymi w Polsce regulacjami prawnymi za firmy sektora MSP uważa się podmioty gospodarcze zatrudniające nie więcej niż 250 pracowników.¹ W literaturze przedmiotu spotyka się także definicję sektora MSP sformułowaną na podstawie kryteriów jakościowych. Zalicza się do nich: finansową niezależność, bezpośrednie zarządzanie firmą przez właściciela lub grupę współwłaścicieli, udział w rynku, strukturę organizacyjną. W praktyce wykorzystuje się równolegle kryteria ilościowe i jakościowe definiowania tych podmiotów.

System zarządzania potencjałem pracy w małych i średnich firmach ma do spełnienia te same podstawowe funkcje, co w podmiotach dużych, występuje jednak wyraźna specyfika wynikająca z wielkości przedsiębiorstw. W małych firmach system zarządzania jest zazwyczaj (Oleksyn, 1998: 207):

¹ Definicja firmy sektora MSP zgodna z Ust. z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 173, poz. 1807); Ust. z dnia 19 listopada 1999 r. Prawo działalności gospodarczej (Dz. U. Nr 101, poz. 1178 z późniejszymi zmianami); mały przedsiębiorca - zatrudnia średniorocznie mniej niż 50 pracowników, osiąga roczny obrót netto ze sprzedaży towarów i usług nie przekraczający równowartości w złotych 10 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu nie przekraczają równowartości 10 mln euro; średni przedsiębiorca - zatrudnia średniorocznie mniej niż 250 pracowników, osiąga roczny obrót netto ze sprzedaży towarów i usług nie przekraczający równowartości w złotych 50 mln euro lub sumy aktywów jego bilansu nie przekraczają równowartości 43 mln euro

- prosty; na ogół w firmach nie ma ani środków, ani kompetencji niezbędnych do wdrażania złożonych metod, technik i narzędzi,
- scentralizowany; wszystkie bądź większość decyzji dotyczących rozmiarów i form zatrudnienia, przyjęć i zwolnień pracowników, wynagradzania, awansowania i degradacji podejmuje szef firmy jednoosobowo,
- mało sformalizowany; formalne regulacje są często ograniczone do minimum wymaganego przez przepisy ogólnie obowiązujące (statut, regulamin pracy, regulamin wynagradzania).

Szczególnie istotną grupę w sektorze MSP stanowią mikroprzedsiębiorstwa zatrudniające do 9 osób. W warunkach polskich właśnie te firmy stanowią – ilościowo – decydującą populację MSP. W firmach tego typu szczególnie kumulują się problemy zarządzania kapitałem ludzkim. Szefowie (właściciele) tych podmiotów koncentrują swoją uwagę przede wszystkim na utrzymaniu płynności finansowej i niedopuszczaniu do zagrożenia ciągłości produkcji, w rezultacie czego zarządzanie kapitałem ludzkim schodzi na plan dalszy. Sytuacja ta wynika zarówno z uwarunkowań makroekonomicznych, w jakich funkcjonują najmniejsze podmioty, narastającej konkurencji, jak też skomplikowanych i zmieniających się ciągle przepisów dotyczących funkcjonowania mikrofirm, a w szczególności regulacji dotyczących zatrudniania, ubezpieczeń, podatków. Niestabilność reguł działania oraz brak wiedzy zatrudnionych w tych podmiotach o swojej sytuacji prawnej nie sprzyjają budowaniu lojalności pracowników z firmą. Niedocenianie roli kapitału ludzkiego w organizacji powoduje dążenie szefów mikroprzedsiębiorstw do autokratycznego zarządzania każdym obszarem w przedsiębiorstwie, a tym samym powoduje często konflikty na linii przełożony – podwładny.

W małych podmiotach zatrudniających do 50 osób problemy zarządzania kapitałem ludzkim pozostają także w obszarze decyzji i działania szefów firm. Brak wydzielonych stanowisk do spraw kadrowych, występujący często w tych podmiotach, sprawia, że podstawowe działania z zakresu funkcji personalnej realizują szefowie przedsiębiorstw. Ważnym elementem zarządzania małą firmą jest zatrudnianie pracowników, sposób ich doboru i selekcji. Czynnikiem o szczególnym znaczeniu jest trafność oceny potrzeb kadrowych oraz jakość doboru personelu. W przypadkach niewłaściwych wyborów (niekompetencja, nielojalność) los małej firmy może być zagrożony. Ze względu na szeroki zakres pracy na poszczególnych stanowiskach, właściciele małych podmiotów zatrudniają pracowników o wysokich kwalifikacjach i dbających o rozwój swoich umiejętności. Praktyka taka wynika z niewystarczających środków pieniężnych na inwestowanie w rozwój pracowników, jak i braku możliwości oddelegowania (przy niewielkiej liczbie zatrudnionych) kogokolwiek na szkolenie (Bańka, 2002: 28).

W małych firmach najczęściej nie ma potrzeby i warunków dla wprowadzania rozwiniętych wewnętrznych regulacji i formalizacji procedur. Nie prowadzi się opisów pracy na poszczególnych stanowiskach ani analitycznych metod wartościowania pracy. Systemy motywacyjne są proste, a liczba składników płac zazwyczaj niewielka. Techniki zarządzania i style przewodzenia w małych firmach są bardzo zróżnicowane – stosownie do różnorodności i specyfiki tych organizacji. Rzadko są one przejmowane z literatury przedmiotu, częściej mają charakter intuicyjny i wynikają z cech osobowości właściciela. Badania i obserwacje wskazują, że istotne znaczenie ma fakt, kim są właściciele małych podmiotów, jaki prezentują poziom wykształcenia i jaki posiadają zasób wiedzy z dziedziny zarządzania oraz jakie motywy kierowały nimi przy podejmowaniu działalności gospodarczej (Leszczewska, 2006: 150).

Menedżer – właściciel małego przedsiębiorstwa – musi być zazwyczaj bardziej wszechstronny niż menedżer dużej firmy. W swojej pracy łączy on działalność naczelnego dyrektora z wieloma czynnościami wykonywanymi w dużych firmach przez kierowników niższego szczebla. Ze względu na duży obszar odpowiedzialności, wielość pełnionych przez menedżerów funkcji proces zarządzania w tych podmiotach charakteryzuje się dużą indywidualnością. Istotnymi elementami tworzącymi sposób zarządzania małą organizacją są ambicje, doświadczenie i intuicja właściciela – menedżera. To one wspierają go w procesie podejmowania decyzji. Przykłady przedsięwzięć odnoszących sukcesy wskazują często, iż tym, co pozwoliło zrealizować zamierzenia było wycucie sytuacji, w której znalazła się firma, energia, intuicja i siła woli właściciela (Rek, 2005: 200). Najczęściej praktykowanym stylem kierowania małą firmą jest paternalizm. Wynika to z faktu, że firmę tworzy niewielu pracowników, którzy dobrze się znają. Ich stosunki są zbliżone do relacji rodzinnych. Kierownik jest opiekuńczy w stosunku do podwładnych, ale jednocześnie może być bardzo wymagający i oczekujący bezwzględного posłuszeństwa. W literaturze przedmiotu podkreśla się, iż poważnym problemem, nie tylko polskim, jest dążenie wielu właścicieli małych firm do absolutnej władzy i kontroli nad firmą. Sprawowanie jednoosobowego kierownictwa w przedsiębiorstwie prowadzi z reguły do tzw. kryzysu wzrostu – autorytarny styl kierowania, bez delegowania uprawnień kompetentnym, odpowiedzialnym, godnym zaufania pracownikom ogranicza możliwości zwiększania skali działalności.

Średnie przedsiębiorstwa, a więc zgodnie z przytaczanymi regulacjami prawnymi firmy zatrudniające od 50 do 250 pracowników, to najczęściej te podmioty, którym udało się pokonać barierę wzrostu. Wśród tych podmiotów można zauważyć dwa różne modele podejścia do rozwoju i zatrudnienia (Oleksyn, 1997: 15-16). Model

pierwszy – dominujący – to model *status quo*. Firmy chcą pozostać średnimi, utrzymać się na rynku, rozwijać i unowocześniać o tyle, o ile jest to konieczne dla utrzymania, bądź umiarkowanego zwiększenia poziomu zysków. Model *status quo* odnosi się w tych firmach również do zatrudnienia. Dążą one do stabilnego, efektywnego zatrudnienia. Na rynku pracy te podmioty pełnią funkcję stabilizującą. Model drugi, jak się wydaje w Polsce rzadszy, to model ekspansywny. Firmy dążąc do wzrostu podejmują różne, bardziej ryzykowne działania, które mają doprowadzić do tego celu. Poszukują nowych form działalności, kreują spółki-córki, interesują się przejmowaniem innych firm.

W tej grupie firm są już wykształcone bardziej profesjonalne działania w obszarze zarządzania potencjałem pracy. Tworzone są z reguły wyspecjalizowane komórki organizacyjne zajmujące się problematyką personalną. Wraz ze wzrostem organizacji wzrasta potrzeba włączenia między kierownika a pracowników wykonawczych pośredniego szczebla kierowania, o przypisanych do niego funkcjach oraz środkach i uprawnieniach. W średniej firmie pojawiają się trudności związane z formalizacją ról i stosunków, które z racji powiększania się liczby pracowników powinny zostać odpersonalizowane. Wzrastająca wielkość firmy wymaga zwiększania stopnia podziału pracy w celu radzenia sobie z coraz większą ilością informacji. Konieczność delegowania części uprawnień budzi często opór właścicieli-menedżerów. Obawiają się oni, że:

- delegowana praca zostanie źle wykonana, a jej skutki i tak spadną na właścicieli;
- stracą więcej czasu na wyjaśnianie, jak wykonać pracę lub poprawianie błędów, podczas gdy mogliby szybciej wykonać delegowaną pracę samodzielnie;
- podwładni będą pracować mniej wydajnie, gdy właściciel przestanie sprawować bezpośrednią kontrolę nad nimi.

Średnie firmy mają więcej możliwości wykorzystywania efektywnych, nowatorskich programów ukierunkowanych na rozwój kapitału ludzkiego, realizowania nowoczesnych strategii personalnych w oparciu o kompetencje właścicieli.

Zarządzanie zasobami pracy w małych podmiotach gospodarczych w regionach przygranicznych Polski, Litwy, Białorusi i Ukrainy – prezentacja wyników badań

Celem realizowanych badań była identyfikacja i ocena zasobów pracy w sektorze MSP w regionach przygranicznych Polski, Litwy, Białorusi, Ukrainy oraz porównanie zarządzania zasobami pracy w sąsiadujących ze sobą regionach i określenie kierunku rozwoju zarządzania kapitałem ludzkim na badanym terytorium.² Badaniami empirycznymi, realizowanymi przy zastosowaniu kwestionariusza ankiety, przeprowadzonymi w IV kwartale 2006 roku i w I kwartale 2007 roku objęto 364 przedsiębiorstwa sektora MSP. 29% badanych podmiotów stanowiły firmy polskie, 28% firmy ukraińskie, 17% firmy białoruskie i 26% firmy litewskie. Firmy objęte analizą działały w sektorze usług (46%), w handlu (40%) i w produkcji (21%). Forma organizacyjno-prawna badanych przedsiębiorstw uwidacznia dominację podmiotów stanowiących indywidualną działalność gospodarczą oraz spółek cywilnych. 33% badanych firm zatrudnia powyżej 10 osób, 63% podmiotów zatrudnia do 5 pracowników, a 4% badanych przedsiębiorstw to firmy jednoosobowe. Badane firmy stosunkowo długo funkcjonują na rynku – dominują wśród nich podmioty działające 6 – 10 lat (39%), 31% podmiotów prowadzi działalność od roku do pięciu lat, 16% funkcjonuje powyżej 10 lat, a 11% stanowią firmy działające poniżej 1 roku.

² Autorka uczestniczyła w projekcie badawczym *Zarządzanie zasobami pracy w wybranych obszarach gospodarki na terenie Euroregionu Niemen* realizowanym pod kierunkiem prof. dra hab. T. Gruszeckiego

Próba poszukiwania odpowiedzi na pytanie: na ile spójne, a na ile różnicowane są sposoby zarządzania potencjałem pracy w małych podmiotach gospodarczych funkcjonujących w sąsiednich krajach w warunkach integracji i globalizacji gospodarki prowadziła do postawienia respondentom pytań z zakresu pozyskiwania personelu, wyceny wartości kapitału ludzkiego, procesu inwestowania w zasoby ludzkie oraz motywowania pracowników.³ Rekrutację pracowników w badanych firmach najczęściej przeprowadza bezpośrednio właściciel przedsiębiorstwa (65% wskazań). Tylko 8% respondentów korzysta w procesie rekrutacji personelu z usług firm zewnętrznych np. agencji doradztwa personalnego. Rozkład odpowiedzi był zbliżony w przedsiębiorstwach ze wszystkich krajów. Opinie respondentów na temat stosowanych metod rekrutacji personelu uwidaczniają większe różnicowanie. Dominującą metodą poszukiwania pracowników na wolne stanowisko na Litwie, Białorusi i Ukrainie w opinii badanych są rekomendacje krewnych i znajomych (odpowiednio 40%, 48% i 35%). Respondenci polscy jako najczęstszą metodę rekrutacji wskazali nabór na wolne stanowisko pracy spośród własnych pracowników – 27% i pośrednictwo Urzędu Pracy – 29%. Z odpowiedzi wszystkich badanych firm wynika niewielkie znaczenie w naborze rekrutacji w szkołach wyższych, średnich i zawodowych – średnio we wszystkich badanych firmach – 8%. Niski okazał się także wskaźnik wykorzystania Internetu przy naborze pracownika – średnio 19%. Z zewnętrznych form naboru (ogłoszenia w prasie, TV, agencje pośrednictwa pracy) korzysta w opinii respondentów niewiele małych firm.

Za najważniejsze cechy pracownika badani przedsiębiorcy z Białorusi uważają kompetencje formalne (90% wskazań), a przedsię-

³ Pełne wyniki badania: I. Czajkowska, Zarządzanie zasobami pracy w wybranych obszarach gospodarki na terenie Euroregionu Niemen – wyniki badania w: Piotrowski Z., Zarządzanie zasobami pracy w wybranych obszarach gospodarki na terenie Euroregionu Niemen, Wyd. WSZiP im. Bogdana Jańskiego w Łomży, Łomża 2007.

biorcy litewscy, polscy i ukraińscy – doświadczenie zawodowe. Niezależnie od kraju siedziby przedsiębiorstwa marginalizowaną cechą przy ocenie pracownika według respondentów jest dyspozycyjność, otwartość na wiedzę i miła powierzchowność. Z uwagi na cel badań istotne było poznanie znaczenia intuicji w procesie rekrutacji. Obserwacje wskazują bowiem, że ten aspekt odgrywa ciągle – mimo profesjonalizacji działań rekrutacyjnych – istotną rolę przy naborze pracowników. Największe znaczenie intuicji i osobistej pozytywnej oceny kandydata w procesie rekrutacji odnotowano w odpowiedziach respondentów z Polski – 69%, nieco mniejszą rolę przypisywali temu czynnikowi ankietowani z Litwy i Ukrainy, najmniejszą przedsiębiorcy z Białorusi.

Ważnym obszarem zarządzania potencjałem pracy we współczesnych organizacjach jest rozwój zawodowy personelu. Rozwijanie i doskonalenie pracowników jest jednym ze sposobów na zdobywanie wiedzy przez przedsiębiorstwo. Rozwijanie zasobów ludzkich przyczynia się także do tworzenia nowej wiedzy przez pracowników, którzy będąc bogatszymi w informacje, wiedzę czy doświadczenie mają większą potencję twórczą. Te większe możliwości mogą być z kolei źródłem inspiracji, nowych rozwiązań, udoskonaleń, patentów, licencji przedsiębiorstwa itp. (Staniewski, 2008: 18). W przeprowadzonych badaniach poddano analizie stosunek przedsiębiorców do inwestowania w zasoby ludzkie. W grupie respondentów opinia że rozwój firmy i większe zyski może przynieść inwestowanie w kwalifikacje pracowników dominowała tylko wśród przedsiębiorców z Litwy (81% wskazań). Ankietowane firmy z Białorusi, Polski i Ukrainy preferują inwestycje w majątek trwały (odpowiednio 42%, 35%, 32% odpowiedzi) bądź licencje i nowoczesne technologie (odpowiednio 55%, 36%, 28% odpowiedzi).

Mimo preferowania przez większość badanych respondentów inwestycji kapitałowych w przedsiębiorstwie, dostrzegano korzy-

ści z inwestowania w kapitał ludzki. Zdecydowana większość firm niezależnie od kraju prowadzenia działalności potwierdza, że inwestowanie w pracowników przynosi korzyści, przede wszystkim zwiększając ich wydajność i wiążąc pracownika z firmą (średnio 60% wskazań) oraz podnosząc konkurencyjność firmy (średnio 24% odpowiedzi). Około 17% respondentów uważa jednak, że inwestowanie w kapitał ludzki może nie przynosić korzyści przedsiębiorstwu, zwiększając ryzyko odejścia pracownika do innej firmy.

Wspieranie doskonalenia zawodowego pracowników deklarują głównie firmy z Polski i Litwy (odpowiednio 47% i 55% odpowiedzi). Badane przedsiębiorstwa białoruskie stwierdzają, że sporadycznie inwestują w doskonalenie zawodowe kadry (68% odpowiedzi). Badając motywy wspierania doskonalenia zawodowego uzyskano zróżnicowane odpowiedzi. Najczęściej jako przyczyny wskazywano: konieczność aktualizowania wiedzy pracowników (45% wskazań), problemy z pozyskaniem kompetentnych pracowników z zewnątrz (24% wskazań), wymóg posiadania przez pracownika konkretnych umiejętności (19% wskazań). Firmy, które nie wspierają rozwoju zawodowego pracowników argumentowały to głównie względami finansowymi (około 34% wskazań), obawą o zakłócenia w funkcjonowaniu działalności małej firmy (20% wskazań). 9% respondentów uważa, iż wspieraniem doskonalenia zawodowego powinno zająć się państwo lub inne organizacje.

Analiza sposobów motywowania pracowników w sektorze MSP objętym badaniem uwidacznia zbliżone formy motywacji stosowane w firmach: wzrost wynagrodzenia⁴ (Ukraina 59% odpowiedzi, Litwa i Polska – po 62% odpowiedzi, Białoruś – 77% odpowiedzi), premia (Litwa – 66%, Polska – 49% odpowiedzi, Białoruś – 71%, Ukraina – 54% odpowiedzi). Zdecydowanie rzadziej wykorzystywanymi motywatorami w badanej grupie są: awanse, dodatkowe

⁴ Respondenci mieli możliwość wskazania w kolejności 3 najważniejszych motywatorów.

świadczenia niepieniężne czy publiczne wyrażenie uznania. Ocenianie pracowników stanowiące istotny obszar zarządzania personelem w badanych przedsiębiorstwach jest mało sformalizowane. Podstawowy dokument regulujący zasady zatrudnienia w firmie – regulamin pracy posiada większość badanych podmiotów (80% firm białoruskich, 35% firm ukraińskich). Zdecydowanie rzadko u badanych przedsiębiorców występują kryteria ocen i awansu oraz system nagród i kar (występują najwyżej w co dziesiątym ankietowanym przedsiębiorstwie). Oceniania nie przeprowadza 59% respondentów z Polski, 34% respondentów z Litwy, 30% firm białoruskich i 21% firm ukraińskich. Przedsiębiorstwa, które przeprowadzają ocenianie, stosują je z reguły raz w roku (Litwa - 38% wskazań, Białoruś – 26% wskazań, Polska – 17% wskazań). Komunikowanie się wewnątrz organizacji w opinii respondentów ma na celu głównie przekazywanie informacji i poleceń (Litwa -70% wskazań, Białoruś – 58% wskazań, Polska – 60% wskazań), w dalszej kolejności: przekazywanie informacji o działalności firmy i jej otoczeniu oraz budowanie identyfikacji pracownika z firmą (takie cele komunikacji wskazała średnio co trzecia ankietowana firma).

Zakończenie

Globalizacja współczesnej gospodarki, zmiany społeczne i ekonomiczne, w obliczu których funkcjonują dzisiejsze organizacje znajdują odbicie w realizowanych koncepcjach gospodarowania potencjałem pracy. Internacjonalizacja działalności gospodarczej, otwarcie granic powodują przenikanie i upodabnianie metod działania przedsiębiorców. Przedstawione wyniki badań wskazują, że istnieje wiele podobieństw w sprawowaniu funkcji personalnej w małych podmiotach gospodarujących w sąsiednich krajach: mało rozbudowane procedury kadrowe, przewaga tradycyjnych metod doboru kadr, nieduże zaangażowanie pracodawców w inwestowa-

nie w pracowników, nieskomplikowane systemy motywowania materialnego i brak precyzyjnych reguł oceniania pracowników. Powtórzenie badania w odstępie kilku lat pozwoli zapewne ocenić, czy widoczna dziś w pewnych obszarach specyfika poszczególnych krajów będzie się utrzymywać, czy umiędzynarodowienie i integracja gospodarek będą powodowały zacieranie różnic także w zakresie zarządzania kapitałem ludzkim.

Bibliografia

1. Bańka, W. 2002. *Zarządzanie personelem w małej i średniej firmie (wybrane problemy)*, Toruń: Wyd. Adam Marszałek.
2. Cook, M.F. 2003. *Outsourcing funkcji personalnej*, Kraków: OE.
3. Felisiak, U., 2004. *Kapitał ludzki procesie zarządzania wiedzą – doświadczenia europejskich organizacji*, [w:] Poczrowski, A., (red.), *Praca i zarządzanie w perspektywie europejskiej*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
4. Fourier, Ch. 1993. *Techniki zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, Warszawa: Poltext.
5. Juchnowicz, M. 2002. *Motywowanie pracowników w inteligentnej organizacji*, [w:] Sajkiewicz, A., (red.), *Jakość zasobów pracy. Kultura, kompetencje, konkurencyjność*, Warszawa: Poltext.
6. Kwiatkowski, S. 2003. *Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego organizacji*, [w:] Dobija, D. (red.) *Pomiar i rozwój kapitału ludzkiego przedsiębiorstwa*, Warszawa: WSPiZ.
7. Leszczewska, K. 2006. *Praktyka zarządzania personelem w sektorze MSP*, [w:] Zbigniew-Maciąg, L., Beck, E., (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Kraków: Uczelniane Wyd. Naukowo-Dydaktyczne.
8. Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. 2002. *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku*, Warszawa: Difin.

9. Oleksyn, T. 1997. *Praca i płaca w zarządzaniu*, Warszawa: Międzynarodowa Szkoła Menedżerów.
10. Oleksyn, T. 1998. *Zarządzanie potencjałem pracy w polskim przedsiębiorstwie. Istota, ewolucja, uwarunkowania*, Warszawa: WSZiP im. B. Jańskiego.
11. Philips, J.J., Stone, R.D., Philips, P.P. 2003. *Ocena efektywności w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Humanfactor.
12. Piotrowski, Z. (red). 2007. *Zarządzanie zasobami pracy w wybranych obszarach gospodarki na terenie Euroregionu Niemen*, Łomża: Wyd. WSZiP im. Bogdana Jańskiego w Łomży.
13. Pocztowski, A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, Warszawa: PWE.
14. Rek, T. 2005. *Menedżer firmy sektora MSP: intuicja versus kompetencje*, [w:] Masłyk-Musiał, E., (red.), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Warszawa: Oficyna Wydawnicza WSM.
15. Rostkowski, T. 2004. *Strategia personalna*. [w:] Rostkowski, T., (red.), *Nowoczesne metody zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa: Difin.
16. Rybak, M. 2003. *Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje*, [w:] Rybak, M., (red.), *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*, Warszawa: Poltext.
17. Sajkiewicz, A. 1999. *Człowiek – kreator wartości przedsiębiorstwa*, [w:] Herman, A., Szablewski, A., (red.), *Zarządzanie wartościami firmy*, Warszawa: Poltext.
18. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą*, [w:] Koźmiński, A., Jemielniak D., (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Warszawa: WSPiZ.
19. Wachowiak, P. 2002. *Profesjonalny menedżer*, Warszawa: Difin.
20. Weiss, E. 2008. *Nowoczesne koncepcje zarządzania z perspektywy procesualnej*, [w:] Weiss, E., Godlewska, M., Bitkowska, A.

(red.), *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu. Koncepcje zarządzania*, Warszawa: Vizja Press&IT.

21. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w VI edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, Warszawa, IPiSS, Warszawa 2005.
22. Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kreowanie nowoczesności. Raport z badań przeprowadzonych wśród firm biorących udział w VII edycji Konkursu Lider Zarządzania Zasobami Ludzkimi, IPiSS, Warszawa 2006.

Urszula Dziewulska

ROZWÓJ NAUCZYCIELI AKADEMICKICH NIEPUBLICZNYCH UCZELNI WYŻSZYCH

Pracownicy stanowią cenny kapitał, który firma powinna rozwijać poprzez stwarzanie możliwości uczenia się i szkolenia. Ogólnym celem rozwoju zasobów ludzkich (Armstrong, 2001: 425) jest zapewnienie organizacji pracowników posiadających takie cechy, jakich organizacja potrzebuje do osiągnięcia swoich celów - wzrostu i zwiększenia wydajności. Do podstawowych zadań uczelni należy kształcenie studentów w celu ich przygotowania do pracy zawodowej, kształcenie i promowanie kadr naukowych, kształcenie w celu zdobywania i uzupełniania wiedzy (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365). Zadania te zostaną osiągnięte, jeżeli uczelnie będą dbały o stałe udoskonalanie zatrudnionej kadry.

Uczenia może prowadzić studia, studia doktoranckie, studia podyplomowe oraz kursy doszkalające, jeżeli spełni wymagania określone przez ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Szczególnie dotyczy to liczby zatrudnionych nauczycieli akademickich. Dlatego też plany rozwoju uczelni muszą uwzględniać analizę potrzeb kadrowych. Szczegółowe warunki, jakie muszą spełniać uczelnie, aby prowadzić studia na określonym kierunku i poziomie kształcenia określa Rozporządzenia Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 27 lipca 2006 r.

Nauczyciele akademicy są zatrudniani na podstawie ustawy Prawo o szkolnictwie wyższym (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365), zwaną dalej Ustawą. Zatrudnienie może nastąpić na podstawie mianowania lub umowy o pracę. W odróżnieniu od uczelni publicznych w większości uczelni niepublicznych nauczyciele zatrudniani są na

podstawie umowy o pracę. Nauczycielem może zostać osoba, która posiada określone w Ustawie kwalifikacje, ma pełną zdolność do czynności prawnych, nie została ukarana prawomocnym wyrokiem sądowym za przestępstwo umyślne, nie została ukarana karą dyscyplinarną pozbawienia prawa do wykonywania zawodu nauczyciela akademickiego na stałe lub na czas określony, korzysta w pełni z praw publicznych. Nauczycielami są: pracownicy naukowo-dydaktyczni, dydaktyczni, naukowci oraz dyplomowani bibliotekarze i pracownicy dokumentacji i informacji naukowej. W poniższym artykule autor zajmie się pracownikami z trzech pierwszych grup, gdyż dyplomowani bibliotekarze bardzo rzadko, jeśli w ogóle, pracują w uczelniach niepublicznych.

Zgodnie z Ustawą: pracownicy naukowo-dydaktyczni i naukowci zatrudniani są na stanowiskach:

1. Profesora zwyczajnego,
2. Profesora nadzwyczajnego,
3. Profesora wizytującego,
4. Adiunkta,
5. Asystenta

Natomiast pracownicy dydaktyczni zatrudniani są na stanowiskach:

1. Starszego wykładowcy,
2. Wykładowcy,
3. Lektora lub instruktora.

Na stanowisku profesora zwyczajnego może być zatrudniona osoba posiadająca tytuł naukowy profesora. Na stanowisku profesora nadzwyczajnego może być zatrudniona osoba posiadająca stopień naukowy doktora habilitowanego lub tytuł naukowy profesora. Na stanowisku profesora wizytującego może być zatrudniona osoba będąca pracownikiem innej uczelni, posiadająca stopień naukowy

doktora habilitowanego lub tytuł naukowy profesora. Na stanowisku adiunkta może być zatrudniona osoba, która posiada co najmniej stopień naukowy doktora. Na stanowisku asystenta może być zatrudniona osoba, która posiada co najmniej tytuł zawodowy magistra lub tytuł równorzędny. Na stanowiskach pracowników dydaktycznych, mogą być zatrudnione osoby posiadające tytuł zawodowy magistra lub tytuł równorzędny. Według Ustawy, statut uczelni może określać dodatkowe wymagania i kwalifikacje zawodowe osób zatrudnianych jako nauczyciele akademicy.

Obowiązki nauczycieli akademickich określa Ustawa. Do obowiązku pracowników naukowo-dydaktycznych należy kształcić i wychowywać studentów, prowadzić badania naukowe i prace rozwojowe, rozwijać twórczość naukową albo artystyczną, uczestniczyć w pracach organizacyjnych uczelni. Do obowiązku pracowników naukowych należy prowadzić badania naukowe i prace rozwojowe, rozwijać twórczość naukową albo artystyczną, uczestniczyć w pracach organizacyjnych uczelni. Do obowiązku pracowników dydaktycznych należy kształcić i wychowywać studentów, podnosić swoje kwalifikacje zawodowe, uczestniczyć w pracach organizacyjnych uczelni. Ponadto nauczyciele akademicy posiadający tytuł naukowy profesora lub stopień naukowy doktora habilitowanego obowiązani są kształcić kadrę naukową (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365). W zakresie ww. obowiązków nauczyciele akademicy podlegają okresowej ocenie. Przy dokonywaniu oceny nauczyciela akademickiego dotyczącej wypełniania obowiązków dydaktycznych zasięga się opinii studentów.

Czas pracy nauczyciela akademickiego jest określony zakresem jego obowiązków dydaktycznych, naukowych i organizacyjnych (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365). Ustawa określa zakres rocznego wymiaru zajęć dydaktycznych. Dla pracowników naukowo-dydaktycznych roczny wymiar zajęć wynosi od 120 do 240 godzin

dydaktycznych, dla pracowników dydaktycznych od 240 do 540 godzin dydaktycznych.

W celu rozwoju naukowego, nauczyciel akademicki może skorzystać z urlopu, który jest uregulowany w Ustawie. Nauczyciel przygotowujący rozprawę habilitacyjną może otrzymać płatny urlop naukowy w wymiarze nieprzekraczającym sześciu miesięcy, przygotowujący rozprawę doktorską może otrzymać płatny urlop naukowy w wymiarze nieprzekraczającym trzech miesięcy. Nauczyciel akademicki może, również uzyskać urlop bezpłatny dla celów naukowych. Pracownicy korzystający z płatnych urlopów naukowych nie mogą w tym czasie wykonywać pracy w ramach stosunku pracy ani prowadzić działalności gospodarczej na własny rachunek.

Nauczyciele akademicy mogą otrzymywać za osiągnięcia naukowe, dydaktyczne lub organizacyjne albo za całokształt dorobku nagrody rektora oraz nagrody ministra właściwego do spraw szkolnictwa wyższego. Podlegają także odpowiedzialności dyscyplinarnej za postępowanie uchybiające obowiązkom nauczyciela akademickiego lub godności zawodu nauczycielskiego (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365).

Ustawa i stosowne rozporządzenia, regulują w szczególności uprawnienia pracowników uczelni publicznych, natomiast co do uczelni niepublicznych dają jedynie ogólne wskazówki. Ogół spraw znajduje się w statucie danej uczelni. To właśnie w statucie uczelnia wskazuje na dodatkowe kwalifikacje i wymagania zawodowe nauczycieli akademickich, tryb postępowania poprzedzającego zatrudnienie nauczyciela akademickiego. Statut uczelni niepublicznej może ustanowić inny niż określony w ustawie wymiar zajęć dydaktycznych, szczegółowe zasady i tryb udzielania urlopów, naukowych, kryteria oceny okresowej oraz tryb jej dokonywania.

Organizacje powinny tworzyć architekturę zarządzania zasobami ludzkimi dostosowaną do jej wizji i strategii działania. „Architektura

Zarządzania Zasobami Ludzkimi, rozumiana jako świadomie ukształtowana konfiguracja elementów polityki personalnej, powinna wspierać kreowanie i realizację wartości cennych dla klientów, pracowników i samej organizacji” (Ludwiczynski, Staniewski, 2006: 275). Rektorzy uczelni doskonale wiedzą, że dzięki kapitałowi ludzkiemu można zyskać przewagę nad konkurencją. W dobie zbliżającego się niżu demograficznego, to właśnie uczelnie niepubliczne, które nie są w pełni finansowane z budżetu państwa, będą „walczyły” o kandydatów na studia. Wykwalifikowana, kompetentna kadra naukowa, posiadająca nie tylko doskonałe przygotowanie teoretyczne, ale także i praktyczne, zdobyte na stażach i stypendiach zagranicznych, a także w firmach prywatnych typu kancelarie prawne, firmy doradcze itp. będzie doskonałym atutem. Uczelnie zatrudniają pracowników wiedzy, pracowników, którzy posiadają wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia i doświadczenia. W swojej pracy tworzą, rozpowszechniają i niejednokrotnie praktycznie wykorzystują wiedzę (Davenport, 2007: 22).

Jak wiele uczelni ma zbudowaną strategię rozwoju? A jeśli nie mają, to czy uważają za stosowne zbudowanie architektury zarządzania zasobami ludzkimi? Na te pytania będzie trudno odpowiedzieć, ale w swoich rozważaniach oprę się na jednej z warszawskich uczelni, która taką strategię posiada. Uczelnia ta działa na rynku szkolnictwa wyższego od ponad piętnastu lat. Pierwsze strategie były nieopisane, funkcjonowały tylko w głowach jej twórców. Dynamiczny rozwój oraz wciąż nowe wyzwania wymusiły obowiązek spisania planu działania. W ten oto sposób powstała pierwsza strategia, która w swoim programie miała zawarte zapisy dotyczące m.in. rozwoju młodych pracowników nauki. Uczelnia zastosowała model rozwijania kapitału ludzkiego. „Model ten obejmuje pracowników, których umiejętności są zarówno unikalne, jak i wartościowe” (Staniewski, 2008:86). W modelu tym nacisk położony jest na

narzędzia selekcji pracowników, pozwalające w precyzyjny sposób zidentyfikować pracowników o przyszłościowym potencjale. Zatrudnianie pracowników, którzy posiadają zdolności unikalne może służyć jako źródło przewagi konkurencyjnej. Uczelnia stosując ww. model inwestuje i dba o ustawiczny rozwój kadry naukowej. Nauczyciele mogą uzyskać stopnie naukowe w uczelni, w której są zatrudnieni, tj. doktora nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu oraz ekonomii, zaś doktora habilitowanego w zakresie nauk o zarządzaniu.

W omawianej uczelni zatrudnionych jest 200 nauczycieli akademickich na stanowiskach:

1. Profesora zwyczajnego
2. Profesora nadzwyczajnego
3. Adiunkta
4. Asystenta
5. Docenta
6. Starszego wykładowcy
7. Wykładowcy
8. Lektora
9. Instruktora.

Zatrudnianie nauczycieli akademickich następuje na wniosek bezpośredniego przełożonego, z tym że zatrudnienie na stanowisku asystenta i adiunkta odbywa się na podstawie konkursu. Konkurs przeprowadza komisja, która sprawdza i ocenia kwalifikacje kandydata. Nauczyciele zatrudnieni na stanowisku asystenta nie mający stopnia doktora mogą być zatrudnieni na tym stanowisku nie dłużej niż 6 lat, jeśli nauczyciel ma zaawansowaną rozprawę doktorską i uzyska pozytywną ocenę przełożonego lub promotora może być zatrudniony do lat 9. Nauczyciele zatrudnieni na stanowisku adiunkta, nie mający stopnia doktora habilitowanego mogą być zatrudnieni na tym stanowisku nie dłużej niż 9 lat. Jeśli nauczyciel ma

zaawansowaną rozprawę habilitacyjną i uzyskać pozytywną ocenę przełożonego może być zatrudniony do lat 12. Roczny wymiar zajęć dydaktycznych dla pracowników zatrudnionych na stanowisku profesora zwyczajnego i nadzwyczajnego wynosi 150 godzin dydaktycznych, dla adiunkta i asystenta wynosi 180 godzin dydaktycznych, dla wykładowcy i docenta wynosi 240 godzin, zaś dla lektora i instruktora 350 godzin dydaktycznych. Wymiar zajęć mieści się w dolnej granicy określonej w ustawie, aby pracownicy naukowcy mogli skupić się na rozwoju zawodowym.

Pracownicy naukowcy zatrudniani są w katedrach, którymi kierują kierownicy. Ich zadaniem jest m.in.: zapewnienie należytej obsługi procesu dydaktycznego, poprzez zatrudnianie najlepszych wykładowców w swojej dziedzinie. Kierownicy wnioskują do Rektora o zatrudnienie i zwolnienie pracowników, ich nagradzanie i karanie oraz dokonują oceny pracowników.

To właśnie dzięki ocenie pracowników kierownictwo Uczelni może zidentyfikować potrzeby kadry naukowej. Dobrze przeprowadzona ocena da kierownikowi doskonały materiał do pracy nad rozwojem naukowym pracowników. Ocenie podlegają wszyscy nauczyciele zatrudnieni w Uczelni. Asystenci, instruktorzy, lektorzy, wykładowcy podlegają ocenie raz w roku, natomiast adiunkci, docenci, starsi wykładowcy raz na dwa lata, pozostali nauczyciele raz na trzy lata. Oceny dokonuje Komisja wybierana przez senat uczelni. Komisja ocenia wywiązanie się nauczyciela akademickiego z obowiązków i osiągnięć w zakresie działalności dydaktycznej, naukowej i organizacyjnej. Przy ocenie działalności dydaktycznej komisja zwraca uwagę na poziom aktualności przekazywanych treści nauczania, rzetelność w realizowaniu obowiązków dydaktycznych, umiejętność nawiązywania kontaktu ze studentami, osiągnięcia przy opracowywaniu nowych programów i treści nowych przedmiotów, publikacje dydaktyczne, opiekę nad studentami realizującą

cymi indywidualny tok nauczania, opinie studentów wyrażone w ankiecie. Oceniając działalność naukową bierze pod uwagę zaawansowanie pracy doktorskiej lub habilitacyjnej, wyniki badań naukowych własnych i zespołowych, publikacje naukowe, referaty na konferencjach i seminariach, recenzje prac doktorskich i habilitacyjnych, recenzje książek i referatów naukowych, osiągnięcia w instytucjach naukowych. Przy ocenie działalności organizacyjnej Komisja zwraca uwagę na sprawowanie funkcji, uczestnictwo w pracach komisji, rad i innych zespołów, sprawowanie funkcji opiekuna: grupy studenckiej, kierunku, roku, specjalności, indywidualnego toku studiów. Komisja podczas oceny uwzględnia uzyskane przez nauczyciela akademickiego nagrody i wyróżnienia, działalność w instytucjach, organizacjach i stowarzyszeniach, redagowanie czasopism, organizowanie konferencji i seminariów naukowych. Nauczyciele akademicy przed oceną wypełniają arkusze ocen, gdzie dokonują samooceny, opisują cele na najbliższy okres, wpisują propozycje zmian, które chcieliby wprowadzić by ulepszyć działanie procesów wewnątrz uczelni. Podczas rozmowy z bezpośrednim przełożonym pracownik określa szczegółowe cele, etapy i terminy ich realizacji. Kierownik katedry, w jednym z arkuszy oceny, może wypowiedzieć się jak ocenia wywiązywanie się pracownika z obowiązków dydaktycznych, naukowych i organizacyjnych.

Uczelnia umożliwia pracownikom naukowym, udział w wyjazdach na staże zagraniczne. Dofinansowała lub sfinansowała w ubiegłym roku akademickim ponad sto wyjazdów zagranicznych kadry naukowej na konferencje, seminaria, warsztaty oraz wizyty związane z prowadzonymi projektami naukowo-badawczymi.

Dla uczelni ważne stało się stworzenie platformy merytorycznej integracji środowisk naukowych w postaci regularnie organizowanych seminariów i spotkań naukowych oraz interdyscyplinarnego

programu badawczego. Powołano zespół roboczy, który miał za zadanie stworzenie systemu motywacyjnego dla nauczycieli.

Pracodawca dbając o rozwój nauczycieli akademickich powołał centrum szkoleniowe, którego celem jest opracowywanie programu i organizacja szkoleń, tworzenie i rozwijanie realizowanych koncepcji metodyki zajęć dydaktycznych, monitorowanie osiągnięć współczesnej dydaktyki. Potrzeby szkoleniowe pracowników są corocznie monitorowane w ankiecie szkoleniowej. Wyniki ankiety są szczegółowo analizowane tak, aby dostosować propozycję szkoleń do potrzeb pracowników. Nauczyciele akademicy mają możliwość skorzystania ze szkoleń organizowanych przez Uczelnię, jak też z dofinansowania do indywidualnych projektów rozwojowych. Dużym powodzeniem cieszą się indywidualne szkolenia z emisji głosu, gdzie specjalista-logopeda sprawdza jak nauczyciele pracują głosem. Każdego roku ok. 30% zatrudnionych nauczycieli korzysta ze szkoleń organizowanych przez centrum.

Jednym z elementów wpływających na motywowanie kadry naukowej było stworzenie regulaminu nagród za publikacje naukowe. Nagrody przyznawane są za publikacje o szczególnej randze naukowej. Do nagrody lub wyróżnienia mogą być zgłaszane publikacje naukowe osób zatrudnionych na stanowiskach: asystenta, adiunkta, wykładowcy, docenta dydaktycznego, lektora. Do nagrody lub wyróżnienia mogą być również zgłaszane publikacje w języku angielskim w recenzowanych czasopismach zagranicznych autorstwa osób zatrudnionych na stanowisku profesora zwyczajnego lub nadzwyczajnego. Wysokość nagród wynosi od 1000 do 10 000 złotych za publikację. Nauczycielom akademickim szczególnie wyróżniającym się w działalności naukowej Rektor może przyznać nagrodę specjalną. Każdego roku Rektor, ze środków własnych uczelni, przeznacza kwotę 150 000 złotych nagrody za publikacje.

Rektor ocenia również działalność dydaktyczną i corocznie przyznaje nagrodę dydaktyczną.

Aspiracją uczelni jest kształcenie studentów zarówno w języku polskim, jak i angielskim, dlatego też wymaga od nauczycieli akademickich znajomości języka angielskiego. Na Uczelni organizowany jest kurs języka angielskiego, jeśli nauczyciel chce się uczyć języka indywidualnie może wystąpić o dofinansowanie. Od nauczycieli akademickich zatrudnionych na stanowiskach asystenta, wykładowcy, adiunkta, oczekuje się znajomości języka angielskiego na poziomie C1 lub C2 zgodnie z Europejskim Systemem Opisu Kształcenia Językowego. Pracownikom posiadającym znajomość języka na określonym poziomie przysługuje dodatek do wynagrodzenia.

W celu skoncentrowania się na pracy naukowej nauczyciel akademicki może otrzymać płatny urlop naukowy na okres nieprzekraczający jednorazowo 6 miesięcy. Regulacja ta w opisywanej Uczelni jest szersza niż ustawowa, która ogranicza do 3 miesięcy wymiar płatnego urlopu na przygotowanie rozprawy doktorskiej. Warunkiem koniecznym do udzielenia urlopu na przygotowanie rozprawy doktorskiej jest otwarcie przewodu doktorskiego, zaś na przygotowanie rozprawy habilitacyjnej - znaczny stopień zaawansowania rozprawy, potwierdzony przez bezpośredniego przełożonego. Nauczyciel akademicki posiadający tytuł naukowy lub stopień doktora habilitowanego może również uzyskać płatny urlop naukowy na okres nie przekraczający jednorazowo 6 miesięcy na dokończenie pracy naukowej zgodnej z polityką naukową Uczelni. Każdego roku ok. 5% uprawnionych pracowników uczelni korzysta z ww. urlopów.

Nauczyciele zatrudnieni na stanowisku profesora zwyczajnego i nadzwyczajnego pełnią na Uczelni funkcję mentorów. „Mentoring to pomoc i wsparcie udzielane ludziom w zarządzaniu ich własną nauką w celu maksymalnego wykorzystania ich potencjału, rozwoju

ich umiejętności, polepszenia uzyskiwanych przez nich wyników oraz wsparcia ich w dążeniu do stania się osobą, jaką pragną być. Zadaniem mentoringu jest budowanie umiejętności podopiecznych aż do momentu, w którym będą oni zdolni całkowicie polegać na samych sobie” (Clutterbuck, 2002: 15). Działania szkoły w tym zakresie zgodne są ze światowym trendem, gdyż jak pokazują badania, to narzędzie rozwoju pracowników (podobnie, jak i coaching) cieszy się coraz większym powodzeniem. W USA, jedynie 29% organizacji nie stosuje mentoringu i coachingu wobec swoich pracowników, zaś w Wielkiej Brytanii w ponad 80% przedsiębiorstw sektora przemysłowego używa się ich do usprawniania indywidualnych osiągnięć pracownika (Staniewski, 2007: 29).

Dbając o rozwój naukowy pracowników Rektor ogłasza konkurs na stypendia naukowe. Stypendia naukowe dla pracowników mogą być przyznane na następujące cele:

1. przygotowanie pracy doktorskiej,
2. przygotowanie pracy habilitacyjnej,
3. dofinansowanie lub sfinansowanie projektu badawczego, służącego przygotowaniu prac, o których mowa w pkt. 1 i 2,
4. dofinansowanie lub sfinansowanie udziału w konferencji naukowej krajowej lub zagranicznej.

Stypendium na przygotowanie pracy doktorskiej, habilitacyjnej oraz na dofinansowanie lub sfinansowanie projektu badawczego przyznawane jest na rok z możliwością przedłużenia na lata następne. Okres pobierania stypendium naukowego nie może przekraczać pięciu lat. O stypendium mogą ubiegać się pracownicy naukowo-dydaktyczni zatrudnieni na stanowisku asystenta lub adiunkta w wymiarze pełnego etatu, dla których uczelnia stanowi podstawowe i jedyne miejsce zatrudnienia. Podstawę przyznania stypendium po raz pierwszy stanowi ocena przedsięwzięć i osiągnięć naukowych pracownika, a w szczególności przyjęcie przez

promotora koncepcji rozprawy doktorskiej i ustalenie koncepcji rozprawy habilitacyjnej. Przy przyznaniu stypendium bierze się pod uwagę stan zaawansowania rozprawy, potwierdzony przez: promotora w przypadku rozprawy doktorskiej i kierownika katedry w przypadku rozprawy habilitacyjnej oraz osiągnięcia naukowe (publikacje określone w umowie o pracę, referaty przedstawione na konferencjach naukowych). Ponadto bierze się pod uwagę osiągnięcia dydaktyczne oraz zaangażowanie w realizację zadań uczelni. Stypendium naukowe dla pracownika Uczelni nie może być wyższe niż: 1000 złotych miesięcznie w przypadku stypendium doktorskiego i 1500 złotych miesięcznie w przypadku stypendium habilitacyjnego. Rektor zarządza okresowe, coroczne sprawdzanie realizacji celów, dla których przyznano stypendia naukowe. Rektor może również zwrócić się do Komisji Stypendialnej o okresowe badanie postępu prac objętych stypendium. Nauczyciele często korzystają z tej formy dofinansowania działalności naukowej. Rektor przyznaje stypendia 50% uprawnionych pracowników, przeznaczając na ten cel 60 000 złotych miesięcznie.

Większość osób wybierając karierę naukową wie, jakie to ponosi za sobą konsekwencje, jednak do kierownictwa uczelni należy czuwanie nad prawidłowym przebiegiem kariery naukowej młodego pracownika.

W dobie postępującego kryzysu, kształcenie studentów na odpowiednio wysokim poziomie da szansę absolwentom na znalezienie zatrudnienia, nie tylko na polskim, ale także europejskim rynku pracy. Aby tego dokonać kadra, która ma za zadanie kształcić i wychowywać studentów, powinna stale się doskonalić. Zadaniem uczelni jest dbanie o rozwój naukowy kadry akademickiej.

Bibliografia

1. Armstrong, M. 2001. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Clutterbuck, D. 2002, *Każdy potrzebuje mentora*, Warszawa: PETIT.
3. Davenport, T. H. 2007. *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Kraków: Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o..
4. Ludwiczynski, A., Staniewski, M. 2006. *Modele architektury zasobów ludzkich*, [w:] Kwiatkowski, S., (red), *Dobra Gospodarka*, Warszawa: WSPiZ im. Leona Koźmińskiego w Warszawie.
5. Staniewski, M. 2007. *Architektura zarządzania zasobami ludzkimi nie tylko na trudne czasy*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” nr 5(57)
6. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.
7. Ustawa z dnia 27 lipca 2005 roku *Prawo o szkolnictwie wyższym* (Dz. U. z 2005r. Nr 164, poz. 1365).

Część III
Zarządzanie
w administracji

Janusz Soboń

PROBLEMY ZARZĄDZANIA ROZWOJEM MIAST W WARUNKACH TRANSFORMACJI SYSTEMOWEJ

Artykuł poświęcony jest wybranym problemom rozwoju wielkich posocjalistycznych miast w warunkach transformacji systemowej. W szczególności zwraca uwagę na społeczne i ekonomiczne problemy, wśród których dominują problemy zarządzania tymi wielkimi strukturami przestrzennymi.

Autor zwraca uwagę na konieczność przejmowania doświadczeń państw wysoko rozwiniętych oraz efektywnych działań wielkich korporacji transnarodowych.

Przemiany, jakie po roku 1989 objęły były państwa socjalistyczne, zogniskowały się w największym stopniu w wielkich miastach (Sirojć, 2006: 161-162). Dotknęły one poszczególne miasta w różny sposób. To zróżnicowanie przemian w poszczególnych metropoliach (częściej będziemy używać terminu wielkie miasta, gdyż ośrodki wielkomiejskie państw posocjalistycznych są dopiero kształtującymi się metropoliami) zależało m. in. od:

- sytuacji gospodarczej regionu czy państwa, w którym się znajdowały,
- miejsca w systemie osadniczym i strukturze administracyjnej państwa,
- dostępności komunikacyjnej i wiązań z innymi wielkimi ośrodkami miejskimi (Sirojć, 2007: 29-30).

Podstawowym procesem, który wpływał na przemiany w wielkich miastach była prywatyzacja. Zmieniła ona strukturę własnościową miast. Potwierdzają to dane statystyczne.

Na przykład w Polsce największa koncentracja prywatyzowanych przedsiębiorstw miała miejsce w województwach z wielkimi aglomeracjami miejskimi.

Istotne znaczenie miała i ma nadal prywatyzacja przedsiębiorstw komunalnych. Wielkie miasta jednak w różny sposób i w różnym tempie przeprowadzają prywatyzację mienia komunalnego.

W Rosji przedsiębiorstwa zapewniające podstawy funkcjonowania wielkich miast nie podlegają prywatyzacji. Za niewskazane, a często szkodliwe, uważa się prywatyzację takich składników własności miast, jak: domy dziecka, szkoły, czy placówki służby zdrowia.

W warunkach rynkowych pojawienie się renty gruntowej powoduje upodobnienie się procesów inwestycyjnych w miastach wschodnio – i środkowoeuropejskich do sytuacji panującej w pozostałych państwach kapitalistycznych. Jednak wysokie ceny gruntów miejskich, zwłaszcza śródmiejskich, oraz nieuregulowane sprawy własności ziemi są istotną barierą ich dalszego rozwoju. Pozytywnym przykładem działań w tym zakresie jest Dniepropietrowsk, gdzie stworzono z informatyzowany system katastralny gruntów miejskich.

Istotną rolę w rozwoju wielkich miast przechodzących transformację odgrywa napływ kapitału zagranicznego. Duży jego napływ do miast w jeszcze większym stopniu niż dotychczas, pogłębia dysproporcje rozwojowe między nimi a regionami.

Najbardziej atrakcyjne dla inwestorów są wielkie miasta, które mają już teraz lepsze zagospodarowanie, wyższy poziom rozwoju, wyższy poziom życia mieszkańców, większą dostępność i lepsze kadry. Dlatego środki finansowe lokowane są przede wszystkim w metropoliach, czego najlepszymi przykładami są Berlin i Moskwa – największe obecnie miejsca inwestycji w Europie.

Istotną rolę w rozwoju współczesnych wielkich miast i kształtowaniu się metropolii w byłych państwach socjalistycznych odgrywają inwestycje zagraniczne. Rozmieszczenie inwestycji zagranicznych w poszczególnych krajach, zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się, wykazuje pewne prawidłowości. Szczególna aktywność inwestorów skupia się m. in. w wielkich aglomeracjach miejskich. Na przykład Warszawa z terenami przyległymi przyciągnęła 19% bezpośrednich inwestycji zagranicznych w kraju, a konurbacja górnośląska – 16% (Soboń, Rogozińska – Mitrut, Sirojć, 2008: 591-602).

Duże miasta potrafią bardziej umiejętnie korzystać ze środków zewnętrznych. Dobrym przykładem są tu miasta Niemiec Wschodnich i Polski, które wykorzystują środki Unii Europejskiej na przebudowę swojej infrastruktury komunalnej.

Jednak wstąpienie tylko części państw Europy Środkowej do Unii Europejskiej nie będzie korzystnie wpływać na społeczno-gospodarcze przemiany w jej ośrodkach miejskich oraz na tworzenie się kontynentalnego systemu osadniczego (Sirojć, 2002: 277-281).

Wskutek procesu restrukturyzacji posocjalistycznych gospodarek, gałęzi gospodarki, czy poszczególnych przedsiębiorstw, powstał problem nadwyżki siły roboczej i bezrobocia. Zjawisko to dotknęło w mniejszym stopniu wielkie miasta (w porównaniu z otaczającymi je regionami). Jednak brak pracy, w szczególności dla ludzi o niższych kwalifikacjach i młodzieży, spowodował pogorszenie się warunków bytowych tych kategorii społecznych (Soboń, Sirojć, 2007: 202).

W wielu wielkich ośrodkach miejskich pojawiły się enklawy ubóstwa, najczęściej związane z restrukturyzacją przestarzałych i nierentownych gałęzi gospodarki. Przykładem tego mogą być miasta

Górnego Śląska i związana z tym restrukturyzacja górnictwa i hutnictwa – podstawowych dziedzin gospodarki tego regionu.

Konsekwencją zróżnicowania dochodów ludności metropolii stała się segregacja przestrzenno-społeczna. Na obszary o złych warunkach środowiskowych są spychane osoby słabsze, mniej zamożne. Z drugiej strony tworzą się enklawy bogactwa, zamknięte osiedla dla ludzi o wyższym statusie materialnym, zapewniające większe bezpieczeństwo. Przy zbyt wielkim zróżnicowaniu dochodów materialnych ludności sytuacja ta może jednak stać się niebezpieczna i grozić wybuchem konfliktów społecznych w mieście. Tym bardziej istotna staje się tutaj koncepcja Gospodarki Opartej na Wiedzy, jako panaceum na peryferyzację gospodarek regionów (Staniewski i Wawrzyniak, 2003: 167).

Poziom wykształcenia mieszkańców wielkich miast jest często wyższy niż pozostałej ludności kraju. W Warszawie liczba ludności z wyższym wykształceniem jest ponad trzykrotnie wyższa niż w kraju, w Budapeszcie – dwukrotnie, w Pradze – dwuipółkrotnie. Tendencja ta utrzymuje się. A zatem powiększać się będzie różnica w poziomie życia mieszkańców metropolii i reszty kraju (Staniewski, 2008).

W wielkich miastach (metropoliach) obserwujemy coraz większy udział ludzi starych. Stanowili oni (liczący ponad 70 lat) od 30% w Warszawie, po 35% w Budapeszcie i Pradze. Starzenie się mieszkańców wielkich metropolii będzie postępować, a w związku z tym i wydatki miejskie na opiekę nad tą grupą mieszkańców będą musiały być większe (Sirojć, 2007: 76).

Niestety budżety wielkich miast posocjalistycznych posiadały znacznie mniej środków niż przedstawiały się ich potrzeby, w szczególności potrzeby społeczne. W budżetach wielkich miast obserwuje się także duże zróżnicowanie struktury wydatków. Ogromne wydatki ponoszą wielkie miasta na ochronę zdrowia,

ochronę środowiska i kulturę. Szczególnie negatywny wpływ na zanieczyszczenie wielkich miast mają przedsiębiorstwa energetyczne. Do najbardziej zanieczyszczonych regionów Europy należą: Górny Śląsk, Okręg Moskiewski, Donbass i Kriwbass. A w związku z tym aglomeracje miejskie znajdujące się na ich obszarze mają bardzo złe warunki środowiskowe. Szczególnie duże i niebezpieczne dla zdrowia ludzi jest zanieczyszczenie w takich miastach, jak: Donieck, Makiejewka, Dniepropietrowsk, Krzywy Róg i Zaporże.

Restrukturyzacja przedsiębiorstw energetycznych i całych branż kompleksu paliwowo-energetycznego we wschodnich Niemczech i Polsce zmniejszyły wielkość zanieczyszczeń w wielu aglomeracjach. Duże środki na ochronę środowiska władze miejskie uzyskiwały w ramach pomocy unijnej.

Ważną kwestią w przemianach transformacyjnych wielkich miast jest dostosowanie ich systemu komunikacyjnego do nowych warunków gospodarczych. Kwestia ta ma dwa aspekty: pierwszy – doskonalenie sprawności komunikacji w mieście, a drugi – połączenie miasta z innymi tego typu ośrodkami. Pierwszy ma ważne znaczenie dla lepszego zaspokajania potrzeb mieszkańców, drugi – dla rozwoju miasta (poprzez zwiększenie jego dostępności). Oba kierunki działań wymagają ogromnych nakładów inwestycyjnych.

Istotne jest także dostosowanie struktur administracyjnych miast (aglomeracji miejskich) do funkcji, jakie one wypełniają w przestrzeni. Władze wielu państw i miast podejmowały określone działania w tym zakresie. Berlin przejął funkcje stołeczne od Bonn, Kijów wprowadził nowy podział administracyjny, Warszawa zmieniła status prawny zarówno centrum, jak i poszczególnych dzielnic. Reformę metropolitalną przeprowadzono także w Sankt-Petersburgu.

W przyszłości, w działaniach mających na celu podniesienie poziomu konkurencyjności miast, rola publicznych władz miejskich. W szczególności władze miejskie mogą wpływać na:

- jakość obsługi w urzędach,
- jakość infrastruktury technicznej,
- zachęcanie podmiotów gospodarczych do inwestowania w mieście.

Po roku 1989 w wielkich miastach Europy Środkowej znacznie wzrósł ruch turystyczny. Głównym problemem, związanym z dalszym rozwojem turystyki, jest podniesienie standardu jakości świadczonych usług. Właśnie z powodu braku odpowiedniej infrastruktury turystycznej posocjalistyczne stolicy, takie jak: Moskwa, Kijów, Warszawa, Praga czy Budapeszt nie są jeszcze tak atrakcyjne i konkurencyjne dla turystów jak metropolie Europy Zachodniej.

Rozwój turystyki może przynieść wielkim miastom tych regionów wymierne korzyści:

- wzrost inwestycji w infrastrukturę turystyczną miasta,
- możliwość korzystania z infrastruktury turystycznej przez mieszkańców,
- tworzenie nowych miejsc pracy.

Po stronie kosztów wymienić należy natomiast znaczne obciążenie ekologiczne metropolii i zużycie infrastruktury. Obok funkcji ekonomicznych turystyka wielkomiejska wypełnia także ważne funkcje polityczne, społeczne i kulturalne.

W jakim kierunku powinny podążać i jakie działania podejmować władze miejskie i społeczności wielkich miast państw posocjalistycznych?

W pierwszej kolejności powinny przeanalizować dotychczasowe plany i strategie oraz zbudować nowe, uwzględniające wyzwania stojące przed wielkimi miastami, związane z procesami globalizacji i metropolizacji. Nowa strategia jest niezbędna po to, aby władze miejskie mogły racjonalnie realizować przedsięwzięcia sprzyjające rozwojowi metropolii.

Punktem wyjścia strategii powinna być misja i wizja miasta, a następnie konstrukcja celów strategicznych i diagnoza stanu metropolii. Służy temu analiza strategiczna SWOT.

Główną misją metropolii powinien być jej dalszy rozwój, który w konsekwencji zapewni lepszą jakość życia. Wizja natomiast powinna zawierać pożądaną docelową stan rozwoju metropolii. Następnie określić należy cele strategiczne miasta. Powinny być one konkretne i mierzalne.

Z kolei zanalizowane powinny być uwarunkowania zewnętrzne (wpływ otoczenia) i przeprowadzona analiza SWOT, dotycząca sytuacji wewnętrznej metropolii.

Po opracowaniu analizy SWOT określić powinniśmy strategię oraz rozwiązania alternatywne (na podstawie wcześniejszych wariantowych scenariuszy rozwojowych). Strategię powinny kończyć konkretne programy, opisujące działania, jakie powinny być podjęte przez odpowiednie instytucje miejskie. Programy powinny zawierać mierniki, umożliwiające monitoring i controlling ich realizacji.

Inną ważną kwestią jest analiza konkurencyjności metropolii (rankingi konkurencyjności są systematycznie publikowane w Internecie) oraz analiza koniunktury gospodarczej miasta (Sirojć, Soboń, 2008: 204-209).

Dla każdego miasta – metropolii należy zastosować taki katalog wskaźników, który najlepiej obrazuje jego koniunkturę gospodarczą. Ma ona znaczenie prognostyczne i pozwala przewidzieć jej zmianę od kilku miesięcy do kilku lat przed wystąpieniem. To ważna informacja zarówno dla władz miejskich, jak i inwestorów.

Ważnym czynnikiem kształtowania się „posocjalistycznych” metropolii powinna być polityka prometropolitalna, zarówno władz centralnych, jak i miejskich oraz efektywne zarządzanie metropoliami (wraz z oceną tej działalności).

Co powinno składać się na politykę prometropolitalną? Przede wszystkim:

- stanowienie korzystnego dla rozwoju metropolii prawa,
- wspieranie w ważnych przedsięwzięciach inwestycyjnych,
- opracowywanie planów przestrzennego zagospodarowania,
- porządkowanie kwestii własnościowych w miastach, w szczególności opracowanie katastrów użytkowania gruntów miejskich,
- rozbudowa połączeń z innymi metropoliami, szczególnie zagranicznymi,
- tworzenie warunków do rozwoju zasobów ludzkich, materialnych i finansowych,
- promocja metropolii poza granicami kraju.

W zarządzaniu ważniejszymi miastami metropolitalnymi państw posocjalistycznych obserwujemy dużą różnorodność rozwiązań.

Nasze sugestie dotyczące poprawy skuteczności funkcjonowania władz miejskich idą w następujących kierunkach:

Po pierwsze – wykorzystanie doświadczeń wielkich miast państw wysoko rozwiniętych; doświadczenia metropolii Zachodu, wynikające z długiego funkcjonowania w ustroju kapitalistycznym, pozwalają uniknąć błędów związanych z dostosowaniem struktur organizacyjnych wielkich miast i działalności ludzi do określonych potrzeb społecznych.

Po drugie – wykorzystanie doświadczeń wielkich korporacji transnarodowych; korporacje ponadnarodowe posiadają najnowsze technologie zarządzania w warunkach globalizacji (zwłaszcza dotyczące strategii i oceny funkcjonowania organizacji wielkiej skali).

Naszym zdaniem należy wykorzystać rozwiązania, które dążą do:

- ograniczenia ilości członków rad (ze względu na koszty i sprawność ich funkcjonowania),

- wprowadzenia do zarządzania metropoliami city-menedżerów, którzy pośrednio, bądź bezpośrednio zarządzaliby miastami.

Prezydent, mer czy burmistrz w takim układzie zajmowałby się polityką, a city-menedżer i korpus pracowników samorządowych, o uprawnieniach takich jak pracownicy służby cywilnej administracji rządowej, pracowaliby efektywnie na rzecz miasta-metropolii. Władze polityczne miast zmieniałyby się, a zasadniczy korpus urzędników samorządowych pozostawałby. Sprawą wymagającą rozwiązania jest kwestia oceny działalności administracyjnych. Powinni ich oceniać przełożeni według opracowanych standardów kompetencji na określonych stanowiskach.

Ograniczyć należy wielkość rad w wielkich miastach. Chodzi o zmniejszenie wydatków z tym związanych, a posocjalistyczne metropolie mają ogromne potrzeby i niedostatek środków finansowych. Jeszcze ważniejszą kwestią jest sprawność zarządzania – mniejsze gremia są z reguły skuteczniejsze. Pokazują to doświadczenia metropolii zachodnioeuropejskich i północnoamerykańskich. Patologicznym przykładem rozbudowanej administracji samorządowej i ciał przedstawicielskich jest Warszawa, co w istotnym stopniu ogranicza jej dynamiczny rozwój społeczno-gospodarczy.

Uzupełnieniem propozycji jest wykorzystanie doświadczeń wielkich korporacji transnarodowych. Generalnie chodzi o większą centralizację niektórych dziedzin zarządzania. Stąd można przenieść do funkcjonowania metropolii zwłaszcza sposoby oceny i monitoringu oraz konstruowania strategii globalnych. Scentralizowany powinien być także budżet i planowanie. Natomiast zarządzanie operacyjne powinno być w całości zdecentralizowane (Sirojć, 2005: 190-191).

Wypada mieć zatem nadzieję, iż wymienione uwagi będą uwzględniane w działalności społeczno-gospodarczej i współczesne wielkie miasta państw posocjalistycznych staną się w najbliższej

przyszłości szybko rozwijającymi się i konkurującymi ośrodkami miejskimi, posiadającymi wszystkie cechy współczesnych metropolii postindustrialnych.

Bibliografia

1. Sirojć, Z. 2009. *Demograficzeskije i socjalno-ekonomiczeskije problemy razwitja gorodskich aglomeracji*, Kijów: Instytut Demografii ta Socjalnych Doświadczeń.
2. Sirojć, Z. 2005. *Ewolucjonnoje razwitje gorodskich aglomeracji*, Kijów: Instytut Ekonomiki.
3. Sirojć, Z. 2007. *Transformacja systemowa w Polsce (1989-2004)*, [w:] *Problemy transformacji w Polsce i na Ukrainie*, Warszawa-Kijów: Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej-Curie, Instytut Współpracy Ukraińsko – Polskiej.
4. Sirojć, Z. 2005. *Traktowka poniatij „gorod” i „metropolia” w swietie predmieta socjalnoj ekonomiki Polshi*, „Demografia ta Socjalna Ekonomika” nr 1.
5. Sirojć, Z. 2007. *Typy rozwoju demograficznego posocjalistycznych metropolii*, [w:] *Procesy demograficzne a kapitał społeczny*, Warszawa: Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej – Curie.
6. Soboń, J., Rogozińska – Mitrut, J., Sirojć, Z. 2008. *Procesy rozwoju wielkich miast Europy Centralnej i Wschodniej w warunkach transformacji systemowej*, [w:] *Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego*, Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
7. Soboń, J., Sirojć, Z. 2007. *Problemy rozwoju wielkich miast Europy Środkowej i Wschodniej w okresie transformacji systemowej*, [w:] *Ekonomiczno-społeczne problemy rozwoju zrównoważonego*, Szczecin: Akademia Rolnicza.

8. Soboń, J., Sirojć, Z. 2008. *Woprosy uprawlenija razwitiem so-wremiennych metropolii*, [w:] *Aktualni problemi uprawlenija*, t. I, Zaporozhe-Rzeszów: Klasyczny Prywatny Uniwersytet i Politechnika Rzeszowska.
9. Staniewski, M. 2008. *Architektura czelowieczeskich resursow w epochu pieriemien*, [w:] Bugnow J. (red.), *Sowremiennaja semja i problemy semiejnogo wospitanija*, Mohylew: Mogilowski Gosudarstwiennyj Uniwersytet.
10. Staniewski, M., Wawrzyniak, B. 2003. *Gospodarka oparta na wiedzy – perspektywa przedsiębiorstwa*, [w:] *Gospodarka Oparta na Wiedzy. Perspektywa Banku Światowego, Biuro Banku Światowego*, Warszawa: KBN.

Zdzisław Sirojć

***ZARZĄDZANIE ROZWOJEM METROPOLII
W ASPEKCIE EUROPEJSKIEGO MODELU
POLITYKI SOCJALNEJ***

Artykuł porusza kwestię zarządzania rozwojem wielkich miast w Europie w kontekście europejskiego modelu polityki socjalnej. Charakteryzuje europejski model polityki socjalnej i jakość życia w europejskich metropoliach oraz przedstawia wnioski, jakie płyną dla zarządzania sferą socjalną w wielkich miastach.

Europejski model polityki socjalnej to ciągle bardziej zbiór wartości i idei niż przykład konkretnego działania. Trudno, zatem, dziś mówić o socjalnej polityce Unii Europejskiej ze względu na historyczne, kulturowe, ekonomiczne i polityczne różnice w podejściu do zarządzania sferą socjalną w poszczególnych państwach.

Jednakże dla wielu jednostek terytorialnych (regionów, miast) stanowi on katalog istotnych celów w realizacji socjalnych potrzeb mieszkańców. W poszczególnych państwach Unii Europejskich możemy także zaobserwować wiele wspólnych cech realizowanej polityki socjalnej (zawartych np. w prawie), które możemy charakteryzować jako europejski model państwa socjalnego. Składają się nań:

- państwowy system oparty na podstawach demokratycznych: demokracja parlamentarna;
- system gospodarczy oparty głównie na własności prywatnej środków produkcji i zorientowany na rynek: gospodarka rynkowa;
- sieć prywatnych, nieformalnych różnych usług wykonywanych głównie w rodzinie: rodzinna i nieformalna opieka społeczna;

- szeroki obszar aktywności społeczno-politycznych dążących do zniesienia dyskryminacji i zapewniania wykształcenia zawodowego i promocji zatrudnienia;
- równości szans oraz możliwości rozwoju dla wszystkich, by osiągnąć integrację obywateli ze społeczeństwem: inkluzja;
- rozbudowany system ochrony socjalnej dążący do zmniejszania ryzyka socjalnego (prewencja) i aktywnego działania w przypadku jego wystąpienia: ochrona socjalna;
- system prawny nadający ramy postępowania obywateli, działaniom ekonomicznym i częściowo państwowym, regulujący współdział obywateli w działaniach społecznych: państwo praworządne (Schulze, 2005: 395-396).

W dokumentach Unii Europejskiej (Traktat z Maastricht) możemy znaleźć sformułowania dotyczące współpracy w zakresie polityki socjalnej oraz rozszerzania obowiązków państw i społeczeństw m. in. w zakresie:

- zapewnienia wysokiego poziomu zatrudnienia i opieki socjalnej,
- zagwarantowania minimum socjalnego dla wszystkich,
- podwyższania standardów i jakości życia,
- jedności sfery socjalnej i gospodarczej,
- eliminacji socjalnych nierówności, w szczególności ochrona ludzi starych, chorych, niepełnosprawnych, bezrobotnych i biednych,
- zagwarantowania ochrony zdrowia,
- likwidacji dyskryminacji,
- solidarności między państwami członkowskimi (Głąbicka, 2003:42).

Realizacja tych zaleceń daje mieszkańcom Unii Europejskiej gwarancję że podstawowe standardy socjalne będą zapewnione (przez

standardy socjalne rozumieć będziemy prawne i technologiczne normy oraz poziom i procedury usług socjalnych).

Wartości i normy składające się na europejski model polityki socjalnej mają istotne znaczenie w zarządzaniu rozwojem europejskich metropolii, w szczególności zarządzaniu ich sferą socjalną. Mieszkańcom wielkich miast dają gwarancję zapewniania podstawowych potrzeb społecznych oraz odpowiedniego poziomu świadczenia usług socjalnych.

Do podstawowych działań władz metropolitalnych w zakresie realizacji potrzeb społecznych należą:

- ograniczanie bezrobocia i biedy,
- przeciwdziałanie marginalizacji społecznej,
- ochrona zdrowia i środowiska,
- zapewnienie wykształcenia,
- pomoc społeczna,
- przeciwdziałanie patologii społecznej,
- rozwiązywanie problemów mieszkaniowych,
- zapewnienie bezpieczeństwa społecznego,
- zapewnienie wypoczynku i możliwości spędzania czasu wolnego (Sirojć, 2009: 190-191).

Realizacja wyszczególnionych zadań socjalnych w zasadniczy sposób wpływa na jakość życia mieszkańców wielkich skupisk ludności, jakimi są metropolie.

Firma Mercer Consulting prowadząca coroczny ranking jakości życia w wielkich miastach, obok wskaźników ekonomicznych (konsumpcja), środowiskowych (klimat) i politycznych (stabilność polityczna i swobody obywatelskie), stosuje przede wszystkim wskaźniki społeczne, wśród których wymienić należy m. in.:

- usługi medyczne,
- zanieczyszczenie środowiska,
- możliwość edukacji,

- warunki mieszkaniowe,
- funkcjonowanie transportu miejskiego,
- przestępczość,
- jakość usług bankowych,
- przestrzeganie prawa,
- usługi budowlane,
- sport i wypoczynek,
- dostępność handlu,
- zaopatrzenie w wodę,
- oczyszczanie ścieków i przeróbka odpadów,
- zachorowania infekcyjne,
- jakość usług socjalnych, itd. (*City Mayors ...*, 2008).

Za punkt odniesienia firma traktuje Nowy Jork (100, 00 pkt).

Połowę pierwszej 50 wielkich miast o najwyższych wskaźnikach jakości życia stanowią metropolie europejskie (tabela 1.).

Tabela 1. Ranking wielkich miast świata w/g jakości życia

Miejsce	Miasto	Państwo	Punkty
1	<i>Zurich</i>	Szwajcaria	108.0
2	<i>Wiedeń</i>	Austria	107.9
3	<i>Genewa</i>	Szwajcaria	107.9
4	Vancouver	Kanada	107.6
5	Auckland	Nowa-Zelandia	107.3
6	<i>Dusseldorf</i>	Niemcy	107.2
7	<i>Monachium</i>	Niemcy	107.0
8	<i>Frankfurt n. M.</i>	Niemcy	107.0
9	<i>Berno</i>	Szwajcaria	106.5
10	Sydney	Australia	106.3
11	<i>Kopenhaga</i>	Dania	106.2
12	Wellington	Nowa Zelandia	105.8
13	<i>Amsterdam</i>	Holandia	105.7

Miejsce	Miasto	Państwo	Punkty
14	<i>Bruksela</i>	Belgia	105.4
15	Toronto	Kanada	105.3
16	<i>Berlin</i>	Niemcy	105.0
17	Melbourne	Australia	104.8
18	<i>Luksemburg</i>	Luksemburg	104.8
19	Ottawa	Kanada	104.7
20	<i>Sztokholm</i>	Szwecja	104.5
21	Perth	Australia	104.3
22	Montreal	Kanada	104.2
23	<i>Norymberga</i>	Niemcy	104.1
24	<i>Oslo</i>	Norwegia	103.7
25	<i>Dublin</i>	Irlandia	103.5
26	Calgary	Kanada	103.5
27	<i>Hamburg</i>	Niemcy	103.4
28	Honolulu	USA	103.1
29	San Francisco	USA	103.0
30	<i>Helsinki</i>	Finlandia	103.0
31	Adelaide	Australia	103.0
32	Singapur	Singapur	102.9
33	<i>Paryż</i>	Francja	102.9
34	Brisbane	Australia	102.4
35	Tokio	Japonia	102.2
36	<i>Lyon</i>	Francja	101.9
37	Boston	USA	101.8
38	Jokohama	Japonia	101.6
39	<i>Londyn</i>	Wielka Brytania	101.6
40	Kobe	Japonia	100.9
41	<i>Mediolan</i>	Włochy	100.8
42	<i>Barcelona</i>	Hiszpania	100.6

Miejsce	Miasto	Państwo	Punkty
43	<i>Madryt</i>	Hiszpania	100.5
44	Waszyngton	USA	100.3
45	Osaka	Japonia	100.3
46	<i>Lizbona</i>	Portugalia	100.3
47	Chicago	USA	100.3
48	Portland	USA	100.2
49	Nowy York	USA	100.0
50	Seattle	USA	99.8

Źródło: *City Mayors: Best Cities in the World*, 2008,

http://www.citymayors.com/futures/quality_sarvey.html

Co wynika z rankingu?

Po pierwsze: najwyższe wskaźniki jakości życia mieszkańców mają miasta państw wysoko rozwiniętych (państwa Europy Zachodniej, Kanada, USA, Japonia, Australia i Nowa Zelandia).

Po drugie: wysokie wskaźniki jakości życia mają miasta dobrze zarządzane, o wysokim poziomie świadczonych usług (w tym usług socjalnych).

Po trzecie: wśród miast o wysokiej jakości życia są miasta o „zadbanej” infrastrukturze.

Wśród czołówki miast o najwyższej jakości życia nie ma miast krajów rozwijających się i słabo rozwiniętych (dotyczy to także państw przechodzących transformację systemową). Na 215 badanych wielkich miast świata, miasta Europy Środkowej i Wschodniej zajmują następujące lokaty: Praga – 71, Budapeszt – 74, Wilno – 78, Lublana – 82, Warszawa – 85, Ryga – 89, Mińsk – 183, Moskwa -196 (*City Mayors ...*, 2008).

Na ich dalekie miejsca w rankingu Mercer Consulting złożyły się:

- niski poziom rozwoju gospodarki miejskiej,

- zaniedbania infrastrukturalne,
- zaniedbania w ochronie środowiska,
- niski poziom świadczonych usług socjalnych.

Do istotnych problemów w zarządzaniu rozwojem postsocjalistycznych wielkich miast należą:

- słabość władz samorządowych,
- zwiększenie sfery patologii społecznej,
- niski poziom życia mieszkańców,
- znaczna dyferencjacja dochodów ludności,
- bezrobocie i konkurencja na rynku pracy,
- niska jakość infrastruktury,
- słabość instytucji socjalnych,
- brak odpowiednich środków finansowych.

Zarządzanie sferą socjalną jest dla władz miejskich postsocjalistycznych metropolii niezwykle trudne. O ile miasta najbogatsze mają stabilne i sprawne instytucje socjalne (z wyjątkiem miast amerykańskich), to wielkie miasta postsocjalistyczne nie dopracowały się dotąd efektywnych rozwiązań w tej materii.

W tym zakresie ważne jest zatem wykorzystywanie:

- doświadczeń zarządzania przestrzenią, w szczególności zarządzania wielkimi jednostkami osadniczymi,
- doświadczeń bogatych metropolii w zarządzaniu sferą socjalną,
- doświadczeń innych wielkich miast, które mają osiągnięcia w polityce socjalnej (np. Porto Alegre, Kurytyba, Tel Awiw, Dubaj),
- środków finansowych z funduszy socjalnych Unii Europejskiej (Soboń, 2008: 53-56).

Wyposażeni w system wartości europejskiego modelu polityki socjalnej, doświadczenia metropolii wysoko rozwiniętych państw

świata oraz środki finansowe z funduszy europejskich, powinniśmy stworzyć efektywne systemy świadczenia usług socjalnych i poprawić jakość ich socjalnej infrastruktury. Wszystko zależy od władz metropolii. Pomóc im w tym może ustawa „metropolitalna”, która powinna ułatwić funkcjonowanie wielkich miast.

Bibliografia

1. *City Mayors: Best Cities in the World*,
<http://www.citymayors.com/futures/quality service, html>,
2008.
2. Głąbicka, K. 2003. *Prawa i standardy socjalne w zintegrowanej Europie*, [w:] *System zabezpieczenia społecznego po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej*, red.: Głąbicka, K., Pierzchałska, M., Pionki –Radom: Polskie Towarzystwo Polityki Społecznej.
3. Schulze, B. 2005. *Integracja europejska a ochrona socjalna*, [w:] Kraus, K., Gelsen, T., (red), *Państwo socjalne w Europie. Historia – rozwój – perspektywy*, Toruń: Uniwersytet Mikołaja Kopernika.
4. Sirojć, Z. 2009. *Demograficzneskoje i socjalno-ekonomiczneskoje razwytje gorodskich aglomeracji*, Kijów.
5. Soboń, J. 2008. *Budżet Unii Europejskiej*, Warszawa: Wyższa Szkoła Zarządzania i Administracji.

Iwona Kiełek, Michał Szostak

ZASTOSOWANIE PODEJŚCIA PROCESOWEGO W SYSTEMIE ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ URZĘDU MIASTA STOŁECZNEGO WARSZAWY

Wprowadzenie

Skuteczne konkurowanie na współczesnym rynku wymaga ciągłego i szybkiego dostosowywania się organizacji do ciągle zmieniających się warunków i wymagań otoczenia. Przedsiębiorstwa powinny wykorzystywać nowe możliwości zaspokajania oczekiwań klientów oraz budować pozycję konkurencyjną w otoczeniu. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga elastyczności organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak również elastyczności w sferze jego procesów i infrastruktury informatycznej. Jednym z kierunków w wielu różnych współczesnych koncepcjach zarządzania jest procesowe podejście do działalności organizacji.

Orientacja procesowa nie polega jedynie na wycinkowym spojrzeniu na organizację, ale na przekrojowym oraz całościowym wglądzie obejmującym wszystkie obszary funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki niemu stają się widoczne białe plamy organizacji – miejsca styku poszczególnych działów w realizacji procesów. Tam zazwyczaj kryją się największe możliwości podnoszenia efektywności organizacji. Zastosowanie takiego podejścia poprawia przepływ informacji w organizacji, zwiększa jej elastyczność oraz umożliwia spłaszczanie struktur organizacyjnych dzięki redukcji zbędnych szczebli kierowniczych. Oczywiście w organizacji zorientowanej na procesy nie można zrezygnować z klasycznych zależności organizacyjnych. W organizacji zorientowanej procesowo odpowiedzialność za wynik procesu ponosi właściciel procesu, natomiast na szczeblu

funkcjonalnym cięży odpowiedzialność za zarządzanie wiedzą uczestników. Należy pamiętać, że zarządzanie wiedzą to także odmiana zarządzania procesami, takimi jak: kreowanie, zbieranie, organizowanie, dyfuzja, zastosowanie i eksploatacja istotnej dla organizacji wiedzy (Staniewski, 2002: 36). Struktury, charakteryzujące się wewnętrzną oraz zewnętrzną spójnością, nadal pozostają podstawą alokacji zasobów i identyfikacji w systemie wynagrodzeń pracownika.

Istota podejścia procesowego

W minionej dekadzie zasadniczo zmienił się sposób postrzegania procesu w zakresie zarządzania. Obecnie pojmowanie procesu nie ogranicza się tylko i wyłącznie do sfery produkcyjnej – sfery przetwarzania przedmiotów materialnych, ale obejmuje wiele dziedzin funkcjonowania organizacji. Jako proces rozumiemy „całość złożoną z sukcesywnie wykonywanych operacji zmierzających do osiągnięcia wcześniej określonych rezultatów. W procesie wykorzystywane są zasoby wejściowe, które ulegają przetworzeniu i są przekazywane do następnych procesów lub klienta finalnego” (Brilman, 2002: 302). Z tak zdefiniowanego pojęcia procesu wynika, że jest to zbiór czynności przebiegających równolegle, warunkowo lub sekwencyjnie, prowadzących do zmiany zasobów przedsiębiorstwa na wejściu w efekty końcowe w postaci produktu lub usługi.

Identyfikacja i nazwanie procesów przebiegających w przedsiębiorstwie, to pierwszy krok do zaprojektowania organizacji procesowej i zarządzania nią. Istotą budowy organizacji procesowej jest więc wyodrębnienie ciągu czynności, które składają się na procesy przebiegające w przedsiębiorstwie. Należy podkreślić, że podejście procesowe stosowano już w latach pięćdziesiątych do strukturalizacji i formalizacji zarządzania produkcją. Miało to jednak, w tamtych

czasach, inny wymiar. Wskazywało na trendy związane z automatyzacją procesu produkcyjnego i jego usprawnieniem.

Podejście procesowe do zarządzania przedsiębiorstwem jest jednym z najszerzej i najczęściej stosowanych, zarówno w teorii, jak i w praktyce. Stanowi ono znaczący inhibitor rozwoju organizacyjnego oraz element stałego rozwoju pracowników. Przedmiotem badań w zarządzaniu procesami i w budowie organizacji procesowej są procesy zachodzące w przedsiębiorstwie, w szczególności: biznesowe, jego elementy składowe oraz system zarządzania nimi.

Zarządzanie procesami i usprawnienie procesów stanowi jeden z poziomów rozwoju organizacji i ukierunkowane jest na realne obniżanie kosztów, poprawę efektywności i wdrożenie sprawnych mechanizmów zarządzania zmianami, mające zapewnić stały wzrost przyspieszania realizacji poszczególnych zadań. Skuteczne konkutowanie na współczesnym rynku wymaga ciągłego i szybkiego dostosowywania się organizacji do stale zmieniających się warunków i wymagań otoczenia.

W zarządzaniu procesami można wyróżnić szereg powiązanych ze sobą czynności, które powodują, że samo zarządzanie procesami jest procesem, który należy zaprojektować, kierować nim, i systematycznie oceniać i usprawniać (Nowosielski, 2009).

Zarządzanie procesami jest ściśle związane ze strategią przedsiębiorstwa. Kierownictwo przedsiębiorstwa, w ramach celów strategicznych, określa jasno, jakie procesy gospodarcze są najistotniejsze dla danego przedsiębiorstwa, a następnie ze strategii wyprowadza się wymagania odnośnie procesów gospodarczych, jako koniecznego warunku i sposobu wdrażania strategii przedsiębiorstwa (Rummler, Brache, 2000).

Zarządzanie procesami obejmuje: identyfikowanie procesów, modelowanie (kształtowanie i struktura przebiegu procesów),

wdrażanie, w tym przygotowanie warunków wdrożenia oraz ocenę funkcjonowania (stałe monitorowanie przebiegu procesów).

Zastosowanie podejścia procesowego należy rozpocząć od identyfikacji procesów, wyodrębnić główne procesy organizacji. W zależności od rodzaju organizacji i przedmiotu jej działalności identyfikuje się od kilku do kilkunastu procesów głównych. Po przeprowadzeniu identyfikacji procesów głównych należy odnieść się do celów określonych w strategii organizacji. W praktyce zdarza się, że cele określone w strategii przedsiębiorstwa nie znajdują potwierdzenia w realizowanych procesach.

Zarządzanie procesami w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy

Celem pracy jest przedstawienie zarządzania procesami na przykładzie wprowadzenia polityki jakości w Urzędzie Miasta Stołecznego Warszawy.

Samorząd terytorialny jako wyodrębniony w strukturze państwa związek lokalnego społeczeństwa, realizuje zadania mające na celu zaspokajanie potrzeb społeczności lokalnej. Każda decyzja władzy wymaga z kolei podjęcia określonych, rzeczywistych czynności, przez powołane do tego służby, tworzące strukturę administracji publicznej. Kształtowanie się administracji wynika ze zmieniającego się zakresu zadań władzy i jest procesem historycznym.

Wraz z rozszerzaniem się funkcji władzy rozbudowie podlegał również, niezbędny do sprawnego wykonywania decyzji, aparat administracyjny. Administracja, odgrywając czynną rolę w życiu publicznym, podlega też zmianom wynikającym ze zmieniających się warunków funkcjonowania społeczeństwa jako całości, w tym i procesów gospodarczych, demograficznych i kulturowych, podobnie jak to ma miejsce również w innych organizacjach. Istotne zatem jest zarządzanie procesami doskonalenia wewnętrznej komunikacji,

systemu motywowania oraz systemu pracy, czy też pozyskiwania i wykorzystania informacji.

Sektor administracji publicznej, obejmujący organy władzy samorządowej wszystkich szczebli, przez wiele lat traktowano inaczej niż sektor prywatny. W administracji uchodziło wszystko to, co nie było akceptowane w warunkach wolnego rynku, czyli opieszałość, nieefektywność, a czasami też złe traktowanie klienta, niska jakość usług, marnotrawstwo, brak polityki informacyjnej, nie mówiąc już o promocji.

W chwili obecnej, w coraz większym stopniu zarówno obywatele, jak i przedsiębiorstwa oczekują, że sektor publiczny (w tym urzędy miast i gmin) będzie dostarczał usługi o podobnym poziomie jakości, jak sektor prywatny. Dlatego coraz więcej urzędów sektora publicznego zaczyna stosować podejście określone mianem „Nowego Zarządzania Publicznego” (*New Public Management*), które stanowi próbę zastosowania zasad i modeli zarządzania znanych z działalności gospodarczej w dziedzinie administracji publicznej.

Przykładem może być system zarządzania jakością, oparty o normy ISO 9000, dotyczący oferowanych usług świadczonych przez urzędy administracji samorządowej. Normy te zdobyły uznanie w administracji samorządowej, a ich głównym założeniem jest przyjęcie zasady orientacji na klienta i ciągłego doskonalenia idącego w tym właśnie kierunku. Należy podkreślić, że system jakości możemy postrzegać jako system dostarczający działaniom wysoką jakość, obejmujący filozofię, zasady i pojęcia TQM, który tworzy wartość dodaną w każdym aspekcie organizacji (Łuczak, 2004).

Niemniej jednak problem jakości i zarządzania jest tak stary, jak sama ludzkość. Jakość nigdy nie była łatwa do osiągnięcia i nie może zostać pozostawiona przypadkowi. Człowiek od początku swego istnienia świadomie kształtował procesy produkcji, gdy chciał wytworzyć wyroby odznaczające się dobrą jakością.

Praktyka w zakresie zarządzania jakością powinna opierać się na naukowych podstawach, odpowiednio łączących osiągnięcia kwalitologii oraz nauk organizacji i zarządzania, w postaci teorii zarządzania jakością. Tworzenie tej teorii to proces synergiczny, polegający na badaniu, analizie, syntezie, wzajemnej adaptacji i rozwijaniu związków pomiędzy zagadnieniami jakości i zarządzania w organizacjach (Hamrol, Mantura, 2004).

Wdrażanie systemów zarządzania jakością jest w polskich urzędach miast i gmin coraz bardziej popularną i skuteczną metodą doskonalenia i wprowadzania zmian na rzecz kształtowania wizerunku urzędu w oczach jego klientów. Zmiany te obejmują swym zasięgiem całą organizację, burząc dotychczasową strukturę i do pewnego stopnia zrywając z przeszłością. Funkcjonowanie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu wymaga odmiennego podejścia oraz wypracowania nowych wzorów działania.

Miasto Stołeczne Warszawa jest gminą o statusie miasta na prawach powiatu. Jego funkcje określa ustawa o samorządzie gminnym i ustawa o samorządzie powiatowym, a zadania wynikające ze stołecznego charakteru miasta - ustawa o ustroju miasta stołecznego Warszawy.

Urząd m.st. Warszawy jest największym w kraju urzędem administracji samorządowej, posiadającym Certyfikat Systemu Zarządzania Jakością, potwierdzający spełnienie wymagań normy PN-EN-ISO 9001:2001.

W Urzędzie m.st. Warszawy zdefiniowano 15 procesów, w tym 4 procesy sterujące, 8 procesów realizacyjnych i 3 procesy wspomagające. Ich charakterystykę prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Charakterystyka procesów w Urzędzie Miasta Warszawy

Grupa procesów	Symbol procesu	Nazwa procesu
Procesy sterujące	01	Kierowanie Urzędem
	02	Administrowanie SZJ
	03	Zarządzanie finansami
	04	Zarządzanie kadrami
Procesy realizacyjne	05	Badania opinii publicznej
	06	Planowanie strategiczne
	07	Realizacja usług administracyjnych
	08	Inwestycje i programy
	09	Nadzór nad podmiotami komunalnymi
	10	Uczestnictwo w postępowaniach sądowych
	11	Obsługa Rady m.st. Warszawy i innych podmiotów
	12	Informowanie i promowanie
Procesy wspomagające	13	Przetwarzanie danych, informacji i dokumentów
	14	Zarządzanie mieniem
	15	Audyt wewnętrzny, kontrola wewnętrzna

Źródło: Księga Jakości Urzędu Miasta Stołecznego Warszawy, Warszawa 2008.

System Zarządzania Jakością obejmuje świadczenie i koordynację usług publicznych wynikających z zadań Miasta Stołecznego Warszawy. Ze względu na charakter świadczonych usług zostają z Systemu Zarządzania Jakością wyłączone wymagania Normy PN-EN ISO 9001:2001 określone w punktach: 7.3 Projektowanie i rozwój oraz 7.5.2 Walidacja procesów produkcji i dostarczania usługi.

Można chyba zaryzykować twierdzenie, że dobre rządzenie w dużej mierze zależy od zarządzania przez jakość w urzędzie, gdyż wyposaża władze polityczne i kierowników w niezbędne narzędzia dające możliwość osiągnięcia celów społecznie akceptowalnych.

Urząd m. st. Warszawy jest jednostką organizacyjną, przy pomocy której Prezydent m. st. Warszawy wykonuje swoje zadania na podstawie i w granicach prawa. Podstawowym celem jakościowym wykonywanych zadań jest zaspokajanie zbiorowych potrzeb mieszkańców Warszawy w drodze świadczenia wysokiej jakości usług powszechnie dostępnych. Miarą poziomu osiągnięcia celu jest deklarowane zadowolenie mieszkańców Warszawy.

Aby osiągnąć podstawowy cel jakościowy, Prezydent m. st. Warszawy, przy pomocy Urzędu m. st. Warszawy, dba o trzy filary Polityki Jakości:

- relacje z klientami - współdziałanie i wzajemne komunikowanie swoich potrzeb i oczekiwań wszystkich zainteresowanych realizowanymi zadaniami stron,
- zasoby - zapewnienie właściwych zasobów służących realizacji zadań: ludzi, infrastruktury, mechanizmów funkcjonowania, wiedzy i środowiska pracy,
- ciągłe doskonalenie - nieprzerwane monitorowanie, analizowanie oraz poprawianie stanu i efektywności posiadanych zasobów.

System jakości nie jest tylko skierowany do wewnątrz (dla osiągnięcia wewnętrznej sprawności urzędu), ale jego głównym celem jest spełnienie oczekiwań klientów.

Do podstawowych korzyści wynikających z wdrożenia systemu zarządzania jakością można zaliczyć:

- tworzenie przyjaznej atmosfery obsługi oraz likwidowanie wszelkich barier w kontaktach pomiędzy Klientem a Urzędem,
- usprawnienie komunikacji pomiędzy lokalną społecznością a Urzędem m. in. poprzez Wydziały Obsługi Mieszkańców i udostępnianie kart informacyjnych,
- pomoc mieszkańcom i wspieranie na każdym etapie załatwiania sprawy,
- systematyczne wdrażanie metod i narzędzi powodujących skrócenie czasu, jaki mieszkańcy poświęcają na załatwienie spraw w Urzędzie,
- gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy o oczekiwaniach i potrzebach mieszkańców dla ciągłego doskonalenia funkcjonowania procedur,
- zapewnienie natychmiastowego i łatwego dostępu do informacji publicznej oraz informacji dotyczących bieżącego stanu sprawy załatwianej w Urzędzie,
- wzrost zaufania Klientów do Urzędu posiadającego certyfikat Systemu Zarządzania Jakością.

Omawiając korzyści płynące z wdrożenia systemu jakości należy również zwrócić uwagę na relacje między zadowoleniem klienta wewnętrznego a jakością usług świadczonych klientom zewnętrznym. Badania prowadzone na zlecenie rządu Wielkiej Brytanii wykazały, że jeżeli pracownicy urzędów nie czują się dowartościowani, to ich klienci nie są usatysfakcjonowani (Gaster, 2003).

Zakończenie

Twórcy modelu ISO starali się, by skonstruować normy w taki sposób, który pozwala na ich zastosowanie zarówno w biznesie, jak i w administracji samorządowej. Z doświadczeń zarówno europejskich, jak i polskich nie dowiedziono, by systemy zarządzania jakością funkcjonowały negatywnie i nie spełniały założonych celów. Wdrożenie systemów opartych na normach ISO w polskich urządach ma wiele pozytywów. System ten stanowi narzędzie zmiany sposobów funkcjonowania urzędów, polepszenia obsługi interesanta, a w konsekwencji – wizerunku polskiego urzędu.

Ale skuteczne wdrożenie systemu zarządzania jakością jest uwarunkowane posiadaniem odpowiednich zasobów ludzkich w urzędzie miasta czy gminy. Najwyższe kierownictwo musi być w stanie stworzyć zespół ludzi dysponujący odpowiednią wiedzą i umiejętnościami, którego zadaniem będzie wdrożenie i utrzymanie systemu zarządzania jakością. Menedżer jakości wraz z kadrą audytorów wewnętrznych stanowią filar powodzenia urzędu w zakresie zadań związanych z jakością. Jednak największe korzyści odnoszą te urzędy, które skutecznie motywują szeregowych pracowników do zgłaszania pomysłów ulepszeń oraz innowacji na swoich stanowiskach pracy.

Warto zauważyć, że brak konkurencji dla działań urzędów samorządowych jest jedynie pozorny. Obserwując rozwiązania europejskie, możemy się domyślać, co nas czeka w niedalekiej przyszłości w zakresie dostarczania usług komunalnych, przyciągania inwestorów czy zdobywania przychylności podatników – wyborców. Mechanizmy rynkowe wkraczające do sektora usług komunalnych stanowią z jednej strony swoiste zagrożenie, ale również szansę na doskonalenie dla tych organizacji.

Bibliografia

1. Brilman, J. 2002. *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, Warszawa: PWE.
2. Gaster, L. 2003. *Providing Quality in the Public Sector. A practical Approach to Improving Public Service*, United Kingdom: University Press.
3. Hamrol, A., Mantura, W. 2004. *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN.
4. Łuczak, M. 2004. *Zarządzanie dostawami, certyfikacja dostawców. System jakości ISO 9000 QS-9000*, Poznań: Oficyna Wydawnicza Sami Sobie.
5. Nowosielski, S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, <http://procesy.ae.wroc.pl>. 14.07.2009.
6. Rummler, A. G., Brache, A. P. 2000. *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa: PWE.
7. Staniewski, M., Wawrzyniak, B. 2002. *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(109).

Część IV
Zarządzanie
w prakseologii

Piotr Wiczkowski

DESYGNATY KATEGORII ZARZĄDZANIE

Wprowadzenie

W artykule niniejszym chciałbym przeprowadzić rozważania nad istotą pojęcia zarządzanie, a w szczególności, tym, co odróżnia je od innych bliskoznacznych pojęć, jak: kierowanie i administrowanie.

Literatura fachowa przytacza wiele przykładów zastosowania i rozumienia pojęcia zarządzanie, jednakże wydaje się, że autorzy nie zawsze używają go w tym samym znaczeniu. Bywa, że określenia używane są zamiennie, czasami jedno występuje jako funkcje drugich.

Zakres przedmiotowy *zarządzania* podlega stałemu rozszerzaniu. Autorzy wielu publikacji o tematyce *zarządzanie*, proponują abyśmy zarządzali organizacjami, przedsiębiorstwami, nieruchomościami, ale także stresem, konfliktem, czy wiedzą (Staniewski, 2008).

Tak szeroki zakres przedmiotowy wyłania wątpliwości, czy mówimy nadal o tej samej kategorii pojęciowej.

Dlatego też dokonując przeglądu definicji, konfrontując je z własnymi poglądami, będę dążył do wyselekcjonowania kategorii zasadniczych (kanonicznych) towarzyszących kategorii *zarządzanie*.

Semantyka

Analizę tę pragnę rozpocząć od genezy pojęć kierowanie (przewodzenie, przywództwo) oraz zarządzanie.

Z pojęciem przywództwa spotykamy się w całej historii ludzkości, zawsze w każdej grupie wyłaniał się lider, przywódca. Określał on często zasady hierarchii i współdziałania grupy.

Stanowisko to znajdujemy m.in. w pracy: *The Leadership as a top management*, Bevy Stanley'a ze Stanford University. Píše on m.in.:

Fenomen przywództwa czy liderstwa jest powszechnym zjawiskiem występującym w najstarszych kulturach ludzkich, ale jest też zdarzeniem występującym wśród zwierząt, a nawet według Johna Goulda, również wśród świata roślin (Stanley, 2001: 94).

Z przytoczonej tu wypowiedzi B. Stanley'a wynika, że *przywództwo* bądź *liderstwo* jest przyrodzonym prawem natury, a nie wymysłem człowieka.

Podobny sposób postrzegania problemu, pokazujący pewne podobieństwa pomiędzy naturalnymi zachowaniami niektórych zwierząt, pracownikami dużych korporacji, znajdziemy w książce Richarda Conniffa zatytułowanej *Zwierzę korporacyjne*. Píše on: *Dziś firma zastąpiła plemię, społeczność, a nawet rodzinę; to w pracy przede wszystkim toczy się życie każdego z nas. To na tej arenie możemy oglądać zachowania, które wykształciły się ewolucyjnie w zupełnie innych warunkach* (Conniff, 2006: 19).

Nawet dzisiaj dokonując wyboru wśród kandydatów na stanowisko kierownika zespołu, oprócz określonych kompetencji zwracamy też wagę na naturalne predyspozycje przywódcze.

Jest to dodatkowym potwierdzeniem naturalnego pochodzenia kategorii kierowanie. W odróżnieniu od naturalnego pochodzenia kierowania (przywództwa), kategoria zarządzanie jest wytworem cywilizacji (Bańka, 1986: 114).

Zarządzanie adaptacja semantyczna

Kontynuując powyższy wątek związany ze znaczeniem kategorii kierowanie i zarządzanie, podam kilka uwag semantycznych związanych z tym pojęciem. Na wstępie poddam analizie poglądy J. Zieleniewskiego.

Według J. Zieleniewskiego kierowanie, to powodowanie zachowania innych, zgodnego z celem osoby kierującego. Kierowanie wynika z władzy, jaką posiada kierujący, ona natomiast wynika m.in. z charyzmy, autorytetu, uczucia, własności zasobów potrzebnych do zdobywania środków do życia lub upoważnienia do dysponowania nimi (Zieleniewski, 1969: 469).

Jak widać w swojej definicji kierowania wskazuje on również na naturalne pochodzenie kierowania.

Zarządzanie natomiast, według J. Zieleniewskiego to szczególny rodzaj kierowania wynikający z własności zasobów potrzebnych do zdobywania środków do życia lub upoważnienia do dysponowania nimi (Zieleniewski, 1969: 469).

To zhumanizowane podejście stawia na wyższym poziomie ogólności kierowanie niż zarządzanie. Można wysnuć wniosek, że zarządzanie przedsiębiorstwem polega jedynie na oddziaływaniu na zatrudnionych w nim ludzi, a później dopiero oddziałują oni na zasoby przedsiębiorstwa. Oddziaływanie to możliwe jest dzięki wspomnianej powyżej własności lub upoważnieniu.

Zachodzi tu jednak wątpliwość, czy właściciel przedsiębiorstwa, działając w celu poprawy efektywności majątku, sprzedając samodzielnie jego niepracującą część, wykonał czynność zarządczą w rozumieniu tej definicji.

Inaczej rzecz ujmuje Ricky W. Griffin, dla którego zarządzanie to *zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie tj. kierowanie ludźmi, i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacyjne (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny* (Griffin, 2000: 38).

W powyższym ujęciu kierowanie sprowadzone jest do jednego z działań związanego z oddziaływaniem na pracowników.

Powyżej postawione pytanie dotyczące czynności właściciela przedsiębiorstwa, w świetle tej definicji, wyczerpuje w pełni znaczenia zarządzania.

Próbie zrównoważenia znaczenia kategorii zarządzania i kierowania w organizacji podejmuje A. Wajda. Zarządzaniu przypisuje on oddziaływanie na sferę rzeczową przedsiębiorstwa, natomiast kierowaniu oddziaływanie na ludzi. A. Wajda formułował następującą definicję zarządzania i kierowania: *Zarządzanie oznacza działanie w celu uzyskania optymalnych efektów ekonomicznych z dysponowanych zasobów – w tym także ludzkich, kierowanie natomiast odnosi się przede wszystkim do powodowania zachowań ludzkich. Zarządzanie jest, więc działalnością kierowniczą polegającą na ustalaniu celów i powodowaniu ich osiągnięcia w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków produkcji lub dyspozycyjności nimi* (Wajda, 2003).

W powyższej definicji zastrzeżenia może budzić użycie określenia *zasób ludzki*. W zaproponowanym ujęciu A. Wajda postrzega człowieka w dwojaki sposób:

1. w ujęciu rzeczowym, jako zasób stawiany na równi z maszyną;
2. w ujęciu zhumanizowanym, jako uczestnika wzajemnych interakcji z kierownictwem.

Trudno zgodzić się z takim podejściem. W dniu dzisiejszym, kiedy pozycja pracownika w przedsiębiorstwie jest kluczową dla osiągnięcia jego celów, a dobre firmy od złych różnią się jakością personelu (Listwan, 2000), *dysponowanie* tzw. *zasobami ludzkimi* może budzić sprzeciw.

Zdecydowanie lepiej istotę tego zasobu oddaje określenie *potencjał społeczny* ukierunkowane na wartość, jaką wnosi pracownik do procesu wytwarzania, poddany selekcji, ocenie i motywacji (Kostera, 2000: 23).

Kolejną definicję proponują Jan Schouten i Wim van Bers, dla których zarządzanie to stwarzanie warunków do osiągnięcia rezultatów przez innych (Schouten, Wim van Bers, 2002: 101).

Zbyt ogólne potraktowanie problemu przez autorów od razu nasuwa pytanie, czy np. przygotowanie przez pracownika technicznego sprzętu dla sportowca jest zarządzaniem?

Jeszcze dobitniej pogląd ten formułuje Mary Parker Follet, dla której zarządzanie to *sztuka osiągania celów za pośrednictwem innych ludzi* (Wajda, 2003a: 31).

Odnosząc się wprost do powyższego stwierdzenia zarządzaniem mogłoby być zlecenie agencji nieruchomości, poszukiwania mieszkania.

Jednakże umieszczając obydwie ww. definicje w kontekście prowadzenia np. przedsiębiorstwa można zauważyć, że według ich autorów istotą zarządzania jest realizacja określonego celu w wyniku oddziaływania na innych ludzi.

Z analizy powyższych definicji można wysnuć wniosek, iż mówiąc o zarządzaniu, mamy na myśli proces realizacji określonego celu, poprzez oddziaływanie na zasoby będące w naszej dyspozycji (z mocy prawa), za pośrednictwem innych ludzi, na których możemy wpływać na podstawie zawartego z nimi kontraktu (organizacja o charakterze instytucjonalnym).

Jest jeszcze jeden dodatkowy element pomijany we wszystkich wyżej przytoczonych definicjach, jakim jest przestrzeganie zasad moralnych w zarządzaniu.

Ostatni element zobrazuję na przykładzie encyklopedycznej definicji zarządzania: Zarządzanie to zbiór działań zmierzających do osiągnięcia celu związanego z interesem (potrzebą) danego podmiotu zarządzania, realizowanych w następującej sekwencji planowanie, organizowanie, przewodzenie, kontrolowanie. Powinno być ono sprawne i skuteczne. W świetle tej definicji cel w postaci zdoby-

cia przewagi rynkowej nad największym konkurentem można by zrealizować za pomocą szpiegostwa przemysłowego lub nawet sabotażu. Trudno w tym przypadku mówić o zarządzaniu.

Jaki, w takim razie, jest wzajemny stosunek kategorii zarządzanie i kierowanie?

Próbę wyjaśnienia tego problemu znajdziemy w książce Józefa Penca *Kreatywne kierowanie*, gdzie autor wykazuje różnice pomiędzy omawianymi pojęciami, polegające na przypisaniu kierowaniu działanie na ludziach, natomiast zarządzaniu, działanie na organizacji. W konkluzji jednak stwierdza, że zamienne stosowanie tych pojęć jest dopuszczalne, ponieważ organizacja to przede wszystkim ludzie ją tworzący (Penc, 2000: 51-58).

Oczywiście, trudno się zgodzić z taką argumentacją. Utrzymywanie porządku nomenklaturowego pozwala na sprawniejszą komunikację i stanowi punkt odniesienia dla zmieniającej się rzeczywistości.

Ponadto, istotą zarządzania nie jest wpływanie na pracowników, jest ono domeną kategorii kierowanie.

Zaproponowana przez J. Penca definicja kierowania, w której jest ono ... *sztuką mobilizowania i pobudzania energii i inteligencji wszystkich przyczyniających się do wypełnienia zadań organizacji oraz zapewnienia jej pomyślności i rozwoju, a jednostkom i grupom pracującym stwarzania warunków osiągania sukcesu i satysfakcji*, została opatrzona komentarzem autora o konieczności utrzymywania bezpośredniego stosunku i kontaktu kierownictwa z kierowanym (Penc, 2000: 55). Jak w świetle tej definicji ocenić stosunek pomiędzy np. kierownikiem projektu, a współpracownikami kontaktującymi się z nim tylko za pomocą Internetu? Czy nadal będziemy mieli do czynienia z kierowaniem, czy raczej z koordynowaniem ich pracy?

Chciałbym ponadto zwrócić uwagę na związek z pomiędzy zajmowanym przez osobę szczeblem w hierarchii organizacyjnej, a jej udziałem w procesie zarządzania. Biorąc pod uwagę przytoczoną wcześniej definicję zarządzania A. Wajdy lub J. Zieleniewskiego zarządzanie musi wynikać z możliwości dyspozycji środkami do osiągnięcia założonego celu. W związku z tym zarządzanie jest zarezerwowane dla właściciela lub najwyżej w hierarchii znajdującego się kierownictwa (zarządu). Kierownicy niższych szczebli w dużych organizacjach mogą uczestniczyć w przygotowaniu konkretnych decyzji mogą nawet podejmować poszczególne decyzje, lecz zawsze działają w granicach udzielonych (zleconych) pełnomocnictw i określonych przez zarząd parametrów. Ich decyzje mają charakter operacyjny, a działania charakter wykonawczy sprowadzający się *de facto* do przełożenia otrzymanych zadań na podległych pracowników. Tę działalność będziemy nazywali kierowaniem.

Zakończenie

W konkluzji zaczyna rysować się wyraźna granica pomiędzy pojęciami *zarządzanie* a *kierowanie*.

Zarządzanie jest działaniem, człowieka lub grupy osób, skierowanym na osiągnięcie założonego celu, działających z mocy prawa, realizowanym poprzez wpływanie na posiadane zasoby i otoczenie w granicach określonych przez prawo i moralność.

W zakresie działań dotyczących ludzi zarządzanie realizuje się poprzez kierowanie, w związku z czym, kierowanie jest funkcją zarządzania.

Innymi słowy zarządzanie:

1. jest działaniem z mocy prawa,
2. ma charakter instytucjonalny,
3. odbywa się w granicach zasad moralnych.

Powyższe cechy mają charakter zasadniczy (kanoniczny) i mogą stanowić punkt odniesienia dla dalszych rozważań dotyczących kategorii *zarządzanie* podmiotami gospodarczymi.

Bibliografia

1. Bańka, J. 1986. *Filozofia cywilizacji*, t.1, Katowice: Wydawnictwo Cis.
2. Conniff, R. 2006. *Korporacyjne zwierzę*, Warszawa: PWN.
3. Griffin, R. W. 2000. *Podstawy zarządzanie organizacjami*, Warszawa: PWN.
4. Kostera, M. 2000. *Zarządzanie personelem*, Warszawa: PWE.
5. Listwan, T. (red.). 2000. *Zarządzanie kadrami, podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wrocław: Wydawnictwo AE im. O. Langego we Wrocławiu.
6. Penc, J. 2000. *Kreatywne kierowanie*, Warszawa: Placet.
7. Schouten, J., van Bers W. 2002. *Zarządzanie zorientowane na rezultat*, Kraków: Wyd. IFC Press.
8. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT
9. Stanley, B. 2001. *The Leadership as a top management*, *Bentham House*, New York: Bentham House.
10. Wajda, A. 2003. *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa: PWE.
11. Wajda, A. 2003a. *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Warszawa: Difin.
12. Zieleniewski, J. 1969. *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa, PWN.

Dariusz Rajczyk
O KATEGORII DOŚWIADCZENIA
W ZARZĄDZANIU

Wprowadzenie

Psycholodzy, pedagodzy bądź pracodawcy piszą i mówią na temat kategorii doświadczenia na ogół w sposób, powiedzmy delikatnie, zbyt jednostronny (Moore, 2005: 16).

Co to znaczy?

To znaczy, że opisują oni kategorię doświadczenia wyłącznie jako fenomen pozytywny.

Kenya Anderson z Quintile Management w pracy pt: *Between Experience and Rounfune* pisze m.in. *Zdecydowana większość badaczy oraz uczonych wyraża pogląd, że doświadczenie ludzkie stanowi ważny kapitał w całokształcie życiowego dorobku ludzi ubiegających się o pracę, a przynajmniej w fazie zawodowego ich startu* (Anderson, 2002: 247).

Właśnie tę uwagę zamieściłem już na wstępie niniejszego rozdziału.

Chcę przez to powiedzieć, że podzielam pogląd Anderson'a.

Wystarczy tu potwierdzić obiegowy pogląd, że faktycznie doświadczenie ludzkie to istotny i ważny czynnik w ogólnym rozrachunku walorów, na przykład w negocjacjach o pracę.

Dobrze byłoby dokładniej przyjrzeć się kategorii doświadczenia, a w razie potrzeby poszerzyć jej agendy o nowe składniki pomijane przez badaczy lub ujmowane zbyt stereotypowo¹.

¹ W oparciu o głębszą analizę kategorii *doświadczenie*.

Oczywiście znacznym nieporozumieniem jest podważanie roli i znaczenia doświadczenia w ludzkim życiu. I nie zamierzam tego poglądu kwestionować, ale chciałem na to spojrzeć w szerszej perspektywie.

Przypomnę na wstępie za Andersonem pozytywne cechy ludzkiego doświadczenia.

Z wielu zalet Anderson wymienia m. in. takie cechy, jak:

- dużą skuteczność działania praktycznego,
- zaradność organizacyjną,
- zdolność kierowania zespołami ludzkimi,
- możliwość przekazania wiedzy innym ludziom,
- łatwość komunikacji,
- dużą kreatywność,
- zdolność kooperacji (Anderson, 2002: 263).

Cechy, jakie wymienia Anderson w zakresie doświadczenia są powszechnie znane, ale też powszechnie aprobowane.

O doświadczeniu

Doświadczenie nie jest tylko ludzkim przywilejem. Doświadczenie odgrywa wielką rolę także w życiu zwierząt.

John Gould, laureat Nagrody Nobla z biologii, w swoim dziele pod tytułem *The life – secret of Nature* pisał m. in.: *Utarło się sądzić, że doświadczenie to ludzki przymiot. Lecz na równi jest ono doniosłe także w życiu zwierząt, a kto wie, czy i nie roślin?* (Gould, 2003: 57).

Gdyby faktycznie tak było, jak sugeruje J. Gould, to znaczyłoby, że doświadczenie wkomponowane jest w naturę jako czynnik przetrwania.

Łatwo zauważyć, że każdy kontekst naszego życia to gromadzenie doświadczenia. Inne doświadczenie ma niemowlę, przedszkolak, uczeń, młodzieniec, dorosły czy starzec. Jest rzeczą oczywistą, że nasze doświadczenie wzrasta na ogół wraz z upływem wieku (Gould,

2003: 71). Ale należy zaznaczyć, że nie jest to proces mechaniczny. Wiek faktycznie odgrywa decydującą rolę w gromadzeniu doświadczenia, lecz obok niego występują także inne czynniki, np. konteksty socjologiczne.

Carl Sagan znakomicie oddaje to słowami: *...kiedyś, jeszcze nie tak dawno, ludzie często żyli i mieszkali tam, gdzie się urodzili. Ich doświadczenie koncentrowało się wokół rodzinnego domu, przyjaciół, kompanów i bliskiej rodziny. Dzisiaj ludzie przemieszczają się. Wyruszają w świat za chlebem albo turystycznie. Ich wiedza o świecie jest szersza niż dawnych pokoleń. Ich doświadczenie jest też bogatsze niż ludzi, których żywot jest osiadły* (Sagan, 1997: 16).

Z przytoczonej tu wypowiedzi C. Sagana jasno widać, że czasami 30 – latek może mieć większe doświadczenie niż starzec.

Ponadto należałoby odróżnić tzw. doświadczenie życiowe od doświadczenia w dziedzinie jakiejś profesji.

Wytrawny złodziej samochodów może mieć duże doświadczenie w kradzieży i bardzo małe pojęcie o życiu. Widać więc, że tzw. doświadczenia mogą być różne.

Te społecznie i moralnie aprobowane oraz te społecznie naganne (Sagan, 1997: 27).

Z zamieszczonych tu uwag widać, że ludzie gromadzą doświadczenie na bardzo wiele sposobów. Ale jak było można zauważyć, nie każdy typ czy rodzaj doświadczenia ludzkiego jest społecznie pożądanym.

Bywają czasami doświadczenia społecznie destrukcyjne. Kasjerka, która przywłaszczyła sobie społeczne pieniądze w sposób niezauważalny ma doświadczenia negatywne.

Zatem nie każdy rodzaj doświadczenia jest społecznie wskazany.

Pozytywy i negatywy doświadczenia ludzkiego

Z egzystencjalnego punktu widzenia doświadczenie ludzkie jest warunkiem istnienia gatunku ludzkiego. Bez dziejowego doświadczenia człowiek nie mógłby istnieć.

Obecne pokolenia istnieją dzięki życiowemu doświadczeniu dawnych ludów. Na tym polega historyczna rola gatunku *homo sapiens* (Sagan, 1997: 39). Bardzo powoli doświadczenie ludzkie poczęło dawać znać o sobie w formie budowania cywilizacji. Od naczyń prostych, takich jak: kij, dźwignia, krążek, wyciągi, pojazdy kołowe, maszyny parowe, urządzenia elektryczne, a na reakcjach nuklearnych czy poznaniu DNA i podboju kosmosu, człowiek cały czas mozolnie i z dużym trudem budował cywilizację typu *techne* (Rees, 1997: 24).

Rozpoczęliśmy od cywilizacji typu *thymos* (strach i łup), a skończyliśmy na cywilizacji entyphronicznej. Ten etap cywilizacji nazywamy *digital techne*².

Najogólniej można powiedzieć, że postęp cywilizacyjny polega na forsowaniu sfery *phoresis* kosztem sfery *thymos*.

Cywilizacja staje się coraz bardziej wysublimowana, ale jednocześnie coraz mniej *humanis*. Ta nierównowaga prowadzi w prostej linii do zjawisk dehumanizacji życia, a przy okazji do dekompozycji ludzkiego *thymos*.

Doświadczenie łączy w sobie obie sfery *thymos* i *phronesis*. Co to oznacza w praktyce?

Oznacza to tyle, że obok niewątpliwych walorów i pozytywnych wartości doświadczenie niesie ze sobą także zjawiska ujemne.

O ile w literaturze psychologicznej czy pedagogicznej wyeksponowane są pozytywne wartości doświadczenia, o tyle pominięte zostają jego strony ujemne.

² Czyli technika cyfrowa.

Pozwolę sobie przedstawić je w dużym skrócie.

Doświadczenie prowadzi nader często do zjawiska rutyny. A rutyna to zbytnia ufność w swoje umiejętności, prawie automatyzm, obniżenie progu samokrytyki. Bardzo dobrze można to zauważyć wśród kierowców z dużym stażem prawa jazdy. Ale podobne zjawiska obserwujemy niemalże w każdej profesji (Anderson, 2002: 87).

Zbyt bogate doświadczenie prowadzi do pewnej formy znieczulicy, obniżenia progu wrażliwości zawodowej (widoczne u części lekarzy z dużym stażem).

Doświadczenie może wiązać się z nieograniczoną wiarą w swoje możliwości, umiejętności.

Doświadczenie często odsuwa nas od potrzeby dalszej edukacji, samodoskonalenia się. Zatem nie zawsze jest tak, że pracownik doświadczony, to pracownik bez wad, bez skazy, prawie nieomylny. To są stereotypy.

Zakończenie

Doświadczenie jest niezmiernie ważne, lecz musi być przez człowieka kontrolowane. Wówczas faktycznie może ono przysłużyć się człowiekowi. Dopiero takie doświadczenie, będąc jednym z podstawowych elementów koncepcji zarządzania wiedzą może przyczynić się do utworzenia jednego z najbardziej istotnych zasobów firmy (Staniewski, 2002: 36). Taki typ czynności zawodowych pozwala w wielu wypadkach uniknąć usztywnienia i nadmiernej rutyny, nadmiernego automatyzmu.

Bibliografia

1. Anderson, K. 2002. *Between experience and Routine*, USA.
2. Gould, J. 2003. *The life – secret of Nature*, USA: Cambridge.
3. Moore, J. 2002. *Professional education and its application*, USA: Bentham House.
4. Rees, M. 1997. *Horizon of mankind race*, USA: Oxford.

5. Sagan, C. 1997. *Modern Civilization*, USA: Arizona.
6. Staniewski, M. 2002. *Zarządzanie wiedzą: od koncepcji do praktyki działania*, „Organizacja i Kierowanie” nr 3(109).

Piotr Wiczkowski

FENOMEN ZARZĄDZANIA W WYKŁADNI PRAKSEOLOGICZNEJ I DYREKTYW ERGONOMII

Wprowadzenie

W niniejszym szkicu chciałbym zatrzymać się nad paroma zagadnieniami natury metodologicznej, a dotyczącymi fenomenu zarządzania.

Podjęmę więc próbę odpowiedzi na kilka pytań związanych z fenomenem zarządzania. Zaliczę do nich następujące kwestie:

1. *Czy w sferze zarządzania istnieją gotowe teorie, modele lub koncepcje zdolne zagwarantować maksymalną skuteczność ludzkiego działania?*

2. *Czy fenomen zarządzania bazuje wyłącznie na doświadczeniu praktycznym, czy może dysponuje, solidnym systemem wiedzy?*

3. *Czy fenomen zarządzania stanowi autonomiczną dziedzinę nauki – czy jest może konglomeratem zasad prakseologii, ergonomii, zasad ekonomicznych lub działań marketingowo-biznesowych (Griffin, 2004: 204).*

Studiując i wczytując się w literaturę o zarządzaniu łatwo dostrzec, że istnieje tam duża dowolność interpretacyjna, metodologiczna, wręcz rozproszenie problematyki badawczej (Pocztowski, 2007: 16).

Na czoło tych dylematów wysuwa się ewidentny brak systemu. Fenomen zarządzania, jak pisze T. Kotarbiński, jest obecnie *akumulacją* pokrewnych dziedzin wiedzy (prakseologia, ergonomia, ekonomia, psychologia, marketing), lecz brak w nim przesłań oraz idei

natury ogólnej. Nauka o zarządzaniu nie wychodzi poza ramy codziennej ludzkiej praktyki (Kotarbiński, 1956: 9).

Praktyka jest ważnym elementem w budowaniu zasad i norm zarządzania, ale nie może stanowić *zlepku* casusów indywidualnych doświadczeń (Kotarbiński, 1956: 10).

Czy mówiąc o zarządzaniu mamy na myśli ludzki indywidualizm czy ludzką zbiorowość? Czy można lub czy występuje zarządzanie na poziomie jednostki ludzkiej – czy pojawia się ono dopiero na poziomie społecznym? (zbiorowości?)

Arystoteles, Machiavelli, Leibnitz, Marx – omawiali zagadnienia pracy ludzkiej i zarządzania na poziomie skali makro.

Wspomniany N. Machiavelli mówił i pisał nie tyle o zarządzaniu – co raczej o *sztuce* zarządzania. Sądził on, że fenomen zarządzania to nie tylko postępowanie oparte na zespole norm i zasad, ale również udziale emocji, pasji i uczuć wkomponowanych w kompetencje zawodowe (Rumińska, 2007: 18).

Zarządzanie to nie tylko wiedza, to w równym stopniu zaangażowanie moralne, emocjonalne i czynniki woli. Dlatego w okresie *realnego socjalizmu* wydajność pracy była niska- nie z braku kompetencji, ale eliminacji sfery emocjonalnej.

Na ogół badacze zajmujący się fenomenem zarządzania kładą nacisk na takie jego elementy, jak organizacja, projekt, efektywność, wydajność. Są to wyznaczniki czysto ekonomiczne. Natomiast brak jest w nich czynnika antropicznego, antropomorficznego. Obok kompetencji, człowiek powinien angażować wszystkie swoje siły psychiczne i emocje w dobrze pojętą robotę, w tym oczywiście i zarządzanie, bo zarządzanie jest odmianą ludzkiej pracy (Höess, 1987: 119).

A więc czy ludzka praca (w tym i zarządzanie) objęta została wysiłkiem teoretycznym? Jak na razie akcenty zostały rozłożone na czynniki pragmatyczno-ekonomiczne. Planowanie, przedsięwzięcia,

projektowanie, organizacja pracy, wydajność, skuteczność działania legły u podstaw fenomenu zarządzania (Höess, 1987: 127).

Sądę, że to stanowczo za mało. Kompetencje są nieodzowne w procesach zarządzania, ale nie wystarczą dla pełnej zhumanizowanej osnowy pracy ludzkiej. Rzecz staje się jasna wówczas, kiedy próbujemy odpowiedzieć sobie na pytania:

- czym jest zarządzanie?
- jaka jest jego istota?
- czym lub kim zarządzamy? (Griffin, 2004: 83)

Czy homo-faber to należyte *narzędzie* do zarządzania – czy może tylko *instrument* do manipulacji *homo-sapiens*? Niestety w literaturze przedmiotu jest całkowity brak tego typu rozważań. Dlatego podjąłem próbę naszkicowania tych zagadnień z nieco innej perspektywy, aniżeli przedstawia to bieżąca literatura.

Czyn sprawny w teorii zarządzania

Już na wstępie należałoby odpowiedzieć sobie na pytanie czy fenomen czynu sprawnego wymaga wykładni ogólnej (teorii) czy raczej powinien stanowić on *kodeks casusów*?

W tej mierze zapewne mogą wystąpić następujące sytuacje. Albo pojęcia czynu sprawnego sprowadzimy do poziomu standardu – albo też potraktujemy go jako zdarzenie (*event*) (Russel, 1954: 129).

Zobaczmy, jakie są walory bądź *defekty* jednej i drugiej wersji.

Gdyby na terenie prakseologii udało się stworzyć ogólną teorię czynu sprawnego, wówczas istniałyby działania dla dobrej roboty wspólne wszelkim typom ludzkiego działania. Powstałoby coś w rodzaju *algorytmu* (*gramatyki czynu*, jak mawia T. Kotarbiński), który obowiązywałby wszystkich i wszędzie. Taka teoria sprawnego czynu dawałaby oręż i zdolnym, i leniwym, i uzdolnionym, i przeciętnym do uzyskiwania optimum ludzkiego działania. Ale takiej teorii dotychczas nie mamy. Teoria taka unifikowałaby ludzkie dzia-

łanie, ale zatraciłaby to, co jest w prakseologii szczególnie cenne, sprawne działanie. Dzięki istnieniu takiej teorii wszyscy odnosiliby sukcesy, lecz niestety w praktyce ludzkiej takich zjawisk nie obserwujemy. Fakt ten nasuwa pewne refleksje. Albo teoria czynu sprawnego jeszcze nie powstała, albo też jest ona odłożona *ad acta*. Albo, może nigdy się nie narodzi.

Czyżby, zatem prakseologia miała polegać wyłącznie na empirycznej mądrości jeszcze ogólnych casusów? Takie pytanie wysuwa również w swojej prakseologii Tadeusz Kotarbiński (1956: 9).

Każda unifikacja czynu sprawnego oznaczałaby w praktyce standaryzację ludzkiego działania. Lecz wówczas w zaniku byłyby takie ludzkie aktywności, jak: inicjatywa, mobilizacja, pomysłowość, talent organizacyjny, zdolności przywódcze, racjonalizacja, odkrywczność.

Pytanie, jakie wysuwa T. Kotarbiński nie doczekało się jak dotąd należytych rozwiązań.

Jest ono doniosłe nie tylko dla samej prakseologii, ale w równym stopniu w sferze ogólnego zarządzania. Również na tym polu ludzkiej aktywności wyłania się pytanie – czy na obszarze zjawisk zarządzania powinna istnieć jego teoria czy czysto metodologiczne dyrektywy?

Ale jeszcze wcześniej należałoby spytać o to, czy na terenie prakseologii lub zarządzania da się w ogóle utworzyć coś takiego, jak *teoria*? Podobne próby czynił m. in. Immanuel Kant, kiedy usiłował wyróżnić *reinen Vernunft* i *praktische Vernunft*. Ale dzisiaj wiemy, że były to nieudolne *protezy*, które raczej zmąciły myśl badawczą, aniżeli ją rozjaśniły? (Such, 1978: 97)

Aby na wszystkie te pytania odpowiedzieć należałoby rozstrzygnąć, czym jest albo jak powstaje teoria.

Isaac Newton stworzył *teorię* przyciągania mas. Fakt, że masy się przyciągają był widoczny dla wszystkich. Newtonowi zawdzięczamy

objaśnienie, który wskazał na ilościowy charakter tego zjawiska. Ale czy to jest już teoria, czy może tylko ilościowe uogólnienie? Wydaje się, że w grę wchodzi tylko ta druga sytuacja.

Newton nie opracował teorii przyciągania. Uogólnił to, co widzą i dostrzegają wszyscy. To oczywiście wielkie odkrycie, ale jeszcze nie teoria. Ani Newton ani jego następcy nie objasnili, jaka jest faktyczna przyczyna tak zwanego *przyciągania* (jeśli to w ogóle jest przyciąganie?) (Süßmann, 1992: 43).

Fakt, że dwa ciała zbliżają się do siebie, nie dowodzi jeszcze, że się przyciągają. Mogą być popychane z zewnątrz. W każdym bądź razie koncepcja Newtona nie jest teorią, a już na pewno nie teorią pełną. Jest raczej uogólnieniem doświadczenia.

W tej samej sytuacji znajduje się prakseologia, zarządzanie, medycyna.

Nic, zatem dziwnego, że tacy badacze, jak Steven Weinberg, Martni Rees, Roger Penrose, Stephen Hawking – domagali się stworzenia teorii *wszystkiego*, bowiem sądzili, że natura podlega kilku prostym zasadom, a zadaniem uczonych jest te zasady natury po prostu odkryć.

Okazuje się, że skończyło się na postulatach i dezyderatach, a teorii *wszystkiego* nadal nie mamy.

I znowu należałoby zapytać, czy metodologiczny postulat utworzenia teorii jest trafiony, czy to powtarzający się błąd uczonych?

Typy i rodzaje zarządzania

Teoretycy zarządzania (m.in. G. Marschall, M. Kaku, P. R. Simon) wyróżniają rozmaite typy czy też rodzaje zarządzania, a wśród nich między innymi:

- zarządzanie z nominacji,
- zarządzanie naturalistyczne,
- zarządzanie dziedziczone,

- zarządzanie samowwające,
- zarządzanie *sterowane* (Kaku, 1998: 214).

Oczywiście do pomyślenia są też inne typologie czy rodzaje zarządzania, na przykład według przedmiotu lub dziedziny wiedzy:

- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie finansami, firmą, przedsiębiorstwem, nieruchomości, wiedzą etc.

Termin zarządzanie *zasobami ludzkimi* został zapożyczony z terminologii gospodarczej, gdzie mówi się o zasobach energetycznych, surowcowych, mineralnych etc.

Zwrot *zarządzanie finansami, czy nieruchomości* jest dość niefortunny.

Za owymi finansami *kryje* się ludzki podmiot. W wypadku nadużyć nie sądzi się *finansów*, lecz ludzi za te finanse odpowiedzialnych. Jest to pewien skrót myślowy natury publicystycznej czy też kulturowej (Niedersen, 2001: 17).

Zgrozę może budzić termin *zarządzanie wiedzą*. Fundatorzy tego terminu najwidoczniej nie zdają sobie sprawy, że w skład wiedzy ludzkiej wchodzi:

- doświadczenie (*experience*),
- umiejętności (*skills*),
- nauka (*science*).

To po prostu hipostaza (Kotarbiński, 1972, 137).

Trudno zarządzać nauką czy umiejętnościami. Można je częściowo wykorzystywać (*supply*, lub *apply*). Trudno, a raczej, nie możliwe pogodzić ze sobą, *science* i *management*. Science nie poddaje się żadnym obróbkom administracyjnym, prawnym, technicznym. Trudno, aby menedżer zarządzał kwantową teorią grawitacji. Nie tylko menedżer, ale też nikt inny (Czerny, 2004).

Jednak jak twierdzą badacze, zarządzanie wiedzą jest dziś prawdopodobnie najważniejszym procesem (biznesowym) w firmie, procesem przez który firmy tworzą i wykorzystują ich instytucjonalną, wspólną wiedzę (Staniewski, 2008: 48)

To, że w dzisiejszej nauce powstają pretensjonalne *heidegeryzmy*, zwrócili już uwagę m.in. uczeni tej miary, co – George Süssmann lub Leon Lederman. Twórcy od zagadnień zarządzania mają ambicje tworzenia teorii tam, gdzie ich *de facto* nie ma.

Monochromatyczność ich podejścia do zagadnień zarządzania polega na tym, że eksponują oni składniki organizacyjno-ekonomiczne, ignorując przy tym troskę o kwestie ergonomiczne, czyli zespół motywacji zdążających do czynu sprawnego.

Wracając do typów zarządzania można powiedzieć, że zarządzanie z mianowania ma swoje uzasadnienie w aktach (lub decyzjach) prawnych. Zarządzanie naturalistyczne miało miejsce w zbiorowościach ludzkich i strukturach pozaoficjalnych (masoneria, gangi, grupy układu). Zarządzanie samowładne ma miejsce we wszelkiego rodzaju czynach pozaprawnych, np.: *cienie gabinetów*.

Wreszcie jest typ zarządzania *sterowanego* (np. kiedy lider osadzony jest w więzieniu, ale wydaje decyzje na zewnątrz).

W Warszawie była sytuacja, kiedy dwóch prezydentów tego miasta (odwołany i komisaryczny) *zarządzało* jednocześnie. To oczywiście sytuacja kuriozalna.

Nie ma więc jednego zjawiska zwanego potocznie *zarządzaniem*. Istnieją natomiast różne jego *mutacje* i z tych właśnie względów dosyć trudno utworzyć coś takiego, co obiegowo nazywamy *teorią* (modelem) zarządzania. Nie oznacza to oczywiście sytuacji, że należy zaniechać prób uformowania takiej teorii, ale uprzednio należałoby dysponować hipotezą oraz metodologią badań, która zezwoliłaby na powołanie takiej teorii.

Jak dotąd takiego modelu czy teorii nie mamy, stąd mój artykuł, który sygnalizuje te wszystkie zagadnienia.

Szkic niniejszy ma charakter przyczynkarski, ale w jakimś stopniu bilansuje on dotychczasowe próby teoretyzacji fenomenu zarządzania.

Zakończenie

Mój artykuł posiada charakter polemiczny. Zależało mi na wzburzeniu dyskusji wokół szeroko pojętej problematyki zarządzania. Uważam, że wiele kwestii i wielu badaczy ujmuje problem zbyt dogmatycznie – jak mówi Krystyna Zamiara *ad hoc*.

Zbyt często sięga się w teorii zarządzania po metodę analogii. Ale jak pokazał to o. Bocheński, analogia w nauce jest bardzo ryzykownym zabiegiem metodologicznym. Właśnie na te kwestie chciałem zwrócić uwagę – sugerując, aby pewne ujęcia badaczy problematyki zarządzania *odczarować* i nadać im status nauki pewnej, a nie postulowanej.

Bibliografia

1. Griffin, R. W. 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN.
2. Höess, B. 1987. *Ainlaitung zur psychologie*, Hannover.
3. Kaku, M. 1998. *Visions*, N.Y.
4. Kotarbiński, T. 1956. *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław-Warszawa-Kraków: Ossolineum.
5. Kotarbiński, T. 1972. *Dzieła wybrane*, Warszawa: Ossolineum.
6. Niedersen, S. 2001. *Towards modern civilization*, Oslo-N.Y.
7. Pocztowski, A. 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa: PWE.
8. Rumińska, I. M. 2007. *Sztuka zarządzania w systemie N. Machiavelli*, Katowice.
9. Russel, B. 1954. *Theory of events*, Londyn.

10. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.
11. Such, J. 1978. *O sposobach tworzenia teorii*, Poznań
12. Süßmann, G. 1992. *Zur Geschichte der Wissenschaft*, München: Passing.

Dariusz Turemka
ZMIERZCH KAPITAŁU

Wprowadzenie

W czasach dzisiejszych utarł się pogląd, że za pomocą kapitału finansowego można rozwiązać wszelkie problemy tego świata. Pogląd ten silnie pokutuje głównie w kulturze i mentalności młodego pokolenia. Młodzi Polacy zostawiają czasami swoje rodziny, żony, rodzeństwo, przyjaciół, emigrując w pogoni za zarobkiem. Są oni przekonani, że za uzyskany tą drogą kapitał, zdobędą to, co już utracili. Miłość, przyjaźń, koleżeństwo. Ale niestety, tych wartości nie da się zdobyć za pieniądze, stąd tytuł mego artykułu.

„Gloria Feniciaum”

Niektórzy teoretycy cywilizacji (np. Samuel Huntington) wyznają pogląd, że jednym z największych „wynalazków” ludzkiej cywilizacji było wprowadzenie w obieg przez Fenicjan wynalezionej pieniądza (Huntington, 1999: 176). Ale nie wszyscy badacze ten pogląd podzielają. Mówią oni (Smith, Ricardo), że pieniądz nie jest tożsamy z kapitałem. Co więcej – twierdzą oni, że kapitał pojawił się dopiero wtedy, gdy produkcja uzyskała skalę masową (np. manufaktury włókiennicze w Anglii – Manchester), co miałoby przypadać na XVI wiek (Morris, 2008). Są też badacze, którzy sądzą, że kapitał zrodził się już w XIII wieku w związku z latyfundiami ziemskimi (baroni i magnaci) (Smith, 1827).

Tak czy owak, zdecydowana większość teoretyków ekonomii uważa, że kapitał pojawił się równocześnie z nastaniem produkcji wielkoskalowej. Karol Marks wiązał pojęcie kapitału w ramach tak

zwanego „determinizmu ekonomicznego”, który wystąpił w fazie globalnej industrializacji w XIX wieku (Marks, 1950).

Już z tych lapidarnych sentencji widać, że teoretycy ekonomii mają zróżnicowane kryteria i „kalendarium” co do narodzin samego kapitału. Ja w tym artykule nie zamierzam tej kwestii rozstrzygać, ponieważ;

- nie jestem znawcą zagadnień myśli ekonomicznej, oraz;
- nie jest to moim celem w tym szkicu.

Natomiast zamierzam zająć się zupełnie innym zagadnieniem, które zasygnalizowałem w tytule tego artykułu, a mianowicie: „zmierzchem kapitału”.

Pojęcie „zmierzchu kapitału” rozumiem tu bardzo specyficznie, i dalsza część tego opracowania poświęcona jest objaśnianiu tej kwestii.

Pojęcie „kapitał”

Kategoria „kapitał” posiada w nauce rozmaite znaczenia: „kapitał intelektualny” (Staniewski, 2008: 19-22), „kapitał ludzki”, „kapitał bankowy”, „kapitał majątku”, „kapitał gospodarczy”, „kapitał” – jako kategoria ekonomii politycznej. Spośród wszystkich znaczeń terminu „kapitał”, interesować nas będzie kapitał w znaczeniu marksowskim od tytułu dzieła „Kapitał” (Marks, 1950).

Zwolennicy gospodarki liberalnej są przekonani, że wszelki postęp gospodarczy, społeczny, cywilizacyjny zależy w prostej linii od kapitału. Mówi się, że tylko system kapitalistyczny jest w stanie zagwarantować powszechny dobrobyt i pomyślność gospodarczą, a to z tego względu, że przyczynia się do ustawicznego wzrostu kapitału, głównie finansowego. Takie stanowisko i takie przekonania otrzymały nazwę „fetyszyzmu pieniądza”. Najkrócej mówiąc – kapitalizm, to system gospodarczy, wolnorynkowy, który finalnie, a więc docelowo – ma doprowadzić do maksymalizacji zysków i stałego

wzrostu gospodarczego. A ten wzrost napędza pozostałe agendy życia człowieka. Z tych to właśnie powodów w kapitalizmie dąży się do;

- rentowności gospodarki,
- ciągłego jej wzrostu,
- zawyżania standardów ludzkiej egzystencji,
- powszechnej pomyślności sfer życia materialnego i duchowego.

Dlaczego więc podjąłem decyzję o napisaniu artykułu pod tytułem; „Zmierzch kapitału”?

Może przez analogię – do pracy – Oswalda Spenglera „Der Untergang des Abendlandes” (Zmierzch cywilizacji Zachodu. Autor przewidywał zmierzch cywilizacji zachodniej, do którego faktycznie nie doszło).

Spróbuję teraz wykazać, czy faktycznie dochodzi do takiego zjawiska.

Czy zmierzch kapitału?

Samuel Huntington wprowadził do nauki: pojęcie „ograniczonej doskonałości”. Nic nie może rozwijać się bez granic. Granice wynikają z ograniczeń biologicznych i umysłowych samego człowieka. Z ograniczeń, jakie stwarza środowisko ziemskie, którego zasoby są ograniczone. Jednym z przykładów owego ograniczenia może być pogląd o przewartościowaniu klasycznie pojmowanego kapitału, jako jednego z najważniejszych czynników wytwórczych (praca, ziemia, kapitał). Jego miejsce zajmuje obecnie nowa wartość – kapitał wiedzy (Staniewski, 2008: 17-20). Zatem i rozwój kapitalizmu, i kapitału musi natrafić na prawo „ograniczonej doskonałości”. Natomiast szczegóły tego ograniczenia należą do futurologii, a nie myśli ekonomicznej.

W dzisiejszym świecie, chyba mocniej niż w czasach K. Marksa, ugruntował się potoczny pogląd, że człowiek współczesny dąży do maksymalnego poziomu życia materialnego, który może osiągnąć w drodze pozyskiwania kapitału (tego pieniężnego) czyli sposobów bogacenia się. Mówi się, że człowiek dzisiejszy „goni” za pieniędzmi. Zarobione pieniądze pozwalają na realizację swoich osobistych pragnień, życzeń, marzeń i zachcianek. Pieniądze to klucz do „high-life”.

Warto zatem prześledzić te fakty i wydarzenia dzisiejszego życia, aby przekonać się, czy faktycznie wzrost kapitału pociąga za sobą wzrost standardów życia współczesnego człowieka. Spróbuję odpowiedzieć na pytania, czy istotnie: wzrost kapitału na świecie czy- ni człowieka:

- bardziej szczęśliwym?
- dłużej i zdrowiej żyjącym?
- bardziej wykształconym (oświeconym)?
- bardziej sprawiedliwym?

Postaram się w sposób ogólny odpowiedzieć na wysunięte tu pytania.

Zacznę od przykładów bardzo powszechnych, dobrze znanych i relatywnie nieskomplikowanych.

W prowadzonej obecnie wojnie w Afganistanie zderzyły się ze sobą dwie różne cywilizacje, a mianowicie:

- zachodnia cywilizacja kapitału, oraz;
- cywilizacja Islamu oparta głównie na przekonaniach religijnych.

Żołnierze amerykańscy oraz ich sojusznicy są znakomicie, perfekcyjnie uzbrojeni i wyposażeni w najnowocześniejsze militarne technologie. Talibowie – ubrani jak żebracy, słabo uzbrojeni i odnoszący sukcesy frontowe. Należałoby wysunąć pytanie – czy zasobny materialnie Zachód jest w stanie pokonać siły Islamu? Czy zainwestowa-

ny kapitał w uzbrojenie wojsk Zachodu w Afganistanie i całą jego logistykę gwarantuje ostateczne zwycięstwo?

Jak już mówiłem, w dzisiejszym Afganistanie starły się dwie różne cywilizacje – „kapitał” *contra* „wiara”. Tak jak wielu ludziom wydaje się, że mając kapitał można rozstrzygnąć pomyślnie wszelkie sprawy tego świata, tak administracji amerykańskiej wydaje się podobnie – że dzięki „kapitalizacji” armii uda się uzyskać zwycięstwo.

Ale zostawmy Afganistan. Wiele klubów piłkarskich bazuje na przekonaniu, że olbrzymie fortuny przeznaczane dziś na opłacenie piłkarzy zagwarantują sukces sportowy (Chealse, Bayern, Barcelona, Liverpool, Real Madrit). Praktyka pokazuje, że olbrzymie kwoty dotujące klub nie zawsze mają swoje odbicie w rezultatach sportowych.

Wielu sławnych artystów świata, mimo „kosmicznych” zarobków, nie tylko, że nie osiągnęła sukcesów estradowych, ale przedwcześnie zeszła z tego świata (E. Presley, M. Jackson i inni).

Mówi się (używa się zwrotu) „bogaty Zachód” i biedna reszta świata.

Wypada teraz udzielić odpowiedzi na fundamentalne pytanie – czy wzrost kapitału wywołuje ogólny wzrost dobrobytu ludzkości?

Łatwo zauważyć, że mimo faktycznego wzrostu kapitału na świecie jest on:

- kumulowany w bardzo niewielkich społecznościach ludzkich,
- wzrost kapitału służy jak dotąd tylko nielicznym jednostkom.

Reszta ludzkości nie odczuwa tego wzrostu, a *de facto* podupada, pauperyzuje się, degradowuje się (Huntington, 1998: 12).

Ten nierówny (by nie powiedzieć – niesprawiedliwy) podział kapitału powoduje, że:

- zdecydowana większość ludzkości dzisiejszego świata popada w gospodarcze i ekonomiczne zależności,

- kapitał świata skoncentrowany jest w rękach niewielkich grup społecznych (super-milionerzy),
- zdecydowana większość ludzkości XXI wieku żyje z pracy najemnej – coraz to mniej pewnej,
- szacuje się, że u progu XXI wieku jest blisko miliard ludzi bez pracy. Wzrost światowego kapitału w niczym nie polepszył losu człowieka XXI wieku, którego nękają choroby, pandemiczne, bezrobocie, żywioły i coraz to głębsza świadomość niemocy,
- zwiększa się na świecie ucisk ekonomiczny na rzecz swobód politycznych,
- zaawansowana technika cyfrowa oraz „inteligentna” technologia eliminują pracę rąk ludzkich. Dzisiaj w USA więcej ludzi pracuje na uczelniach wyższych aniżeli w rolnictwie. Praca rąk ludzkich znaczy coraz mniej. Dochodzi do alienacji pracy ludzkiej na rzecz zwiększającej się automatyzacji. Po wojnie, w przemyśle samochodowym USA pracowało 47 milionów ludzi. Dzisiaj zaledwie 24 miliony. W Europie pracowało 29 milionów. Dzisiaj zaledwie 11 milionów. I tak dzieje się w większości gałęzi światowej gospodarki (Morgen, 1999: 129).

Zachód wytworzył, jak już pisałem, „cywilizację kapitału”. Islam „cywilizację opartą na religii”. Azjaci wytworzyli cywilizację etosu pracy (filozofię pracy). Nie ma na świecie jednej cywilizacji, jak chcieli tego m. in.; Hegel, Marks, Toynbee, Spengler. To były utopie.

Cała kultura Zachodu oparta jest na filozofii kapitału. Zgodnie z tą filozofią, kapitał ma zapewnić hegemonię w świecie. Wysoki standard życia. Sielankowe życie i pomyślną wizję świata opartą na ciągłym rozwoju (to pogląd amerykańskiego ekonomisty Berry Stanley’a).

Lecz dzisiejsza praktyka ludzka tej filozofii nie potwierdza. Supermiliarder John Kerry, który kupował swoim pieskom diamentowe obroże (każda za 60 tysięcy dolarów), zmarł w wieku 49 lat. Wielcy

artyści estradowi bardzo rzadko (mimo zgromadzonego kapitału) dożywają „jesiennej starości”. Nie widać w życiu społecznym ewidentnej zależności między zgromadzonym kapitałem, a pomyślnością życia człowieka. Oczywiście, zdarzają się wyjątki. Ale to są tylko wyjątki. Michael Jackson zgromadził ogromną fortunę, lecz skończył życie dramatycznie. Lider zespołu „Jam”, chociaż posiadał znaczne konto bankowe, zmarł wskutek nadużywania narkotyków. Nie sposób wymienić tu wszelkich przypadków ewidentnych patologii nawet wtedy, kiedy osoba dysponuje dużym kapitałem. Jak człowiek siał intrygi, tak sieje nadal. Jak pieniądze cenił czasami wyżej od przyjaźni, tak ceni to nadal. Jak toczył wojny, tak toczy je dalej. Kapitał na świecie ciągle narasta, a człowiek w niczym nie doskonali się jako osoba. Wręcz przeciwnie. Narasta egoizm. Panoszy się arogancja. Deptane są zasady moralne (zwane szumnie „konkurencją”). Niszczy się środowisko ziemskie. Wzrasta tylko jedna rzecz. A jest nią kapitał.

Richard Pipes w pracy „Westernization” słusznie napisał, że „kapitał bardziej manieruje człowieka niż go uszczęśliwia” (Pipes, 2004: 17). I chyba Pipes ma rację.

Nadmierna gloryfikacja kapitału stanowi przejaw współczesnej patologii społeczeństw. Jest nowoczesną formą uzależnienia, często kosztem własnego życia i zdrowia. Norweski teoretyk cywilizacji, Sven Nedersen, nazywa takie postawy „self-reduction of life” (Pipes, 2004: 17) (samoredukcją życia). To alienacyjna funkcja kapitału, czego nie przewidzieli ani Marks, ani Smith, ani Ricardo czy Keynes. To nowe oblicze naszej cywilizacji. W ostatecznym rozrachunku liczą się zasoby ludzkie (Staniewski, 2008).

Zakończenie

Dowcipne powiedzenie mówi: „Kapitał szczęścia nie daje, ale bez niego trudno żyć”. Otóż, nie chodzi o sam kapitał. Chodzi raczej o jego fetyszym, gloryfikację. Nadawanie mu mitycznej wprost mocy oraz sposób życia wyłącznie dla pozyskiwania kapitału.

Wspomniany wcześniej Samuel Huntington tłumaczy, dlaczego nurt islamski zaczyna dominować nad chrześcijańskim Zachodem. Mówi on: „Islam jest nadzieją i wiarą ludzi bez kapitału. Oni zamiast kapitału mają idee, które są wyżej cenione aniżeli kapitał” (Staniewski, 2008: 183).

Oto, dlaczego „nędzarze” w Afganistanie radzą sobie z zachodnim kapitałem. W dzisiejszym Afganistanie starły się dwie filozofie. Filozofia kapitału i filozofia wiary. Efekty tego starcia wszyscy widzą. Zatem raz jeszcze należy spytać, czemu ma służyć kapitał? Dominacji i hegemonii człowieka nad człowiekiem, czy dobru ogólnemu? Jak na razie, Zachód faworyzuje filozofię kapitału. Ale chyba już nie na długo (Czemu ma służyć kapitał? Jednostkom? Wszystkim ludziom? Na to pytanie nie odpowiada żaden myśliciel).

Kapitał ludzi łączy, ale i dzieli. W westernach można zobaczyć – jak „poszukiwacze” złota ginęli za grudki tego kruszca. Lecz nikt nie powie, że kawałek złota jest cenniejszy od ludzkiego życia. Ale tu działa psychologiczny mit kapitału, który dzisiaj zawłaszcza coraz większymi ludzkimi społecznościami.

Bibliografia

1. Huntington, S. 1998. *The Western – World*, New York: Hopkins – University.
2. Huntington, S. 1999. *Western Civilization*, Arizona: Arizona University Press.
3. Marks, K. 1950. *Kapitał*, tom I, Warszawa: PWN.

-
4. Morgen, L. 1999. *The industrial manager World*, [w:] "Economic Review" nr 7.
 5. Pipes, R. 2004. *Westernization*, New York: Bentham – House.
 6. Smith, A. 1827. *Introduction to Basic economy*, "Economy".
 7. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.

Część V
Zdywersyfikowane
problemy zarządzania

**Agnieszka Biernat-Jarka
Ewa Grzymska**

USŁUGI ELEKTRONICZNE JAKO ELEMENT INNOWACYJNOŚCI SEKTORA MSP

Wprowadzenie

W artykule przedstawiono znaczenie usług elektronicznych jako elementu rozwoju innowacyjności w sektorze MSP. Omówiono pojęcie innowacyjności, usług elektronicznych, a także społeczeństwa informacyjnego. Zaprezentowano znaczenie usług elektronicznych dla polskiej gospodarki, a także przedstawiono możliwości wsparcia finansowego w zakresie rozwoju usług elektronicznych w ramach PO Innowacyjna Gospodarka. W opracowaniu pokazano także zainteresowanie przedsiębiorców uzyskaniem środków finansowych na rozwój usług elektronicznych.

Gospodarka światowa, w tym także polska, boryka się z wieloma problemami związanymi z kryzysem gospodarczym. Skutki kryzysu, takie jak spadek produkcji, zmniejszenie przychodów, a co za tym idzie konieczność zwolnień pracowników, odczuwają szczególnie małe i średnie przedsiębiorstwa. Ważną pomocą dla sektora MSP może być uzyskanie przez nich wsparcia w ramach pomocy publicznej. W perspektywie finansowej lat 2007-2013 mali i średni przedsiębiorcy mogą korzystać z dotacji w ramach różnorodnych programów, zarówno krajowych, jak i regionalnych, które mają na celu przede wszystkim wzrost konkurencyjności i innowacyjności tych przedsiębiorstw. Wykorzystywanie przez przedsiębiorców innowacyjnych rozwiązań nie przyczynia się tylko do wzrostu ich konkurencyjności, ale przede wszystkim pozwala im zniwelować

skutki kryzysu. Należy podkreślić, że o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego decyduje przede wszystkim stopień innowacyjności firm. Wdrażanie innowacji może pozwolić na obniżenie kosztów produkcji przy jednoczesnym podnoszeniu jakości produktów.

Innowacyjność ma różne oblicza. Podział na innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe jest zbyt prosty. Niektóre innowacje łączą wszystkie cechy wymienionych wyżej rodzajów innowacji. Przykładem takiej innowacji może być tworzenie usług elektronicznych, które mają na celu rozwój społeczeństwa informacyjnego. Fakt, że społeczeństwo coraz bardziej wykorzystuje zasoby i możliwości Internetu jest niepodważalny. Możliwość załatwienia wielu spraw bez konieczności bezpośredniego uczestnictwa jest w dzisiejszych czasach szczególnie ważne. Usługi elektroniczne zapewniają dokonanie transakcji bez bezpośredniego udziału stron. Już dziś można rozwiązać wiele spraw urzędowych przez Internet, co pozwala zaoszczędzić czas obywateli. Obecna technologia dostarcza wielu nowych narzędzi pozwalających także na lepsze i sprawniejsze budowanie kapitału wiedzy w przedsiębiorstwie. Do narzędzi tych można zaliczyć systemy komputerowe ułatwiające komunikację interpersonalną, a także bazy danych (Dąbrowski, Kołodkiewicz, Staniewski, 2002).

Przedsiębiorcy coraz częściej poszukują zewnętrznego finansowania, posiadają także coraz więcej wiedzy na temat możliwości, które daje nam członkostwo Polski w UE. Szansą dla przedsiębiorców, którzy poprzez wdrożenie usług elektronicznych chcą się rozwijać jest oferta, jaką stwarzają fundusze strukturalne w obecnym okresie programowania, czyli w latach 2007-2013. Przedsiębiorcy mogą skorzystać ze wsparcia na usługi elektroniczne z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka oraz z Regionalnych Programów Operacyjnych.

Cel i zakres

Celem opracowania jest ukazanie usług elektronicznych w świetle innowacyjności, zbadanie rozwoju usług elektronicznych w poszczególnych regionach Polski oraz potrzeb przedsiębiorców na wsparcie w zakresie rozwoju usług elektronicznych. W artykule przedstawiono definicje innowacyjności i społeczeństwa informacyjnego. Analizę oparto głównie na literaturze przedmiotu dotyczącej zagadnienia innowacyjności oraz usług elektronicznych, a także na podstawie danych z Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, dotyczących działania 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka wdrażanego na terenie całej Polski.

Pojęcie innowacyjności, społeczeństwa informacyjnego i usługi elektronicznej

Innowacyjność przedsiębiorstw jako zagadnienie naukowe jest znane od drugiej połowy XX wieku. Pojęcie innowacji zastosował po raz pierwszy w naukach ekonomicznych Szumpeter, który zdefiniował je jako (Matusiak, 2005):

- wprowadzanie do produkcji wyrobów nowych lub też doskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykantów,
- wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Już w tej definicji autor wskazał nie tylko na techniczny charakter innowacji, ale także na aspekty organizacyjne oraz ekonomiczne. Druker natomiast zwrócił uwagę na ekonomiczno-społeczny aspekt innowacji, gdyż nie odnosi się ona tylko do nauki i techniki, ale tak-

że do związków ekonomiczno-społecznych dotyczących zachowania się ludzi (Pomykalski, 2001).

Definiując pojęcie innowacji autorzy akcentują zmiany i nowość. Nie ma bowiem innowacji bez zmian dotychczasowego stanu rzeczy i wprowadzenia nowości. Ideą innowacji jest zatem zmiana, kiedyś niesłusznie kojarzona z wysoką technologią. Innowacją jest każdy nowy lub zmieniony produkt lub proces.

Innowacyjność jest cechą podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążąca się z aktywnym zaangażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowanie działań w tym kierunku (Matusiak, 2005).

Innowacje przynoszą wymierne korzyści dla organizacji. Możemy je podzielić na innowacje powodujące (Baruk, 1992):

- obniżkę kosztów,
- polepszenie jakości produktów,
- wzrost ilości produktów,
- poprawę warunków pracy i bezpieczeństwa,
- ochronę środowiska naturalnego.

Nowością i na pewno dużą zmianą w gospodarkach jest wykorzystanie technologii informacyjnych do świadczenia usług przy wykorzystaniu systemów teleinformatycznych. Dla przedsiębiorców świadczenie e-usług jest innowacją procesową, polegającą na wprowadzeniu i stosowaniu nowej, udoskonalonej metody sprzedaży. Zgodnie z zapisami § 3 ust. 1 pkt 3 Rozporządzenia Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 29 stycznia 2009 r. (zmieniającego rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej na wspieranie tworzenia i rozwoju gospodarki elektronicznej w ramach PO Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013) e-usługą jest usługa świadczona w sposób zautomatyzowany przez użycie technologii informacyjnych, za po-

mocą systemów teleinformatycznych w publicznych sieciach telekomunikacyjnych, na indywidualne żądanie usługobiorcy, bez jednoczesnej obecności stron w tej samej lokalizacji.

Obecnie żyjemy w erze społeczeństwa informacyjnego, czyli społeczeństwa charakteryzującego się przygotowaniem i zdolnością do użytkowania systemów informatycznych, skomputeryzowanego i wykorzystującego usługi telekomunikacji do przesyłania i zdalnego przetwarzania informacji (http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.PDF). Społeczeństwo informacyjne nie tylko posiada rozwinięte środki przetwarzania informacji i komunikowania, lecz środki te są podstawą tworzenia dochodu narodowego i dostarczają źródła utrzymania większości społeczeństwa (Goban-Klas, Sienkiewicz, 1999). Warto zwrócić uwagę, że podstawą gospodarek rozwiniętych państw są małe i średnie przedsiębiorstwa, zatem wykorzystanie przez nie technologii teleinformatycznych jest szczególnie ważne. Nie dziwi zatem dążenie państw do wsparcia tej grupy przedsiębiorców.

Szybki rozwój technologii teleinformatycznych jest podstawową cechą społeczeństwa informacyjnego. Informacja natomiast stała się jednym z najbardziej cennych dóbr. Internet pozwala na komunikację i dostęp do informacji na bardzo szeroką skalę, dotychczas niespotykaną, eliminując istotność takiego czynnika jak odległość. Nowoczesne rozwiązania technologiczne przyczyniają się także do usprawnienia działań związanych z dzieleniem się wiedzą między pracownikami. Daje to możliwość lepszego wykorzystania dotychczasowych doświadczeń w zakresie rozwiązywania problemów (Dąbrowski, Koładkiewicz, Staniewski, 2002).

Innowacyjność a usługa elektroniczna

Usługi elektroniczne nie są już innowacją na skalę światową, ponieważ od kilku lat są wykorzystywane na świecie. Najszybszy ich rozwój można było zaobserwować w Stanach Zjednoczonych. W Polsce za początek Internetu uważa się 1991 rok, kiedy to nastąpiła pierwsza wymiana poczty elektronicznej między Polską a światem (<http://www.winter.pl/internet/krotka.html>). Rynek usług elektronicznych w Polsce obecnie bardzo dobrze się rozwija, jednakże ich zastosowanie dla większości polskich przedsiębiorstw jest nowością i wręcz przełomem w działalności. Dla przedsiębiorców świadczenie e-usług jest innowacją procesową, polegającą na wprowadzeniu i stosowaniu nowej, udoskonalonej metody sprzedaży. E-usługi mogą być receptą na skutki kryzysu gospodarczego, gdyż ich wykorzystanie przyczynia się znacząco do zmniejszenia kosztów oraz zwiększeniu przychodów poprzez dotarcie do szerszej grupy odbiorców. E-usługa zapewnia usługobiorcy dużą indywidualność, gdyż nie wymaga obecności obu stron transakcji w tym samym miejscu i czasie.

Gwałtowny wzrost znaczenia informacji oraz usług świadczonych drogą elektroniczną i tym samym wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce, administracji publicznej (rządowej i samorządowej), a także w życiu codziennym obywateli wiąże się z nowym trendem transformacji cywilizacyjnej – transformacji w kierunku „społeczeństwa informacyjnego” (Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013, MSWiA, 2008). Polska gospodarka i społeczeństwo potrzebują szybkiego i sprawnego rozwoju usług elektronicznych, aby stworzyć możliwość powszechnego dostępu do usług w sieciach informacyjnych. Znaczenie rozwoju technologii informacyjnych i komunikacyjnych dla wzrostu gospodarczego podkreślają badania, we-

dług których technologie te w ostatnich latach odpowiadają za około jedną czwartą wzrostu PKB oraz za 40% wzrostu produktywności w Unii Europejskiej (MSWiA, 2008).

Według strategii rozwoju społeczeństwa informacyjnego, Polsce zostały wyznaczone strategiczne kierunki w zakresie rozwoju społeczeństwa informacyjnego do 2013 roku, m.in. „Wzrost efektywności, innowacyjności i konkurencyjności firm, a tym samym polskiej gospodarki na globalnym rynku oraz ułatwienie komunikacji i współpracy między firmami dzięki wykorzystaniu technologii informacyjnych i komunikacyjnych”. Kierunki strategiczne zostały przedstawione za pomocą celów. Jednym z nich jest „stworzenie warunków sprzyjających rozwojowi sektora technologii informacyjnych i komunikacyjnych oraz e-usług w Polsce”.

Rok 2007 to kolejny rok rozwoju gospodarki elektronicznej w Polsce, który przyniósł wiele spektakularnych sukcesów wdrożenia e-usług społeczeństwa informacyjnego, jednak dotyczyły one głównie przedsięwzięć mniejszej skali i zasięgu, odpowiadając prywatnym potrzebom obywateli. Dynamikę rozwoju wykorzystania e-gospodarki i wzrastające zaufanie do transakcji realizowanych drogą elektroniczną obrazuje prawie 70% wzrost łącznej wartości towarów i usług zakupionych w Internecie (dokładnie 67,4% w stosunku do 2006 roku), osiągając w 2007 roku poziom 4,52 mld zł). W 2007 roku oferta e-usług rozwijała się bardzo dynamicznie, a społeczeństwo i przedsiębiorstwa coraz częściej korzystały z usług e-kancelarii prawnych, z nawigacji satelitarnej lub lokalizacji położenia na mapach cyfrowych. Wzrost obrotów i rozwój funkcjonalny w wielu innych obszarach e-biznesu – w bankowości elektronicznej, e-ubezpieczeniach, czy na elektronicznych rynkach kapitałowo-inwestycyjnych – objawił istotny czynnik ograniczający dynamikę rozwoju i słabość polskiego rynku pracy – niedostatek

specjalistów ICT (<http://WWW.logistyka.net.pl/index.php?option=comcontent&task=view&id=6042&Itemid=1>).

W celu przedstawienia sytuacji polskiego e-biznesu można przytoczyć dane statystyczne odnoszące się do 2007 roku (Kraska, 2008):

- 95% przedsiębiorstw wykorzystuje w swoich działaniach komputery (wzrost o 2 punkty procentowe w stosunku do 2006 r.);
- 92% przedsiębiorstw ma dostęp do Internetu (wzrost o 3 punkty procentowe w stosunku do 2006 roku);
- 25% firm wykorzystujących komputery realizuje zakupy on-line (spadek o 2 punkty procentowe w stosunku do 2006 roku);
- 10% firm wykorzystujących komputery realizuje sprzedaż on-line (spadek o 1 punkt procentowy w stosunku do 2006 roku);
- 69% przedsiębiorstw wykorzystuje Internet w kontaktach z administracją publiczną (bez zmian w stosunku do 2006 roku) z czego 89% korzysta z funkcjonalności związanej z odsyłaniem wypełnionych formularzy;
- 58% firm posiadających dostęp do Internetu korzysta z łączy szerokopasmowych.

Elektroniczna gospodarka przeżywa rozwój. Aby działać efektywnie w gospodarce oraz zauważać oszczędności w elektronicznej wymianie danych, przedsiębiorstwa decydują się na integrację systemów informatycznych. Z wymianą informacji wiążą się dokumenty elektroniczne, będące nośnikami informacji biznesowych. Świat wirtualny stwarza możliwości korzystania z wymiernych korzyści biznesowych, jakimi są zmniejszenie czasu realizacji, zmniejszenie kosztów operacyjnych, rozszerzenie rynków zbytu i zaopatrzenia.

Rozwój usług elektronicznych jest zatem kluczowym elementem rozwoju gospodarki. Państwo powinno dążyć do wsparcia ich rozwoju m.in. poprzez wsparcie przedsiębiorstw. System wsparcia przedsiębiorców z funduszy strukturalnych już istnieje i coraz bardziej się rozwija, dlatego też należy informować przedsiębiorców i zachęcać do korzystania ze środków unijnych.

Zainteresowanie przedsiębiorców wsparciem na usługi elektroniczne

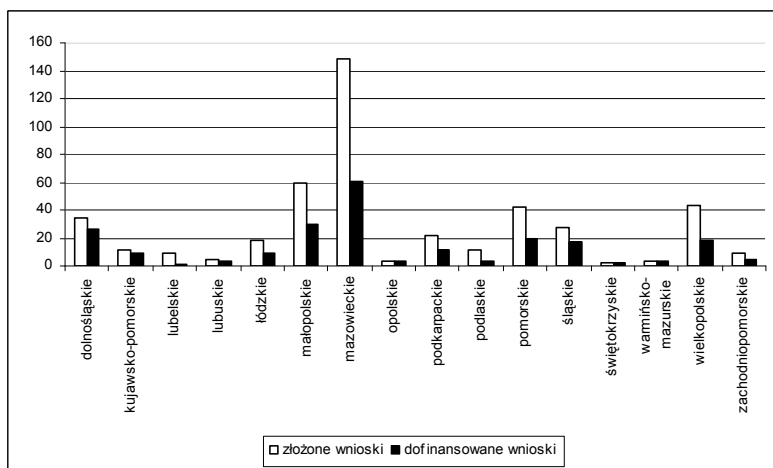
Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007-2013 (POIG) jest programem wykorzystującym fundusze strukturalne, mającym na celu rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa. POIG poprzez wsparcie innowacyjnych przedsięwzięć przyczynia się do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw, instytucji otoczenia biznesu, sektora nauki. Jednym z celów szczegółowych Programu jest wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce, drugim – zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw.

Celom PO Innowacyjna Gospodarka odpowiada jedna z Osi priorytetowych: Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki. W ramach priorytetu wspierane są działania w zakresie tworzenia usług elektronicznych, tworzenia elektronicznej komunikacji między przedsiębiorstwami, jak również przeciwdziałania wykluczeniu cyfrowemu. Wsparcie tworzenia i świadczenia e-usług dla obywateli i przedsiębiorstw polega na udzielaniu mikro- i małym przedsiębiorcom prowadzącym działalność gospodarczą nie dłużej niż 1 rok dotacji na wykonanie projektu w zakresie tworzenia produktów cyfrowych i udostępniania usług w postaci cyfrowej dotyczących różnych dziedzin (SOS POIG, 2009).

W ramach działania wsparcie mogą otrzymać mikro i małe firmy z różnych branż, nie koniecznie posiadające wiedzę i zasoby IT.

Istotny jest pomysł, najlepiej nowy, niepowtarzający się, rokujący sukces e-biznesu opartym na e-usługach. Projekty mogą mieć minimalną wartość 20 tys zł, maksymalną 1 mln zł.

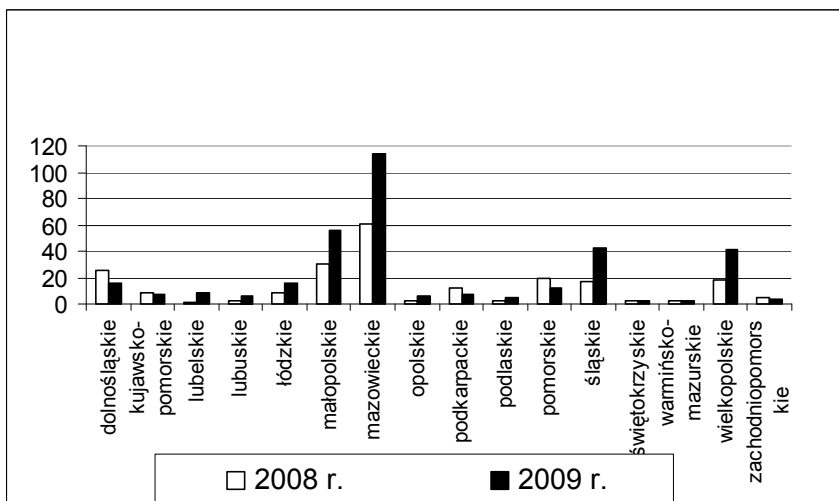
Rysunek 1. Liczba złożonych i dofinansowanych wniosków w IV kwartale 2008 r.



Źródło: PARP

W ramach działania 8.1 konkursy zostały ogłoszone dwukrotnie, w ramach rundy w 2008 r. oraz w ramach I rundy w 2009 r. W odpowiedzi na konkurs ogłoszony w 2008 r. wpłynęły 452 wnioski o wartości dofinansowania 189 mln zł. Ostatecznie zatwierdzono 222 projekty na kwotę 92 mln zł. W latach 2008-2013 kwota do rozdysponowania to ok. 390 mln euro (PARP).

Rysunek 2. Liczba wniosków zatwierdzonych do dofinansowania w ramach działania 8.1 PO Innowacyjna Gospodarka (stan na 30.06.2009 r).



Źródło: PARP

W 2008 r. najwięcej wniosków, bo aż 149 złożyli przedsiębiorcy z województwa mazowieckiego, co stanowiło 33% wszystkich złożonych wniosków. Działanie cieszyło się także dość dużą popularnością w województwie małopolskim, wielkopolskim i pomorskim. Natomiast przedsiębiorstwa z województwa świętokrzyskiego nie wykazały zainteresowania wsparciem w zakresie e-usług, gdyż złożone zostały tylko dwa wnioski, co stanowi 0,4% wszystkich. Wnioski złożone w sześciu województwach: lubelskim, lubuskim, opolskim, świętokrzyskim, warmińsko-mazurskim i zachodniopomorskim stanowiły łącznie tylko 7% wszystkich złożonych w całym kraju.

W ramach I rundy 2009 r. wpłynęły 822 wnioski o dofinansowanie na łączną kwotę 492 mln zł, czyli zainteresowanie przedsiębiorców było dużo większe niż w 2008 r. Częściowy wpływ na tak dużą liczbę złożonych wniosków miała wykorzystywana przez przedsiębiorców możliwość powtórnego aplikowania przez przedsiębiorstwa, których wnioski zostały odrzucone w ramach oceny formalnej lub merytorycznej w 2008 r. Zatwierdzonych do dofinansowania zostało aż 346 wniosków, czyli o 124 więcej niż w 2008 r.

Zainteresowanie przedsiębiorców w regionach kształtowało się podobnie jak w 2008 r. Jednak warto zauważyć dużo większą aktywność przedsiębiorców z województwa lubelskiego, lubuskiego, śląskiego, małopolskiego i wielkopolskiego. Nadal najwięcej wniosków jest składanych przez przedsiębiorców z województwa mazowieckiego, stanowiących prawie 33% wszystkich wniosków. Wnioski złożone przez przedsiębiorców z województwa mazowieckiego, małopolskiego, śląskiego i wielkopolskiego stanowiły 73% wszystkich złożonych wniosków.

Zakończenie

Działanie 8.1 POIG niesie za sobą wiele korzyści dla przedsiębiorstw, a także dla polskiej gospodarki. Wykorzystanie środków w ramach działania 8.1 PO IG wpływa na tworzenie nowych miejsc pracy i aktywizację zawodową oraz kształcenie szerokiej grupy specjalistów, którzy mogą łączyć wiedzę merytoryczną z doświadczeniem w e-biznesie.

E-biznes umożliwia firmom rozwój w zakresie niewymagającym znacznych nakładów finansowych. Jednak dla przedsiębiorstw rozpoczynających działalność gospodarczą dużym obciążeniem początkowo są koszty wynagrodzeń, obsługi księgowej, prawnej, najem pomieszczeń oraz zakup niezbędnego sprzętu i urządzeń. W ramach działania przedsiębiorcy mogą rozliczać koszty bieżącej dzia-

łałości przez dwa lata, czyli przez najważniejszy okres dla rozwoju firmy. Oceniający projekty zwracają przede wszystkim uwagę na pomysł biznesu oraz szanse jego powodzenia i rozszerzania w przyszłości.

Zainteresowanie wsparciem finansowym przez beneficjentów w ramach działania 8.1 PO IG jest bardzo zróżnicowane w regionach, co obrazuje porównanie województwa mazowieckiego, gdzie złożonych zostało aż 33% wszystkich wniosków do województwa np. świętokrzyskiego, w którym tylko dwóch beneficjentów w każdej rundzie zdecydowało się na złożenie swojej aplikacji. Obecnie prowadzona jest przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości kampania informacyjna, która ma zachęcać przedsiębiorców do składania wniosków o pomoc finansową.

Bibliografia

1. Biernat-Jarka, A. 2008. *Finansowe wsparcie innowacyjnej działalności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, [w:] *Nowe Trendy i wyzwania w zarządzaniu, Koncepcje zarządzania*, Pr. zb, Warszawa: Vizja Press&IT.
2. Biernat-Jarka, A., Grzyska, G. 2008. *The level of innovativeness in Poland on the example of enterprises from the warmińsko-mazurskie voivodship*, "Acta Scientarium Polonorum, Oeconomia" nr 7 (1).
3. Dąbrowski, J., Koładkiewicz, I., Staniewski, M., W. 2002. *Praktyki zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce* [w:] Krupski, R., Lichtarski, J., (red.), *Stan i perspektywy rozwoju teorii i praktyki zarządzania na progu XXI wieku* Wrocław: AE Wrocław.
4. Goban-Klas, T., Sienkiewicz, P. 1999. *Spółeczeństwo informacyjne: Szanse, zagrożenia, wyzwania*, Kraków: Wyd. Fundacji Postępu Telekomunikacji.

5. Zieliński, J. 1998. *Krótką historią początków Internetu*
<http://www.winter.pl/internet/krotka.html>. 12.06.2009
6. Nowak, J. 1990. *Spółeczeństwo informacyjne - geneza i definicje*
http://www.silesia.org.pl/upload/Nowak_Jerzy_Spoleczenstwo_informacyjne-geneza_i_definicje.pdf. 12.06.2009
7. Kraska, M. (red.). 2008. *Elektroniczna gospodarka w Polsce Raport 2007*, Poznań: Wyd. Instytut Logistyki i Magazynowania.
8. Matusiak, K. (red.). 2005. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
9. Pomykański, A. 2001. *Innowacje*, Łódź: Politechnika Łódzka.
10. Rozporządzenie Ministra Rozwoju Regionalnego z dnia 29 stycznia 2009 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej na wspieranie tworzenia i rozwoju gospodarki elektronicznej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013.
11. Staniewski, M. W. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.
12. Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do roku 2013, grudzień 2008, Warszawa, MRR.
13. Szczegółowy Opis Priorytetów (SOS) Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007-2013, 2009 r., Warszawa, MRR.

Sławomir Jarka

ZNACZENIE TARGÓW „TWOJE PIENIĄDZE” W PROMOCJI PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

W wyniku wzrostu konkurencji na rynku usług finansowych, konieczne jest podejmowanie przez instytucje działań marketingowych. W dzisiejszych czasach rola marketingu w działalności instytucji jest na tyle ważna, że stała się częścią strategii działalności firmy. Ważnym etapem w zakresie działań marketingowych instytucji finansowych jest ustalenie najbardziej skutecznych form promocji. Do najskuteczniejszych narzędzi promocji, wykorzystywanych przez instytucje finansowe należą: sprzedaż osobista oraz *buzz marketing*. W dalszym ciągu najbardziej popularną formą promocji jest reklama telewizyjna, jednak skuteczność jej wpływu na wybór odbiorców jest coraz mniejszy. Ważną formą promocji usług finansowych, której celem jest również podnoszenie świadomości społeczeństwa w zakresie finansów, są imprezy targowo-wystawiennicze. W Polsce znaczącą imprezą wystawienniczą w tym zakresie są Targi „Twoje Pieniądze”.

Po urynkowaniu polskiej gospodarki na początku lat dziewięćdziesiątych obserwuje się dynamiczny rozwój sektora finansowego. Instytucje finansowe dążyły do utrzymania dotychczasowej pozycji na rynku, a także jej wzmocnienia. Ważnym elementem rozwoju branży finansowej było zaspokojenie poznanych potrzeb klientów oraz ich antycypowanie, co wpłynęło na zdobywanie nowych rynków, a tym samym nowych klientów. Założone cele mogą być zrealizowane dzięki wykorzystaniu przez podmioty rynku finansowego kompleksowej strategii marketingowej oraz wykorzystanie zinte-

growanego zespołu instrumentów promocji. Specyfika produktów finansowych sprawia, iż kształtowane są często przy udziale samych klientów. Sposób zachowania nabywców oraz stopień zaufania do instytucji, a także poziom ich wiedzy musi być uwzględniany przy konstrukcji produktów, a także przy wyborze form ich sprzedaży. Tradycyjne formy promocji, takie jak reklama, sprzedaż osobista, public relations, sponsoring stają się coraz mniej efektywne. Instytucje finansowe korzystają także z marketingu szeptanego, aby kształtować percepcję klientów czy eventów w postaci imprez targowo-wystawienniczych, aby nadać ofercie masowy charakter. Większa różnorodność form promocji pozwala wyróżnić się na tle konkurencji. Początkowo najbardziej skutecznym i najczęściej stosowanym instrumentem promocji była reklama. Jednak zbyt duże nasycenie spotami reklamowymi sprawiło, iż instytucje zmuszone były do poszukiwań innych form promocji. Obecnie instytucje finansowe skupiają działania promocyjne na wykorzystywaniu znanych osobistości świata nauki, kultury i sztuki, aby w ten sposób przeprowadzić skuteczną dyferencjację. W komunikacji z otoczeniem podmioty rynku finansowego odkryły pozytywne aspekty zaangażowania się w działalność społeczną dotyczącą sponsorowania imprez sportowych, kulturalnych i edukacyjnych. Nowym kierunkiem rozwoju promocji usług finansowych stały się działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Proces ten daje wymierne korzyści zarówno samym instytucjom finansowym, poprzez tworzenie więzi lojalnościowych z otoczeniem rynkowym, a także ich klientom poprzez m. in. wzrost ich poziomu edukacji.

Cele badań i metody badawcze

Celem badań było poznanie skuteczności organizowanych od 2005 roku targów „Twoje Pieniądze” na rynku usług finansowych. W badaniach wykorzystano następujące metody badawcze:

- obserwacji faktów,
- analizy dokumentów,
- wywiadu standaryzowanego.

Źródłem danych wtórnych była literatura przedmiotu, akty prawne oraz informacje zawarte na branżowych stronach internetowych. Do analizy kosztu stoiska wykorzystano cennik zamieszczony na stronie internetowej organizatora targów, którym jest Zarząd Targów Warszawskich.

Do oceny skuteczności targów „Twoje Pieniądze” przeprowadzono także badania pierwotne, które miały na celu dokonanie oceny stoisk instytucji prezentujących na targach swoją ofertę przez odwiedzających. Oceniający targi mieli również za zadanie określenie czy są one ciekawe jako impreza promocyjno-edukacyjna. Dokonano także oszacowania kosztu przykładowego stoiska wystawowego, aby sprawdzić, ile kosztuje wystawcę uczestnictwo w tej imprezie. Na podstawie dostępnej literatury określono, który z instrumentów promocji jest najbardziej skuteczny w usługach finansowych. W badaniach empirycznych wykorzystano metodę „mystery shopping” (tajemniczy klient). W metodzie tej informacje nie są pozyskiwane od klientów, lecz prowadzący badanie, udając klienta, sam gromadzi doświadczenia i przekonuje się o jakości oferty, a zwłaszcza o poziomie obsługi.

Wizyta tajemniczego klienta rozgrywa się według ściśle określonych instrukcji oraz ustalonego scenariusza, który opisuje jak badający ma się zachowywać i na co zwrócić uwagę. Tajemniczy klient powinien być aktywnym i wnikliwym obserwatorem, jednak z dru-

giej strony musi dać szansę na przejęcie inicjatywy osobom obsługującym, po to, by sprawdzić ich zaangażowanie, profesjonalizm oraz umiejętności sprzedażowe. Ankieter kończy swoją pracę wypełnieniem kwestionariusza, który zawiera pytania odnoszące się do technicznych aspektów (wygląd, sposób przedstawienia oferty), a także pytania dotyczące jakości wykonywanych usług (ocena postawy i zachowania personelu). Do cech, na które podczas badania powinien zwrócić uwagę tajemniczy klient należą (Mazurek-Łopacińska, 2005):

1. umiejętności nawiązywania kontaktu z klientem, prowadzenia z nim rozmowy, reagowanie na jego zastrzeżenia i uwagi, a także umiejętności perswazji i negocjowania,
2. wiedza pracowników o ofercie, informowanie o nowych produktach,
3. uprzejmość i życzliwość personelu,
4. umiejętność radzenia sobie z trudnymi problemami, kultura osobista i wygląd personelu,
5. estetyka i wyposażenie punktu sprzedaży.

Kwestionariusz wykorzystany do badania składał się z zagadnień charakteryzujących wybrany obszar. Dwa zagadnienia dotyczyły oceny wyglądu stoisk oraz osób je obsługujących, następne trzy miały na celu ocenę organizacji stoiska, kolejne natomiast zwracały uwagę na kompetencje osób obsługujących stoiska. W kwestionariuszu zastosowano do oceny tzw. skalę Likerta. Jest to skala nominalna składająca się z wielu pozycji. Pozycjami tymi są na ogół krótkie zdania oznajmujące charakteryzujące określone postawy wobec danego obiektu. Wszystkie pozycje skali Likerta mają przyporządkowane skale intensywności, będące skalami porządkowymi dwubiegunowymi, zazwyczaj pięciostopniowymi (Kaczmarczyk, 2002).

Marketing szeptany (Buzzmarketing)

W wyniku malejącej skuteczności tradycyjnych form promocji, kolejnym dość nowym i coraz bardziej popularnym narzędziem komunikacji marketingowej są zjawiska zwane *word-of-mouth communication* (WOM) lub *buzzmarketing*, które w polskim tłumaczeniu znane są jako marketing nieformalny, szeptany czy też marketing „z ust do ust”. W literaturze wyróżnić można kilka definicji tego zjawiska, z których jedna mówi, że jest to „technika polegająca na wywołaniu dużego szumu medialnego za pomocą (relatywnie) skromnych środków poprzez opracowanie atrakcyjnego przekazu. Kreowanie zainteresowania danym produktem w grupie docelowej poprzez informacje pochodzące ze źródeł trzecich (media, znajomi), nie od producenta, jak w przypadku reklamy. Kłopotcka określa WOM jako: „rozmowy na temat produktu i (lub) przedsiębiorstwa osób niereprezentujących danego przedsiębiorstwa z krewnymi, przyjaciółmi, znajomymi lub nieznajomymi. Wymiana informacji opiera się na bezpośrednich kontaktach, choć może też odbywać się telefonicznie lub z wykorzystaniem Internetu (Kłopotcka, 2006). Kluczowym elementem szeptomarketingu jest stymulowanie użytkowników do rozmowy (np. organizując *publicity stunt*, dając im dobrą rozrywkę) oraz udostępnianie konsumentom narzędzi, za pomocą których mogą przekazywać informację dalej oraz budować sieci społeczne (fora, blogi). Do działań w zakresie marketingu szep-tanym możemy zaliczyć:

- „generowanie „szumu” wokół danej marki, oferty, produktu,
- prowadzenie dyskusji na blogach, forach, grupach dyskusyjnych,
- inicjowanie dyskusji i kierowanie nimi,
- opiniowanie produktów, usług,
- tworzenie wizerunku marki”.

Najbardziej sprzyjającym środowiskiem dla rozwoju marketingu szeptanego jest Internet. Ogólna dostępność i wolność wymiany informacji sprzyja swobodnej wymianie myśli i opinii. Problem powstaje w momencie oceny wiarygodności zamieszczanych informacji, które wyglądając „niewinnie” mogą być doskonałym narzędziem manipulacji.

Można wyróżnić kilka technik, którymi posługuje się *buzzmarketing*. Jedną z nich jest marketing wirusowy, który polega na tworzeniu takich komunikatów, które poprzez swoją atrakcyjność są przekazywane innym i rozprzestrzeniają w ten sposób informacje o marce. Osiał tej strategii jest fakt, iż ludzie chętnie przekazują sobie interesujące lub śmieszne treści, więc jeśli dołączymy do nich logo naszej firmy, lub wprost nasza reklama będzie śmieszna lub interesująca (w postaci filmu, czy obrazka), to jest duża szansa, że zobaczy ją tysiące osób. Dużym plusem tego rodzaju kampanii są niskie koszty, do których zaliczamy jedynie koszty produkcji. Rozpowszechnianie informacji odbywa się najczęściej poprzez pocztę elektroniczną oraz serwisy umożliwiające zamieszczanie materiałów wideo. Innym narzędziem jest marketing społecznościowy polegający na tworzeniu grup, które mogą być zainteresowane daną marką (fora dyskusyjne czy serwisy społecznościowe). Popularną techniką jest blogowanie, które jest idealnym narzędziem do kreowania wizerunku lub wprowadzenia nowego produktu na rynek.

W wyniku wzrostu konkurencji na rynku usług finansowych ważnym elementem jest zarządzanie informacją o produkcie i dostarczenie z nią do klienta w taki sposób, aby nakłonić go do zakupu. Komunikacja z „ust do ust” wychodzi naprzeciw trudnościom decyzyjnym wynikającym ze specyfiki usług bankowych. Niematerialność, złożoność oraz wysokie ryzyko towarzyszące zakupowi tych produktów sprawia, iż klienci bardziej intensywnie poszukują informacji poprzez komunikację nieformalną.

Można zauważyć, że usługi bankowe mają wiele cech, które predestynują je do roli obiektów komunikacji nieformalnej (Kłopotcka, 2006):

- trudno ocenić ich wartość przed konsumpcją (np. usługi doradztwa finansowego),
- są tak skomplikowane, że obiektywna ocena atrakcyjności oferty oraz porównanie jej z konkurencją niejednokrotnie przekraczają możliwości klienta (często decyzja polega na wyborze określonej wiązki produktów, np. korzystanie z ROR-u oznacza realizację wielu rozmaitych operacji bankowych),
- w wielu przypadkach skorzystanie z nich tworzy poważne długookresowe zobowiązania klienta względem banku (np. kredyty mieszkaniowe),
- mają innowacyjny charakter, zachwycają nowymi możliwościami i wygodą użytkowania (np. usługi bankowości internetowej),
- mogą pomagać w kreowaniu wizerunku konsumenta jako osoby zamożnej, nowoczesnej, „trendy” (np. złote czy platynowe karty płatnicze, karty niestandardowe, o nietypowych kształtach, karty breloczki i inne, usługi bankowości internetowej).

Bardzo popularną formą marketingu szeptanego są rekomendacje rodziny i znajomych. Przyjmuje się, iż są one bardziej wiarygodne i adekwatne do preferencji potencjalnego klienta niż coraz bardziej agresywne reklamy. „Szum”, jaki wywołuje pozytywny przekaz ustny jest bardzo pomocny w zdobywaniu nowych klientów, a także powoduje wzrost zainteresowania placówką, do której kieruje się potencjalny klient. Przyczynia się również do zwiększania świadomości społeczeństwa w zakresie dostępnych na rynku produktów i usług finansowych.

Biorąc pod uwagę ryzyko, jakie wiąże się z nabyciem niektórych produktów czy usług finansowych ta forma promocji jest bardzo skuteczna. Dzięki rozmowie z zaufaną osobą, czy też analizie wypowiedzi osób profesjonalnie zajmujących się finansami wzrasta świadomość nabywcy w zakresie dostępnej oferty na rynku.

Targi w systemie komunikacji rynkowej przedsiębiorstwa

Ważnym elementem związanym z promocją usług finansowych są imprezy targowo-wystawiennicze. W przeszłości były one pierwszą formalną formą wymiany handlowej.

Targi to miejsce spotkań handlowych organizowanych regularnie, zawsze w tym samym ośrodku, w ustalonych odstępach czasu, o ograniczonym z góry czasie trwania (Szymoniuk, 2006), Podstawowym zadaniem targów jest zaprezentowanie firmy oraz jej oferty. Tworzy je organizator, wystawcy, zainteresowani oraz goście i zwiedzający. Do korzyści, jakie przynoszą targi można zaliczyć, fakt, iż dają one przejrzysty obraz rynku, rozpowszechniają nowe rynki, a także umożliwiają wymianę informacji oraz budują również wiarygodność i zaufanie danego przedsiębiorstwa w otoczeniu. „Stanowią doskonałe wsparcie reklamy i innych technik promocyjnych. Klienci, do których dotarła reklama prasowa lub telewizyjna, mają okazję sprawdzenia produktów, o których słyszeli w mediach, które do tej pory znali jedynie z fotografii lub niedokładnych opisów (Drab, 1995).

Targi wymagają dużego nakładu finansowego oraz organizacyjnego, dlatego należy je poprzedzić odpowiednimi przygotowaniem tak, aby przyniosły one zamierzony efekt. Istotnym elementem jest wybór osoby obsługującej stanowisko. Osoba ta powinna być profesjonalnie przygotowana, tak, by w pełni fachowo móc odpowiedzieć na wszelkie pytania i wątpliwości zainteresowanych. Obecnie imprezy, w których można zawrzeć transakcję kupna-sprzedaży, wy-

stępują bardzo rzadko. Targi koncentrują się raczej na działaniach promocyjnych, badaniach rynku oraz public relations. Są idealnym miejscem przeprowadzania badań na temat produktów prezentowanych przez daną firmę, reakcji oraz oczekiwań klientów.

Podział imprez targowych ze względu na kryterium branżowo – towarowe obejmuje: targi: horyzontalne, wertykalne oraz targi specjalistyczne.

Targi horyzontalne (uniwersalne) są przewidziane zarówno dla specjalistów, jak i pozostałych konsumentów. W tego typu imprezach nie ma ograniczenia, co do zakresu prezentacji. Targi te mają charakter otwarty, są dostępne dla wystawców ze wszystkich sektorów i branż oraz szerokiej publiki.

Targi wertykalne (specjalistyczne) są adresowane do łańcucha danej branży, tj. producentów surowców, firm przetwórczych, dystrybucyjnych i logistycznych, handlowych i konsumentów.

Targi specjalistyczne są przeznaczone dla wąskich grup specjalistów, klientów instytucjonalnych lub dla detalistów.

Organizacja targów wymaga profesjonalnego przygotowania. W pierwszej kolejności wystawca powinien określić formalne cele, czyli zadania, jakie musi wykonać firma. Cele powinny być realistyczne, osiągalne i wymierne. Kolejnym etapem jest wybór rodzaju imprezy. W tym zakresie należy wziąć pod uwagę:

- liczbę wystaw i targów w danej branży,
- strukturę odwiedzających,
- koszty uczestnictwa,
- oferowaną lokalizacją i powierzchnię stoiska,
- termin,
- strukturę wystawców, np. obecność firm konkurencyjnych,
- rangę imprezy.

Kolejnym krokiem jest wybór obsługi stoiska. Należy dobrać obsługę w taki sposób, by mogła sprostać oczekiwaniom interesantów.

Czwartą fazą przygotowań jest zaplanowanie akcji promocyjnej, która będzie wspierała udział w targach. Przykładem takich działań może być rozesłanie materiałów i ulotek informacyjnych do potencjalnych uczestników lub kampania reklamowa w prasie czy telewizji.

Etap piąty obejmuje zaplanowanie wyglądu stoiska, które powinno mieć ciekawy wygląd, tak aby przyciągnąć uwagę zwiedzających. Najważniejszą rzeczą jest jednak prezentacja oferty handlowej, dlatego na stoisku powinna znaleźć się najnowsza oferta produktowa czy usługowa.

Kolejnym etapem jest opracowanie działań po zakończeniu targów. Chodzi tu głównie o nawiązanie kontaktów z tymi, którzy zgłosili w czasie imprezy pytania ofertowe.

Dwie ostatnie fazy, to ustalenie planu logistycznego (przywóz i wywóz ekspozycji, materiałów promocyjnych itp.) oraz ocena udziału w targach.

Targi wykorzystują różne formy promocji, do których można zaliczyć m.in: katalog targowy, reklamy w radiowęźle, sponsoring, gadżety czy upominki. Katalog targowy wykorzystywany jest przez uczestników imprezy zarówno w trakcie, jak i po jej zakończeniu. Stanowi on doskonałe źródło informacji o usługach i produktach branżowych. Kolejnym instrumentem jest radiowęzeł, dzięki któremu organizatorzy mogą przekazać informacje, zaprosić na stoisko czy też zaprezentować inne wydarzenia związane z działalnością firmy. Organizatorzy przygotowują także spotkania dla specjalistów z branży. Sponsorowanie imprez towarzyszących jest dobrym sposobem na promocję marki. Ważnym elementem są gadżety oraz upominki, które powinny zawierać logo firmy.

Charakterystyka i ocena targów „Twoje Pieniądze”

Targi „Twoje Pieniądze” na trwale wpisały się w kalendarz jesiennych imprez o charakterze promocyjnym. Odbywają się rocznie od 1994 roku. Jest to impreza w której uczestniczą firmy i instytucje sektora finansowego, media, instytucje regulujące rynek kapitałowo-finansowy oraz klienci indywidualni i korporacyjni. Patronat nad XIV Forum sprawowali: Minister Skarbu Państwa, Minister Gospodarki oraz Narodowy Bank Polski. Współorganizatorem były takie instytucje, jak: Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Związek Banków Polskich, Polska Izba Ubezpieczeń i Zarząd Targów Warszawskich S.A.

Misją Forum Kapitałowo-Finansowego „Twoje Pieniądze” jest przedstawienie oferty produktów i usług finansowych dostępnych na rynku możliwie największej grupie docelowej obejmującej szerokie spektrum klientów. Równie ważnym przesłaniem jak przekazywanie informacji jest edukacja w zakresie efektywnego zarządzania środkami finansowymi. Mają one na celu nauczanie umiejętnego posługiwania się różnorodnymi instrumentami finansowymi dla osób spoza środowiska finansowego. To głównie do nich skierowana jest oferta targów, która składa się nie tylko z prezentacji stoisk, ale także z debat, szkoleń, konkursów. W 2008 roku jednym z najczęściej poruszanych tematów był światowy kryzys na rynkach finansowych. W obrębie tego obszaru podejmowano tematy dotyczące: inwestycji w trudnych czasach, oszczędności w dobie kryzysu oraz czy załamanie na rynku finansowym wpłynie na wysokość emerytur.

Organizacja stoiska wystawowego

Warunkiem uczestnictwa w Forum Kapitałowo-Finansowym jest wypełnienie odpowiedniego kwestionariusza, w którym w pierwszej kolejności należy określić powierzchnię wystawienniczą. Do-

datkowo można zgłosić zainteresowanie dodatkowymi formami udziału w targach, do których należą:

- sponsoring programu edukacyjnego, konferencji lub debat,
- zamieszczenie ogłoszenia lub wkładka w katalogu targowym,
- dystrybucja materiałów promocyjnych na terenie targów.

Następnie należy wypełnić formularz zamówienia udziału w targach, w którym należy określić konkretne wymiary oraz wyposażenie stoiska oraz inne usługi. Z przeprowadzonej kalkulacji wynika, że koszt stoiska wystawowego z zabudową o powierzchni 9 m² umieszczonego w hali wynosi około 4 tys. zł. Zabudowa ta obejmuje: białe ściany, sufit, podłączenie energii elektrycznej, gniazdko elektryczne, punkt świetlny na każde 5m², 1 stół, 4 krzesła oraz lada.

Do oceny organizacji stoiska wystawowego uwzględniono następujące kryteria:

- dostęp do materiałów informacyjnych,
- przygotowanie specjalnej oferty na targi,
- dostęp do komputera na stoisku,
- posiadanie kartek ułatwiających notowanie.

W 2008 roku najwyższe oceny uzyskało stoisko Narodowego Banku Polskiego. Obecność tej instytucji przyczyniła się do możliwości zapoznania się z funkcjonowaniem rynku bankowego. Duży wpływ na tak wysoką ocenę wśród badaczy miał fakt, iż stoisko to było dobrze wyposażone w materiały informacyjne, dzięki czemu w łatwy sposób można było zapoznać się z działalnością tej instytucji. Najniższą ocenę w omawianym roku otrzymał Bank Polskiej Spółdzielczości (BPS), który zdaniem oceniających słabo przygotował swoją ofertę w celu zaprezentowania jej podczas targów, dostęp do komputera na stoisku był ograniczony, a możliwość sporządza-

nia notatek przy stoisku była oceniona słabo. Wartość mediany w ogólnej ocenie organizacji stoisk w 2008 roku wyniosła 3, co świadczy o tym iż połowa badających oceniła organizację stoisk jako przeciętną lub niższą, a pozostałe 50% przyznało ocenę przeciętną lub wyższą.

Kompetencje osób obsługujących stoiska wystawowe

Pojęcie kompetencji obejmuje zachowanie poszczególnych osób w trakcie pełnienia powierzonych im funkcji oraz wiedzę i umiejętności, które mają wpływ lub leżą u podstaw tego zachowania (Armstrong, 2004).

Ostatnim kryterium, które zbadano w ankiecie były kompetencje osób obsługujących stoisko. Przy ocenie brano pod uwagę:

1. chęć udzielania odpowiedzi na zadawane pytania,
2. zachęcanie do skorzystania z usług danej instytucji,
3. sposób przedstawienia oferty,
4. zwracanie uwagi na oznaki niezrozumienia ze strony pytającego.

Średnia ocen kompetencji wahała się od 3,18 do 4,45. W tabeli 1 przedstawiono wyniki średniej oceny kompetencji wystawców dla badanych stoisk w 2008 roku. Podejście NBP w zakresie prezentacji przez pracowników oferty produktowej można uznać za bardzo innowacyjne i antycypujące potrzeby klientów, co świadczy o prawidłowym kształtowaniu relacji interpersonalnych w tej jednostce (Staniewski, 2008).

Tabela 1. Średnia ocena kompetencji osób obsługujących najczęściej wybierane stoiska w 2008 r.

Stoiska instytucji	Sposób udzielenia odpowiedzi	Zachęcanie do korzystania z oferty	Sposób przedstawienia oferty	Zwrócenie uwagi na oznaki niezrozumienia	Kompetencje ogółem
Bank Pekao SA	4,29	3,29	4,00	3,18	3,69
BPS	3,82	3,73	3,73	3,64	3,73
ING Bank	4,30	3,96	4,04	3,52	3,95
NBP	4,45	4,00	4,27	3,64	4,09

Źródło: Opracowanie własne.

Zakończenie

W wyniku wzrostu konkurencji na rynku usług finansowych konieczne jest podejmowanie przez instytucje działań marketingowych. W dzisiejszych czasach rola marketingu w działalności instytucji jest na tyle ważna, że stała się częścią strategii działalności firmy.

Ważnym etapem w zakresie działań marketingowych instytucji finansowych jest ustalenie najbardziej skutecznych form promocji. Do najsukuteczniejszych narzędzi promocji, wykorzystywanych przez instytucje finansowe należą: sprzedaż osobista oraz *buzzmarketing*. W dalszym ciągu najbardziej popularną formą promocji jest reklama telewizyjna, jednak skuteczność jej wpływu na wybór odbiorców jest coraz mniejszy.

Ważną formą promocji usług finansowych, której celem jest również podnoszenie świadomości społeczeństwa w zakresie finansów

są imprezy targowo-wystawiennicze. W Polsce jedyną znaczącą imprezą wystawienniczą w tym zakresie są targi „Twoje Pieniądze”.

Forum Kapitałowo-Finansowe „Twoje Pieniądze” wpisało się już na stałe w kalendarz imprez wystawienniczych branży finansowej.

W badanym okresie zauważyć można stale zmniejszającą się liczbę stoisk wystawowych z branży finansowej. Jeszcze kilka lat temu wystawcy chętnie brali udział w tej imprezie, nie tylko w celu zdobycia nowych klientów, ale także po to, by pokazać się na rynku i umocnić swoją pozycję wśród społeczeństwa. Konsekwencją takiej sytuacji jest coraz słabsza ocena tych targów przez odwiedzających. Obecnie dzięki rozwojowi sieci dystrybucji dostęp do oferty instytucji finansowych jest nieograniczony, mimo to w dalszym ciągu wiele osób szuka pomocy w momencie, kiedy musi dokonać wyboru jednej oferty spośród wszystkich dostępnych na rynku. Z powodu coraz mniejszej liczby stoisk banków czy ubezpieczycieli odwiedzający targi mieli coraz mniejszą możliwość zdobycia informacji w zakresie oferowanych produktów oraz porównania ofert konkurencji.

Z analizy badań dotyczących oceny stoisk wystawowych oraz ogólnej oceny targów „Twoje Pieniądze” można wyciągnąć następujące wnioski:

A. W ocenie „tajemniczych klientów” wygląd stoisk biorących udział w targach był średnio oceniony jako dobry. Z roku na rok zwiększał się udział osób oceniających wygląd stoiska powyżej oceny przeciętnej. W 2008 roku w opinii 40% „tajemniczych klientów” wygląd stoiska oceniony został poniżej przeciętnej, natomiast tylko 60% badaczy uznała go za dobry lub bardzo dobry.

B. W zakresie ogólnego wyglądu stoiska oraz osoby obsługującej ankietowani najczęściej przyznawali ocenę dobrą. Dostęp do materiałów informacyjnych podczas targów został oceniony przez ankietowanych także jako dobry, jednak 30% z nich przyznało ocenę poniżej przeciętnej.

C. W zakresie kompetencji osób obsługujących stoiska „tajemniczy klienci” oceniali chęć udzielania odpowiedzi na zadawane przez nich pytania. W 2008 roku niecałe 10% „tajemniczych klientów” uznało, iż wystawcy nie byli skłonni do udzielania odpowiedzi na zadawane przez nich pytania, natomiast blisko 90% badaczy uważało, że osoby obsługujące stoiska chętnie wyjaśniają problemy, które zgłaszają klienci. Tajemniczy klienci dobrze ocenili sposób przedstawienia oferty przez wystawców. Badacze docenili możliwość wzięcia udziału w debatach i konferencjach dotyczących ówczesnej sytuacji rynkowej, co przyczyniło się do zwiększenia ich wiedzy z zakresu finansów.

Bibliografia

1. Armstrong, M. 2004. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
2. Bronakowski, H. 2005. *Rynek i nowy marketing*, Białystok: WSiFiZ.
3. Drab, A. 1995. *Marketing wystawienniczy, czyli jak odnieść sukces na targach*, Warszawa: Businessman Book.
4. Kaczmarczyk, S. 2002. *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Warszawa: PWE.
5. Kłopotcka, A. M. 2006. *Komunikacja nieformalna na rynku detalicznych usług bankowych – studium przypadku*, Warszawa: NBP Bank i Kredyt.
6. Mazurek – Łopacińska, K. 2005. *Badania marketingowe. Teoria i praktyka*, Warszawa: PWN.
7. Staniewski, M.W. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.
8. Szymoniuk, B., (red.). 2006. *Komunikacja marketingowa – instrumenty i metody*, Warszawa: PWE.

Andrzej Partyka

INNOWACYJNOŚĆ I ZŁOŻONOŚĆ WDROŻENIA SYSTEMU ERP. MODEL TEORETYCZNY

Wprowadzenie

Artykuł stanowi omówienie i analizę czynników odpowiadających za innowacyjność i złożoność procesu wdrożeniowego systemu klasy ERP. W pierwszej części przedstawione zostały modele dotychczas opisywane w literaturze, a także przykłady ich zastosowania. W dalszej części zaproponowane zostało istotne rozszerzenie istniejących modeli o nowe charakterystyki innowacyjności i złożoności.

Na bazie zdefiniowanego zakresu czynników wpływu opracowany został model badawczy, który pozwala na praktyczny pomiar innowacyjności i złożoności projektu.

Istotną cechą nowego modelu jest wykorzystanie subiektywnej oceny pracowników organizacji oraz postrzegania przez nich projektu w kontekście obu badanych perspektyw. Przedstawiona została także interpretacja profilu ryzyka projektu, jako pochodnej złożoności i innowacyjności.

Postęp technologiczny przełomu XX i XXI wieku spowodował znaczne zwiększenie roli informacji w działalności oraz zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości skutecznego zarządzania determinowane są przez dostęp do wysokiej jakości informacji o bieżącym stanie przedsiębiorstwa i otoczenia rynkowego. W tym kontekście kluczowe stało się właściwe określenie miejsca i roli systemów informacyjnych w strukturze przedsiębiorstw oraz ich wzajemna integracja (Zaskórski, 2005: 7). Istotnym wyróżnikiem zmian ostat-

niego półwiecza jest również informatyzacja procesów przepływu informacji. Wsparcie nowoczesną technologią i systemami zarządzania przedsiębiorstwem (klasy ERP) jest istotnym elementem przewagi konkurencyjnej, pozwala nie tylko na przyspieszenie obiegu informacji wewnątrz firmy i usprawnienie zarządzania, ale umożliwia także lepszy dostęp do klientów poprzez integrację usług z wykorzystaniem Internetu, czy technologii mobilnych. Davenport w 1998 uznał systemy ERP za „najważniejszy element w historii korporacyjnego wykorzystania systemów informatycznych” (Davenport, 1998: 122). Systemy klasy ERP, wciąż są jednym z najlepiej rozwijających się segmentów rynku systemów wykorzystywanych w przedsiębiorstwach. Według raportu firmy badawczej Forrester Research łączny światowy dochód z rynku tych rozwiązań sięga 30 mld USD, co więcej oczekiwany jest znaczny wzrost jego wartości do 40 mld USD w 2010 r. (Hamerman, 2007: 6).

Rozwój rozwiązań postrzegany jest nie tylko w doskonaleniu istniejących rozwiązań, ale także zmianie koncepcji ich działania. Pierwsza, opracowana w latach 60-tych, klasa związana z planowaniem potrzeb materiałowych (MRP) stawiała przed systemem wymagania związane wyłącznie z zapewnieniem dostępności materiałów produkcyjnych, dalszy rozwój doprowadził do stworzenia systemów wspierających planowanie produkcji (MRP II). Dopiero lata 90-te przyniosły kompleksowe rozwiązania modułowe, do zarządzania zasobami przedsiębiorstwa (ERP). Rozwiązania, które w ubiegłych dziesięcioleciach postrzegane były jako innowacyjne, w XXI w. zastępowane są przez systemy otwartego planowania, zintegrowanego w technologii internetowej (ERP II). Widoczne jest także stopniowe odchodzenie od koncepcji systemów ERP jako wyłącznie systemów transakcyjnych, nowe rozwiązania w tym zakresie postrzegane są jako główny trzon informatycznego wspierania

strategii firmy, określane także przez firmę badawczą Gartner, jako platformę realizacji procesów biznesowych (Gartner, 2007: 1).

Wraz z rozwojem klasy systemów ERP, ewoluowało także spojrzenie organizacji na innowacyjność tej klasy rozwiązań. Rozszerzenie zakresu funkcjonalności implikowało rozszerzenie zakresu procesów objętych wdrożeniami, a w konsekwencji zwiększało złożoność projektów wdrożeniowych. Zwiększanie innowacyjności oraz złożoności projektów wpływało z kolei na utrudnienia w realizacji, z którymi nieodłącznie związane jest ryzyko projektowe.

Innowacyjność i złożoność projektów

Temat innowacyjności i złożoności projektów, w tym także projektów wdrożenia systemów ERP, był przedmiotem wielu prac badawczych. Za pierwszego ekonomistę, który zwrócił uwagę na istotność innowacyjności uznawany jest Joseph Schumpeter, który zdefiniował w 1930 r. pięć podstawowych typów innowacji (OECD, 1997: 28):

- wdrożenie nowego produktu, lub jakościowa zmiana istniejącego,
- stworzenie nowego procesu przemysłowego,
- otwarcie nowego rynku,
- odkrycie nowych źródeł pozyskiwania surowców,
- zmiana w organizacji przemysłu.

W tym kontekście OECD uwzględniło dwie kategorie innowacji technologicznej (OECD, 1997: 49):

- technologiczna innowacja produktowa – uwzględniająca utworzenie nowego produktu, który różni się charakterystycznie od istniejących. Różnica ta może wynikać z wykorzystania nowej technologii, wiedzy lub materiałów,
- technologiczna innowacja procesowa – to adaptacja nowej, lub znacznie ulepszonej metody wytwarzania lub dystrybucji.

Australijska Rada Biznesu (BCA) zaproponowała następującą definicję innowacji biznesowej: „W biznesie innowacja jest czymś nowym lub znacznie ulepszonym, realizowanym przed przedsiębiorstwa w celu tworzenia wartości dodanej bezpośrednio przedsiębiorstwa, a pośrednio jego klientów” (Business Council of Australia, 1993: 3). Zaproponowane kryterium wartości dodanej jest kluczowym czynnikiem, który sprawia, że organizacje decydują się na opracowywanie i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań. Rozróżnia się także wynalazczość i innowacyjność: firma nie musi sama tworzyć rozwiązania, aby być postrzegana jako innowacyjna, elementem strategii innowacyjności firmy może być zakup nowych rozwiązań rynkowych, a następnie ich wdrożenie i adaptacja.

W literaturze dominuje podejście procesowe do wdrażania innowacyjnych rozwiązań technologicznych, w którym wydziela się poszczególne fazy innowacji. W tabeli 1 przedstawiono przykłady

Tabela 1. Fazy procesu innowacyjnego

Autorzy	Rok	Wyróżnione fazy
Rogers	1983	Przyjęcie i implementacja
Cooper i Zmud	1990	Inicjacja, adaptacja, przyjęcie, akceptacja, implementacja i instytucjonalizacji
Soh i Markus	1995	Przyjęcie, implementacja, faza post-implementacyjna
Markus i Tanis	2000	Założenia, konfiguracja projektu, wstrząs, postęp i osłabienie

Źródło: Kumar, Maheshwari, 2003: 793.

W swoich pracach Rogers oraz Copper i Zmud zaproponowali ogólne podejście do innowacji w projektach IT, szczególny nacisk kładąc na fazę przyjęcia innowacji jako kluczową dla ostatecznego sukcesu projektu, czyli akceptacji przez użytkownika końcowego.

Markus i Tanis prowadzili swoje badania dla procesów wdrażania systemów ERP, proces ten określali jako złożony zarówno z perspektywy innowacji technologicznej, jak i zmiany w organizacji wdrażającej.

Wheelwright i Clark zaproponowali w 1992 r. koncepcję podziału projektów ze względu na kryterium innowacyjności (Wheelwright, Clark, 1992):

- pochodny – rozszerzenia i ulepszenia dla istniejących produktów, modyfikowane produkty są już dostępne i przyjęte przez rynek, wprowadzane zmiany dotyczą optymalizacji działania, poprawki, zmiany, czy dodawanie nowych linii;
- platformowy – tworzą nowe generacje w istniejących rodzinach produktowych, wymagają intensywnych badań rynkowych, ponieważ w ich wyniku stare produkty dostępne na rynku są zastępowane przez ich nowsze wersje;
- przełomowy – projekt tworzące nowe rodziny produktowe, z reguły w mało zbadanych obszarach rynkowych, realizacja tego typu projektów wiąże się z dużym ryzykiem ze względu na nieprzewidywalność reakcji rynku na nowy produkt.

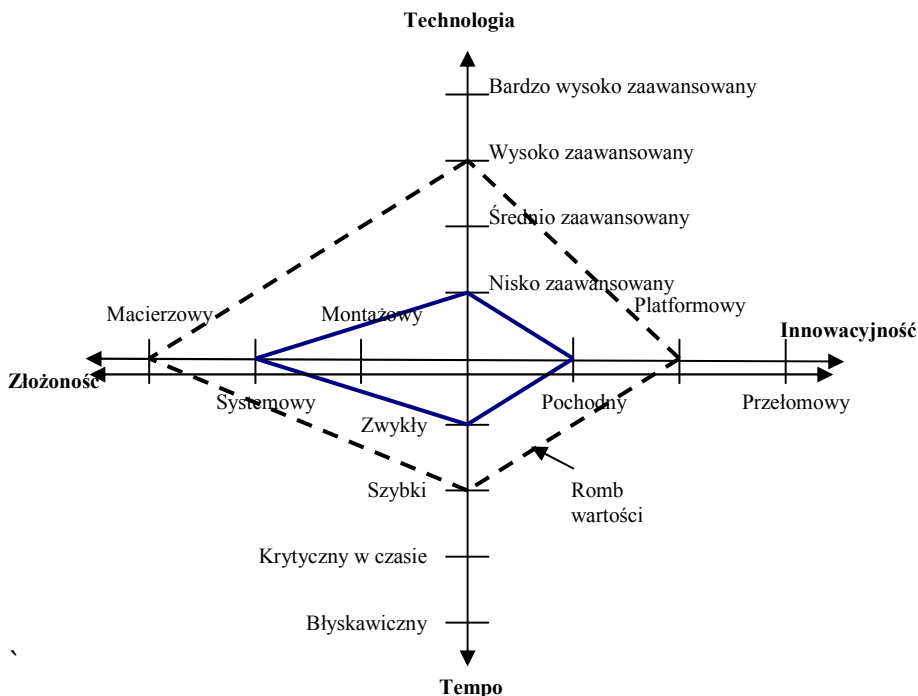
Model romboidalny NTCP

Podział ten został zaadaptowany przez Shenhar i Dvir jako jeden z wymiarów służących do charakteryzacji profilu projektów i związanego z nimi ryzyka (Shenhar, Dvir, 2007: 14). Złożoność projektu w tym modelu może przyjmować trzy wartości:

- montażowy – mała komplikacja zadania, system realizujący pojedyncze funkcje biznesowe,
- systemowy – zbiór podsystemów, adresujący kilka obszarów działalności firmy,
- macierzowy – system systemów, zbiór systemów służących realizacji wspólnego celu.

Profil projektu wdrażania systemu ERP, według przedstawionej koncepcji modelu romboidalnego (NTCP), może zostać opisany jak na rys. 1.

Rysunek 1. Adaptacja modelu romboidalnego NTCP do projektów wdrożeniowych systemów klasy ERP



Źródło: opracowanie własne.

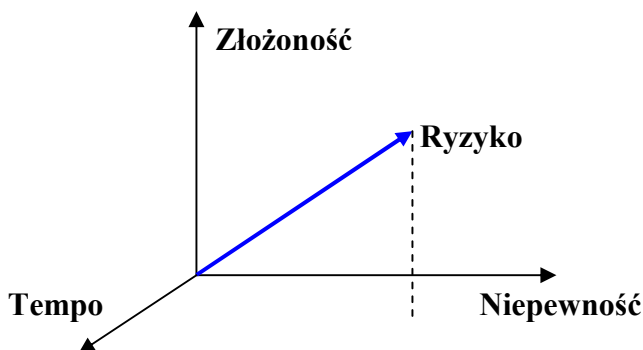
Charakterystyczne dla tego modelu powiązanie innowacyjności i złożoności, które określane są odpowiednio w trzy i czterostopniowej skali, jest powiązanie z ryzykiem projektu, które w tym wypadku jest polem rombu wewnętrznego lub rombu wartości maksymalnych. Różnica pól określa zmiany w profilu ryzyka, które mogą

występować pomiędzy projektami wdrożeniowymi różnych organizacji.

Model UCP

Inne podejście na powiązanie ryzyka z tempem i złożonością zaprezentowane zostało w modelu teoretycznym UCP. Uwzględnia ono trzy wymiary analizy: złożoność, niepewność oraz tempo. Ryzyko w tym modelu jest wypadkową tych trzech wartości, jak to zostało przedstawione na rys. 2.

Rysunek 2. Model UCP



Źródło: Hass, 2009: 42.

Model UCP jest ujęciem teoretycznym, nie precyzuje konkretnej skali, prezentuje tylko sposób podejścia do określenia ryzyka projektu. W zależności od profilu projektu określonego z wykorzystaniem modeli NTCP lub UCP, Hass uzależnia wybór metod i wymagań stawianych przed kierownikiem i zespołem projektowym (Hass, 2009: 60). Przedstawione przykłady wyznaczają profil dowolnych projektów, nie uwzględniają jednak wszystkich czynników istotnych z perspektywy wdrożenia systemu ERP, w efekcie pozwalają

na niewielkie zróżnicowanie ich profili. Szczegółowa analiza charakterystyk innowacyjności oraz jej związku ze złożonością oraz ryzykiem projektu pozwoli na zaproponowanie modelu i skali pomiaru adekwatnej do tworzenia profili ryzyka dla projektów wdrożeń systemów ERP.

Charakterystyki innowacyjności w procesach wdrożeniowych ERP

Model innowacyjności dla koncepcji wdrażania systemów informatycznych, w którym główny nacisk położony był na kompatybilność rozwiązań technologicznych oraz złożoność wdrażanych rozwiązań przedstawili Tornatzky i Klein w 1982 r. (Tornatzky, Klein 1982: 28). Fichman zaproponował dalszy rozwój uwzględniający czynniki organizacyjne, a także środowisko i konkurencyjność organizacji, w którym projekt jest realizowany (Fachman, 2000: 105). Na istotność czynnika wielkości organizacji zwrócili także uwagę Bernroider i Koch. Przeprowadzili oni analizę wymagań przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności rozwiązań. W zależności od skali przedsiębiorstwa zmieniała się percepcja wartości dodanej wynikającej z innowacyjności rozwiązań. Według ich badań małe i średnie przedsiębiorstwa przy wdrażaniu rozwiązań ERP kładą największy nacisk na ich działanie operacyjne i transakcyjne, natomiast w przypadku dużych istotna jest wartość wdrażanych rozwiązań z perspektywy zwiększania możliwości innowacji dla nowych produktów oraz optymalizacja procesów biznesowych (Bernroider, Koch, 2001: 251).

Bradford i Florin zaproponowali dalsze uzupełnienie charakterystyki innowacyjności o czynnik związany z przebudową procesów biznesowych (BPR). Wykazali także, że stopień przebudowy procesów pod kątem wymagań ERP jest pozytywnie skorelowany z sukcesem wdrożenia (Bradford, Florin, 2003: 207).

Model innowacyjności i złożoności opisany dalej stanowi rozszerzenie modelu zaproponowanego przez Bradforda i Florina.

Złożoność a innowacyjność

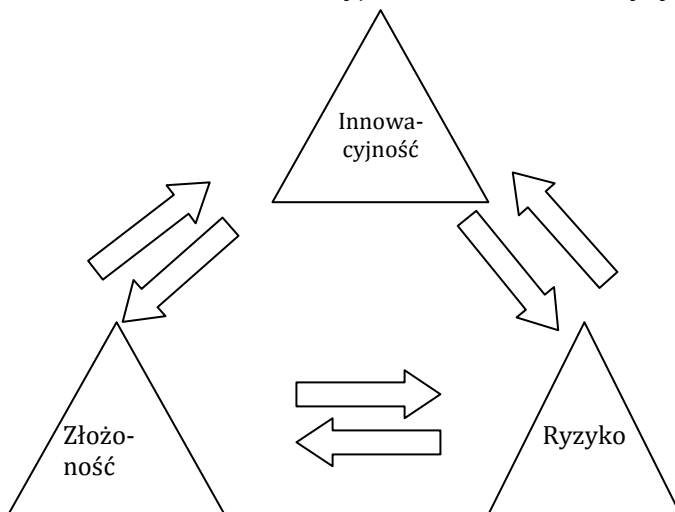
Rogers określił postrzeganie złożoności jako „stopień, do którego innowacyjność jest trudna do zrozumienia i wykorzystania” (Rogers, 1983). Prace badawcze w tym obszarze potwierdziły negatywną relację postrzegania złożoności projektu i potencjalnego sukcesu projektu (Bradford, Florin, 2003: 207). Thomas i Mengel podkreślili konieczność uwzględnienia złożoności projektów przy przeprowadzaniu szkoleń kierowników projektów. Zaproponowali także kompleksowy model rozwoju, kładący nacisk również na ten element (Thomas, Mengel, 2008: 304). Dyskusja dotycząca innowacyjności projektów przeprowadzona wśród naukowców w trakcie konferencji IRNOP VIII wykazała także konieczność zarządzania wiedzą i wykorzystania formalnych metod projektowych jako metody dla kierowników projektów do mitygowania problemów wynikających ze złożoności projektów (Geraldi et al., 2008).

Ryzyko jako rezultat innowacyjności i złożoności

Nieodłącznym elementem związanym z realizacją innowacyjnych projektów jest ryzyko. Ponieważ strategia unikania ryzyka nie jest dobrym rozwiązaniem dla szczególnie innowacyjnych projektów, Kaizer i Halman przeprowadzili badania za pomocą metody diagnozy ryzyka (RDM) i zidentyfikowali najczęściej występujące ryzyka oraz zaproponowali metody ich zaadresowania. Za najistotniejsze zostały uznane czynniki ryzyka związane ze spełnieniem oczekiwań użytkownika końcowego przez innowacyjny produkt, a także kwestie organizacyjne i technologiczne (Kaizer, Halman, 2007: 33). Zdefiniowali także trzy główne przyczyny, z powodu których innowacja rodzi ryzyko w projekcie:

1. niski stopień pewności realizacji – niskie prawdopodobieństwo, że projekt spełni nie do końca sprecyzowane oczekiwania użytkownika końcowego,
2. niska możliwość kontroli – rozumiana jako brak lub ograniczona możliwość wpływu zespołu projektowego na bieg wydarzeń, w sposób pozwalający na zapewnienie powstania innowacyjnego produktu,
3. wysokie znaczenie produktu dla organizacji – brak osiągnięcia wymaganych celów w zakresie stworzenia innowacyjnego produktu może wpłynąć na całość projektu lub wyniki organizacji.

W obszarze ryzyka i innowacyjności czy złożoności występuje również sprzężenie zwrotne – materializacja zagrożeń może powodować opóźnienia projektowe, a także zwiększenie wykorzystywania zasobów. W efekcie niweluje się przewaga konkurencyjna, która była zamiarem projektu. Dodatkowo zwiększa się presja czasowa, w rezultacie przyrasta ilość zadań do wykonania lub zmniejsza się czas na ich realizację. Wynikiem jest podniesienie złożoności projektu. Zależność ta została przedstawiona na rysunku. 3.

Rysunek 3. Zależność innowacyjności, złożoności i ryzyka

Źródło: opracowanie własne.

Dla każdego z czynników występuje sprzężenie dwukierunkowe, które powoduje utrudnienia w realizacji projektu, ponieważ zmiana w każdym obszarze może implikować zmiany w pozostałych.

Miary innowacyjności i złożoności projektu wdrożeniowego

Mierzenie innowacyjności i złożoności jest skomplikowane ze względu na szeroki zakres tych pojęć opisany w rozdziale pierwszym. OECD określiło innowację jako „trudną do zmierzenia zarówno koncepcyjnie jak i praktycznie” (OECD, 1997: 43).

Rogers przeprowadził analizę wykorzystywanych miar innowacyjności, wykazał także słabości wynikające z zastosowania miar obecnie wykorzystywanych (Rogers, 1998: 17). W ogólnym przypadku stosowane są miary innowacyjności polegające na badaniu planowanego zysku z innowacyjnych produktów do ogólnych przy-

chodów firmy, czy też wpływ na usprawnienie działalności operacyjnej. Nie mają one jednak bezpośredniego przełożenia na wdrożenie systemu ERP, ze względu na trudności związane z kwantyfikowaniem wpływu innowacyjności pakietu ERP bezpośrednio na sprzedaż lub działalność operacyjną firmy.

Analogiczny problem pojawia się przy próbie skwantyfikowania złożoności projektu. Miary stosowane przy projektach związanych z wdrażaniem oprogramowania takie, jak proponowana przez Albrechta w 1979 r. metoda punktów funkcyjnych, czy badanie złożoności przepływu informacji w procesach ERP, jak również określenie złożoności poprzez badania stopnia łatwości wykorzystania technologii przez użytkowników zaproponowane przez Bradforda i Florina, nie adresują wszystkich wymaganych cech złożoności.

Model określania innowacyjności i złożoności wdrożenia ERP

W celu zbudowania modelu określania wdrożenia ERP z perspektywy innowacyjności i złożoności, oprócz czynników opisanych wcześniej istotne jest również uwzględnienie pozostałych czynników specyficznych dla wdrożeń ERP, a także określenie miar, które będą mogły być wykorzystywane do tworzenia profili projektów.

Czynniki wpływające na innowacyjność projektu

Rozwijając model, który zaproponowali Bradford i Florin, opisany wcześniej, otrzymujemy zestaw czynników, które wpływają na innowacyjność projektu wdrożenia ERP:

- A. **Innowacja technologiczna** – spojrzenie na wdrażanie systemu z perspektywy wykorzystywanych rozwiązań i technologii IT. Systemy ERP budowane są w architekturze klient-serwer, serwery mogą być rozproszone geograficznie, dodatkowo instancje mogą być rozdzielone logicznie. Po stronie serwera działa wielowarstwowa aplikacja, w której podstawowe trzy, to warstwa

prezentacji, logiki biznesowej oraz bazodanowa, całość oparta o system operacyjny serwera. Ze względu na mnogość rozwiązań technologicznych w tym zakresie (Partyka, 2008: 147) wdrożenie systemu ERP może stanowić innowację na każdym poziomie. Od infrastruktury wykorzystującej rozwiązania klastrowe, przez systemy operacyjne i bazy danych, platformę integracyjną, a także warstwę serwera aplikacji, czy prezentacji. Istotną innowacją jest również wykorzystywanie oprogramowania jako usługi (SaaS) umożliwiającej dostęp do dedykowanych rozwiązań również małym firmom, budowa pakietów w architekturze zorientowanej na usługi (SOA), która umożliwia elastyczność i ciągłą adaptację rozwiązania do zmieniających się procesów i potrzeb biznesowych.

- B. **Przebudowa procesów biznesowych** – wdrożenie systemu ERP do przedsiębiorstwa wiąże się również z innowacją w zakresie zmian istniejących procesów biznesowych, przebudową logiki działania firmy, znacznymi zmianami w sposobie obiegu dokumentów, jak również ze zmianami organizacyjnymi. Konstrukcja pakietów ERP oparta jest na najlepszych standardach dostępnych na rynku (O’Leary, 2000), dlatego zgodnie z wynikami badań Bradforda i Florina, przebudowa procesów, w kierunku dostosowania do pakietu ERP buduje istotną wartość dodaną dla przedsiębiorstwa. Dostępne na rynku rozwiązania pozwalają na lepszą orientację na klienta z wykorzystaniem rozwiązań takich, jak: zarządzanie relacjami z klientem (CRM), elektroniczna wymiana dokumentów, takich jak faktury czy zamówienia (EDI), jak również gromadzenia danych w dedykowanych hurtowniach (BW), a następnie ich analizę (BI). Wdrożenie każdego z tym rozwiązań wprowadza innowacje w obszarze działań wewnątrz, jak i na styku z innymi organizacjami.

- C. **Zarządzanie wiedzą** – wdrożenie rozwiązania ERP wiąże się również ze zmianami w zakresie zarządzania wiedzą w organizacji. Wykorzystanie zaawansowanych technologii gromadzenia i przetwarzania informacji (BI, BW) wpływa na jej jakość i dostępność dla biznesu. Nowoczesne rozwiązania pozwalają na bieżąco śledzić procesy w organizacji, a nawet wizualizować je w trybie rzeczywistym z wykorzystaniem narzędzi graficznych (Hamerman 2007: 8). Zarządzanie wiedzą jest także rozpatrywane z perspektywy samego procesu wdrożeniowego. Począwszy od wyboru systemu, konieczne jest gromadzenie i wykorzystywanie wiedzy zarówno odnośnie rozwiązań, jak i wymagań organizacji. W początkowych etapach projektu wiedza jest przekazywana przez konsultantów zewnętrznych biorących udział we wdrożeniu, a w późniejszych fazach przez odpowiedni program szkoleń. Podniesienie kwalifikacji pracowników w zakresie rozwiązania przyczynia się również do tworzenia inicjatyw związanych z zarządzaniem wiedzą w organizacji. Według badań M.W. Staniewskiego, jest to jedna z najistotniejszych przesłanek do aktywności w tym obszarze (Staniewski, 2008: 285). Rezultatem aktywności użytkowników jest tworzenie wewnętrznych baz wiedzy, np. z wykorzystaniem korporacyjnego intranetu, w rezultacie zmniejszany jest opór użytkowników przed zmianami, który pozwala także na wprowadzanie i wykorzystywanie nowych innowacyjnych rozwiązań (O’Leary, 2002: 99).
- D. **Zarządzanie ryzykiem i zgodnością** – ze względu na istotność systemów ERP oraz ich obecność w większości procesów biznesowych kluczowe jest zapewnienie ich zgodności z regulacjami zarówno wewnętrznymi organizacji, jak i zewnętrznymi, takimi jak Sarbanes-Oxley dla spółek zarejestrowanych w SEC, czy specyficznych dla danego sektora takich, jak Dobre Praktyki Wy-

tworzenia dla firm farmaceutycznych. Oprogramowanie wspierające procesy zgodności w systemach ERP, takie jak SAP GRC, czy Approva, pozwoliło na centralne zarządzanie ryzykiem w organizacji i umożliwiło także ciągłe monitorowanie rozdziału obowiązków lub automatycznych kontroli w procesach. Centralizacja procesów w pojedynczym pakiecie, a także zaawansowane funkcje raportowe pozwalają na wprowadzenie lub znaczną optymalizację zarządzania ryzykiem i kontrolami wewnętrznymi w organizacji.

Zastosowanie analizy innowacyjności projektu z perspektywy czterech wymienionych cech zapewnia kompleksowe spojrzenie na innowację, którą wdrożenie pakietu ERP wnosi do organizacji. Wykorzystanie tych cech do badania postępu wdrożenia i zmian w czasie, a w konsekwencji ryzyka, które niesie wdrażanie rozwiązania wymaga wprowadzenia drugiej perspektywy, którą jest złożoność projektu.

Czynniki złożoności projektu

Złożoność projektu jest elementem subiektywnej oceny organizacji. W zależności od wielkości, stopnia dojrzałości procesów i zarządzania projektami, a także otwartości i gotowości na innowacje technologiczne czynnik złożoności może być różnie postrzegany. W ramach modelu proponowany jest następujący zestaw czynników złożoności podlegających analizie:

Złożoność funkcjonalna – zakres funkcjonalny każdego projektu wdrożenia różni się ze względu na specyfikę organizacji. Kluczowe dla pomyślnej realizacji projektu jest określenie wymagań i celów biznesowych oraz ich stabilność w trakcie trwania projektu (Loh, Koh, 2004: 3441). Jeśli wymagania ulegają zmianie konieczne jest wprowadzanie procesu zarządzania zmianą projektową, który pozwoli na wykrycie i przeniesienie zmian na założenia projektowe.

Realizacja projektu przy dynamicznie zmieniających się procesach biznesowych powoduje znaczne podniesienie złożoności oraz wymaga od kierownika projektu skutecznych metod zarządzania zmianą oraz intensywnego zaangażowania kluczowych użytkowników z kilku departamentów organizacji (Basoglu, 2007: 75) Istotny z perspektywy złożoności jest również poziom przebudowy procesów oraz wymagania regulacyjne stawiane przed implementowanymi rozwiązaniami funkcjonalnymi. Wysoki stopień dojrzałości procesów w przedsiębiorstwie oraz ich sformalizowanie ułatwia mapowanie do nich funkcjonalności nowego systemu, może jednak być przyczyną wzrostu złożoności już w fazie wyboru pakietu ERP, a w czasie trwania projektu może wymagać wprowadzenia wielu kustomizacji. Zbyt wiele zmian wprowadzanych do standardowego rozwiązania zwiększa koszty i czas trwania projektu, ogranicza także możliwości wykorzystywania poprawek od dostawcy rozwiązania, a w konsekwencji znacznie zwiększa złożoność procesu wdrożenia (Somers, Nelson, 2004: 260).

Złożoność technologiczna – sprostanie wymaganiom użytkowników biznesowych w zakresie dostępności i stabilności rozwiązania wymaga wprowadzenie złożonych rozwiązań w zakresie wydajności oraz redundantności infrastruktury. Zarządzanie wydajnością i pojemnością oraz właściwe wyskalowanie tworzonego systemu wymaga znajomości nowoczesnych technologii, takich jak rozwiązania klastrowe, czy wirtualizacja.

Na złożoność wpływają nowe technologie wykorzystywane w każdej warstwie systemu ERP, od systemu operacyjnego serwera, po warstwę prezentacji i interfejsy użytkownika końcowego. Wdrożenie nowego rozwiązania wymaga migracji i konwersji danych z poprzednio wykorzystywanych rozwiązań. Duża ilość wycofywanych systemów od różnych dostawców, brak dokumentacji, czy jakość danych w nich przechowywanych istotnie komplikuje proces

migracji (Somers, Nelson, 2004: 261). Komunikacja systemu ERP z innymi rozwiązaniami w organizacji wymaga właściwego zaplanowania architektury, dla każdego interfejsu kluczowe jest określenie technologicznych metod komunikacji oraz metod ich zabezpieczania, dodatkowym utrudnieniem może być geograficzne rozproszenie poszczególnych zasobów. Jeśli system ERP jest tylko rozszerzeniem lub nowszą wersją istniejącego w organizacji rozwiązania, czynnik złożoności technologicznej odgrywa mniejsze znaczenie przy procesie wdrażania.

Złożoność organizacyjna – wdrożenia systemów ERP realizowane są z wykorzystaniem międzydepartamentalnych zespołów, w których znajdują się kluczowi użytkownicy dla poszczególnych obszarów, dodatkowo zaangażowani są także konsultanci zewnętrzni. Za podział odpowiedzialności i kompetencji członków zespołu, jak również zarządzanie zasobami wewnętrznymi i zewnętrznymi jest odpowiedzialny kierownik projektu.

To również kierownik projektu odpowiada za tworzenie atmosfery, w której pracownicy wzajemnie dzielą się wiedzą i mają możliwość jej zaaplikowania, a takie podejście stanowi istotny przyczynek do zarządzania wiedzą o produkcie (Staniewski, 2008: 289). Efektywne wykorzystanie zasobów jest jednym z najistotniejszych elementów w skutecznym zarządzaniu projektem. W większości wdrożeń kierownik angażuje konsultantów szczególnie w początkowych fazach wdrożenia, kiedy określany jest docelowy model funkcjonalności i konfiguracji. Brak wystarczającej wiedzy i doświadczenia zespołu na tym etapie jest jedną z głównych przyczyn niepowodzeń projektów (Loh, Koh, 2004: 3432-3). Rozmiar projektów, ilość udziałowców oraz możliwe rozproszenie geograficzne wymaga wdrożenia efektywnych metod komunikacji i zarządzania projektem, a także wysokich kompetencji kierownika projektu w tym zakresie (Thomas, Mengel, 2008: 308). Złożoność projektu

jest również uzależniona od tempa projektu, które może narzucać szybkie wdrożenie ze względu na konieczność realizacji celów strategicznych i uzyskanie przewagi nad konkurencją. Zbyt wysokie tempo projektu obniża możliwości wpływania na opór użytkowników końcowych, który jest częstą barierą wykorzystywania rozwiązania po zakończeniu projektu (King, Burgess, 2006: 65).

Złożoność projektu wdrożenia jest zmienna w czasie jego trwania. Wprowadzanie większych zmian w zakresie zakresu, zasobów, technologii, czy strategii firmy wymaga aktualizacji profilu złożoności projektu. Właściwe zrozumienie złożoności funkcjonalnej, technologicznej i organizacyjnej ułatwia znajdowanie właściwych udziałowców projektu, członków zespołu, a także określenie ryzyk inherentnych.

Profil ogólnej złożoności projektu badany w punktach kontrolnych procesu jego realizacji, może wpływać na decyzję o dalszej jego kontynuacji, lub zaniechaniu.

Proces pomiaru innowacyjności i złożoności

Ze względu na różną percepcję innowacyjności i złożoności, również ocena w tym zakresie powinna odnosić się do pomiaru tych zjawisk przy procesie wdrożenia z perspektywy wewnętrznej każdej firmy.

Proponowany model pomiaru składa się z trzech głównych etapów:

- ustalenie zbioru uczestników badania,
- przypisanie wag poszczególnym uczestnikom w oparciu o macierz preferencji oraz określenie istotności każdej z cech innowacyjności i złożoności przez uczestników badania,
- obliczenie wypadkowej wartości cech na podstawie kontrybucji oraz wag przypisanym uczestnikom.

W proponowanym modelu innowacyjność i złożoność określana jest dla każdej cechy odpowiednio (I_A, I_B, I_C, I_D) dla innowacyjności oraz (Z_A, Z_B, Z_C) dla złożoności,

Skala przyjęta do określania stopnia innowacyjności i złożoności dla projektu wdrożeniowego jest siedmiostopniowa (1 – znikoma, 2 – bardzo mała, 3 – mała, 4 – średnia, 5 – duża, 6 – bardzo duża, 7 – krytyczna). Wartość kontrybucji ustalana jest na podstawie ankiety lub innej formy subiektywnej oceny przez uczestników badania.

Etap I

Zbiór uczestników badania powinien obejmować kluczowych aktorów procesu wdrożeniowego (Somers, Nelson, 2004: 259):

- Zarząd – ze względu na znajomość celów strategicznych oraz planowanych zmian w organizacji,
- Lider projektu – znajomość procesów przemian w organizacji oraz struktury organizacyjnej,
- Komitet sterujący projektem – funkcja nadzorcza nad projektem oraz udział w podejmowaniu decyzji,
- Konsultanci – posiadają doświadczenie w realizacji podobnych przedsięwzięć, znający również najczęstsze problemy przy ich realizacji,
- Zespół projektowy i kierownik projektu – bezpośrednio zaangażowani w prace operacyjne.

Dodatkową rozszerzając zbiór aktorów proponowany przez Somersa i Nelsona należy jeszcze zaliczyć do nich kluczowych użytkowników i udziałowców z biznesu – odbiorców systemu.

Ponieważ każdy z uczestników takiego badania dysponuje różną wiedzą w zakresie poszczególnych cech oraz zakresu wdrożenia, tworzona jest macierz preferencji (Shang et al., 2006), na podstawie której określone będą wagi przypisywane kontrybucji poszczególnych uczestników. Przyjmijmy jako m – moc zbioru uczestników.

Etap II

Do każdego z m uczestników przypisywana jest waga względna $G_i(r)$, $i=1,...,m$.

Ustalenie wag odbywa się poprzez porównanie każdej możliwej pary z wykorzystaniem kwadratowej macierzy preferencji. Uczestnik badania określa preferencje dla każdej porównywanej pary, dostępna jest skala czterostopniowa, gdzie: 4 – istotna preferencja, 3 – średnia, 2 – mała, 1 – brak preferencji. Ocena przypisywana jest na podstawie subiektywnej oceny kompetencji porównywanych uczestników.

W przypadku braku preferencji wynik przedstawiany jest jako wartość 1.

Waga bezwzględna $[G_i(a)]$ obliczana jest jako suma:

$$G_i(a) = \sum_{i=1}^m w_i$$

gdzie: w_i jest uśrednionym wynikiem dla i -tego uczestnika wartości przypisanych w macierzy preferencji kolejnych uczestników.

Oznaczmy przez $G_i(a)_{\max}$ najwyższą uzyskaną wagę bezwzględną uczestnika. Za jego wagę względną przyjmijmy wartość 10.

Waga względna $[G_i(r)]$ pozostałych uczestników badania obliczana jest według wzoru:

$$G_i(r) = \frac{G_i(a)}{G_i(a)_{\max}} * 10$$

$i=1,2,...,m$

Po określeniu wag, uczestnicy badania oceniają istotność poszczególnych cech innowacyjności i złożoności według opisanej powyżej siedmiostopniowej skali, od 1- znikomego wpływu, do 7 – krytycznego znaczenia dla projektu, j-ty uczestnik określa wartości wektorów cech odpowiednio dla innowacyjności:

$$I^{(j)} = \left[I_A^{(j)}, I_B^{(j)}, I_C^{(j)}, I_D^{(j)} \right]$$

$j=1,...,m$

oraz złożoności projektu wdrożenia: , $j=1,...,m$

$$Z^{(j)} = \left[Z_A^{(j)}, Z_B^{(j)}, Z_C^{(j)} \right]$$

Wartości określane są w oparciu o subiektywną ocenę uczestnika na podstawie definicji cech opisanych wcześniej.

Etap III

Miarą istotności elementów wektora cech dla innowacyjności i złożoności, będą odpowiednio wartości średniej ważonej cech:

$$I = \left[\frac{\sum_{j=1}^m I_A^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)}, \frac{\sum_{j=1}^m I_B^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)}, \frac{\sum_{j=1}^m I_C^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)}, \frac{\sum_{j=1}^m I_D^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)} \right]$$

Stąd wyprowadzamy miarę innowacyjności, która jest średnią arytmetyczną wartości współrzędnych wektora cech **I**.

Analogicznie obliczamy wartości wektora cech dla złożoności:

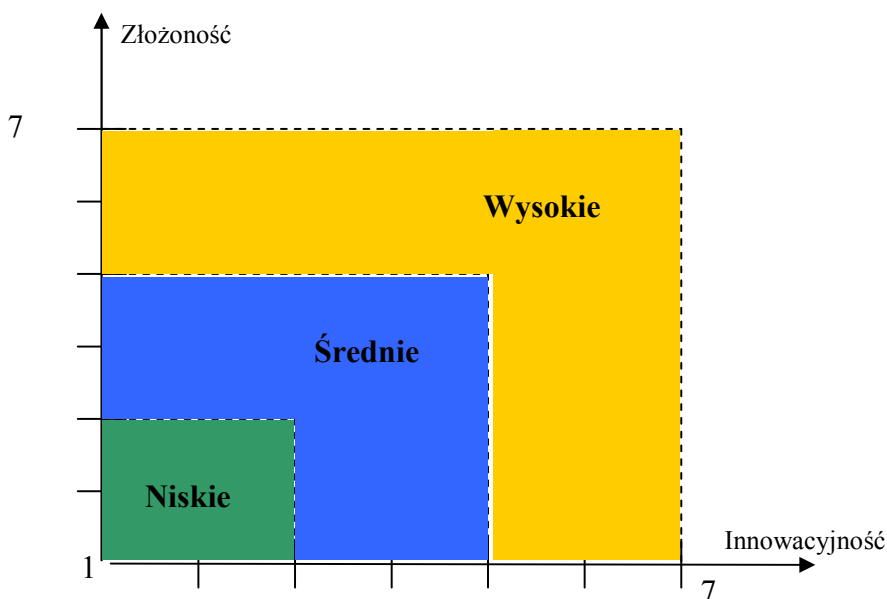
$$Z = \left[\frac{\sum_{j=1}^m Z_A^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)}, \frac{\sum_{j=1}^m Z_B^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)}, \frac{\sum_{j=1}^m Z_C^{(j)} * G_j(r)}{\sum_{j=1}^m G_j(r)} \right]$$

Miara złożoności jest średnią arytmetyczną współrzędnych wektora cech **Z**. Zarówno miara złożoności, jak i istotności zawierają się w przedziale [1,7].

Zastosowanie modelu do określania profilu ryzyka projektu wdrożeniowego

Po uzyskaniu subiektywnej oceny miary złożoności i innowacyjności, kluczowa jest interpretacja wyniku z perspektywy informacji zarządczej. Miary złożoności i innowacyjności są bezpośrednio powiązane z ryzykiem projektu, zgodnie z zależnością przedstawioną na rysunku 3. Powiązanie wyników daje informację o profilu ryzyka z perspektywy tych dwóch składowych. Rysunek 4 przedstawia proponowaną na potrzeby modelu interpretację ryzyka projektowego.

Rysunek 4. Interpretacja miar innowacyjności i złożoności z perspektywy ryzyka



Źródło: opracowanie własne

Wartości poszczególnych prostokątów oznaczają poziom ryzyka projektu. Wartość najniższa związana jest z inherentnym ryzykiem projektu, natomiast wartość najwyższa oznacza projekt wdrożeniowy, który jest radykalną innowacją o bardzo dużej złożoności. Realizacja radykalnych projektów wymaga wdrożenia maksymalnie efektywnych metod zarządzania ryzykiem projektu.

Wykorzystanie modelu pozwala na określenie profilu ryzyka projektu już we wczesnej fazie, a główną jego zaletą jest określanie innowacyjności i złożoności w odniesieniu do ich subiektywnego postrzegania przez pracowników organizacji.

Istotność poszczególnych cech pozwala określić profil ryzyka projektu, czyli kluczowe obszary z perspektywy zarządzania jego ryzykiem.

Zakończenie

Przedstawiony w rozdziale trzecim model określania innowacyjności i złożoności projektu, a także interpretacja wpływu tych dwóch składowych na ryzyko projektowe mogą zostać wykorzystane w procesie ciągłego zarządzania ryzykiem projektu. Wektor cech innowacyjności i złożoności stanowi istotną informację dla kadry zarządzającej odnośnie profilu realizowanego projektu. Subiektywne ujęcie analizy istotności pozwala odnieść wartości cech do ich rzeczywistego postrzegania przez pracowników organizacji.

Model został zaprezentowany jako rozwiązanie teoretyczne pomiaru złożoności i innowacyjności projektu. Zastosowanie modelu w projekcie wdrożeniowym pozwoli na identyfikację problemów projektowych z perspektywy ich postrzegania przez pracowników organizacji, już we wczesnych fazach wdrożenia. Umożliwi to przyjęcie odpowiedniej strategii projektowej i zaangażowanie wymaganych zasobów.

Bibliografia

1. Bernroider, E., Koch, S. 2001. *ERP selection process in midsize and large organizations*, "Business Process Management Journal" nr 7(3).
2. Bradford, M., Florin, J. 2002. *Examining the role of innovation diffusion factors on the implementation success of enterprise resource planning systems*, "International Journal of Accounting Information Systems" nr 4.
3. *Business Council of Australia*. 1993. *Managing The Innovation Enterprise*, Melbourne: BCA.

4. Davenport, T. 1998. *Putting the enterprise into the enterprise system*, "Harvard Business Review" nr 76(4).
5. Fichman, R. G. 2000. *The diffusion and assimilation of information technologies*, w: Zmud, R. W. (red.), *Framing the domains of IT research: glimpsing the future through the past*, Cincinnati: Pinnaflex Educational Resources.
6. Gartner. 2007. *Hype Cycle for ERP*, Gartner Research.
7. Geraldi, J. G., Turner, J. R., Maylor, H., Soderholm, A., Hobday, M., Brady, T. 2008. *Innovation in project management: Voices of researchers*, "International Journal of Project Management", nr 26.
8. Hamerman, P. 2007. *Innovation Rekindles*, Forrester Research: ERP.
9. Hass, K. B. 2009. *Managing Complex Projects: A New Model, Management Concepts*.
10. Keizer, J. A., Halman, J. I. M. 2007. *Diagnosis risk in radical innovation projects*, *Research Technology Management*, Industrial Research Institute Inc.
11. King, S. F., Burgess, T. F. 2006. *Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation*, *International Journal of Information Management*.
12. Kumar, V., Maheshwari, B. i Kumar, U. 2003. *An investigation of critical management issues in ERP implementation: Empirical evidence from Canadian organizations*, "Technovation" nr 23.
13. Loh, T.C., Koh, S. C. L. 2004. *Critical elements for a successful enterprise resource planning implementation in small- and medium-sized enterprises*, "International Journal of Production Researches" nr 17 (42).
14. O'Leary, D. 2000. *Enterprise resource planning: systems, life cycle, electronic commerce, and risk*, New York: Cambridge University Press.

15. O'Leary, D. 2002. *Knowledge management across the enterprise resource planning systems life cycle*, "International Journal of Accounting Information Systems" nr 3.
16. OECD, The Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data, OECD, Paris 1997.
17. Partyka, A. 2008. *Analiza porównawcza systemów klasy ERP*, "Współczesna Ekonomia, Kwartalnik Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania" nr 2.
18. Rogers, E. M. 1983. *Diffusion of innovations*. 3rd edition, New York: Free Press.
19. Rogers, M. 1998. *The Definition and Measurement of Innovation*, "Melbourne Institute Working Paper" nr 10.
20. Shang, H., Anumba, C. J., Bouchlaghem, D. M. 2006. *An Intelligent Risk Assessment System for AEC*, Proceedings of the 10th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design, IEEE.
21. Shenhar, A. J., Dvir, D. 2009. *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, Warszawa: APN Promise.
22. Somers, T. M., Nelson, K. G. 2004. *A taxonomy of players and activities across the ERP project life cycle*, "Information & Management" nr 4.
23. Staniewski, M.W. 2008. *The elements of Human Resources Management supporting knowledge management*, "Amfiteatru Economic", no. Special.
24. Thomas, J., Mengel, T. 2008. *Preparing project managers to deal with complexity – Advanced project management education*, "International Journal of Project Management" nr 26.
25. Tornatzky, L. G., Klein, K. J. 1982. Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: a meta analysis of findings. *IEEE Transactions On Engineering Management*.

-
26. Wheelwright, S.C., Clark, K.B. 1992. *Revolutionizing product development*, New York: Free Press.
 27. Zaskórski, P. 2005. *Strategie informacyjne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi*, Warszawa: Wojskowa Akademia Techniczna.

Joanna Rogozińska-Mitrut
CZYNNIKI NEGOCJACYJNE
W BIZNESIE MIĘDZYNARODOWYM

Wprowadzenie

Celem artykułu jest dokonanie teoretycznej, opartej na literaturze przedmiotu, analizy procesu prowadzenia negocjacji oraz ukazanie korzyści, jakie dają umiejętności negocjacyjne. Przeprowadzona analiza czynników kulturowych oraz technik prawidłowego porozumiewania się i negocjacji na przestrzeni międzynarodowej, ma zobrazować i przekazać wskazówki ułatwiające współpracę z partnerami pochodzącymi z różnych krajów i kultur oraz ukazanie wpływu technik i czynników negocjacyjnych na przebieg międzynarodowych negocjacji handlowych.

Ludzkie potrzeby często bywają sprzeczne, dlatego też stanowią główne źródło konfliktów. Marzeniem każdego jest skuteczne realizowanie własnych interesów, mając równocześnie na względzie interesy innych. Negocjacje oznaczają najlepszą możliwą reprezentację własnych interesów i są narzędziem, które w konstruktywny sposób pomaga poradzić sobie z konfliktami na co dzień. Ważny jest jednak wybór odpowiedniej strategii, która będzie dopasowana do sytuacji negocjacyjnej. Istnieją pewne generalne zasady, których przestrzeganie może przybliżyć do tak rozumianego sukcesu podczas kontaktu zarówno z wewnętrznymi, jak i zewnętrznymi partnerami.

W erze globalizacji menedżerowie w firmach zajmujących się współpracą z zagranicą nieustannie prowadzą negocjacje z partnerami o odmiennych korzeniach kulturowych. Negocjacje prowadzone przez partnerów pochodzących z różnych krajów wymagają

adaptacji strategii negocjacyjnej tak, aby odpowiadała wartościom kulturowym strony przeciwnej. Czynniki kulturowe istotnie wpływają na procesy negocjacji, a techniki negocjacyjne, oczekiwania i cele negocjacji, dotyczące zachowań strony przeciwnej, są zdecydowanie uwarunkowane kulturowo. Negocjacje międzynarodowe prowadzą do zetknięcia nieznanymi i częściowo będących w konflikcie zachowań, planów i zasad. Kompetencja i zrozumienie odmienności kulturowej w prowadzeniu negocjacji międzynarodowych jest jedną z najważniejszych umiejętności niezbędnych do prowadzenia interesów i rozmów poza granicami kraju. Negocjator prowadzący rozmowy handlowe wchodzi w kontakt z osobami posiadającymi inne, często mało lub całkowicie nieznanne, zwyczaje kulturowe, co wyraża się w odmienności zachowań, oczekiwań i stylów negocjacyjnych występujących w procesie negocjacji. Brak zrozumienia i chęci efektywnego usunięcia przeszkód związanych z różnicami kulturowymi może prowadzić do fiaska międzynarodowych negocjacji handlowych.

Savoir-vivre i etyka w biznesie w wybranych krajach

W dobie gospodarki globalnej, na wielkim międzynarodowym rynku towarów i usług coraz częściej negocjuje się z przedstawicielami różnych państw, a zarazem różnych kultur. Niestety powszechne jest w tym procesie lekceważenie i nieznanomość różnic kulturowych, co często prowadzi do nieporozumień, stereotypów, błędów i negocjacyjnych niepowodzeń. Mimo postępującej integracji umiejętności, przygotowania negocjacyjne rozmówcy są często niewystarczające we współpracy z przedstawicielami odmiennej kultury. Różnice kulturowe i negocjacje w obcych językach znacząco wpływają na zachowanie się stron, ich reakcje, motywacje i oczekiwania oraz dyktują styl, tempo, metody i słownictwo negocjacyjne. Każdy partner negocjacyjny ma swoje doświadczenia, metody i za-

korzenione opinie, dlatego negocjacje z obcokrajowcami są tak odmiennie.

W negocjacjach z przedstawicielami odmiennych kultur wyszczególnia się następujące czynniki, mające największy wpływ na przebieg rozmów (Lewicki, 2008: 19):

- czas i jego znaczenie w różnych kulturach,
- poczucie tożsamości - kolektywizm lub indywidualizm,
- rytuał i reguły prowadzenia negocjacji,
- sposób wymiany informacji.

Planując negocjacje należy zwrócić uwagę na zasadniczy czynnik, jakim jest czas i jaką wagę przywiązują do niego nasi partnerzy negocjacyjni. Planując negocjacje należy być cierpliwym i dokładnie rozplanować poszczególne ich fazy. Z czasem wiąże się nierozłączne tempo podejmowania decyzji. Kulture anglosaskie cechuje duże zdecydowanie, natomiast Amerykanów duże tempo w podejmowaniu decyzji, co jednak nie jest odzwierciedleniem oczekiwanego efektu. Przedstawiciele krajów Bliskiego i Dalekiego Wschodu oraz Latynosów cechuje powolność w podejmowaniu decyzji, co jest przeciwieństwem większości kultur europejskich. Dla wielu narodowości ważne jest często osiągnięcie konsensusu a podpisanie umowy jest sprawą drugorzędną. Jednomysłność w podejmowaniu decyzji oraz to, aby wszyscy uczestnicy byli w tym zgodni są najważniejsze.

Kolejnym istotnym czynnikiem negocjacyjnym jest kolektywizm i intelektualizm. Amerykanie stanowczo prowadzą, jeśli chodzi o poczucie indywidualizmu. Za nimi plasuje się większość kultur europejskich i anglosaskich. W kulturach azjatyckich natomiast dominuje kolektywizm nad indywidualizmem, co jest widoczne w grupowym podejmowaniu decyzji, co znacznie wpływa na spowolnienie procesu negocjacji. Japończycy chcą w negocjacjach przekonać całą grupę, natomiast Europejczycy i Amerykanie jedynie lidera.

Rytuał i reguły, to kolejne czynniki różnic w negocjacjach kulturowych. Amerykanie podchodzą do problemu bardzo elastycznie, otwarcie i często nieformalnie, raczej nie przywiązując wagi do rytuału. Niemcy i Brytyjczycy są bardziej formalni, zachowują styl i formę, są zdecydowanie mniej zdolni do improwizacji. Kultury azjatyckie są zupełnym przeciwieństwem, gdyż bardzo wielką wagę kładą na rytuał i przestrzeganie określonych reguł, co umożliwia poprawny przebieg rozmów. W negocjacjach ważny jest sposób prowadzenia rozmów, a nie tylko ich przedmiot. Przeciwieństwem rytuału jest również sposób negocjowania Latynosów, którzy są spontaniczni, poprzez uściski dłoni i brak uporządkowania określają swoją typowość. W kulturach nieeuropejskich poruszane są często kwestie „filozoficzne”, które w praktycznej kulturze anglosaskiej uważane są za marnowanie czasu. Organizacja i proces negocjacji wiąże się również z jego kontrolą, do której skłonni są Amerykanie. Przedstawiciele Trzeciego Świata, zdają się natomiast na moce i wolę sił wyższych oraz akceptują bieg wypadków.

Sposób wymiany informacji jest kolejnym czynnikiem kształtującym przebieg negocjacji pomiędzy przedstawicielami różnych kultur. Chodzi tutaj przede wszystkim o komunikację słów i gestów. Negocjatorzy kultur azjatyckich wyrażają swoje myśli biorąc pod uwagę cały otaczający kontekst, co jest znacznym utrudnieniem dla osób nie znających zwyczajów i metod tejże kultury. Wymaga to cierpliwości i zaznajomienia się z tymi zwyczajami od osób, które przyzwyczajone są do negocjacji i interpretacji wprost. Język ciała, czyli komunikacja niewerbalna zawiera często znacznie więcej informacji niż komunikacja werbalna. Kontakt wzrokowy, gestykulacja, mimika twarzy, czy dotyk są w różnych krajach i kulturach ważnym czynnikiem negocjacji i odgrywają różną rolę. W kulturze anglosaskiej często wprost wyraża się swoje myśli. Amerykanie i przedstawiciele większości kultur europejskich kiwając głową

wyrażają akceptację, co absolutnie nie jest odzwierciedleniem stanowiska kultur azjatyckich. Japończyk potakując głową okazuje zainteresowanie, jednak nie oznacza to, że zgadza się z opinią swojego rozmówcy.

Ameryka Północna

W negocjacjach z przedstawicielami Ameryki Północnej można zauważyć dużą dynamikę, pośpiech i niecierpliwość. Wynik końcowy bierze górę nad formalnościami, a negocjacje trwają dość krótko. Liczy się pokazanie i zaimponowanie swoją pozycją i statusem, czym Amerykanie często starają się wpłynąć na drugą stronę podczas pierwszych starć negocjacyjnych. Amerykanie są z reguły przyzwyczajeni do negocjowania wszystkiego, dlatego też znają wiele taktyk i chwytów negocjacyjnych, są pewni siebie oraz silnie werbalizują swoje cele i interesy. Nie lubią renegocjować i często towarzyszą im w negocjacjach prawnicy (Bartosik-Purgat, 2006: 37).

Czynnik czasu odgrywa u Amerykanów ważną rolę, ponieważ „czas to pieniądz” (*time is money*), dlatego też należy zwrócić szczególną uwagę na punktualność.

W przeszłości można było zauważyć słabą znajomość języków obcych i znikome zainteresowanie Amerykanów innymi kulturami oraz zapęd do narzucania przeciwnikowi własnego stylu negocjacyjnego, co często nie prowadziło do sukcesów w rozmowach handlowych. Z czasem jednak uznali, że należy poznawać również inne kultury i narodowości oraz nabierać szacunku do odmiennych stylów komunikacji i negocjacji. Nie zniwelowało to jednak w nich dozy pewności siebie, agresywności, chęci dominacji i szybkiego zakończenia negocjacji. Kontratakiem w negocjacjach ze stroną amerykańską jest stanowcze przedstawienie własnych potrzeb i celów, opanowanie oraz skupienie się na faktach.

Ameryka Łacińska

Latynosi w przeciwieństwie do Amerykanów nie są punktualni, a w negocjacjach interesuje ich przede wszystkim planowanie krótkofalowe, czyli najbliższa przyszłość. Status osoby negocjującej jest niezmiernie ważny, dlatego należy zwrócić szczególną uwagę na to, czy negocjujący jest osobą najwyższej rangi, gdyż tylko ona ma moc decyzyjną. W negocjacjach z przedstawicielami Ameryki Łacińskiej dominuje spontaniczność, improwizacja i poczucie humoru, a planowanie rozmów i ustalanie harmonogramu nie odgrywa znaczącej roli. Podczas negocjacji wykazują wolę współpracy, jednak kontrakt nie jest do końca zobowiązujący, jest jedynie wyrazem dobrej woli. Ważne są natomiast kontakty i stosunki osobiste, które gwarantują dobrą współpracę po wyświadczeniu drobnej przysługi na wstępie znajomości. Odmowa wiąże się z utratą jakichkolwiek możliwości dalszych negocjacji lub negocjacyjnym fiaskiem. Aby definitywnie nie odmawiać na prośbę wyświadczenia przysługi, można odpowiedzieć „zrobię, co będę mógł”. Należy zwrócić uwagę na to, aby sprawy osobiste nie mieszały się z biznesowymi. Godność osobista jest w kulturach latynoskich bardzo wysoko cenioną cechą, dlatego należy koniecznie przestrzegać etykiety obowiązującej w tamtych krajach. Przyjaźń i kontakty osobiste są dla Latynosów kluczem do owocnej współpracy i osiągnięcia sukcesu. Jest to jednak długotrwały i czasochłonny proces, aby je osiągnąć, gwarantują natomiast wieloletnie umowy.

Europa

Europejczycy cenią sobie, podobnie jak Amerykanie, punktualność i indywidualizm, są jednak znacznie bardziej formalni od społeczności amerykańskich. Umiarkowane jest również ich przywiązanie do reguł i rytuałów, chociaż jest ono wyższe niż u Amerykanów.

Niemców cechuje niezmierna punktualność, formalność, skupienie na faktach, wręcz pedantyczne przygotowanie i przestrzeganie planu negocjacji. Są uważani jako twardzi i rzeczowi negocjatorzy z dobrze przygotowaną dokumentacją, nie dążą jednak do maksymalizacji zysku za wszelką cenę. Terminowość i pewność siebie ma dla nich duże znaczenie. Prezentują dość sztywny styl negocjacji i nie są ekspresyjni, jednak akceptują nieformalną formę negocjacji w postaci spotkań i przyjęć towarzyskich. Należy pamiętać, aby witać się ze wszystkimi podczas spotkań negocjacyjnych, a także tytułować osoby z wyższym wykształceniem. Ważne jest również, aby znać podstawowe zwroty w języku niemieckim, takie jak: „dzień dobry”, „dziękuję”, „proszę” i „do widzenia”.

Brytyjczycy są równie kompetentnymi i bardzo formalnymi negocjatorami, jak Niemcy, niechętnymi do zmiany planów negocjacyjnych. Część towarzyską zdecydowanie oddzielają od części formalnej i są bardzo powściągliwi w okazywaniu emocji. Brytyjski negocjator dokładnie sprawdza swojego przeciwnika i ceni sobie uczciwość i grę „fair play”. Agresywny kontrahent nie jest przez nich mile widziany i tolerowany (Bartosik-Purgat, 2006: 23).

Szwedzi z kolei przyjeżdżają na negocjacje w większych grupach, są dokładni i rzeczowi, merytorycznie dobrze przygotowani i tego samego oczekują od przeciwników. Są sztywni podczas negocjacji, szybko zmierzają i skupiają się na meritum. Unikają konfliktów i dążą do szybkiego porozumienia. Wartość słowa ma dla nich duże znaczenie, jednak „nie”, nie oznacza końca negocjacji. Pisemny kontrakt wieńczy umowę wstępną zawartą podczas rozmów.

W kulturze Francuzów negocjacje to swego rodzaju przedstawienie lub spektakl, który nie rozdziela części oficjalnej od towarzyskiej. Francuzi są bardzo ekspresyjni i mają bardzo bogatą komunikację niewerbalną. Podczas rozmów starają się zasygnalizować, że są chętni do współpracy i podpisania kontraktu. Są dobrze przygo-

towani do rozmów, a negocjacje cenowe sprawiają im przyjemność. Znajomość ich kultury pozytywnie wpływa na przebieg rozmów i stosunki osobiste.

Włosi, podobnie jak Hiszpanie, przywiązują znacznie mniejszą wagę do punktualności i planowania procesu negocjacji, który ma w rzeczywistości dość leniwy przebieg. Włosi szybko nawiązują kontakty, są bardzo ekspresyjni i sympatyczni, a dystans interpersonalny jest bardzo mały. Są jednak niesłownymi partnerami, których należy delikatnie zdyscyplinować, aby uzyskać dobre efekty w negocjacjach. Ich temperament czyni ich pomysłowymi, kreatywnymi i szalonymi. Często pracują w większych zespołach i nie zniechęcają ich rygorystyczne zapędy przeciwnika.

Bliski Wschód

Negocjacje z przedstawicielami Bliskiego Wschodu można uznać jako chaotyczne. Terminowość i czynnik czasu nie odgrywają znaczącej roli. Proces negocjacji przypomina zdezorganizowany, kompletnie chaotyczny i często przerywany tok rozmów, podczas którego gospodarze spotkania wielokrotnie opuszczają pomieszczenie w celu załatwienia innych spraw. Punktualność oraz niestawienie się na umówiony termin spotkania nie jest aż tak istotne. Zawarty kontrakt również nie jest uznawany za wiążący, a jedynie za cel, do którego należy dążyć. Kwestie „filozoficzne” wypełniają natomiast większą część negocjacji, co w tej kulturze jest tak samo ważne jak sedno sprawy. Należy również pamiętać, aby z powodów religijnych i kulturowych unikać angażowania kobiet w proces negocjacji, gdyż ich status społeczny jest bardzo niski (Bartosik-Purgat, 2006: 41). Arabowie są bardzo gościnni, a powitanie jest u nich bardzo wylewne, zaczynające się od słów „Salam Alejkum”, co oznacza „Niech Bóg będzie z Tobą”, poprzez uścisk dłoni i pytanie „kif halak”, tzn. „jak się masz”, a w przypadku trwającej już znajomości możliwy jest

pocałunek w oba policzki. Należy unikać posługiwania się lewą ręką, gdyż jest ona uznawana jako brudna, dlatego też ważne jest, aby używać ręki prawej. Żaden gest osoby negocjującej nie jest przypadkowy, gdyż panują oni nad swoimi emocjami. Arabowie są bardzo dobrze wykształceni, często na europejskich uczelniach. W negocjacjach z nimi należy zwrócić szczególną uwagę na poszanowanie ich kultury i religii.

Daleki Wschód

W gospodarce światowej w ostatnich czasach kraje azjatyckie nabrały większego znaczenia i odgrywają coraz większą rolę. Ich wzrost gospodarczy rośnie w niewiarygodnym tempie i znacznie przewyższa przeciętną gospodarkę światową. Azjatów charakteryzuje duże przywiązanie do tradycji, religii i kultury. Negocjując z przedstawicielami kultury Dalekiego Wschodu należy uzbroić się w cierpliwość, gdyż zależy im na długoterminowej współpracy i kontaktach. Mieszkańcy Hong Kongu i Singapuru mają nieco zbliżony styl negocjacji do zachodnio-europejskiego, ze względu na wpływ brytyjskiej kultury. Azjaci są zdecydowanymi kolektywistami i każdy etap negocjacji musi być zatwierdzony przez całą grupę, co czyni proces negocjacyjny znacznie dłuższym, niż w innych krajach. Stawianie Azjatów w kłopotliwej sytuacji nie jest mile widziane, gdyż starają się oni za wszelką cenę zachować twarz, co jest wręcz ważniejsze niż zawarcie kontraktu. Negocjacje to dobrze zorganizowany i rytualny proces. W Azji dominuje nadmierna formalność, grzeczność i sztywność. Azjaci starają się również budować stosunki personalne ze swoim partnerem negocjacyjnym. W negocjacjach rzadko używają bezpośrednio słowa „nie”, starając się dać wymijającą i niejasną odpowiedź.

Japończycy to szczególna grupa wśród kultur azjatyckich. Są jak wszystkie bardzo przywiązani do rytuału, tradycji i kolektywizmu.

Przed przystąpieniem do negocjacji konieczna jest wymiana ukłonnów, wizytówek i wzajemne poznanie się poprzez wspólne spędzanie czasu, co czasem może trwać przez kilka dni, zanim zasiądzie się do rozmów biznesowych. Stworzenie więzi pomiędzy partnerami negocjacyjnymi jest bardzo ważne, aby uczynić negocjacje możliwymi. Prezentacja własnych pozycji na krótkich sesjach, to taktyka Japończyków. Po wymianie i zaprezentowaniu własnych propozycji i stanowisk strony osobno je opracowują, po czym prezentują wyniki na kolejnym spotkaniu. Taki proces jest dość czasochłonny i wymaga cierpliwości ze strony przeciwnej (Bierzanek, 1974: 24).

Aby odnieść sukces w negocjacjach w Azji należy być dobrze przygotowanym cierpliwym i taktownym oraz znać najważniejsze wątki ich kultury i tradycji. Nie należy podczas rozmów towarzyskich poruszać tematów politycznych i niezręcznie mówić o byle czym, gdyż cisza w tej kulturze oznacza wewnętrzny spokój. Dla ułatwienia negocjacji można również zasięgnąć porady konsultantów, którzy pośredniczą w negocjacjach, mając doskonałe przygotowanie i doświadczenie w obyciu w danym kraju. Należy jednak sprawdzić ich pełnomocnictwa.

Rosja

Rosja jest krajem hierarchicznym, dlatego dobór członków grupy negocjacyjnej o odpowiednim statusie z konkretnym liderem jest niezwykle istotny. Rosjanie dużą wagę przywiązują do autorytetu i darzą zaufaniem kompetentnego, doświadczonego i profesjonalnego partnera (Soboń, Zaborowski, 2002: 371).

Przed przystąpieniem do negocjacji z Rosjanami należy sprawdzić kondycję finansową firmy, którą reprezentują oraz uzyskać na jej temat jak najwięcej informacji. Pierwsze spotkanie negocjacyjne to jedynie możliwość lepszego poznania się partnerów. Podczas kolejnych spotkań i rozmów można przejść do negocjowania kon-

kretów i podejmowania kluczowych decyzji. Dodatkowym atutem i dużym krokiem do sukcesu jest posiadanie wspólnych przyjaciół, którzy mogą polecić i potwierdzić kompetencje negocjatorów. Negocjacje „wygrany-wygrany” Rosjanie prowadzą jedynie z przyjaciółmi. W pozostałych przypadkach negocjują „wygrany-przegrany”, a ustępujący partner traci twarz i autorytet. Zaufanie jest w rozmowach handlowych bardzo ważne. Aby zyskać zaufanie partnera należy dzielić się z nim *quasi* poufnymi informacjami, co dodatkowo pokazuje zaangażowanie w budowanie dalszych relacji i biznesu. Szacunek w Rosji jest bardzo istotny, dlatego też należy okazać partnerowi, iż chce się rozmawiać tylko z nim, bo jest najlepszy, stosując metodę wyłączności. Nie należy ujawniać informacji o rozmowach w innych firmach w celu uzyskania lepszych warunków kontraktu, gdyż Rosjanie uważają to za niechęć do nawiązania dobrych relacji biznesowych. W rozmowach należy często podkreślać wyjątkowość oferty, wysoką pozycję własnej firmy i unikać kompromisu, który dla Rosjan jest oznaką moralnej słabości. Rosjanie chcą za wszelką cenę wygrać proces negocjacyjny i wygrana liczy się często bardziej, niż końcowy wynik negocjacji. Rosyjskich partnerów cechuje w negocjacjach twardość i wytrwałość, co często prowadzi do większych ustępstw niecierpliwych przeciwników, którzy chcą szybko dojść do porozumienia i zawarcia kontraktu. Cierpliwy negocjator ukazujący w negocjacjach obustronne korzyści i zalety umowy jest bardziej wiarygodny i zasługuje na szacunek niż negocjator reagujący na „przypieranie do muru” kolejnymi ustępowaniami (Bierzanek, 1974: 32).

Rosjanie są bardzo ekspresyjni, mogą głośno wyrażać oburzenie i niezadowolenie, niespostrzeżenie wybuchać, miewać napady złości, wręcz grozić i obrażać się. Są to jednak najczęściej kontrolowane, planowane i celowe zachowania. Zerwanie rozmów również nie

powinno zniechęcać partnera, gdyż jest to kolejna technika negocjacyjna w Rosji.

Rosjanie po zakończeniu negocjacji nalegają na podpisanie kontraktu, nie jest on jednak dla nich zobowiązujący i zawsze może być renegotjowany, bądź warunki mogą w ostatniej chwili ulec zmianie, często bez możliwości odmowy. Rosyjska kultura biznesu nie jest ścisła i w celu uniknięcia nieporozumień oraz finansowych strat wskazane jest zawieranie ważnych kontraktów ze sprawdzonym partnerem.

Zakończenie

Negocjowanie jest skomplikowanym procesem dochodzenia do rozwiązań, które są do przyjęcia dla obydwu stron. Jest to poszukiwanie alternatyw, które zaspokoją w największym możliwym stopniu obie strony sporu. Aby strony ze sobą chciały współpracować powinny mieć wspólność interesów i być nastawione na współpracę.

Negocjowania również nie należy się obawiać, to dzięki negocjacjom można skutecznie i najlepiej realizować swoje interesy, nie tylko biznesowe i handlowe, zaspokajać swoje oczekiwania i potrzeby w zależności od zmieniających się warunków biznesowego otoczenia. Warto zaakceptować negocjacje jako narzędzie skutecznego prowadzenia interesów, a nie tylko coś, co kojarzy się z konfliktem i negatywami z nim związanymi.

W odniesieniu do negocjacji, zarówno krajowych, jak i zagranicznych istnieje wiele strategii i trików, których wykorzystanie wymaga dobrego przygotowania. Negocjacje powinny być ustrukturyzowane tak, aby zawsze wiedzieć, jaki jest ich następny etap i aby można je było dalej prowadzić.

W działalności gospodarczej w warunkach rynkowych dochodzi do negocjacji handlowych, kiedy dwie strony, dwóch partnerów

biznesowych spotyka się po to, aby negocjując warunki współpracy rozwiązać konflikt, a na arenie handlu zagranicznego zawrzeć kontrakt. Negocjacje z partnerami zagranicznymi są prowadzone w różnych warunkach i sytuacjach społecznych. W trakcie procesu negocjacji często spotykają się rozmówcy pochodzący z różnych środowisk, religii, systemów politycznych oraz o odmiennej kulturze, a wiadome jest, że negocjatorzy zawsze chętniej nawiązują kontakty z partnerami, którzy dobrze rozumieją mentalność, są przygotowani i dopasowują się do sytuacji oraz szanują zasady panujące w etykiecie kulturalnej i biznesowej rozmówcy.

Bibliografia

1. Bargiel-Matusiewicz, K. 2007. *Negocjacje i mediacje*, Warszawa: PWE.
2. Bartosik-Purgat, M. 2006. *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym. Marketing bez tajemnic*, Warszawa: PWE.
3. Bierzanek, R. 1974. *Załatwianie sporów międzynarodowych 1945-1973*, Warszawa.
4. Góralczyk, W. 1999. *Prawo międzynarodowe publiczne w zarysie*, Warszawa: PWN.
5. Krotochwil, G. 2004. *Business-Etiquette In den Arabischen Golfstaaten*, CrossCultures.
6. Kruczałak, K. 1999. *Umowy w obrocie międzynarodowym*, Warszawa: PWN.
7. Lewicki R. (red.). 2008. *Zasady negocjacji*, Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
8. Nęcki Z. 2000. *Komunikacja międzyludzka*, Kraków: Antykwa.
9. Soboń J., Zaborowski T. 2002. *Syndromatyczność zachowań ludzkich w zarządzaniu*. Gorzów Wielkopolski: Międzynarodowa konferencja naukowa. Ekologia Pogranicza Ep'02. Gorzów Wlkp. – Łagów.

**Janusz Soboń
Joanna Rogozińska-Mitrut**

WARUNKI TWORZENIA WŁASNEGO PORTFELA AKCJI

Wprowadzenie

Ryzyko i korzyści indywidualnego inwestowania na rynku giełdowym w akcje jest tematem bardzo pożądanym dla ogromnej rzeszy ludzi, którzy chcieliby pomnażać posiadaną gotówkę. Bardzo liczna grupa inwestorów indywidualnych jest mało wyedukowana i dochodzi do wiedzy poprzez praktyczne inwestowanie z równym skutkiem. Często po pierwszych niepowodzeniach wycofują się z inwestycji giełdowych. Właśnie do tych ludzi skierowany jest niniejszy artykuł ukazujący zagrożenia i korzyści indywidualnego inwestowania.

System ocen fundamentalnych oparty jest na sprawdzonych i efektywnych współczynnikach finansowych. Udziały o wysokich zmiennych fundamentalnych przyciągają inwestorów, zwłaszcza w okresie, kiedy ogłaszane są raporty kwartalne. Poprzez analizę zmiennych fundamentalnych wyszukujemy przedsiębiorstwa osiągające wysokie dochody, dzięki wprowadzaniu na rynek towarów i usług cieszących się dużym popytem. Do naszego portfela dodajemy akcje spółek, które mają największą szansę dokonać przełomu w swojej dziedzinie przemysłu i wypracować na tej podstawie po-
każne zyski. Firmy tego rodzaju zwykle dominują w swoim sektorze gospodarki i posiadają duże ilości wolnych środków pieniężnych, które pozwalają im prowadzić intensywne badania i dokonywać nowych odkryć.

Optymistyczne spojrzenie w przyszłość pozwala dostrzegać wokół liczne, atrakcyjne możliwości inwestycyjne. Te z kolei pozwalają czerpać osobiste i finansowe korzyści z wprowadzonych innowacji. Inwestując więc długoterminowo na rynku giełdowym w akcje spółek wzrostowych, przyczyniamy się do poprawiania komfortu naszego życia oraz zapewniamy sobie korzyści finansowe na przyszłą emeryturę.

Reguły wybierania akcji do portfela

Zarządzanie własnym kapitałem jest bardzo trudne, wymaga dużo czasu, powoduje duże straty, na pewno wymaga większej wiedzy. W czasie wybierania akcji do portfela należy przestrzegać kilka zasad (reguł) (Perz, 2008: 35):

- cały proces wymaga wysiłku i poświęcenia. Należy myśleć z wyprzedzeniem, akcje powinny być jak najbardziej zdywersyfikowane,
- należy bardzo wnikliwie interesować się sprawozdaniami przedstawicieli zarządu spółek, które są w naszym pakiecie kandydatów do portfeli, czytać artykuły oraz zapoznawać się corocznymi i kwartalnymi raportami,
- w każdym tygodniu poświęcać czas na przeanalizowanie informacji o każdej z firm, w którą chcemy zainwestować,
- trzeba wiedzieć, jak rynek zarządza pieniędzmi i jaki ewentualny wzrost może odnotować firma. Trzeba dobrze poznać jej wskaźniki takie, jak marża brutto, przychody, średnia jednostkowa cena sprzedaży i zastanowić się, jak bardzo przedsiębiorstwo może się rozwijać,
- mieć możliwość zaciągania opinii na temat określonych akcji u kogoś zaufanego, bez konkretnych zobowiązań.

Inwestor powinien dobierać akcje w taki sposób, aby łącznie oferowały maksymalny poziom zysku, przy pożądanym poziomie ryzyka.

Strategia o najwyższym potencjale, to inwestowanie we wzrost - wyszukiwanie przedsiębiorstw stanowiących swoiste lokomotywy ciągnące gospodarkę. Wszelkie niezbędne informacje kryją się w liczbowych danych napływających z rynku, a ich uważna analiza pozwala wybrać akcje wzrostowe, zapewniające duży zysk.

W społeczeństwie rośnie świadomość roli, jaką liczby i matematyka pełnią w opisie otaczających nas zjawisk. Naukowa analiza daje nam prawdziwe odpowiedzi, w przeciwieństwie do półprawd opartych na wierze w tajemnicze niewidzialne siły. Opierając się tylko i wyłącznie na liczbach likwidujemy ryzyko ulegnięcia magii historii i panującej na rynku mody. Liczby są ratunkiem dla inwestorów. Nie posiadają one emocji, nie wpadają w panikę, nie bywają chciwe i nie podejmują błędnej decyzji w wyniku kłótni ze współpracownikiem lub współmałżonkiem. Emocje to nieodłączna część bycia człowiekiem, ale nie są one najlepszym doradcą finansowym. Jeden z najczęściej popełnianych pod wpływem emocji błędów, określany jest jako błąd hazardzisty. Systematyczny wzrost lub spadek kursów akcji, trwający przez kilka dni nie ma żadnego wpływu na dalszy rozwój wypadków. Procesy zachodzące na giełdzie mogą mieć dość losowy charakter, a ceny udziałów zależą od zdarzeń gospodarczych, które miały miejsce danego dnia, a nie od przebiegu poprzedniej sesji.

Najczęstsze spośród popełnianych przez inwestorów błędów, to przedwczesne sprzedawanie cennych akcji i kurczowe trzymanie się udziałów tracących na wartości. Sprzedając mało wartościowe akcje i trzymając cenne zwiększamy wartość swojego portfela.

Chcemy posiadać wysoce zdywersyfikowany, oparty na solidnych podstawach portfel udziałów, który pomyślnie przechodzi testy

ryzyko/dochód w związku z czym, będziemy trzymać przez dłuższy czas akcje przynoszące nam krociowe zyski. Kiedy podstawowe parametry zaczynają się załamywać lub dalsze przechowywanie akcji danej spółki robi się zbyt ryzykowne, należy pozbyć się jej z portfela. Tymczasem inwestorzy nie chcą się rozstawać z udziałami, które zarobiły dla nich górę pieniędzy. Kiedy więc ryzyko związane z danymi akcjami rośnie, należy je sprzedawać, nawet jeśli swego czasu były one prawdziwą żyłą złota.

Wybranie właściwych akcji, to dopiero połowa sukcesu. Aby zostać dobrym graczem giełdowym, trzeba umieć reagować zdecydowanie i bez żadnych sentymentów. Jeżeli udziały zdradzają niepokojące symptomy, sprzedajemy je z zyskiem lub przynajmniej z niewielką stratą, by uniknąć o wiele gorszych konsekwencji.

Aby uniknąć efektu „wiedzy po fakcie” powinniśmy w oparciu o analizę ilościową i statystyczną zaufać zimnym i nieczułym liczbom. Zamiast skupić się na zmianach, które miały miejsce niedawno, powinniśmy zainteresować się właśnie zachodzącymi zmianami. Im dłużej trwa hossa, tym większą ochotę na dalsze zakupy przejawiają pojedynczy inwestorzy oraz instytucje. Jeżeli przez dłuższy czas następują spadki i wyprzedaż akcji, reakcja jest odwrotna. Tego typu zachowania możemy obserwować na rynku cały czas.

Nie jesteśmy w stanie pozbyć się emocjonalnych reakcji i mentalnych przyzwyczajeń. Niektóre z nich towarzyszą nam od urodzenia. Inne, jak instynkt stadny, skłaniały nas do podążania za większością i naśladowania jej zachowań, stanowią nieodłączny element naszego środowiska społecznego. O wiele łatwiej godzimy się ze stratami finansowymi, jeżeli innym również się „dostaje”. Taki sposób myślenia chroni nas przed przyznaniem się do błędu, za który odpowiedzialność ponosimy tak naprawdę tylko i wyłącznie my. Uważamy się również za mądrzejszych od większości ludzi. Ludzie uwielbiają, kiedy ich opinia jest potwierdzona przez innych, zwłasz-

cza tak zwanych ekspertów. Staramy się znaleźć dane, informacje i analizy pokrywające się z naszym punktem widzenia. Lubimy sobie gratulować sukcesów, ale niezbyt chętnie bierzemy odpowiedzialność za porażki.

Kiedy ceny naszych udziałów rosną, zysk finansowy jest wynikiem naszej wiedzy i mądrze podjętych decyzji. Starta finansowa spowodowana spadkiem kursu zakupionych akcji, to rezultat niepewnej sytuacji ekonomicznej, polityki banku centralnego, głupoty wynajętego brokera, czy błędów popełnionych przez fundusze inwestycyjne. Fatalny skutek uboczny tej jakże ludzkiej cechy ujawnia się w momencie, gdy zła decyzja owocuje dobrym rezultatem. Zadowoleni z wyniku popełniamy dalej ten sam błąd do momentu, gdy spora strata finansowa uświadomi nam, że zbłądziliśmy.

Wszystkie opisane wyżej cechy i mechanizmy psychologiczne są nieodłączną częścią naszej ludzkiej natury. Jeśli zostaną dopuszczone do głosu w trakcie gry na giełdzie, należy liczyć się ze znaczną stratą finansową. Trzymając się liczb, możemy uniknąć tego typu zagrożeń, podczas gry na giełdzie (dać uśpić swoją czujność fałszywym poczuciem bezpieczeństwa, uwierzyć w swój geniusz lub ulec instynktowi stadnemu).

Model ośmiu zmiennych jako kryterium wyboru akcji wzrostowych

Podstawowe aspekty działalności danego przedsiębiorstwa: Czy jest ono w stanie sprzedawać coraz więcej swoich produktów i usług po coraz wyższych cenach? Czy będzie wprowadzało innowacje, dostosuje się do zachodzących na rynku zmian i zachowa pozycję lidera? Akcje wzrostowe, to akcje takich firm, które potrafią ciągle sprzedawać swoje towary i usługi z dużym zyskiem. Na giełdzie bez przerwy zachodzą zmiany. Wiele fundamentalnych zmian ma okres życia wynoszący od dwóch do trzech lat. Po ich

upływie dalsze korzystanie z takiej zmiennej nie przynosi już pożądanых efektów. Zasady giełdowej gry zmieniają się w momencie, gdy większość biorących w niej udział osób zaczyna korzystać z tego samego atutu.

Z powodu wspomnianej tendencji należy oprzeć ranking przedsiębiorstw na kilku zmiennych fundamentalnych, modyfikując od czasu do czasu ich wagi.

Oto osiem kluczowych cech, charakterystycznych dla akcji wzrostowych (Paulos, 2008: 16):

1. wzrost sprzedaży: ciągły, gwałtowny wzrost sprzedaży produktów firmy,
2. rosnąca stopa zysku operacyjnego: rosnący poziom marż operacyjnych firmy,
3. zaskakująco wysoki zysk: kiedy faktycznie osiągnięte przez przedsiębiorstwo zyski przekraczają poziom prognozowany przez analityków,
4. dobre oceny zysku netto: kiedy analitycy giełdowi oceniają zyskowność akcji przedsiębiorstwa jako lepsze od oczekiwanej,
5. wolne środki pieniężne: zasoby finansowe przedsiębiorstwa po poniesieniu podstawowych kosztów biznesowych,
6. wzrost zysku: ciągły, kwartalny wzrost zysków firmy,
7. tempo wzrostu zysku: tempo wzrostu zysku zwiększa się z roku na rok,
8. zwrot z kapitału własnego: ogólny wysoki poziom rentowności kapitału własnego przedsiębiorstwa.

Wskaźniki te definiują finansową kondycję firmy i pozwalają określić poziom sprzedaży jej produktów. Dzięki nim możemy stwierdzić, czy przedsiębiorstwo jest w stanie utrzymać lub nawet zwiększyć swoją zyskowność. Jeżeli wszystkie powyższe zmienne fundamentalne utrzymują się na wysokim poziomie, akcje danej

firmy z dużym prawdopodobieństwem są akcjami wzrostowymi, które warto dodać do portfela.

Pierwsza zmienna, to wzrost sprzedaży. Aby ją wyznaczyć, wystarczy porównać wzrost sprzedaży produktów firmy za obecny kwartał, ze wzrostem w tym samym kwartale poprzedniego roku. Przedsiębiorstwa wykazujące wysoki wzrost sprzedaży w długim okresie, z dużym prawdopodobieństwem pomnożą zainwestowane w nie pieniądze. Wysoki poziom tego współczynnika sugeruje bowiem, że towary lub usługi firmy cieszą się na rynku dużym zainteresowaniem. Wzrost sprzedaży jest bardzo istotnym elementem modelu identyfikującego akcje wzrostowe i służy do wyszukiwania przedsiębiorstw, których dochód w ostatnim okresie znacznie się zwiększył. Sprawdzając czy przedsiębiorstwo sprzedaje więcej (i o ile więcej) produktów z roku na rok, zyskujemy pewne i godne zaufania dane na temat wzrostu wartości jego akcji. Zyski wykazane w rachunku wyników mogą być rezultatem sprytniej manipulacji poszczególnymi pozycjami księgowymi, ale trudno zafałszować całkowity przychód.

Druga zmienna fundamentalna, to rosnąca stopa zysku operacyjnego. Zysk operacyjny obliczamy, odejmując od przychodu ze sprzedaży towarów i usług koszty działalności firmy. Aby wyznaczyć stopę zysku operacyjnego, należy podzielić wynik finansowy (tj. zysk lub stratę) przez wartość sprzedaży netto. Następnie sprawdzamy, czy tak wyznaczony współczynnik rośnie, czy maleje z roku na rok. Jego wzrost oznacza, że popyt na produkt umożliwia przedsiębiorstwu zwiększenie jego ceny bez ponoszenia dodatkowych nakładów operacyjnych. Często zdarza się, że przedsiębiorstwo wykazuje ogromny wzrost sprzedaży, ale jej zysk operacyjny jest niesatysfakcjonujący. Może to oznaczać, że sprzedaż została podniesiona przez obniżenie cen. Efekt może dobrze wyglądać w prowadzonej przez firmę księgowości, ale nie gwarantuje wzro-

stu wartości jej udziałów. Firma może odnotować silny, ale tymczasowy wzrost zysku operacyjnego z kilku powodów. Pierwszy z nich to wprowadzenie kontroli kosztów i zredukowanie wydatków, po zamknięciu placówek wykazujących najmniejsze obroty (w przypadku sieci sklepów), gdy przedsiębiorstwo zwiększa sprzedaż towarów, a koszty prowadzenia działalności pozostają na tym samym poziomie. Wzrost zysku operacyjnego oznacza, że przedsiębiorstwo dominuje w swojej branży lub wprowadziło nowy produkt. Zahamowanie wzrostu tej zmiennej, może być spowodowane wieloma różnymi czynnikami, ale każdy z nich stanowi zły znak, bowiem oznacza, że przedsiębiorstwo rozwija się wolniej. Warto w takiej sytuacji rozważyć sprzedaż posiadanych w nim udziałów.

Kolejna zmienna, to zaskakująca zyskowość – różnica (zarówno dodatnia, jak i ujemna) między szacowaną przez analityków zyskowością akcji a jej rzeczywistym poziomem. Zaskakująco wysoki zysk ma tak duże znaczenie, ponieważ ceny akcji wzrostowych zależą od oczekiwań inwestorów względem przyszłych zysków. Domy maklerskie, niezależne firmy oraz banki inwestycyjne publikują szacunki dotyczące kwartalnych przychodów firmy na najbliższe kilka lat opracowane przez analityków giełdowych. Jeśli akcje przyniosą niespodziewany zysk lub stratę, modele są modyfikowane celem zwiększenia precyzji szacunków na kolejne kwartały i lata. Wpływa to na oczekiwania inwestorów, co z kolei odbija się na cenie udziałów, która odpowiednio rośnie lub maleje.

Następny wskaźnik, to ocena zyskowości. Wyszukujemy akcje, których zyskowość zdaniem zajmujących się nimi analityków jest rosnąca. Analitycy są bardzo ostrożni w swych kwartalnych prognozach. Jeżeli je zawyżają, akcje pójdą w dół. Zaniżając szacunki ryzykują jedynie wzrost kursów. Wzrost przewidywanego zysku firmy ma bardzo pozytywne konsekwencje dla niej i co za tym idzie, dla kursu jej akcji.

Cena udziałów zależy od związanych z nimi zysków, w tym również zysków przewidywalnych. Jeżeli prognozy wskazują ich wzrost, fakt ten zostaje odzwierciedlony przez zwiększanie cen danych akcji. Pozytywne opinie wygłaszane przez analityków są korzystne zarówno w krótkim, jak i długim terminie. Nie chcą oni zawyżać szacunków ryzykując tym samym spadek kursu. Pozytywne opinie wygłaszane przez analityków spotykają się z natychmiastową reakcją ze strony inwestorów w funduszach akcyjnych. Kupujący dysponują modelami służącymi do wyceniania akcji. Wprowadzają do nich otrzymane dane i kupują te udziały, których wartość wzrasta w wyniku takiej operacji. Umożliwia to nabycie papierów wartościowych przed faktycznym wzrostem ich ceny. Fundusze dysponują ogromnymi zasobami finansowymi, w związku z czym proces nabywania udziałów trwa zwykle kilka dni i pociąga za sobą wzrost kursu akcji danej firmy. Pociąga to innych kupców, którzy lubują się w akcjach zyskujących na wartości i chętnie surfują na fali rosnących cen. Podejmowanie decyzji na podstawie opinii analityków giełdowych wiąże się z pewnymi zagrożeniami. Jednym z nich są oszustwa księgowe. Firmy ujawniają informacje na temat prowadzonej działalności i kondycji finansowej w sposób kontrolowany, dbając o swój wizerunek. Często tworzy się fałszywy obraz sytuacji i wprowadza analityków w błąd. Kolejna pułapka dotyczy przedsiębiorstw zajmujących się handlem określonym towarem. Wzrost jego ceny powoduje wzrost zysków firmy, ale tendencja ta może się bardzo szybko obrócić wraz ze spadkiem ceny produktu.

Piątą zmienną są wolne środki pieniężne. Krótko mówiąc, są to zyski operacyjne pomniejszone o koszty prowadzenia firmy. Pod tym pojęciem rozumiemy ilość gotówki pozostającej do dyspozycji przedsiębiorstwa po pokryciu wszystkich wydatków. Jest to często najlepszy miernik kondycji finansowej firmy. Przedsiębiorstwo, którego wydatki regularnie przekraczają przychody w dużym

prawdopodobieństwem popadnie w pewnym momencie w kłopoty. Firma może osiągnąć duży przychód, a następnie wydać w całości zarobione pieniądze i ponieść dodatkowe nakłady kapitałowe. W rezultacie na koniec roku posiadać będzie mniej środków finansowych niż na jego początku. Należy zatem sprawdzić kwartalne dane dotyczące wolnych środków pieniężnych i porównać je z wartością rynkową przedsiębiorstwa. W ten sposób dowiemy się, ile inwestorzy są skłonni zapłacić za udziały w firmie w danym momencie.

Wolne środki pieniężne zapewniają przedsiębiorstwu elastyczność w zakresie podejmowania decyzji. Może ono samodzielnie finansować nowe przedsięwzięcia, dodawać do swojej oferty kolejne produkty i wchodzić na nowe rynki bez konieczności zaciągania kredytów lub wypuszczania dodatkowych akcji celem zdobycia kapitału (Bednarski, 2007: 42). Jeśli firma nie jest w stanie uzyskać wolnych środków pieniężnych i samodzielnie finansować swojej działalności, zahamowanie jej wzrostu pozostaje wyłącznie kwestią czasu. Wkrótce zaciąganie kolejnych pożyczek i kredytów okaże się niemożliwe, a cena akcji spadnie do poziomu, przy którym przestaną cieszyć inwestorów. Wolne środki pieniężne dają firmie możliwość wypłat dywidendy i zwiększania ich wysokości, można także spożytkować na zakup akcji własnych i podniesienie wartości tych, które są w posiadaniu akcjonariuszy. Brak wolnych środków pieniężnych lub ich niewielka ilość zmusza nas do dokonywania trudnych wyborów: ograniczania wydatków lub zapożyczania się. Przedsiębiorstwa mające do dyspozycji spore zasoby finansowe mogą kontynuować swój rozwój, otwierać nowe filie, wprowadzać na rynek kolejne produkty, pomnażając tym samym zyski.

Najczęściej uwzględniana zmienna fundamentalna, to wzrost zysku. Analizujemy kwartalne i roczne dane na temat zysku generowanego przez firmę. Co kwartał przedsiębiorstwa publikują spra-

wozdania za ostatnie trzy miesiące opisujące wydatki i przychody. Rezultat netto wyrażony jest za pomocą wskaźnika zysku na akcję. Wartość tę łatwo obliczyć – po wyznaczeniu kwartalnego zysku odejmujemy od niego dywidendę od akcji uprzywilejowanych, a wynik dzielimy przez liczbę pozostałych akcji. W ten sposób możemy się zorientować czy zyski przedsiębiorstwa rosną z roku na rok. Cena udziałów zależy od ich zyskowności, ponieważ wspomniany wskaźnik ma ogromne znaczenie na rynku papierów wartościowych. Firma, której zyski co roku wzrastają, zwiększa swoją wartość w każdym kwartale, co znajduje swoje odbicie w kursie jej akcji.

Kolejna zmienna, to tempo wzrostu zysku. Obliczmy go porównując procentowy wzrost zysku z kolejnych lat. W naszym portfelu powinny znaleźć się firmy przyspieszające swój rozwój i coraz szybciej generujące coraz większe zyski (Becket, 2007: 29). Na „rynku byka” tempo wzrostu zysku jest jednym z najistotniejszych czynników wpływających na ceny akcji, jest również jednym z podstawowych kryteriów decyzyjnych wykorzystywanych przez inwestorów w funduszach akcyjnych.

Ostatnią zmienną w naszym modelu jest rentowność kapitału własnego wyznaczona przez wskaźnik ROE (Saenz, 2007: 45). Określa on, w jakim stopniu zwróciły się środki finansowe zainwestowane w firmę przez jej akcjonariuszy. Wskaźnik ROE obliczamy dzieląc zysk netto przedsiębiorstwa przez księgową wartość kapitału własnego. Im wyższy jest wynik, tym większa rentowność firmy. Najlepsze wyniki osiągają pod tym względem przedsiębiorstwa dominujące w swojej dziedzinie przemysłu – zainwestowany w nie kapitał zwykle zapewnia bardzo wysokie zyski. Zyskujemy więc w ten sposób wymierną ocenę efektywności, z jaką firma inwestuje posiadane pieniądze. Zmniejszenie tego wskaźnika może oznaczać, że przedsiębiorstwo nieracjonalnie gospodaruje posiadanymi zasoba-

mi finansowymi. W przypadku firm wypracowujących wysokie zyski od zainwestowanego kapitału istnieje mniejsza szansa, że podjęcie ono działania zmniejszające ich wartość rynkową, takie jak wypuszczenie kolejnej partii akcji, czy zaciągnięcie kredytu w celu finansowania dalszej działalności (obie wymienione operacje mają zwykle negatywne konsekwencje dla aktualnych udziałowców).

Decydując się na dodanie przedsiębiorstwa do swojego portfela chcemy mieć pewność, że dochody z jego działania pozwalają im na pokrycie kosztów biznesowych i dalszy rozwój. Firmy o wysokim wskaźniku ROE częściej dysponują dużymi ilościami wolnych środków pieniężnych.

Wartość wskaźnika ROE dla poszczególnych przedsiębiorstw należy porównywać w obrębie wybranej gałęzi przemysłu, a nie wszystkich spółek giełdowych.

Szukając akcji wzrostowych należy korzystać ze wszystkich ośmiu zmiennych fundamentalnych. Trendy i mody panujące na giełdzie zmieniają się błyskawicznie, tylko takie podejście pozwala w porę pozbyć się udziałów zagrożonych spadkami oraz dodać do portfela te, których kurs będzie rósł bez względu na ogólną dynamikę rynku.

Zakończenie

Inwestowanie długoterminowe podmiotów indywidualnych na rynku giełdowym, stanowi alternatywę powierzenia swoich oszczędności na przyszlą emeryturę.

Rynek giełdowy jest odpowiedni jedynie dla ludzi, którzy posiadają wolne środki pieniężne, nie tylko w sensie fizycznym, oznaczającym brak wielkich perturbacji w przypadku poniesionej straty, ale również w sensie psychologicznym oznaczającym, że inwestor podczas bezsennych nocy nie będzie myślał o tym, jak mają się jego

akcje, ani nie wpadnie w wielką rozpacz, jeśli inwestycja okaże się niewypałem.

Zakres ryzyka jest w przypadku giełdy bez porównania mniejszy, niż przy innych formach hazardu, a stopa zwrotu z akcji będzie prawdopodobnie wyższa, niż z innych form inwestowania kapitału, natomiast uważna analiza, monitoring i ocena mogą znacząco ryzyko zredukować. Istotny jest jednak temperament inwestora, który musi zaakceptować brak przewidywalności. Jeżeli krótkookresowe wahania akcji lub też chwilowa niewypłacalność jednej ze spółek w portfelu, są powodem poważnego zdenerwowania, wówczas najlepiej będzie, jeżeli pieniądze zostaną zainwestowane w inny sposób. Kwoty, które mogą być przeznaczone na lokatę w akcje, zależą od indywidualnej kalkulacji ryzyka i rekompensaty za jego podejmowanie. Nikt inny nie może tego ryzyka określić, ponieważ jedynym rozsądnym sposobem otrzymania wiarygodnej odpowiedzi jest jego indywidualna ocena.

Spółki wzrostowe z reguły wprowadzają wiele innowacji i nie boją się podejmować ryzyka, w celu opracowania nowych produktów, mających ogromny wpływ na ochronę zdrowia, naukę, a nawet obszary naszego życia związane z rozrywką i wypoczynkiem.

Bibliografia

1. Becket, M. 2007. *Jak działa giełda*, Warszawa: K.E. Liber.
2. Bednarski, L. 2007. *Analiza finansowa przedsiębiorstwa*, Warszawa: PWE.
3. Greenspan, A. 2008. *Era zawirowań*, Kraków: WAM.
4. Jagielnicki, A. 2009. *New Connect*, Gliwice: Helion.
5. Littre, K., Littre, K.E. 2008. *Oswoić bess, czyli inwestowanie na rynku niedźwiedzia*, Gliwice: Helion.
6. Paulos, J.A. 2008. *Matematyk gra na giełdzie*, Warszawa: K.E. Liber.

7. Perz, P. 2008. *Sztuka inwestowania*, Warszawa: Placet.
8. Saenz, E.A. 2007. *Inwestowanie na giełdzie w Polsce i na świecie*, Warszawa: K.E. Liber.

Wojciech Słomski
ETYKA REKLAMY CZY BIZNES?

Reklama jest kontrowersyjnym fragmentem życia codziennego, jest płatną formą promocji produktu lub firmy. Jej celem jest podtrzymanie sprzedaży produktów, pozyskiwanie nowych klientów, wspieranie produktów wchodzących na rynek. Rzadko, kiedy tworzy się ją z myślą o szybkim zwiększeniu sprzedaży produktu, choć czasami jest to oczywiście konieczne. Reklama przynosi efekty, kiedy jest integralną częścią planowania całej strategii rynkowej dla produktu, a więc elementem działań marketingowych.

Działania te zależą od obecności pośredników między producentem a nabywcą. Między innymi, dlatego powstał marketing bezpośredni, który jest komunikacją poprzez media z możliwością reakcji ze strony nabywców. Do jego głównych celów należy zdobycie klienta oraz utrzymanie z nim kontaktu.

Przeciwnicy reklamy oskarżają ją o to, iż zmusza konsumentów do kupowania niepotrzebnych im produktów. Ma to się rzekomo odbywać pod kontrolą wszechmocnych manipulatorów – psychologów, którzy odnaleźli klucz do serca i portfela niczego nie podejrzewającego przeciętnego człowieka. Ale pamiętać należy o tym, iż we współczesnym społeczeństwie konsument ma prawo wyboru, a w tym prawo nie kupowania oferowanych mu produktów.

Zarzuca się również reklamie, iż jest niepotrzebnym kosztem ponoszonym przez konsumentów. Po pierwsze, udział kosztów reklamy w cenie produktu w polskich warunkach rzadko przekracza 2-3%. Po drugie, jeżeli reklama jest rzeczywiście skuteczna, to powoduje zwiększoną sprzedaż reklamowanego produktu, co pociąga za sobą osiągnięcie korzyści skali produkcji. Skuteczna reklama może

powodować obniżenie kosztów jednostkowych wytworzenia produktu. Stawia się też reklamie zarzut zaśmiecania środków masowego przekazu, ale gdyby nie wpływy z reklam, właściciele gazet, czasopism, stacji telewizyjnych musieliby wielokrotnie podnieść cenę za korzystanie z ich usług.

Reklama może wprowadzać klienta w błąd tzn. reklama przedstawiająca nieprawdziwe informacje, co do ilości składników, sposobu wykonania, przydatności, możliwości zastosowania, naprawy lub konserwacji reklamowanych towarów. Można mieć tylko nadzieję, iż sytuacja ta ulegnie zmianie. Oprócz prawnego zagrożenia ścigania takiego produktu, uciekający się do nieuczciwej reklamy rozumieją, że prawdziwym klientem firmy jest ten, który korzysta z jej oferty po raz drugi.

Reklama jest mylona przede wszystkim z promocją sprzedaży, czyli różnego rodzaju konkursami, degustacjami, opakowaniami bonusowymi, upominkami, promocyjnymi obniżkami cen, które oprócz normalnych korzyści oferowanych przez produkt dają krótkotrwałe zachęty (Kall, 1998: 15).

Reklama najczęściej bywa przedstawiana jako komunikat, który ma za zadanie zwiększyć popyt, a w konsekwencji sprzedaż określonego produktu. Czasami, a nawet często tworzy się ją po to, by zmniejszyć popyt. Taki charakter mają na przykład wszelkie kampanie antynikotynowe czy antyalkoholowe.

Reklama może mieć bardzo silny wpływ na odbiorcę. Dzieje się tak, ponieważ nie jest ona zwykłym komunikatem, który ma za zadanie tylko informować. Jej nadrzędnym celem staje się przekonywanie klienta. Dlatego, reklama to najkrócej mówiąc INFORMACJA + PERSWAZJA.

Potrzebę perswazji rozumie każdy człowiek, ponieważ codziennie z różnymi formami perswazji styka się w życiu codziennym. Należy jednak podkreślić, że w przypadku reklamy skuteczne

wpływanie na klienta wymaga zaawansowanej wiedzy psychologicznej.

Przekazywanie informacji to tylko część zadań, inne to pozyskiwanie nowych klientów. Musimy systematycznie przedstawić klientom swą ofertę, informować o niej i to tak dobrze, by klienci nie mieli nawet ochoty wypróbować towaru konkurencji (Urlich, 1995: 19).

Reklamę rzadko kiedy tworzy się z myślą o szybkim zwiększeniu sprzedaży produktu. Czasami jest to oczywiście konieczne – producenci wyrobów o tzw. dużych wahaniach sezonowych nie mają wyboru. Samo zwiększenie sprzedaży przynosi jednak krótkotrwałe skutki rynkowe. Dlatego firmy inwestują raczej w długotrwałe cele, których osiągnięcie nie jest wprawdzie tak spektakularne, jak sklepy pełne klientów, ale za to o wiele bardziej korzystna.

Reklama ma do spełnienia wiele zadań:

1) Świadomość marki - chwilowe przyciągnięcie konsumenta do reklamowanego produktu w najlepszym razie kończy się jednorazowym zakupem. Efekt będzie zupełnie inny, kiedy stworzy się reklamę, która zbuduje w świadomości odbiorcy spójny i względnie odporny na zapominanie wizerunek marki, wizerunek ten bowiem będzie się wielokrotnie pojawiał w czasie podejmowania decyzji o zakupie - i często na nie wpływał. Cel ten można osiągnąć tworząc reklamy w formie przyjaznego, przypominającego pogawędkę mówienia o marce, z niewielką liczbą faktów lub bez nich i z akcentem na lojalności oraz zaufaniu do producenta. Tworzenie świadomości marki jest strategią bardzo często stosowaną w świecie. W Polsce stosują ją przede wszystkim firmy zachodnie.

2) Lojalność wobec marki - świadomość marki z czasem może się przerodzić w jeszcze silniejszą więź - lojalność. Osiągnięcie tego stanowi marzenie każdego producenta. Klient, który jest wierny danej marce, staje się odporny na reklamę konkurencji. Niestety,

lojalność klienta trudno jest zbudować. Naturalnym elementem zachowań rynkowych jest bowiem poszukiwanie nowych wrażeń i doświadczeń.

3) Edukacja klienta - każdy klient dorastając, a potem starzejąc się ma ciągle kontakty z nieznanymi sobie wcześniej produktami. Do tego dochodzą jeszcze nowości rynkowe. Brak znajomości produktu stanowi poważną barierę rynkową. Dlatego też wiele firm podejmuje trud edukacji rynkowej, bez której potencjalni klienci pozostaliby obojętni na ich produkty, po prostu nie będąc w stanie dostrzec potrzeby ich kupienia. Należy zaznaczyć, że edukacja pozwala na wykorzystanie efektu pierwszeństwa. Pierwsze bowiem zetknięcie z produktem - zwłaszcza w młodym wieku - jest doświadczeniem dobrze pamiętanym przez całe życie.

4) Walka z konkurencją - właściwie każda reklama jako element gospodarki rynkowej przynajmniej w swym podtekście skierowana jest przeciwko konkurencyjnym wyrobom czy firmom. Najbardziej typowy tego przykład stanowi bezpośrednie porównywanie produktów, rzadko stosowane jeszcze w Polsce ze względu na ograniczenia prawne.

Dużo mniej widocznym, ale bardzo ważnym sposobem eliminowania efektów reklamy konkurencji - zwłaszcza produktów wchodzących na rynek - jest zwiększenie aktywności własnych działań reklamowych. Powoduje to zmniejszenie stopnia zapamiętywania nowych reklam wskutek działania mechanizmu, który w psychologii nazywa się hamowaniem retroaktywnym/proaktywnym (hamujący wpływ bardziej znanych informacji na zapamiętywanie nowych - podobnych).

Przy odpowiednio dużej liczbie ekspozycji reklamy można osiągnąć jeszcze inny efekt - klient będzie miał kłopoty nawet z przypomnieniem sobie nazwy konkurencyjnych produktów. Temu wła-

śnie służy intensywna publikacja wielu reklam, rzadko jeszcze obserwowana w Polsce.

5) Tworzenie wizerunku rynkowego firmy - powstanie na świecie megakorporacji produkujących tysiące różnych, ciągle na dodatek doskonalonych wyrobów, doprowadziło do poważnego problemu. Nie wiadomo, co by należało reklamować w takiej sytuacji. Rozwiązanie okazało się jednak proste. W takich przypadkach zdecydowano się po prostu reklamować samą firmę.

W momencie swojego powstania - mniej więcej w drugiej połowie XIX wieku - reklama była działaniem niezależnym od produkcji. Kiedy na rynek wchodził nowy produkt, robiono wokół niego „hałas”. Termin „reklama” pochodzi od łacińskiego słowa *reclamare*, oznaczającego właśnie „hałasowanie” czy też „robienie wrzawy” (w krajach anglojęzycznych na określenie reklamy używa się bardzo podobnego terminu: *advertising* - pochodzi on od czasownika *advert* znaczącego „odwrócić”; *advertising* to nic innego jak właśnie odwrócenie uwagi i skierowanie jej na jakiś produkt). Autonomia reklamy nie trwała jednak długo. Z czasem pojawiła się nowa dziedzina wiedzy, której załążki widać już na początku wieku - marketing.

Marketing to dyscyplina naukowa, która zajmuje się dostosowaniem produkcji i produktów do potrzeb klientów, a jednocześnie aktywnym tworzeniem rynku dla tych produktów.

Ten cel można osiągnąć:

- odpowiednio projektując produkt;
- znajdując dla niego właściwą cenę;
- tworząc odpowiednie kanały dystrybucji;
- dokonując właściwej promocji rynkowej (czasami nazywanej komunikacją rynkową).

Reklama z marketingowego punktu widzenia jest tylko jednym z trzech narzędzi promocji rynkowej obok:

- sprzedaży osobistej;

- promocji sprzedaży (oferowanie klientowi dodatkowych korzyści poprzez obniżenie ceny produktu albo dołączenie do niego prezentu);
- Public Relations (tworzenie korzystnego obrazu produktu lub firmy za pomocą mediów, udziału w wystawach, sponsoringu, organizacji świąt i dni otwartych).

Warto wyraźnie podkreślić, że reklama nie jest jedyną możliwością aktywizowania rynku, choć stanowi narzędzie najbardziej uniwersalne i najchętniej stosowane. Często bywa łączona, a czasami zastępowana którymś z wymienionych powyżej narzędzi promocji rynkowej. Reklama przynosi najlepsze efekty, kiedy jest integralną częścią planowania całej strategii rynkowej dla produktu, a więc elementem działań marketingowych.

Od połowy lat pięćdziesiątych agencje reklamowe, które wcześniej zajmowały się głównie kreowaniem reklam, stały się tak naprawdę agencjami marketingowymi. Choć stanowi to obecnie regułę czy pewien standard, nic nie stoi na przeszkodzie, by tworzyć reklamy w oderwaniu od działań marketingowych, czyli ekonomii i badań rynku. Rzadko jednak ktoś decyduje się na taki krok. Zwłaszcza duże firmy działające na rozległych rynkach nie mogą sobie na to pozwolić. Marketing bowiem to kompleksowe i realistyczne planowanie produkcji, które znacznie ułatwia działania reklamowe i znacznie zmniejsza ryzyko popełnienia błędu.

Rynek to nie tylko ani po prostu współzawodnictwo firm czy walka o klienta. Sytuacja ma daleko bardziej dramatyczny wymiar. Jest to rynek do granic możliwości zapełniony konkurencyjnym wyrobami, które są:

- podobne do siebie,
- wysokiej jakości,
- ciągle modernizowane i ulepszane,
- pod względem cenowym dostępne przeciętnemu odbiorcy.

Klient pozostawiony sam sobie będzie miał w takiej sytuacji tendencję do próbowania różnych marek, zastępowania jednych drugimi, a więc do dokonywania wyborów właściwie losowych, które nie zapewnią żadnemu z producentów przewagi na rynku. Może to mieć złe skutki ekonomiczne dla całej gospodarki.

Nie wolno zapomnieć, że reklama jest tylko jednym z czterech narzędzi promocji rynkowej i zawsze powinna być stosowana w powiązaniu z pozostałymi: sprzedażą osobistą, promocją sprzedaży i Public Relations.

W niektórych przypadkach działania reklamowe mają znacznie marginalne lub wręcz nie przynoszą żadnych efektów. Dzieje się tak na przykład przy wprowadzeniu na rynek produktów, których po prostu nie da się do końca albo nawet w ogóle przedstawić za pomocą opisu czy obrazu, jak chociażby nowego zapachu perfum.

Inną ilustracją mogą być produkty silnie związane z prestiżem społecznym. W ich przypadku punkt wyjścia stanowią działania Public Relations, a więc stworzenie odpowiedniej reputacji.

Public Relations jest funkcją zarządzania o ciągłym i planowym charakterze, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – poprzez badanie tych opinii o organizacji, w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, aby osiągnąć poprzez planowe, szerokie rozpowszechnienie informacji – lepszą współpracę ze społeczeństwem oraz skuteczniej realizować swoje interesy (Budzyński, 1999).

To narzędzie promocji rynkowej bardzo trudno jednoznacznie określić. W fachowej literaturze spotykamy się z wieloma różnymi opiniami na jego temat. Na pewno jednak większość specjalistów zgodzi się, że korzystne jest budowanie pozytywnego wizerunku firmy na rynku i w społeczeństwie (społeczności) poprzez:

- pobudzanie zainteresowania mass mediów, dostarczanie im odpowiedniej informacji oraz organizowanie spotkań z ich przedstawicielami;
- organizowanie takich wydarzeń, jak święta, dni otwarte czy festyny;
- sponsoring.

Wymienione wyżej działania są jedynie typowymi przykładami. Warto podkreślić, że istota skutecznego Public Relations polega przede wszystkim na wymyślaniu akcji, które zaskakują konkurentów.

W wielu sytuacjach działania Public Relations mogą mieć dużo większy wpływ na rynek niż inne formy promocji rynkowej, bowiem:

- informacje o firmie i jej produktach przekazywane przez mass media, poza komunikatami ściśle reklamowymi, odbierane są jako bardziej obiektywne;
- bezpośredni kontakt z producentem w czasie dni otwartych, świąt, festynów i podobnych imprez - zwłaszcza w atmosferze zabawy - tworzy silne więzy emocjonalne z klientami, nawet tymi, którzy obserwują takie spotkania z daleka, na przykład na ekranie telewizyjnym - szczególnie istotne jest w tym przypadku przełamanie bariery anonimowości;
- wielką siłę ma również inteligentnie stosowany sponsoring, zwłaszcza jeśli wiąże się z udzielaniem pomocy ważnym społecznie instytucjom oraz inicjatywom; może on jednak spełnić swoje zadanie tylko wtedy, gdy nie jest natarczywy, lecz stanowi rodzaj dyskretnej, ale stanowczo podkreślanego mecenatu.

Działania Public Relations nie są jednak łatwym narzędziem w praktycznym stosowaniu, gdyż:

- właściwie niemożliwe jest ich precyzyjne zaplanowanie, a mass media często zachowują obojętność wobec firm i ich produktów. Jest to zazwyczaj twarda i przemyślana polityka, która chroni je przed podejrzeniami o kryptoreklamę oraz układy korupcyjne,
- przedstawiciele mediów często są surowymi krytykami. Na przykład jedna z polskich firm postanowiła w połowie lat dziewięćdziesiątych urządzić konkurs dla szkół podstawowych i zwycięzców obdarować sprzętem komputerowym. Ponieważ współzawodnictwo polegało na uzbieraniu paragonów z firmowego supermarketu na jak największą sumę, w dwóch z licznych doniesień prasowych na temat tej akcji oceniono ją negatywnie,
- Public Relations polega głównie na przekazywaniu klientom informacji nie wprost. Posługuje się grą aluzji, symbolami czy zastępczymi drogami komunikowania. Odczytanie takich komunikatów nie jest więc łatwe, a co gorsze, łatwo tłumi je reklama.

Działania Public Relations są najbardziej wiarygodnym narzędziem promocji rynkowej, jednak z drugiej strony trudno całkowicie kontrolować ich efekty, a wywarcie za ich pośrednictwem wpływu na konsumenta wymaga relatywnie długiego czasu.

Public Relations jest idealnym uzupełnieniem reklamy. Samo Public Relations nie wystarczy gdyż brakuje zachęty do kupna, motywowania zainteresowanego (Ulrich, 1995: 113).

Sprzedaż osobista jest najstarszą formą promocji rynkowej i wygląda z pozoru dużo mniej atrakcyjnie niż reklama. A jednak gdyby była tańsza i gdyby można ją wykorzystać na dużą skalę, bez wątpienia znajdowałaby się zawsze na pierwszym miejscu.

Kontakt osobisty z potencjalnym klientem ma niezwykle istotne znaczenie - pozwala dopasować strategię sprzedaży do jego indy-

widualnych, unikatowych potrzeb i cech osobowości. Dobry sprzedawca, wyposażony w potrzebną wiedzę, już po krótkiej rozmowie potrafi wprowadzić do oferty konieczne modyfikacje. W sprzedaży osobistej kluczowy jest sam sprzedawca.

Jego pojawienie się przerywa swoistą anonimowość rynkową firmy - klient może porozmawiać z konkretną osobą, która tę firmę reprezentuje. Jak wynika z badań, akceptacja firmy wzrasta dużo silniej pod wpływem znajomości jej pracownika (kontakt musi być pozytywny), niż w efekcie działań reklamowych?

Sprzedawca szczególnie łatwo może wywoływać swoim zachowaniem reakcje emocjonalne u klienta. Niezwykle istotnym aspektem sprzedaży jest doświadczenie nie sprzedającego, a zwłaszcza fakt, że sam używa oferowanego produktu.

Sprzedaż osobista umożliwia stosowanie specjalnych zachęt w szczególnych sytuacjach. Niestety, sprzedaż osobista podlega też wielu ograniczeniom. Przede wszystkim jest bardzo droga i powolna, nawet działanie dużej grupy dynamicznych sprzedawców może być porównane do szybkości oddziaływania na rynek mass mediów.

Kolejnym problemem jest właściwy dobór sprzedawców — trudno znaleźć osoby, które nie mają kłopotów w nawiązywaniu kontaktów interpersonalnych, są komunikatywne, odporne na frustrację i zmęczenie, entuzjastyczne, posiadają odpowiednie cechy osobowości i są w stanie szybko przyswoić sobie i stosować w praktyce skomplikowaną wiedzę psychologiczną. Do tego wszystkiego dochodzi jeszcze szkolenie. A kiedy już przebrniemy szczęśliwie przez wszystkie te mielizny i rafy, w tym w tak wielkim trudzie skompletowanym zespole sprzedawców i bardzo szybko pojawia się problem wypalenia zawodowego i rotacji.

Sprzedaży osobistej nie wolno utożsamiać z działaniami w miejscu sprzedaży i akwizycją. Obejmuje ona również kontakty z partnerami handlowymi firmy oraz negocjacje handlowe najwyższego

szczebla. Podsumowując można zatem powiedzieć, że sprzedaż osobista to najbardziej skuteczne narzędzie promocji rynkowej, ponieważ pozwala dopasować strategię perswazji do indywidualnych potrzeb klientów, co stanowi prawdziwy ideał działań promocyjnych.

Z doświadczeń rynków zachodnich wiemy, że sprzedaż osobista przynosi bardzo wymierne efekty.

Promocja sprzedaży polega ona na dawaniu klientowi jakiejś dodatkowej korzyści (podstawową jest sam produkt). Zazwyczaj są to niższe od regularnych ceny, premie, prezenty i próbki. Premie wymagają zakupu, prezenty zawsze rozdaje się za darmo, próbując budować u klienta przychyłność wobec marki czy firmy. Najczęściej są to kalendarze i długopisy. Warto jednak wiedzieć, że w USA produkuje się około piętnastu tysięcy różnego rodzaju prezentów przeznaczonych do promocji sprzedaży.

Promocja sprzedaży jest drogą formą aktywizacji rynku, ponieważ w dużym stopniu opiera się na rozdawaniu pieniędzy. Jednak prowadzi zwykle do bardzo szybkiego wzrostu sprzedaży. Warto też pamiętać, że zawsze istnieją pewne metody znacznego obniżenia jej kosztów. Jedną z nich jest wprowadzenie tak zwanych „samoliquidujących się” premii. Są to prezenty, które po prostu się sprzedaje - i to z dużym zyskiem. W tym celu wprowadza się na rynek nowatorskie i nieosiągalne normalną drogą kupna, ograniczone partie produktów.

Za pomocą żadnego innego narzędzia aktywizacji rynku nie da się osiągnąć podobnie szybkiej i wręcz niezawodnej reakcji klientów.

Skłania wielu nowych konsumentów choćby tylko do jednorazowego kontaktu z produktem, co może się z czasem zamienić w bardziej aktywne zainteresowanie. W każdym razie kontakt z produktem najsilniej skłania do ewentualnego zakupu.

Promocja sprzedaży stwarza poczucie dodatkowego zysku czy nagrody, przeciętny klient lubi być „myśliwym” - bardzo cieszy go upolowanie na rynku okazji.

Z drugiej strony jednak, promocja sprzedaży niesie ze sobą trzy bardzo poważne niebezpieczeństwa:

1) Stosowana w nadmiarze, a zwłaszcza jako jedyna strategia, prowadzi do wielu patologii rynkowych. Na przykład klienci nastawiają się wyłącznie na szukanie okazji, przestają ich interesować „normalne” zakupy, ponieważ cały rynek pełny jest obniżek i prezentów. Wciąga to firmy w niebezpieczne spirale.

2) Nie ma trwałych efektów jej stosowania. Promocja sprzedaży nie stanowi, więc dobrej inwestycji w przyszłość firmy, nie zapewnia bowiem zbudowania trwałego i stabilnego popytu.

3) Może doprowadzić do zjawiska „erozji marki”, a więc obniżenia się jej wartości w oczach konsumenta. Co gorsze, jedna promocyjna obniżka cen przez kilka tygodni prowadzi czasami do zaprzestania wieloletnich działań tworzenia marki i jej reklamowania (Kwarciack, 1998).

Przedstawione dotąd problemy z promocją sprzedaży są niczym w porównaniu z pułapką, która tkwi głęboko w świadomości każdego człowieka. W latach czterdziestych T. Scitovsky napisał w jednym ze swych artykułów, że klienci oceniają jakość produktu na podstawie jego cechy (Scitovsky, 1945). Pomysł ten spotkał się ze zjadliwą krytyką. Autorowi zarzucano, że sprowadza skomplikowany umysł człowieka do prymitywnych schematów. Jak jednak wynika z badań przeprowadzonych w ostatnich latach, obserwacja Scitovsky’ego jest słuszna. Udowodniło to wielu badaczy. Na przykład A. Dobo i jego współpracownicy obserwowali reakcje klientów na wprowadzenie wyrobów po cenach promocyjnych. Efekt był zaskakujący. Okazało się, że strategia taka jest dużo gorsza, niż stosowanie od początku regularnych, więc wyższych cen. Jeśli bowiem ktoś kupuje coś ta-

niej, ma tendencje do przypisywania swojej decyzji wyłącznie cenie i wycofuje się, gdy ta wzrasta.

Natomiast osoby płacące od początku więcej za dany produkt skłonne są motywować swój wybór jego zaletami, a więc w efekcie często przywiązują się do niego na trwałe.

Promocyjna obniżka ceny może prowadzić u klienta do nieuświadomionego przekonania, że produkt jest gorszy od konkurencyjnych wyrobów. W efekcie może dojść do czegoś jeszcze bardziej niebezpiecznego, erozji marki.

Dlatego też producenci liczących się na świecie wyrobów rezygnują z promocji cenowej i zabraniają jej własnym dealerom.

Prawdziwa epidemia promocji sprzedaży zwłaszcza cenowych doprowadziła również do szczególnych rodzajów zachowań rynkowych, które niweczą jej skutki. Zaobserwowano, że:

- przeciętny klient nie martwi się zazwyczaj końcem promocji sprzedaży danego wyrobu, lecz po prostu spokojnie oczekuje na promocje wyrobu (wyrobów) konkurencyjnego;
- część klientów gromadzi zapasy i czeka na powtórzenie się okazji;
- spora grupa klientów specjalizuje się w łowieniu okazji, odrzucając z zasady płacenie regularnych cen czy kupowanie produktów na normalnych warunkach (bez dodatkowych korzyści).

Zbyt powszechne stosowanie promocji sprzedaży zupełnie niweluje jej efekty. W pewnych sytuacjach, promocji sprzedaży nie da się po prostu niczym zastąpić.

Jak widać, nie można obejść się bez promocji sprzedaży. Dzieje się tak najczęściej wówczas, gdy promowany produkt:

- jest nowy i oryginalny, a zwłaszcza, gdy nie ma powiązań z wcześniejszym doświadczeniem klienta,

- nie może być trafnie przedstawiony ani przy pomocy opisu językowego, ani fotografii - klasycznym tego przykładem są perfumy o oryginalnym zapachu, którego nie da się i nie należy opisywać poprzez użycie wcześniejszych skojarzeń,
- normalnie nie zostałby wypróbowany z powodu bariery cenowej albo kulturowej - na przykład wiele kobiet, które z zasady uważają stosowanie zbyt wymyślnych kosmetyków, za stratę pieniędzy, czasu czy przejaw próżności, z chęcią sprawdzi któryś z nich na własne skórze właśnie pod wpływem promocji sprzedaży. Klientowi łatwiej, bowiem kupić nowy produkt, jeśli ma poczucie, że robi to tylko na próbę i nie jest narażony na ryzyko zbyt dużej straty finansowej.

Promocja sprzedaży może być bezpieczna, jeśli tylko konsument nie ma poczucia, że kupuje coś taniej. Podstawowa zasada nakazuje więc, aby unikać obniżania ceny.

A co w zamian? Dobrą strategią jest ukryta obniżka cen, czyli wszelkiego rodzaju prezenty i upominki albo zwrot części zapłaconej sumy.

Od tej zasady jest jeden wyjątek, a mianowicie kupony uprawniające do kupienia produktu taniej. Nie niosą one ze sobą żadnego poważnego niebezpieczeństwa, ponieważ:

- z reguły opiewają na niewielkie kwoty;
- docierają do małych grup klientów jednocześnie, dlatego nikt nie ma poczucia obniżenia ceny;
- wymagają wycinania i zbierania, konsument jest więc przekonany, że dostał nagrodę za swoją zaradność.

Bibliografia

1. Albin, K. 2000. *Reklama*, Warszawa: PWE.
2. Barlow, J., Moller, C. (tłumaczenie z angielskiego) Siembowicz H. 2001. *Reklama czyli prezent*, Warszawa: PWN.

3. Bannon, L. 1994. *Kampanie odwołująca się do snobizmu wyszły z mody*, Dodatek do Gazety Wyborczej.
4. Bajka, Z. 1993. *Krótką historia reklamy na świecie i w Polsce*, Kraków.
5. Budzyński, W. 1999. *Public Relations*, Warszawa.
6. Budzyński, W. 1999. *Reklama techniki skutecznej perswazji* Warszawa: Poltext.
7. Bajka, Z. 1993. *Krótką historia reklamy na świecie i w Polsce* Kraków.
8. Domański, T., Kowalski, P. 1998. *Marketing dla menadżerów*, Warszawa: PWN.
9. Drucker, P., *The practice of Management*, New York: Harrper and Row.
10. Grabowski, L., Rutkowski, Wrzosem, W. 1996. *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Warszawa: PWE.
11. Kwarciak, B. 1998. *Marketing serwis – Marka na śmietniku*.
12. Kwarciak, B. 1999. *Co trzeba wiedzieć o reklamie*, Kraków.
13. Kall, J. 1995, 1998. *Reklama*, Warszawa: PWE.
14. Lewin, G. 1991. *Tracing Adv Impact*, [w:] "Adverting Age".
15. Lux, J., Michalska, A. 1997. *Reklama*, Warszawa: Oficyna Wydawniczo-Poligraficzna „Adam”.
16. McLuhan, M. 1975. *Wybór pism*, Warszawa: WAiF.
17. Middleton, V.T.C. 1996, *Marketing w turystyce*, tłum. M Nalazek, Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki.
18. Russell, J. T., Lane W. R. (Red.wyd. pd.) Kwiatkowski R., *Reklama według Ottona Kleppnera*,
19. Russell, J. T., Lane W. R. 1990. *Kleppner's Advertising Procedure* USA: Prentice-Hall.
20. Siomn, A.A. 1976. *Działanie administracji*, Warszawa: PWN.
21. Strużycki, M. 1976. *Reklama: organizacja i funkcjonowanie w gospodarstwie socjalistycznym*, Warszawa.

22. Scitorsky, T. 1945. *The Review of Economic Study*.
23. Werner, U., tłum. J. Sołtys. 1995. *Reklama*, Warszawa.
24. Werner, U., tłum. J. Sołtys. 1995. *Marketing*, Warszawa.
25. Wasilewski, Wojnowicz. 1992. *Podstawy Polaków wobec reklamy*, Kraków.
26. Ward, M., tłum. Bernacki M. 1999. *50 Najważniejszych problemów zarządzania*, Kraków.
27. Wren, D.A., Greenwood R.G. 1999. tłum. Bernacki M., *Innowatorzy zarządzania*, Kraków.

Kiyokazu Nakatomi

MORALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA OPARTEGO NA KODEKSIE SAMURAJSKIM BUSIDO

Wprowadzenie

Wskutek recesji ogarniającej cały świat, menadżerowie zarówno w Japonii, jak i w innych krajach, zwalniają pracowników podając ją za powód. W Japonii zaczęto od pracowników tymczasowych, lecz wkrótce potem fala zwolnień objęła również pracowników na kontraktach długoterminowych.

Zwalnianie pracowników wydaje się być szybką i łatwą metodą na restrukturyzację. Tylko, czy aby na pewno? Co do zasady, to nie zwalnianie powinno być środkiem na restrukturyzację, tylko długoterminowe usprawnienie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i umiejscowienia w niej pracowników.

Pracownik jest człowiekiem, nie maszyną. Poprzez pracę rozwija się i ma szansę na wynalezienie coraz to nowych usprawnień, technik czy całych systemów. Jednakże ciągła obawa przed zwolnieniem zabija tę kreatywność. Jak więc w czasach głębokiej recesji powinni postępować menedżerowie i według jakich założeń powinna działać gospodarka?

Sięgając do etyki samurajów (bushido) chciałbym przedstawić rozwiązania dla świata dzisiejszej gospodarki.

Dotychczas, większość krajów świata podążała za polityką gospodarczą Stanów Zjednoczonych. Jednakże w świetle obecnego kryzysu gospodarczego, nierozsądnym byłoby bezkrytycznie podążać tą ścieżką. W dzisiejszych czasach nie da się już prowadzić polityki opartej na uzależnieniu od Stanów Zjednoczonych; konieczne

jest wypracowanie własnej opartej na własnym doświadczeniu i interesie. To prawie tak, jak posiadanie własnego języka. Właśnie dlatego i Japonia powinna mieć swoje oryginalne wytyczne dotyczące zarówno gospodarki i modelu zarządzania przedsiębiorstwami, jak i sfery geopolityki i władzy. A do tego potrzebna jest Japonii baza filozoficzno-teoretyczna. Tu przychodzi z pomocą bushido (kodeks samurajów) odzwierciedlający tradycyjne, japońskie wartości. Archetypowy samuraj w Japonii jest bohaterem symbolizującym sprawiedliwość, który chroni oraz pomaga słabym i gorzej sytuowanym. Z czasem i w wyniku ożywionych kontaktów z kulturą chińską, tenże model samuraja ulega wpływowi konfucjanizmu. Podczas epoki Edo (1603-1867), konfucjanizm stał się podstawą nauki religii, mocno popierany przez szogunat (władzę). U swoich początków wojowniczy szogunat, przeniósł z upływem czasu ciężar swej polityki z wojny na edukację. Samuraje oddawali się już nie tylko ćwiczeniu wojennego rzemiosła, ale także rzetelnym studiom. W wyniku tego Japonia podczas epoki Edo cieszyła się pokojem przez 260 lat. Konfucjanizm przekształcił i wzbogacił bushido. Dlatego też najpierw potraktuję koncepcję sprawiedliwości bushido jako tożsamą z koncepcją konfucjanistyczną. Z kolei chciałbym się przyjrzeć samemu pojęciu sprawiedliwości, a także jak ono wpisało się w życie samego Konfucjusza.

Sprawiedliwość to odwaga

Dla Konfucjusza sprawiedliwość to przede wszystkim „czynienie dobra” w szerokim znaczeniu tego pojęcia. Przyjrzyjmy się zatem temu pojęciu z punktu widzenia współczesnych problemów. W ostatnich latach Stany Zjednoczone rozpoczęły dwie wojny – jedną w Afganistanie, drugą w Iraku. Sytuacja w obu krajach daleka jest od normalizacji, a USA ciągle jeszcze brak pomysłu na zapanowanie nad chaosem. Gdy Ameryka zaatakowała Irak, ówczesny jej prezy-

dent George W. Bush ogłosił, iż kraje, które nie zgadzają się z polityką Ameryki są jej wrogami. Taką deklarację można uznać za typowy przykład logiki arystotelejskiej, powszechnej w filozofii europejskiej. Wymaga ona opowiedzenia się po którejś ze stron – tak lub nie, prawda lub fałsz, białe lub czarne. Jej naczelnym elementem jest prosta alternatywa. Oczywiście da się zastosować taki sposób rozumowania przy próbach zdefiniowania rzeczy zupełnie nieznanych. Gdy nie zdajemy sobie sprawy ze swojego położenia, możemy przy użyciu tejże logiki dokonywać wyborów pomiędzy „północą” a „południem”, „wschodem” czy „zachodem”. Myślenie w kategoriach alternatywy może również być pomocne w naszym życiu codziennym. Martin Heidegger określił zakres tejże alternatywnej logiki (Sachgebiet). George W. Bush jednakże użył logiki alternatywnej nierozsądnie, ponieważ ówczesna polityka USA generalnie nie cieszyła się popularnością wśród innych krajów. Słyszając te deklaracje, kraje tradycyjnie przychylne Ameryce, jak Francja, Niemcy czy Japonia, poczuły się dotknięte i zażenowane. Zwłaszcza Japonia, która funkcjonując pod parasolem ochronnym paktu bezpieczeństwa ze Stanami Zjednoczonymi, powiązana jest z tym krajem licznymi umowami natury politycznej, militarnej i gospodarczej. Japonia zatem, nie mogąc się realnie przeciwstawić USA, ratyfikowała atak na Irak. Godne pożałowania jest, że japońscy politycy, milczeli nie zdobywając się na odwagę, by stanąć przeciwko agresorowi.

„Gdy w obliczu konieczności czynienia sprawiedliwości, nie czynimy jej, oznacza to brak odwagi”

Widzimy stąd, że odwaga jest sprawiedliwością. Co więcej, odwaga oznacza uczciwość w czynieniu dobra. Poczynania Japonii są więc z punktu widzenia Konfucjusza brakiem sprawiedliwości. W przeciwieństwie do Japonii, francuski minister spraw zagranicznych, Dominique Galouzeau de Villepin (1953~) skrytykował USA w mocnych słowach na arenie Narodów Zjednoczonych. Cóż za im-

ponująca postawa! Rząd niemiecki również stanął przeciwko USA. Oba kraje zostały później napiętnowane przez Amerykę w sferze handlu i biznesu, tracąc wiele szans na biznes, jednakże ich liderzy mieli odwagę stanąć przeciwko hegemonowi. Do poparcia Wielkiej Brytanii dla USA wkrótce dołączyła Japonia, której rząd mocno wsparł USA. Amerykańskie siły zbrojne zaatakowały Irak pod pretekstem „likwidacji broni masowego rażenia”. Atak odniósł sukces tylko powierzchownie, po czym rząd japoński pospieszył z pomocą przy rekonstrukcji zniszczonego wojną kraju.

Choć Ameryka stosunkowo szybko uporała się z reżimem Husseina, jak dotąd nie udało się jej zaprowadzić tam porządku. Konflikt rozpoczął się w marcu 2003 r. i trwa już 5 lat. Chaos trwa do dziś. Codziennym zjawiskiem są ataki bombowe przy użyciu samochodów. Rozpędzone samochody wypełnione po brzegi materiałami wybuchowymi najeżdżają na amerykańskie ciężarówki, hotele czy miejsca, w których zbierają się Amerykanie. Zupełnie, jakby odrodzili się kamikaze (piloci samobójczych ataków japońskich myśliwców podczas II wojny światowej). Co do formowania się japońskiego faszyzmu(?), włączywszy w to kamikaze, odniosłem się do tego w moim eseju „Teoria pokoju według Konfucjusza – z punktu widzenia filozofii pustki i miłości”. U źródła kamikaze leży dogmat o boskim pochodzeniu cesarza (jap: tenno). Wielu młodych pilotów rozbijało z impetem swe myśliwce o amerykańskie samoloty czy okręty. Z czasem duch kamikaze przeobraził się w 100 milionów honorowo utraconych istnień ludzkich. Było to w odczuciu Amerykanów tak nieludzkie, że postanowili zastosować ataki atomowe, by to zatrzymać. Pamiętajmy o doświadczeniach i nie pozwalajmy historii się powtarzać. Tyle, że właśnie z tego rodzaju atakami mamy do czynienia w Iraku – samochodowe ataki bombowe biorą swój początek w kamikaze. Amerykańscy żołnierze muszą stale mieć się na baczności. To nieustanne napięcie również rodzi tragedie. Skutki

pojedynczej pomyłki mogą być opłakane, np. incydent z wioski Sonmi z okresu wojny wietnamskiej. Amerykańscy żołnierze, nieustannie nękani atakami wietnamskiej partyzantki, postanowili wymordować całą wioskę Sonmi, tj. 504 osoby, 16 marca 1968 roku. Mord został dokonany pomimo, że wieśniacy poddali się bez protestu. Wojna, czyli życie w warunkach codziennego śmiertelnego zagrożenia doprowadza człowieka do szaleństwa.

Co więcej, Dżihad jest dozwolony tylko w imię Allaha oraz gdy wróg atakuje. W Koranie nie ma też żadnej wzmianki o samobójczych samochodowych atakach bombowych. Jest za to opis raju, który oczekuje na tych, którzy oddali swoje życie. W raju tym męczennicy zostaną otoczeni opieką przez pannę niebiańską Hur-al-ayn. O samobójczych atakach jednak w Koranie nie ma ani słowa. Jeśli Koran uczyłby ataków bombowych pojazdem, z całą pewnością wystąpiłyby one i w starożytności. Nie ma jednak wzmianek, iż takie ataki wystąpiły kiedykolwiek wcześniej. Co do zasady, wedle zarówno judaizmu, jak i islamu, stworzony na obraz i podobieństwo Boga człowiek nie ma prawa zabijać ani innych ludzi, ani siebie. Stąd nasuwa się wniosek, że Koran samobójstwa zabrania! Koran jest arbitralnie używany przez człowieka jako usprawiedliwienie w/w ataków, co z kolei rodzi nieporozumienia i uprzedzenia wobec islamu. Można by pomyśleć, że islam jest wojowniczy i wymaga samobójstw od wiernych, że nosi „szatańskie” piętno. Przeciwwagą miałyby być chrześcijaństwo uosabiające „sprawiedliwość”. Musimy odrzucić takie uprzedzenia. W swej istocie islam jest pokojowy i przyjazny człowiekowi. Pełni prominentną rolę jednej z trzech wielkich religii świata. Ocenia się liczbę wyznawców Mahometa na ca. 1 mld. Nie możemy więc tej religii wykluczyć czy prowokować na nią ataków tak, jak to obecnie czyni USA. Przyczyną aktualnego konfliktu jest mylna ocena i uprzedzenie administracji George’a W. Busha. Niewątpliwie jest, że będąc naciskany przez lobby zbro-

jeniowe, jego intencją było uzyskanie praw do wydobywania ropy w tym regionie. Wygląda na to, że prawdziwy powód tej wojny został zafałszowany przy pomocy religii. Doprowadziło to do sytuacji, która wymknęła się spod kontroli. Przy pomocy siły wojskowej można było pokonać reżim Husseina, tyle że tą samą siłą nie da się zbudować pokojowego społeczeństwa. Zrozumiała to i administracja w Waszyngtonie, która zaczęła już poszukiwać sposobu na wycofanie się z Iraku bez utraty twarzy.

Powyższy przykład oznacza, że siła nie jest równoznaczna ze sprawiedliwością.

Również i Konfucjusz żył w czasach wojny i chaosu. Także i w jego epoce siłę próbowano utożsamiać ze sprawiedliwością. Był sierotą i doświadczył pustki w postaci braku domu i miłości rodzicielskiej. Choć w nieuprzywilejowanej sytuacji, dzięki swej ambicji i wysiłkowi, doszedł do pozycji ministra sprawiedliwości. Przypomina to trochę „amerykański sen” – ziszczenie się marzeń okupione ogromną pracą i poświęceniem. Zazwyczaj ludzie myślą o utrzymaniu swojej pozycji. Konfucjusz jednak pragnął znacznie więcej niż zachowania stanowiska – pokoju. Swoją energię skierował ku rozbrojeniu, jednakże okazało się to o krok za daleko – polityka Konfucjusza przegrała, a on sam stracił posadę. Czego możemy się nauczyć z życia Konfucjusza? Jest niezmiernie ważne, by wziąć pod uwagę dążenia i intencje przywódcy narodu. Konfucjusz uznał pokój i sprawiedliwość za dobrą wolę.

Rzekł mistrz: „Jakaż piękna jest Fan Hsu! Nikt nie pozostanie obojętny wobec rytuałów miłosnych takiej piękności; gdy pokochają prawość, nikt ze zwykłych ludzi nie odważy się być nieposłuszny; gdy pokochają wiarygodność, nikt ze zwykłych ludzi odważy się być nieszczerzy. W ten sposób zwykli ludzie z czterech kwater przybędą ze swymi dziećmi przytwardzonymi do swych pleców.

W powyższym fragmencie mamy do czynienia z pewnymi istotnymi związkami, tj. rytuał-uwielbienie, prawość-posłuszeństwo, wiarygodność-szczerłość.

Rzekł Tzu-lu: „Czy džentelmen postrzega odwagę, jako cnotę nadrzędną?” Odpowiedział mu Mistrz: „Dla džentelmena to moralność jest nadrzędna. Odważny, lecz niemoralny, džentelmen może sprawić wiele zła, człowiek mały zaś będzie zwykłym łotrem”.

Jeśli sprawiedliwość jest dobroczynnością i powinnością, ze swojej strony pragnę dodać, że jest to powinność wobec słabych i biednych. Tak więc sprawiedliwość to obowiązek wspierania słabych i biednych. Wielu nieuprzywilejowanych gromadzi się w miejscach, w których mogą oczekiwać sprawiedliwości. Konfucjusz zawsze wychodził z założenia, że sprawiedliwość jest równoznaczna z czynieniem dobra, George W. Bush natomiast opierał się na nagiej sile i przegrał. Co więcej przegrał również na froncie ekonomicznym. Od niedawna w USA trwa finansowa panika, która nadszarpnęła zaufanie do światowego systemu pieniężnego i pokrzyżowała plany szybkiego dorobku wielu inwestorom na całym świecie.

Sprawiedliwość to prostota i oszczędność

Przez okres ostatnich 10 lat, USA, Rosja, Chiny i UE względnie stabilnie rozwijały się. Rosję uznano za kraj rozwinięty, Chiny natomiast odniosły sukces organizacyjny i sportowy podczas olimpiady w Pekinie. Również Japonia odrodziła się po kryzysie lat 90-tych. I wtedy, jak grom z jasnego nieba, media podały wiadomość o bankructwie wielkiego banku inwestycyjnego, Lehman Brothers. Wkrótce finansowa panika rozprzestrzeniła się poza granice Stanów Zjednoczonych.

Po upadku Związku Radzieckiego, Stany Zjednoczone stały się, militarnie i ekonomicznie, światowym liderem. Rozległość kraju i bogactwo surowców były kluczem jego rozwoju gospodarczego.

Gdy człowiek daje z siebie wszystko, może przetrwać nawet najcięższy kryzys gospodarczy. USA poszło jednak inną drogą. Przechodząc światu w nauce, Ameryka dała początek nowemu rodzajowi „technologii finansowej”, która ma na celu tworzenie wielkich sum pieniędzy i wielkich aktywów. Zwana jest ona czasem „alchemią finansową”. Japończycy z kolei, jako że nauka Konfucjusza jest głęboko w nich zakorzeniona, oszczędzają raczej, niż inwestują w akcje. Z Amerykanami jest odwrotnie – częściej stawiają wyzwanie podejmując nowe przedsięwzięcia, spekulują i nabywają udziały raczej niż oszczędzają. Konsekwencją tego są bardzo wysokie średnie ceny akcji w Stanach Zjednoczonych. Amerykanie nieustannie szukają szansy na zysk. To podejście jest głęboko zakorzenione w duchu Ameryki – duchu wyzwania. Cóż więc składa się na amerykański sen? Z reguły jest to wystawna willa z basenem, kortem tenisowym i polem golfowym. Nierzadko pensje w bankach inwestycyjnych dochodzą nawet do 2 milionów dolarów. Jeden z dyrektorów otrzymał nawet 480 milionów dolarów. Tak zarabiających w USA nie brakuje. Ludzie ci pragną pomnożyć swoje aktywa i kupić jeszcze więcej akcji. Ich pragnienia wydają się nie mieć końca. Inżynieria finansowa wynalazła nawet nowe rodzaje ubezpieczeń, by chronić te pragnienia!

Jako pierwszy przykład podajmy CDS (*Credit Default Swap* – instrument pochodny służący przenoszeniu ryzyka kredytowego). Co do zasady jest to ubezpieczenie dla firm. Istotą tego ubezpieczenia jednakże jest to, że chroni ono przed ryzykiem bankructwa. Jeśli firma zbankrutuje, właściciel otrzyma pieniądze z ubezpieczenia. W ten sposób zrodził się nowy rodzaj działalności gospodarczej. Ten biznes wysokiego ryzyka szybko się upowszechnił. Polega on na tym, że beneficjent oferuje jednocześnie towar i ubezpieczenie (CDO - *Collateralized Debt Obligation* – rodzaj zobowiązania zabezpieczonego hipoteką), który to towar jest częściowo wadliwy. Taki towar

jest później sprzedawany przedsiębiorstwom, bankom i innym na całym świecie.

Ekspansja wielkich aktywów i wielkich pieniędzy trwała. Zbudowano wielki dom z kart. Gdyby tylko inżynieria finansowa przewidywała łańcuchowe bankructwa. W końcu jednak ta czarna wizja się zmaterializowała. Jedna karta...druga.... potem kolejne, jak klocki domina. Wielki balon ekonomiczny eksplodował niczym bomba atomowa. Fala nagłych spadków cen akcji dotarła do Japonii, Anglii, Chin, Rosji, Niemiec i innych krajów na całym globie. Wkrótce wybuchła panika, że oto rozpoczęła się nowa wielka, światowa zapaść ekonomiczna. Do tej tragedii doprowadziła monopolistyczna ekonomia. I tu nasuwają się pytania: Gdzie byli ekonomiści? Dlaczego nie ostrzegli świata biznesu przed tą tragedią?

Po pierwsze, problem tkwi w samej nowoczesnej ekonomii, która stawia sobie za cel wzrost aktywności ekonomicznej. W analizie teorii dochodu narodowego, używana jest prosta o nachyleniu 45° , co oznacza, że dochód jest równy sumie konsumpcji i oszczędności. Wraz ze wzrostem dochodu, rośnie więc konsumpcja i oszczędności. Takie jest pierwotne założenie nowoczesnej ekonomii. Przyjrząwszy się wykresowi analizy dochodu, łatwo możemy zrozumieć skalę ekonomii. Jest tu jednak granica. Jeden z twórców tejże teorii, John Maynard Keynes, opierał swe badania o rozległe tereny i bogactwo surowców naturalnych Indii. Dlatego też, używszy stosunku 1:1, prosta o nachyleniu 45° , trwała jako niepodważalny wzorzec podtrzymując twierdzenie, że skala i aktywność ekonomiczna musi stale rosnać. Teoria ta oczywiście pasuje do względnie dużego kraju, jakim są Stany Zjednoczone. Do lat 90-tych gospodarka amerykańska faktycznie wytwarzała dobra przemysłowe i produkty. Jednakże przez ostatnie 20 lat jej ciężar przeniósł się na ubezpieczenia i inżynierię finansową. Ten trend utrwalił się również w światowej gospodarce (w krajach rozwiniętych).

Po drugie, gospodarka amerykańska stała się światową gospodarką. Czy zdajecie sobie Państwo sprawę, że ogromną większość nagród Nobla przyznawanych w dziedzinie ekonomii trafia w ręce ekonomistów amerykańskich? Nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii zaczęto przyznawać w 1969 roku i przez te 40 lat Amerykanie odebrali ich 45. Jednym z niesławnych przykładów jest nagroda dla ekspertów w dziedzinie funduszy hedgingowych z 1997 roku. Wkrótce po odebraniu nagrody, ich firma poniosła ogromne straty rzędu 42 milionów dolarów. W zeszłym, 2008 roku, ponownie nagrodę otrzymał Amerykanin. Dzieje się tak zapewne dlatego, że gospodarka amerykańska opiewa na niemal połowę działalności gospodarczej na świecie. A co z innymi krajami? Choć Japonia jest drugą największą gospodarką na świecie, jak dotąd żaden Japończyk nie odebrał nagrody Nobla w dziedzinie ekonomii. Powód jest bardzo prosty – japońscy ekonomiści jedynie tłumaczą z angielskiego. Brak jest własnego, niebanalnego materiału, a także nie widać wyróżniających się jednostek.

Japonia, jako że jest stosunkowo niewielkim krajem o ograniczonych zasobach, powinna stworzyć swą własną szkołę ekonomii. Nie powinna czuć się związana amerykańskimi teoriami zrodzonymi w zupełnie odmiennych warunkach geograficznych. Nie powinna czuć się również związana teoriami i wykresami nowoczesnej ekonomii. Wzory i wykresy to jedynie narzędzia pozwalające zrozumieć złożoną całość. Dla wielu japońskich ekonomistów niestety istnieją jedynie te wzory i wykresy. Przecież to tylko symbolika, a nie rzeczywistość. Jeżeli tego nie zrozumiemy, jedyną drogą pozostanie podążanie za Amerykanami.

Gdy gospodarka amerykańska stała się lwią częścią światowej, stworzyła nowy rodzaj ekonomii, tzw. „inżynierię finansową”, która nieco przypomina bombę atomową świata finansów. W pewnym sensie przypomina to wynalezienie energii atomowej przez fizykę –

z jednej strony może ona być użyta w przemyśle, z drugiej – siać spustoszenie. Jak dotąd najdonioślejszym tworem inżynierii finansowej są „niewidzialne, wielkie pieniądze”, trochę jak „urojone pieniądze”. Ich ciągły napływ trwał długo, lecz właśnie teraz wydaje się, że dotarł do swej granicy – wybuchu ekonomicznej bomby atomowej.

Po trzecie, człowiek nie jest w stanie kontrolować nieustannego ruchu gospodarczego. Filarami gospodarki są biznes (przedsięwzięcia ekonomiczne) i handel. Gdy proces produkowania towarów przez producenta jest finansowany przez banki inwestycyjne, przebiega on niezwykle szybko i sprawnie. W trakcie tego procesu powstają także nowe produkty finansowe i są sprzedawane w dużych ilościach. Nie jesteśmy w stanie „przeciąć” tego procesu. By się to udało, potrzebne jest nowe prawo. Handel i wymiana są silnie powiązane z ludzką naturą, a ta oczywiście przezwyciężyć trudno. Właśnie dlatego potrzebą nam nowej filozofii, świeżego spojrzenia na świat nas otaczający i nowego rodzaju ekonomii.

Ocenia się, że szkody wyrządzone przez atomową bombę finansową to około 50 miliardów światowego PKB. Liczby są astronomiczne. USA zdecydowało się użyć ok. 700 miliardów dolarów z funduszy publicznych w celu usunięcia szkód wywołanych przez kryzys. Czy można nazwać sprawiedliwością odpisywanie długów bogatym, używając do tego oszczędności zwykłych ludzi? Nie, sprawiedliwość to coś dokładnie odwrotnego. To pomoc biednym jest sprawiedliwością. Relacje społeczne, w których biedni pomagają bogatym, zdrowymi nazwać nie można. Warunki są podobne, czy to w Japonii, czy we Francji, czy w Niemczech; teraz my, filozofowie chcielibyśmy wskazać światło pośród ciemności kryzysu. To koniec epoki luksusu. To koniec wystawnego jedzenia i mieszkania.

Jako przykład chciałbym podać przypadek pewnego zapaśnika sumo, któremu trzeba było usuwać tłuszcz z brzucha nagromadzo-

ny skutek obżarstwa. Inny przykład to pewien „obrońca środowiska naturalnego” żyjący w pałacu z basenem i kortem tenisowym. Niezupełnie własną postawą popiera on głoszone przez siebie samego hasła. Nauka Konfucjusza o prostym życiu i oszczędności mogłaby przyjść z pomocą wielu, zarówno w rozwiniętych, jak i w rozwijających się krajach.

Rzekł Mistrz: „Nie jest wyzwaniem dżentelmena pełen brzuch czy wystawny dom”. Działa on szybko, uważając jednak na słowa. Udaje się on do tych, którzy posiadli wiedzę o Drodze, by odebrać nauki. Człowieka tego należałoby nazwać otwartym na wiedzę i chętnym do nauki.

Z powyższego fragmentu chciałbym zaakcentować „wystawny dom”. Konfucjusz nie był ubogi podczas pierwszej części swojego życia. Jako minister sprawiedliwości z całą pewnością żył wygodnie. Tyle, że dostatki nie przesłoniły mu wartości, którym pozostawał wierny, ponieważ porzucił je by prowadzić politykę pokoju. Utraciwszy i dom, i stanowisko rozpoczął żywot nomada. „Czy wystawny dom” nie jest zakazem posiadania domu, a raczej wskazaniem, że człowiek nie powinien za wszelką cenę dążyć do posiadania wystawnego domu. Sam Konfucjusz domu już więcej nie posiadał, a jedynie miejsce gdzie nauczał. Za cel postawił sobie nauczanie filozofii i wkład w rozwój kultury. Szkoły i miejsca zamieszkania zarazem są dziś zwane „świątyniami Konfucjusza”. Największa i najstarsza z nich znajduje się w rodzinnej miejscowości Konfucjusza, dziś zwanej Qufu w prowincji Shandong. W Japonii również mamy jedną z nich, w epoce Edo nazwana została „Shouheigaku” i jest położona w pobliżu dzisiejszego Uniwersytetu Tokijskiego.

Gdy człowiek osiąga sukces, głównie materialny, i pozycję społeczną, często skłania się ku luksusowi. Bez wątpienia wielu takich ludzi mieszka dziś w USA. Tak więc to Stany Zjednoczone, będąc autorem alchemii ekonomicznej, spowodowały dzisiejsze załamanie

gospodarcze. Apetyt rośnie w miarę jedzenia. Wkrótce tenże apetyt zaczyna nas kontrolować. W mgnieniu oka celem naszego życia staje się bogacenie się i pogoń za pieniądzem. Tylko czy można to nazwać szczęściem? Pozwolę sobie zaproponować nową wizję sukcesu; proponuję zastąpić amerykański sen snem uniwersalnym. Chciałbym również polecić lekturę poniższego cytatu wszystkim przywódcom świata, zwłaszcza nowowybranemu prezydentowi USA, Barakowi Obamie:

„Jeśli człowiek nie zapomina o tym, co właściwe w obliczu zysków i gotów jest oddać życie w obliczu zagrożenia wielu, gdy pozostaje wierny swym wartościom i marzeniom, nawet gdy trapiiony niepowodzeniami, może siebie nazwać człowiekiem w pełni”.

Kodeks etyczny samurajów (Bushido)

Duch i wartości Konfucjusza stały się podwaliną kodeksu etycznego samurajów (bushido). Bycie samurajem to opierać swoje życie o sprawiedliwość, dobroczynność, odwagę, nienaganne maniere, szczerość, dbałość o innych i honor. Autor opracowania „Bushido”, Inazu Nitobe, przybliżył światu ten japoński fenomen. Napisał on, że to konfucjanizm jest źródłem bushido. Kodeks bushido opiera się na:

- sprawiedliwości i dobroczynności,
- nienaganych manierach,
- szczerości,
- prostocie i oszczędności.

Są to wartości, na których zbudowano japońskie przedsiębiorstwa.

W Japonii mamy grupę dużych przedsiębiorstw, jak Toyota, Honda i Nissan w przemyśle samochodowym, czy Panasonic, Sony i Hitachi w przemyśle elektrycznym i elektronicznym. Ogólnie rzecz ujmując, są to znane na świecie firmy. Ich rozwój nastąpił w epoce

szybkiego wzrostu gospodarczego po II wojnie światowej. Przyczyn tak zdumiewającego wzrostu upatruje się w dokładności i pracowitości Japończyków, ogólnodostępności edukacji, słabym jenie i wysokiej stopie oszczędności. Kolejną przyczyną jest sposób zarządzania przedsiębiorstwami, a także ich pilność w badaniu nowych produktów i technik ich wytwarzania. Zarządzanie zasobami ludzkimi w Japonii również ma swoją specyfikę. Uważa się, że praktyka zatrudniania na całe życie przyczyniła się do skoku cywilizacyjnego. Znalezienie pracy w przedsiębiorstwach było trudne ze względu na wielu konkurentów, jednakże gdy już się zostało zaakceptowanym, firma szkoliła pracowników długo i dokładnie. Korporacja organizowała życie nie tylko pracownikom, ale także ich rodzinom, zapewniając mieszkanie, przeprowadzkę, opiekę zdrowotną, a nawet organizując zawody sportowe. Efektem takiego systemu była częsta komunikacja pomiędzy pracownikami a menedżerami. Pod parasolem bezpieczeństwa zatrudnienia, pracownicy rozwijali, produkowali i sprzedawali nowe wyroby. W tej aurze mogli wspiąć się na szczyt swoich możliwości. Były to warunki, które bezpośrednio przyczyniły się do odrodzenia i wysokiego wzrostu gospodarczego Japonii. W tych warunkach rozwinęły się Toyota, Honda, Panasonic czy Sony. W tamtym okresie priorytetem przedsiębiorstw nie były natychmiastowe zyski. Już 30 lat temu Toyota badała sposoby kontroli spalin. Na pierwszy rzut oka badanie to nie było systematyczne i brakowało mu myśli przewodniej, ale okazało się bardzo użyteczne w opracowywaniu napędu hybrydowego. Aktualnie, gdy z powodu kryzysu spada popyt na samochody, japoński rząd pokłada wielkie nadzieje w napędzie hybrydowym. Dodatkowo Toyota kładzie nacisk na serwis, naprawy i utrzymanie. Dilerzy samochodów sygnalizują rosnący popyt, szybko powiększa się również rynek samochodów używanych. Choć nowe samochody mają priorytet, samochody używane mogą być równie dobre i służyć wiele lat, jak głoszą

dilerzy. W Ameryce Północnej Toyota posiadała znaczący udział na rynku samochodowym. Ten udział spadł niestety ze względu na recesję, ale główni konkurenci Toyoty – General Motors, Ford i Chrysler doświadczają podobnych trudności stojąc na progu bankructwa. By przetrwać, są aktualnie pod kontrolą rządu USA.

Zarządzanie firmą Panasonic rozpoczęło się pod przewodnictwem Konosuke Matsushity. Historia jego sukcesu jest znana w całej Japonii. Jej początkiem było założenie przez Matsushite niewielkiej fabryki w miejscowości Kadoma, w prefekturze Osaka. Jego filozofia zarządzania to nie była „radość akcjonariuszy” a „radość klientów”. Sam ustanowił zasady zarządzania i gruntownie szkolił swoich pracowników. Wkrótce po wynalezieniu maszyn elektrycznych, Panasonic bardzo się rozrósł. Matsushita, który stał się człowiekiem zaможnym, przeznaczył znaczną część swojego majątku na ufundowanie prywatnej szkoły dla japońskich polityków – „Szkoła Nauk Politycznych i Ekonomicznych Matsushity”. Tuziny polityków wzięło udział w kursach. Działalność szkoły walenie przyczyniła się do zaadoptowania modelu zatrudnienia na całe życie w japońskich przedsiębiorstwach. Co ciekawe, szkoła Matsushity w dużej mierze przypomina szkoły Konfucjusza.

Jednakże wraz z wejściem na rynek japoński amerykańskich przedsiębiorstw, system zatrudniania na całe życie zaczął się kruszyć. Rozpoczęli działalność łowcy głów. Amerykańscy menadżerowie wabili utalentowanych pracowników wysokimi zarobkami. W Stanach Zjednoczonych zmiana pracy jest dowodem posiadanych umiejętności i ambicji, a często także awansu zawodowego. Także i w Japonii Amerykanie rozpowszechnili to podejście. Nie byłoby w tym nic zdrożnego, gdyby nie różnica w potencjale obu krajów. Ameryka to rozległy kraj zasobny w surowce naturalne o ogromnej bazie przemysłowej i zróżnicowaniu przedsiębiorstw. W konsekwencji wiele jest możliwości zmiany pracy czy zawodu. Druga

strona medalu to Japonia – niewielki archipelag niemalże pozbawiony surowców i o coraz mniejszym udziale rolnictwa w gospodarce – taki stan bardzo zawęża szanse na zmianę pracy. Choć różnica między oboma krajami jest tak wielka, Japonia uparcie naśladowała amerykański model rozwoju gospodarczego aż do momentu pęknięcia bańki spekulacyjnej, co oznaczało koniec koniunktury. Bańka spekulacyjna rozpoczęła się w Japonii ok. 20-25 lat temu od boomu na rynku nieruchomości. Cena ziemi nagle wzrosła do niebotycznych poziomów. Ocenia się, że cena ziemi w całej Japonii miała dwukrotnie wyższą wartość od ceny ziemi w całych Stanach Zjednoczonych. Japońskie przedsiębiorstwa nabywały budynki na Manhattanie. To właśnie była bańka spekulacyjna. Zaniepokojony rozwojem wydarzeń rząd rozpoczął ściślejszą kontrolę rynku, co spowodowało niemal natychmiastową eksplozję bańki. Niektóre bańki i przedsiębiorstwa zbankrutowały. W tym niespokojnym okresie to przedsiębiorstwa działające w amerykańskim stylu, tzn. płacąc pensje w zależności od wyników w głównej mierze zwalniały pracowników, by zredukować zadłużenie. W całości straty tamtego okresu ocenia się na ok. 1 trylion dolarów. Japończycy zapłacili za bańkę bardzo restrykcyjną polityką monetarną, tzn. oprocentowania kont bankowych na poziomie 0,1 %. Przyszedł czas refleksji, którego skutkiem było przywrócenie w wielu przedsiębiorstwach systemu zatrudnienia na całe życie.

Filozofia architektury zasobów ludzkich w Polsce

W Polsce młodzi ludzie stanowią znaczącą część społeczeństwa. Generacja poniżej 35 roku życia to około połowy całego społeczeństwa, natomiast ludzi mający poniżej 25 lat to aż 35%. W Polsce polityka zatrudniania w młodym wieku decyduje o przyszłości kraju. W 1989 roku Polska porzuciła socjalizm i obrała wolnorynkową drogę rozwoju. W ostatnich latach, zwłaszcza 2005-2007 odnoto-

wano znaczny rozwój. Jak Polska powinna radzić sobie z kryzysem finansowym na świecie i przezwyciężyć recesję na świecie w 2009 roku i później?

Poniżej chciałbym odnieść się do obserwacji Marcina Waldemara Staniewskiego z Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania w Warszawie zawartych w dwóch publikacjach. Pierwsza z nich to „Filozofia architektury zasobów ludzkich w nowych krajach członkowskich UE: przykład Polski” (ukazała się w języku angielskim), a druga to „Zarządzanie zasobami ludzkimi, a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie”.

Pierwsza ze wspomnianych publikacji opisuje architekturę zasobów ludzkich w formie występującej w przedsiębiorstwach prowadzących działalność w Polsce. Przedstawia ona wyniki obserwacji przeprowadzonych w latach 2000 - 2002. Architektura zasobów ludzkich zaprezentowana jest przy pomocy czterech komponentów – zatrudnienie, motywacja, szkolenie i rozwój. Celem badania Staniewskiego było położenie nacisku na wagę tworzenia wartości dla pracownika, klienta, akcjonariusza (inwestora) i społeczności (społeczna odpowiedzialność firmy). Marcin Staniewski oparł swe badania na danych o 92 firmach z różnych sektorów, opublikowanych przez Instytut Pracy i Spraw Społecznych. Możemy więc założyć, że jego naukowa i filozoficzna analiza jest wiarygodna.

W tej publikacji mowa jest o tym, jak menedżerowie zasobów ludzkich mogą osiągnąć najlepsze rezultaty z punktu widzenia ekonomicznego i biznesowego. Otóż jest to zapewnienie optymalnej struktury zatrudnienia pracowników zsynchronizowanej z celami firmy.

Firmy powinny podnosić motywację pracowników poprzez system zachęt i nagród, promując jednocześnie pracę zespołową i pomoc wzajemną. Co więcej, program szkoleń powinien być prowadzony zgodnie z dalekosiężnym planem. Szansa rozwoju osobistego

i związania swej przyszłości z firmą okazuje się być silnym czynnikiem motywującym dla wielu. Wg Staniewskiego, ewolucja architektury zasobów ludzkich w firmach działających w Polsce została zatrzymana. Stąd też zaniepokojenie autora, który pyta: „Jak Polska ma konkurować z firmami z UE?” Bez inwestycji w „miękkie” zasoby firmy, zwłaszcza ludzkie, polskie firmy nie będą miały szans we współzawodnictwie z zachodnimi konkurentami. Polska gospodarka znajdzie się na peryferiach, a silne, obce korporacje zdominują rynek. Dlatego też, niezbędna jest zmiana architektury zarządzania zasobami ludzkimi w Polsce. Jest to myślenie makroekonomiczne.

Druga z publikacji opisuje metody wsparcia zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach. Tu z kolei mamy do czynienia z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Myślą przewodnią tej pracy jest jak przedsiębiorstwa rozwijają umiejętności pracowników i rozbudzą ich motywację. Wymienione są tu również czynniki, które mają wpływ na wzrost motywacji pracowników, poparte danymi i rycinami. I tak w przypadku liderów rynku, na pierwsze miejsce wysuwa się system szkoleń pracowników (92%), później system szkoleń kadry zarządzającej (77%), z kolei rozwój kwalifikacji pracowników (69%) i wreszcie program rozwoju kwalifikacji kadry zarządzającej (62%). W drugiej kategorii liderów rynku, system nagród był na pierwszym miejscu (76%), system szkoleń dla pracowników na drugim (68%), a kolejne to system rekrutacji i selekcji (64%) i program rozwoju kwalifikacji pracowników (60%).

Wiodące przedsiębiorstwa są generalnie zdania, że szkolenie pracowników jest istotniejsze niż system nagród. Nagroda nie zawsze jest dobrą motywacją. Wystarczy przywołać przypadek Lehman Brothers, znaczącej amerykańskiej firmy inwestycyjnej. W w/w pracy można znaleźć jeszcze wiele innych pouczających przypadków z dziedziny zarządzania.

Zakończenie

Staniewski jest orędownikiem udoskonalania „miękkich” zasobów, podnoszenia kwalifikacji intelektualnych zarówno pracowników, jak i pracodawców poprzez nieustanną edukację, pracę zespołową oraz pomoc wzajemną. Sądzę, że taka koncepcja jest zbieżna z kodeksem samurajskim (bushido). Jego punkt widzenia, choć syntetyzuje mikro i makroekonomiczne zagadnienia, jest zarazem bardzo ludzki. Dlatego odnajduję w nim przedłużenie, konkretyzację bushido. Na czym polega więc ta zbieżność? Japonia i Polska leżą tak daleko od siebie. Jeśli poszukiwać podobieństw między oboma krajami, daje się tylko odnaleźć zniszczenia wojenne i fakt, że oba kraje są względnie niewielkie. Różnice natomiast natychmiast rzucają się w oczy. Japonia to górzysty archipelag, a Polska jest równiną, świetnie nadającą się do rolnictwa i hodowli. Z punktu widzenia charakteru gospodarczego, Japonia to kraj wysoko uprzemysłowiony o zanikającym rolnictwie. W Polsce natomiast przemysł i rolnictwo są równie ważne. Kultura Japonii ukształtowała się pod wpływem konfucjanizmu i buddyzmu, Polski natomiast pod wpływem chrześcijaństwa. Różnica jest ogromna. W czasach nowożytnych oba kraje rozpoczęły wymianę, ciągle jednak pozostaje ona na niskim poziomie. Przy tak daleko idącej obcości, czy jest możliwe, by obraz idealnego przedsiębiorstwa był tak podobny? To nie przypadek. To dowód na nasze wspólne poszukiwania tego, co dobre i właściwe.

Dążenie do opanowania kryzysu gospodarczego, a także sprawiedliwości i pokoju stworzyło intuicję filozoficzną, która przekroczyła różnicę kulturową między Japonią i Polską, czy szerzej ujmując, między Wschodem i Zachodem.

Bibliografia

1. Heidegger M. 1979. *Sein und Zeit*, Max Niemeyer Verlag Tübingen
2. Konfucjusz. 1979. *Analekty*, London: Penguin Classics, Penguin Books.
3. Nakatomi K. 2007. *Theory of Peace of Confucius "ISUD (International Society for Universal Dialogue)* ISUD Paper Web site. <http://papers.isud.org/>
Parerga 2/2006 Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie
4. Chapter 2nd, The Cow. 1998. *The Koran*, Oxford World's Classics, Oxford: Oxford University Press.
5. Z filozoficznego punktu widzenia, zsyntetyzowałem trzy wielkie religie w tym raporcie: "A Philosophical Synthesis of Christianity, Buddhism and Islam", *Synthesis of science and higher education in the social and cultural fields*. Bulletin of Krasnodar State University, 2005. Russia.
Parerga –Międzynarodowe Studia Filozoficzne, 2 /2005 Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie
TEME 2/2008, University of Niš, Serbia ,pod redakcją Prof. Dr. Milan Tasic *Teme* W internecie:
<http://teme.junis.ni.ac.yu/teme2-2008/teme2-2008.htm>
Discourse-P (Philosophy, Politics, Power, Public relations), 2005, Rosyjska Akademia Nauk (wersja rosyjska), tłumaczenie Prof. Dr. Vasiliy Gritsenko W internecie: <http://discourse-pm.ur.ru/avtor5/nakatomi.php>
6. *The Analekty* X III-4
7. *The Analekty* X VII -23
8. *The Analekty* I-14
9. *The Analekty* XIV-12

10. Staniewski, M. 2006. *Human Resources Architecture of European Union New Member Country – Case of Poland*, *International Research Journal "Problems and Perspectives in Management"* nr 2. http://www.businessperspectives.org/component/option,com_journals/task,issue/id,11/jid,3/
11. Staniewski, M. 2008. *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Vizja Press&IT.
12. Nakatomi K. 2008. *On the concept of energy By Bergson and Einstein, Eine Philosophie Eine Welt Ein Mensch*, Europäische Akademie der Naturwissenschaften Hannover; *Parerga* 3/2007 Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie.

* Pierwszy i drugi rozdział tego artykułu został opublikowany przez Kiyokazu Nakatomi "A theory of Justice by Confucius" ISUD (International Society for Universal Dialogue) 2009. ISUD Paper Web site. <http://papers.isud.org/>

Tłumaczenie na język polski: **Bartosz Tarraro**