

Zarządzanie i Finanse

Journal of Management and Finance



Rada Naukowa

prof. dr hab. Mirosław Szreder – przewodniczący – Uniwersytet Gdański;

prof. Wojciech Charemza, University of Leicester;

prof. Halina Frydman, Leonard N. Stern School of Business;

prof. dr hab. Krzysztof Jajuga, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu;

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

Agnieszka Kwapisz, Ph.D., College of Business, Montana State University;

Albert Mnacakanian, Ph.D., Bałtycki Instytut Ekonomiki i Finansów
w Kaliningradzie;

Wojciech Piotrowicz, Ph.D., Saïd Business School;

Sofia Brito Ramos, Ph.D., ISCTE Business School;

prof. Gopichand C. Tikkiwal, Jai Narain Vyas University

Redaktor Naczelny

prof. UG dr hab. Krzysztof Najman

Z-ca Redaktora Naczelnego

prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman

Redaktorzy językowi

prof. UG dr hab. Aneta Lewińska (język polski)

David Gagan, M.A. (język angielski)

Redaktor statystyczny

prof. UG dr hab. Anna Zamojska

Redaktorzy tematyczni

dr hab. Ewelina Sokołowska, dr Olga Martyniuk (Finanse), dr Jacek Maślankowski
(Informatyka ekonomiczna), dr Sylwia Badowska (Marketing),

prof. UG dr hab. Kamila Migdał-Najman (Metody ilościowe), dr Aleksandra
Wiercińska (Rachunkowość), prof. UG dr hab. Paweł Antonowicz,

prof. UG dr hab. Tomasz Kawka, dr inż. Ewa Malinowska, dr Marek Rutka,
dr Krzysztof Szczepaniak, (Zarządzanie)

Redaktor numeru

prof. UG dr hab. Jarosław Waśniewski

Copyright by Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego
81-824 Sopot, ul. Armii Krajowej 101

ISSN 2084-5189

Wersja drukowana czasopisma ma charakter referencyjny.

W latach 2003–2011 czasopismo ukazywało się pod tytułem

„Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”.

Korekta

Jerzy Toczek

Skład i łamanie

Mariusz Szewczyk

Druk

Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, ul. Armii Krajowej 119/121
tel. 523-13-75, 523-14-49, e-mail: poligraf@gnu.univ.gda.pl

Spis treści

Dominika Bąk-Grabowska, Beata Majewicz Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem pracowników z Ukrainy – stan i przesłanki	7
Krzysztof Bobkowski Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w ujęciu wybranych aktów normatywnych w zakresie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji	17
Agata Borowska-Pietrzak, Dawid Krupej Analiza uwarunkowań satysfakcji zawodowej pracowników artystycznych na przykładzie artysty chóru	31
Magdalena Chowaniec Zastosowanie faktoringu jako instrumentu finansowania przedsiębiorstwa	51
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej	65
Agnieszka Jagoda, Tomasz Kołakowski Kryteria doboru liderów zespołów projektowych w łańcuchach dostaw w Polsce	79
Marcin Kaczyński Błędy poznawcze w indywidualnych decyzjach członków zespołów projektowych IT i sposoby ich ograniczania	91
Marek Kalinowski, Joanna Litwin, Katarzyna Tomczyńska Zastosowanie funkcji HR biznes partneringu w przedsiębiorstwie – studium przypadku X Technology Poland	101
Andrzej Kamiński „Inteligentna fabryka” – nowe trendy w rozwoju systemów informatycznych dla przemysłu	113
Sylwester Kania Metodyka oceny proinnowacyjności kultury organizacyjnej na przykładzie małego przedsiębiorstwa	123

Iwona Kowalska-Bobko, Aldona Frączkiewicz-Wronka Identyfikacja mechanizmów koordynacji interwencji publicznej w obszarze zdrowia, stosowanych w ramach sektorowej polityki spójności w Polsce	139
Andrzej Kozina Wymiary i kryteria sukcesu negocjacji	155
Wojciech Machel, Piotr Walentynowicz Wykorzystanie analizy KCS w procesie podnoszenia konkurencyjności małego przedsiębiorstwa na przykładzie Busprestige Premium Sp. z o.o.	165
Maria Jolanta Misztela Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X	183
Альберт Гургенович Мнацаканян, Александр Геннадьевич Харин Рыболовство в Балтийском море: междустрановые сопоставления и проблема использования совместных рыбных запасов	197
Dariusz Nałęcz, Jolanta Sobierańska-Grenda, Sebastian Susmarski Realizacja Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji Podmiotów Lecznicych na przykładzie Szpitali Pomorskich sp. z o.o.	209
Edyta Maria Pieniacka Strategia dywersyfikacji z perspektywy szkoły planistycznej	221
Anna Pluszyńska Publiczne instytucje kultury w Polsce jako projektodawcy kampanii crowdfundingowych	237
Bartosz Surawski Specjaliści jako kluczowa grupa pracowników wiedzy w organizacji i gospodarce	251
Piotr Sycz Cechy różniące organizacje innowacyjne i nieinnowacyjne – weryfikacja empiryczna	265
Aleksandra Szafran Charakterystyka modeli wsparcia zarządzania projektami na uczelniach wyższych w Polsce	275

Katarzyna Szelałowska-Rudzka

Kształcenie kompetencji interpersonalnych
w opinii studentów – studium przypadku 293

Anita Szymańska

Znaczenie polityki redystrybucyjnej dla poziomu zróżnicowania
dochodowego w krajach OECD 305

Zbigniew Turalski

Motywowanie pracowników bezpośredniej obsługi klienta,
zatrudnionych w oddziale banku detalicznego, będącego w trakcie
fuzji 319

Piotr Wróblewski, Jarosław Waśniewski

Oddział szpitalny jako ośrodek efektywnego zarządzania 339

Dominika Bąk-Grabowska*

Beata Majewicz**

Kształtowanie zatrudnienia z wykorzystaniem pracowników z Ukrainy – stan i przesłanki

Wstęp

Na rosnące znaczenie migrantów na rynkach pracy, szczególnie w państwach uznawanych za wysoko rozwinięte, wskazuje się w kontekście wielu obecnych i prognozowanych zjawisk [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136; Nolan 2012]. W wielu sektorach gospodarki dostrzega się niedobory wykwalifikowanych kadr, w wyniku czego są one uzupełniane imigrantami [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136; Harvey i inni, 2004, s. 127–150]. Zauważa się, że procesy te w coraz większym stopniu dotyczą polskiego rynku pracy, na którym dominującą grupą cudzoziemców są Ukraińcy [*Cudzoziemcy...*, 2018]. Ich obecność na rynku pracy rodzi pytania o charakter zatrudnienia migrantów, w tym jego formę, takie cechy, jak: substytucyjność bądź komplementarność, motywację do pracy, czynniki mogące decydować o pozytywnej ocenie warunków pracy i decyzji o pozostaniu na lokalnym rynku pracy.

Za cel artykułu uznano scharakteryzowanie i ocenę stanu oraz przesłanek zatrudnienia pracowników z Ukrainy, w tym odniesienie się do oczekiwań pracodawców. Uwaga zwrócona została ponadto na uwarunkowania kulturowe zatrudniania Ukraińców w Polsce. Realizacji celu posłużyły studia literaturowe, przedstawiono przy tym wyniki badań prowadzonych, jak się wydaje coraz intensywniej, nad zjawiskiem zatrudniania imigrantów. Analizę literatury przedmiotu uzupełnia studium przypadku o charakterze ilustracyjnym. Opisy trzech przypadków są wynikiem badań pilotażowych prowadzonych głównie techniką wywiadu.

1. Pracownicy z Ukrainy w Polsce – charakterystyka ilościowa

Według danych statystycznych udostępnianych przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Socjalnej do Polski migrują osoby z ponad stu

* Prof. UE dr hab. inż., Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław, dominika.bak-grabowska@ue.wroc.pl

** Mgr, doktorantka, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstwa, Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Baczyńskiego 14, 59-100 Polkowice, beata.majewicz@ue.wroc.pl

krajów, są to między nimi Ukraińcy, Białorusini, Nepalczycy, Hindusi, Mołdawianie, Rosjanie, Chińczycy czy Wietnamczycy. W 2017 r. polskie urzędy pracy zanotowały 1 824 464 oświadczeń pracodawców o chęci zatrudnienia cudzoziemców, wydanych zostało 233 901 pozwoleń na pracę. Dane liczbowe wskazują jednoznacznie, że najliczniejszą grupą cudzoziemców stanowią Ukraińcy – dla nich zostało wydanych 192 547 pozwoleń [Cudzoziemcy..., 2018]. Począwszy od 2013 r. liczba pozwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy stale wzrasta. Strukturę zatrudnionych w Polsce Ukraińców ze względu na płeć przedstawia tablica 1.

Tablica 1. Ilość wydanych zezwoleń na pracę dla obywateli Ukrainy z podziałem na płeć w latach 2013–2018

Rok	Kobiety	Mężczyźni	Razem
2013	8 956	11 460	20 416
2014	10 300	16 015	26 315
2015	15 148	35 317	50 465
2016	30 384	75 839	106 223
2017	55 052	137 495	192 547
2018 I połowa	30 813	79 262	110 075

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Cudzoziemcy..., 2018].

Uważa się, że w okresie przed 2013 r., w początkowych latach migracji Ukraińców do Polski, przeważały kobiety, które pracowały w gospodarstwach domowych głównie jako sprzątaczkki bądź opiekunki osób starszych lub dzieci. Po 2013 r. przeważają mężczyźni. Imigracja obywateli Ukrainy charakteryzuje się napływem osób głównie w wieku poniżej 40 lat. Wśród pracujących w Polsce Ukraińców są osoby z różnym wykształceniem. Stwierdza się, że migranci z Ukrainy mają potencjał kompetencyjny, 36% z nich ma wyższe wykształcenie drugiego stopnia, 2,8% doktorat, a 59% wykształcenie średnie [Koshulko, Koshulko, 2016, s. 261]. Szacuje się, że obecnie w Polsce jest 2,5 mln legalnie pracujących obcokrajowców, natomiast kolejne 800 tys. stanowią pracownicy niezarejestrowani, co odzwierciedla również różnorodność w zakresie form zatrudniania, w tym skalę zatrudnienia nierejestrowanego [Łyszczek, 2018].

2. Przyczyny podejmowania przez Ukraińców pracy w Polsce i przesłanki ich zatrudniania przez polskich pracodawców

Wśród przyczyn skłaniających Ukraińców do przyjazdu do Polski podstawowymi są przesłanki ekonomiczne, do których zaliczyć można uzyskanie lepszego źródła utrzymania, pozwalającego na polepszenie sytuacji materialnej czy podniesienie statusu społecznego. Na znaczenie czynnika

ekonomicznego wskazuje zestawienie średniego wynagrodzenia na Ukrainie (7100 hrywien miesięcznie, czyli około 870 zł) i w Polsce (ok. 3500 zł) [Na Ukrainie..., 2018]. Podobieństwo językowe, bliskość granicy i dominująca postawa przychylności wśród polskich pracodawców również są czynnikami sprzyjającymi przyjazdowi do Polski. Ale znaczenie mają też przesłanki polityczne, a w szczególności stan wojenny, jaki utrzymuje się na wschodzie Ukrainy od kilku lat. Uważa się, że ludzie w obawie o swoje bezpieczeństwo wyjeżdżają z zagrożonych terenów [Bińkowski, 2017, s. 7–16]. W kontekście środowiska pracy oczekiwania Ukraińców – obok dominującego znaczenia wynagrodzeń – związane są z równym traktowaniem, udogodnieniami socjalnymi czy dostępem do służby zdrowia. Wskazuje się, że obecnie w wielu przedsiębiorstwach zarobki Ukraińców zrównują się z zarobkami polskich pracowników, a obok zapłaty za pracę Ukraińcy mają niejednokrotnie zagwarantowane mieszkanie, wyżywienie i transport [Kobeszko, 2017].

Wyniki prowadzonych badań wskazują, że wśród polskich przedsiębiorców czterech na dziesięciu chce zatrudnić Ukraińców. Jest to głównie sektor małych przedsiębiorstw, ale także przedsiębiorstwa duże. Wskazuje się, że najczęściej poszukiwani są pracownicy niższego szczebla, niewykwalifikowani, do prac prostych i niewymagających wielkich umiejętności. Niemniej miejsca pracy są dostępne również dla pracowników wysoko wykwalifikowanych, którzy w większym stopniu mogą zapewnić rozwój jakościowy polskich przedsiębiorstw. Wskazuje się ponadto, że coraz częściej poszukiwani są studenci, obywatele Ukrainy, którzy przyjechali do Polski, studiuje na polskich uczelniach, a po skończeniu edukacji zatrudniani są w polskich przedsiębiorstwach, bądź zakładają własne przedsiębiorstwa, aby pracować w Polsce [Andrejuk, Korniyuchuk, 2018, s. 121–140]. Pomimo relatywnie dużej migracji z Ukrainy zapotrzebowanie na pracowników na polskim rynku pracy dalej nie jest zaspokojone, szczególnie w takich branżach, jak budownictwo, produkcja czy handel [Łyszczek, 2018].

W analizie przesłanek zatrudniania cudzoziemców za istotne uznaje się ustalenie, czy owe zatrudnienia ma charakter substytucyjny czy komplementarny. Prowadzone przez D. Klimka [2017, s. 252–264] badania pokazują, że przyczynami zatrudniania migrantów z Ukrainy na stanowiskach robotniczych w większym stopniu są raczej niedobory zatrudnienia aniżeli chęć osiągnięcia przez przedsiębiorcę korzyści ekonomicznych, takich jak niższe koszty wynagrodzeń, lepsza wydajność, jakość, dyspozycyjność lub dyscyplina pracy. Prowadzone przez przytaczanego autora badania wykazały, że niedobory zatrudnienia były przyczyną zatrudniania migrantów u ok. 50% przedsiębiorców. Około 30% pracodawców jako przyczynę

zatrudniania migrantów wskazywało zarówno braki pracowników na lokalnych rynkach, jak i zamiar osiągnięcia innych korzyści ekonomicznych. Tylko kilkanaście procent badanych zatrudniało migrantów nie w celu uzupełniania niedoborów, a wyłącznie w celu osiągnięcia innych korzyści ekonomicznych.

Wskazuje się przy tym na pewną ewolucję. Początkowo zatrudnianie Ukraińców związane było z mniejszymi kosztami zatrudnienia, obecnie jednak związane jest w zdecydowanie większym stopniu z samym stanem ich obecności na polskim rynku pracy i niedoborami w zakresie potencjału pracy w polskich przedsiębiorstwach. Niemniej D. Klimek [2017, s. 252–264] – prowadzący badania ilościowe w analizowanym obszarze – stwierdza, że migranci z Ukrainy podejmowali pracę znacznie częściej na stanowiskach, na których byli zatrudniani pracownicy rodzimi (tzw. substytucyjny charakter zatrudnienia), aniżeli na stanowiskach, na których nie pracowali pracownicy polscy (komplementarny charakter zatrudnienia). Wyraźna różnica widoczna jest w tym zakresie między przedsiębiorstwami o różnej wielkości zatrudnienia. Tylko u mikroprzedsiębiorców przeważał komplementarny charakter zatrudniania migrantów z Ukrainy, w miarę wzrostu wielkości przedsiębiorcy wzrastał też poziom zatrudnienia substytucyjnego. Autor stwierdza przy tym, że substytucyjny charakter nie oznaczał, że w znacznej skali występowało zjawisko wypierania ze stanowisk pracy pracowników rodzimych przez migrantów.

Jak już stwierdzono, wciąż dominujący charakter zatrudnienia Ukraińców wiąże się z podejmowaniem przez nich prac mniej atrakcyjnych pod względem prestiżu. Ukraińcy często mają wyższe wykształcenie bądź wyższe kompetencje niż wymaga tego wykonywana przez nich praca. Najczęściej jest to bowiem praca fizyczna, poprzedzona krótkim szkoleniem wprowadzającym, wypełniają oni zatem niszę w usługach, przemyśle czy handlu w takich obszarach gospodarki, w których wystąpił trwały czy sezonowy deficyt pracowników [Isaksen i inni, 2008, s. 405–425].

Podejmowanie przez Ukraińców relatywnie często prac poniżej własnych kompetencji wyjaśnić można na gruncie znanych już ujęć teoretycznych. Stwierdza się bowiem, że z reguły oceniający (tu – zatrudniający pracodawcy) przypisują migrantom niższe kompetencje niż pracownikom lokalnym, stąd pracownicy ci borykają się z różnymi barierami na rynku pracy [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136]. Ma tu oczywiście znaczenie kraj pochodzenia obcokrajowca. Wyjaśniają to m.in. teoria społecznej dominacji, na bazie której przyjmuje się, iż osobom wywodzącym się z państw o dominującej pozycji ekonomicznej na świecie przypisuje się wyższe kompetencje, oraz model treści stereotypu, który zakłada, że ocena kompetencji obcokrajowca jest pochodną statusu i władzy, jaki mają imigranci

wywodzący się z danego kraju na rynku lokalnym [Rozkwitalska, 2016, s. 125–136]. Tym samym ważne staje się wyczulenie na percepcję, postrzeganie Ukraińców przez Polaków, w tym tych będących pracodawcami i współpracownikami migrantów.

Dostrzec przy tym należy, że zmiany na rynku pracy mają charakter dynamiczny i obecnie obserwuje się, że Ukraińcy coraz częściej oczekują zatrudnienia zgodnego z kwalifikacjami. Potrzeby pracodawców odnośnie zatrudnienia cudzoziemców w Polsce również coraz częściej dotyczą wyspecjalizowanych stanowisk, związanych z wysokimi kompetencjami. Wskazuje się przy tym na związek pomiędzy pracą zgodną z kwalifikacjami a tendencją do zostawania w Polsce w dłuższym okresie. Stwierdza się, że Ukraińcy pracujący w dogodnym środowisku pracy, zajmujący odpowiednie, zgodne z kwalifikacjami stanowiska pracy, zaczynają się utożsamiać z przedsiębiorstwem, w którym pracują, częściej zakładają rodziny w Polsce lub sprowadzają do Polski rodziny zostawione na Ukrainie, a także asymilują się z lokalną społecznością [Kwieciński, 2018].

3. Uwarunkowania kulturowe – postrzeganie Ukraińców przez Polaków

Jak już wskazywano, postrzeganie Ukraińców przez Polaków (w tym tych, którzy występują w rolach pracodawców i współpracowników) ma znaczenie dla kształtowania środowiska pracy, czy też wprost jest wręcz elementem tego środowiska. Analiza dostępnych danych wskazuje, że opinie Polaków na temat Ukraińców są bardzo zróżnicowane. Liczne wpisy na temat Ukraińców w mediach społecznościowych, forach czy blogach ukazują wręcz pewien dysonans. Podczas gdy jedni zachwycają się pracowitością Ukraińców, ich odpowiedzialnością i dokładnością, inni wyrażają zupełnie inne, niepocholebne opinie i komentarze. Kwestie te opisywane są również w popularnych periodykach, m.in. w „Newsweeku”, „Gazecie Wyborczej” i na Niezależnej.pl [Herman, 2017; Dąbrowska, Krysiak, 2017; Kaciewicz, 2018]. Istotny kontekst tworzy to, iż relacje polsko-ukraińskie rozwijają się w cieniu wydarzeń II wojny światowej – tzw. rzezi wołyńskiej oraz spadkobierców symboli banderowskich, które obecnie chętnie promowane są na Ukrainie. Ponadto część Polaków deklaruje obawy o miejsca pracy i własne zarobki, które mogą w ich opinii nie ulegać zwiększeniu przy dużej skali zatrudnienia pracowników ze wschodu.

Badania przeprowadzone przez CBOS, dotyczące opinii Polaków na temat tego, jak postrzegają Ukraińców, ukazują, że z jednej strony postrzegani są oni pozytywnie, jako ludzie pracowici, dobrzy, przyjaźni, serdeczni, sympatyczni, życzliwi, mili, odważni, waleczni, silni, zdecydowani, godni zaufania, otwarci, zaradni, gościnni, radośni, potrafiący korzystać z życia,

patrioci, dobrzy sąsiedzi; również jako zastraszeni, zniewoleni, uciśnieni, załęcznieni, rozczarowani brakiem pomocy, jako ludzie szukający własnej tożsamości, dążący do wolności i pokoju. Z drugiej strony pojawia się wiele cech negatywnych. Część Polaków postrzega ich jako ludzi zawistnych, złych, mściwych, zawziętych, bezwzględnych, nieuczciwych, fałszywych, niezyczliwych, złośliwych, kłótliwych, bezczelnych, skorumpowanych, będących złymi sąsiadami, mających nieprzyjazny stosunek do Polaków [Jak Polacy..., 2015].

Warto podkreślić, że w kontekście teorii mówiących o przenikaniu kultury otoczenia (w tym wartości i postaw będących jej elementami) do organizacji określone tu tendencje do postrzegania Ukraińców przez Polaków będą miały wpływ na kształtowanie się kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach zatrudniających Ukraińców [por. m.in. Sułkowski, 2002].

4. Pracownicy z Ukrainy pracujący w Polsce – ilustracyjne studium przypadków

Opisy trzech przypadków stanowią efekt pilotażowych badań prowadzonych techniką wywiadu bezpośredniego w 2018 r. Udzielającymi wywiady były osoby pracujące w Polsce i będące obywatelami Ukrainy. W opisie uwzględniono przesłanki migracji i podjęcia pracy w Polsce, charakter pracy i zatrudnienia, kwestię dopasowania kompetencyjnego oraz odczucie stopnia spełnienia oczekiwań w związku z podjętą pracą. W trzecim z opisywanych przypadków pozyskiwano dane również od pracodawcy.

Pierwsza respondentka to 42-letnia kobieta, z wykształcenia pedagog-anglista, ukończyła Drohobycki Pedagogiczny Instytut Państwowy. Studiowała w latach 1993–1998. Przed migracją mieszkała we Lwowie. Przyjechała do Polski zaraz po skończeniu studiów, czyli 20 lat temu. Przesłanką przyjazdu do Polski były przede wszystkim czynniki ekonomiczne, chęć podjęcia lepiej płatnej pracy. Decyzję o migracji ułatwiał fakt, że nie założyła ona rodziny na Ukrainie. Przed przyjazdem do Polski respondentka intensywnie uczyła się języka polskiego. Po przyjeździe podjęła pracę zgodnie z kwalifikacjami w szkole na terenie województwa dolnośląskiego. Podjęcie pracy zgodnie z oczekiwaniami przyczyniło się do decyzji o pozostaniu w Polsce, gdzie respondentka założyła rodzinę. Swoją decyzję ocenia jako właściwą, jej konsekwencje jako pozytywne.

W drugim przypadku do Polski wyemigrowała kobieta w wieku 29 lat, z wykształcenia ekonomista. Mieszkała w Mińsku. Również w tym przypadku główne przesłanki migracji określono jako ekonomiczne. Na Ukrainie pozostali rodzice i rodzeństwo respondentki, którzy mieli oczekiwania odnośnie do udzielenia im pomocy finansowej od wyjeżdżającej krewnej.

Respondentce nie udało się podjąć pracy zgodnie z wykształceniem, na co w dużym stopniu wpłynął fakt nieznanomości języka polskiego. Dzięki pomocy pracujących w Polsce rodaków respondentka podjęła pracę w małym przedsiębiorstwie przemysłu rolniczego na Dolnym Śląsku. Została zatrudniona w ramach tzw. zatrudnienia nierejestrowanego, poniżej swoich kwalifikacji. Pracodawca zapewniał transport do pracy. W trakcie drogi do pracy doszło do bardzo poważnego wypadku samochodowego, w wyniku którego kobieta została ciężko poszkodowana. Jej oczekiwania nie zostały spełnione, konsekwencje podjęcia w pracy w Polsce były negatywne. Bezpośrednią tego przyczyną był nieszczęśliwy wypadek, ale duże znaczenie miał tutaj również brak zabezpieczeń społecznych wynikający z charakteru zatrudnienia.

Kolejny respondent to mężczyzna w wieku 33, żonaty, ojciec dwójki dzieci. Mieszkaniec małej miejscowości pod Żytomierzem. Ma wykształcenie zawodowe, a zatrudniony w Polsce został za pośrednictwem agencji zatrudnienia, która zajęła się niezbędnymi formalnościami. Przesłanki dla podjęcia pracy w Polsce mają charakter ekonomiczny, dodatkowo w rejonie zamieszkania respondenta na Ukrainie jest duże bezrobocie. Mężczyzna skierowany został przez agencję do pracy w przedsiębiorstwie budowlanym na Dolnym Śląsku jako pracownik fizyczny, wykonujący proste i powtarzalne prace. Zna język polski w małym stopniu. W przedsiębiorstwie respondent przeszedł krótki kurs przygotowujący go do wykonywanej pracy. W ocenie pracodawcy mężczyzna wykonywał pracę w sposób należyty, był zaangażowany, niejednokrotnie wykonywał zadania wykraczające poza ustalenia zawarte w umowie. Pomimo iż w występującym tu trójstronnym stosunku pracy to agencja wypłacała pracownikowi wynagrodzenie, to korzystający z pracy respondenta przedsiębiorca zdecydował się na dodatkowe gratyfikacje pieniężne. Oferował także pomoc w zakresie transportu, zamieszkania i żywienia. W ocenie respondenta praca spełniła jego oczekiwania, jednakże nie zdecydował się on na pozostanie w Polsce „na stałe”, ze względu na fakt, iż jego najbliższa rodzina pozostała na Ukrainie.

We wszystkich trzech przypadkach dla podjęcia zatrudnienia w Polsce dominujące znaczenie miała motywacja ekonomiczna. Analiza przypadków wskazuje dodatkowo na istotność takich czynników, jak: dopasowanie kompetencyjne, stopień znajomości języka polskiego, forma zatrudnienia, a także sytuacja rodzinna migrantów. Wydaje się, że dopiero specyficzna, pozytywnie oceniana przez migranta kombinacja tych czynników może skutkować decyzją o długookresowym czy też permanentnym zatrudnieniu w Polsce.

Zakończenie

Przedstawione wyniki badań wskazują, że wciąż dominujący charakter zatrudnienia Ukraińców w Polsce to zatrudnienie na stanowiskach szeregowych, najczęściej niewymagających wysokich kompetencji, nierzadko w ramach tzw. zatrudnienia nierejestrowanego. Obserwowane są jednakże tendencje do zwiększania zainteresowania zatrudnieniem Ukraińców na stanowiskach specjalistycznych. Wskazuje się, że dopasowanie kompetencyjne jest ważnym czynnikiem w ocenie atrakcyjności pracy, a w konsekwencji przyczynia się do decyzji o pozostaniu migrantów na rynku pracy w Polsce.

Na charakter zatrudnienia Ukraińców i kształtowanie się ich środowiska pracy w polskich przedsiębiorstwach wpływ mają czynniki kulturowe. Przeprowadzona analiza postrzegania Ukraińców w Polsce wykazała, że są oni oceniani niejednoznacznie. Nie brakuje jednakże ocen negatywnych, w tym i takich, które zdają się wiązać z szerszymi kulturowymi i historycznymi uwarunkowaniami relacji polsko-ukraińskich. Między innymi teoria społecznej dominacji oraz model treści stereotypu opisują mechanizmy wpływu postrzegania obywateli z danego państwa na ocenę ich kompetencji w praktyce zatrudnienia. Dodatkowo dominujący substytucyjny charakter zatrudniania Ukraińców w polskich przedsiębiorstwach może być jednym z czynników wpływających na opisywane obawy o hamowanie wzrostu wynagrodzeń w branżach, w których są zatrudniani migranci.

Przeprowadzona analiza trzech przypadków – przy zastrzeżeniu braku możliwości generalizacji statystycznej – pozwoliła na zasygnalizowanie, że istotnymi czynnikami branżowymi pod uwagę przez pracujących w Polsce Ukraińców są: wysokość wynagrodzeń, forma zatrudnienia, dodatkowe świadczenia związane m.in. z transportem czy zakwaterowaniem, dopasowanie kompetencyjne, stopień znajomości języka polskiego, ale także sytuacja rodzinna. Przy czym waga ostatniego z czynników może być na tyle duża, że może mieć decydujące znaczenie dla decyzji o pozostaniu migranta na polskim rynku pracy.

Przedstawiona problematyka wydaje się istotna i warta dalszego rozpoznawania w wymiarze praktycznym (w wielu branżach zatrudnienie obcokrajowców pozostaje niezbędnym narzędziem wyrównywania niedoborów na lokalnych rynkach pracy), ale również teoretyczno-poznawczym, w tym przy uwzględnieniu uwarunkowań kulturowych.

Literatura

- Andrejuk K., Korniyuchuk A. (2018), *Ukraińscy absolwenci polskich uczelni : przechodzenie ze studiów na rynek pracy w kontekście samozatrudnienia*, „Problemy Polityki Społecznej. Studia i Dyskusje”, nr 40 (1).
- Bińkowski J. (2017), *Imigranci z Ukrainy ratunkiem dla polskiej demografii*, w: T. Kupczyk (red.), *Imigranci wsparciem dla rynku pracy i rozwoju przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Gazety Wyborczej, Wrocław.
- Cudzoziemcy pracujący w Polsce – statystyki* (2018 i wcześniejsze), Raport Ministerstwa Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej, <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/cudzoziemcy-pracujacy-w-polsce-statystyki/>, dostęp: 14.08.2018.
- Dąbrowska A., Krysiak P. (2017), *Polacy o Ukraińcach. Pogardliwe teksty, pogardliwe spojrzenia, pogardliwe traktowanie*, <http://lublin.wyborcza.pl/lublin/1,48724,21236869,polacy-o-ukraincach-pogardliwe-teksty-pogardliwe-spojrzenia.html?disableRedirects=true>, dostęp: 14.03.2018.
- Harvey M., Hartnell C., Novicevic M. (2004), *The inpatriation of foreign healthcare workers: A potential remedy for the chronic shortage of professional staff*, „International Journal of Intercultural Relations”, Vol. 28, No. 2.
- Herman M. (2017), *Polacy i Ukraińcy*, <http://niezalezna.pl/94702-polacy-i-ukraincy>, dostęp: 14.03.2018.
- Isaksen L.W., Devis S.U., Hochschild A.R. (2008), *Global Care Crisis: A Problem of Capital, Care Chain, or Commons?*, „American Behavior Scientist”, Vol. 52, No. 3.
- Jak Polacy postrzegają swoich sąsiadów*, (2015), „Komunikat z badań”, nr 124, Centrum Badania Opinii Społecznej, Warszawa, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2015/K_124_15.PDF, dostęp: 20.03.2018.
- Kacewicz M. (2018), *UPA, Bandera, Wołyń? Wielu Ukraińców słyszy o tym dopiero od Polaków*, <https://www.newsweek.pl/swiat/spoleczenstwo/tu-nigdy-nie-bylo-rzezi-co-o-polakach-sadza-ukraincy-z-berdyczowa/sjny13p>, dostęp: 14.03.2018.
- Klimek D. (2017), *Migranci zarobkowi z Ukrainy u małych i średnich przedsiębiorców w Polsce*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 1(51).
- Kobeszko Ł. (2017), *Ukraińcy w Polsce 2017. Kim są i czego poszukują*, <https://pl.aleteia.org/2017/06/22/ukraincy-w-polsce-uchodzcy-czy-migranci-ekonomiczni/>, dostęp: 20.02.2018.
- Koshulko O., Koshulko V. (2016), *The role of Ukrainians in the economic growth of Poland*, „Word Scientific News”, Vol. 42.
- Kwieciński J. (2018), *Będą ułatwienia dla firm zatrudniających Ukraińców*, Polskie Radio Rzeszów, www.radio.rzeszow.pl/wiadomosci/10292/polityka-prywatnosci, dostęp: 14.03.2018.
- Łyszczek W. (2018), *Infolinia dla Ukraińców zatrudnionych w Polsce*, <https://www.polskieradio.pl/42/259/Artykul/2052117,Infolinia-dla-Ukrajncow-zatrudnionych-w-Polsce>, dostęp: 20.03.2018.
- Na Ukrainie brakuje pracowników, wszyscy wyjechali do Polski* (2018), <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Na-Ukrainie-brakuje-pracownikow-wszyscy-wyjechali-do-Polski-7573270.html>, dostęp: 20.02.2018.

- Nolan S. (2012), *Global mobility of human capital increasingly important*, „Strategic HR Review”, Vol. 11, No. 3.
- Rozkwitalska M. (2016), *Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowców – przegląd narracyjny*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 17, z. 2, cz. 3.
- Sułkowski Ł. (2002), *Procesy kulturowe w organizacjach. Koncepcja, badania i typologia kultur organizacyjnych*, TNOiK, Toruń-Łódź.

Streszczenie

W opracowaniu na podstawie analizy literatury przedmiotu scharakteryzowano zjawisko zatrudniania migrantów z Ukrainy w przedsiębiorstwach funkcjonujących na polskim rynku pracy. Wskazano na dominujący charakter zatrudnienia Ukraińców, w tym odniesiono się do takich cech, jak komplementarność i substytucyjność owego zatrudnienia. Relatywnie duże znaczenie przypisano uwarunkowaniom kulturowym. Scharakteryzowano przy tym, jak Polacy postrzegają Ukraińców. W opracowaniu przedstawiono ponadto trzy opisy przypadków mające charakter głównie ilustracyjny, dostarczające jednakże informacji o przesłankach podejmowania przez Ukraińców pracy w Polsce i pozostawiania na lokalnych rynkach pracy w dłuższej perspektywie.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, rynek pracy, migranci, cudzoziemcy, Ukraińcy

Forming employment with the use of employees from Ukraine – expectations of employees and employers (Summary)

The study characterizes the phenomenon of employing migrants from Ukraine in enterprises operating on the Polish labor market. The dominant character of the employment of Ukrainians was pointed out, including references to such features as the complementarity and substitutability of this employment. Relatively high importance has been attributed to cultural conditions. At the same time it was showed how Ukrainians are perceived by Poles. The paper also presents three case studies that are mainly illustrative, but provide enough information about the reasons for taking up work in Poland by Ukrainians and about remaining on local labor markets in the long term.

Keywords

human resource management, labor market, migrants, foreigners, Ukrainians

Krzysztof Bobkowski*

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w ujęciu wybranych aktów normatywnych w zakresie Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji

Wstęp

Funkcjonowanie państwa oraz gospodarki w sferze informacyjnej wymaga odpowiedniego podejścia do zarządzania informacją, a także jej bezpieczeństwem. Rozwój technologii informatycznych jest jednym z istotnych czynników dynamizujących proces rozwoju globalnego społeczeństwa informacyjnego, wpływając jednocześnie na sposób postrzegania informacji, które zyskują coraz większą wartość w ujęciu strategicznym i ekonomicznym [Oleksiewicz, 2017, s. 99].

Wobec istotnego wzrostu znaczenia informacji w organizacjach, która odgrywa kluczową rolę w coraz bardziej złożonych procesach gospodarczych, wymagane jest zastosowanie odpowiedniego podejścia do zarządzania aktywami, jakimi są informacje [Dziekański, 2012, s. 391]. Świadczy o tym chociażby fakt wyodrębnienia zarządzania informacją jako oddzielnej dziedziny nauk o zarządzaniu [Cisek, 2002, s. 45–56].

Straty, jakie mogą wiązać się z naruszeniem bezpieczeństwa informacji, jak na przykład naruszenie ciągłości działania organizacji, utrata zaufania społecznego w zakresie powierzanych danych, poniesienie kosztów z tytułu usunięcia szkód powstałych w wyniku incydentu bezpieczeństwa, wpływ na przyszłą działalność organizacji i tym podobne, mogą być znaczące.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa dla informacji w organizacji jest niemałym wyzwaniem, a ocena ryzyka naruszenia bezpieczeństwa informacji i wpływu na relacje pomiędzy partnerami biznesowymi wymusza stworzenie odpowiedniego ekosystemu biznesowego [Stańczyk-Hugiet, Stańczyk, 2013].

* Mgr, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, krzysztof.bobkowski@ug.edu.pl

Zarządzanie bezpieczeństwem informacji jest procesem bardzo złożonym, gdyż w zależności od profilu działalności organizacji informacje będą zróżnicowane pod względem istotności, wartości i przydatności. Wpisanie konieczności zapewnienia bezpieczeństwa informacyjnego do strategii organizacji odgrywa istotną rolę dla pomyślnej realizacji jego celów.

Zapewnienie bezpieczeństwa informacji staje się warunkiem koniecznym, wpisującym się w zakresy obowiązków kadry zarządzającej. Wyzwania stojące przed najwyższym kierownictwem związane z wdrożeniem odpowiedniego modelu bezpieczeństwa informacji w celu utrzymania ładu organizacyjnego stają się niejednokrotnie zadaniem przerastającym organizację. W związku z powyższym konieczne jest wdrożenie sprawdzonych standardów zarówno w aspekcie technicznym, jak i organizacyjnym.

Niejednokrotnie w aktach prawnych pojawiają się odwołania do Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji (SZBI) opartym o normy z serii ISO / IEC 27000, które stanowią obecnie najbardziej rozpowszechniony, znormalizowany model w dziedzinie ochrony informacji [rozporządzenie 2012, s. 8].

Mając na uwadze kwestie wizerunkowe, konieczność zapewnienia ciągłości działania organizacji oraz prawne wymagania, odpowiedni model zarządzania bezpieczeństwem staje się jednym z głównych celów strategicznych, dlatego powinien stanowić nieodłączny element całościowego podejścia do zarządzania.

Celem artykułu jest przedstawienie i przeanalizowanie dostępnych aktów normatywnych w kontekście Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w zakresie umożliwiającym jego implementację w organizacji. W wyniku kwerendy aktów normatywnych wykazane zostaną korelacje pomiędzy nimi.

1. Zarządzanie bezpieczeństwem informacji

Mechanizmy zapewniające bezpieczeństwo informacji powinny stanowić integralną część systemu zarządzania informacją w organizacji. Wymaga to kompleksowego podejścia do zagadnienia, w związku z czym nie można przeprowadzić wdrożenia cząstkowo, wyłącznie w pewnych aspektach, a także w węższym zakresie, np. obejmującym wyłącznie kluczowe działy w organizacjach (np. księgowość, płace, dział kadr czy IT). Wydzielenie wąskiego obszaru (zakresu) implementacji normy, tak jak ma to miejsce w przypadku Systemu Zarządzania Usługami, opartego o normę ISO / IEC 20000, nie znajduje tutaj zastosowania z uwagi na konieczność całościowego podejścia do zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Ochrona informacji stanowiących podstawę funkcjonowania, a zarazem zapewniających przewagę rynkową na tle konkurencji, wymaga

zastosowania całościowego podejścia do zagadnienia [ISO / IEC 27000, 2018, s. 26]. W innym przypadku zapewnienie odpowiedniego poziomu bezpieczeństwa informacyjnego w organizacji nie będzie możliwe, chociażby z uwagi na brak możliwości oceny wartości i istotności posiadanych i przetwarzanych aktywów informacyjnych, w obszarach znajdujących się poza zakresem stosowania polityki bezpieczeństwa informacji stanowiącej podstawę SZBI.

Na bezpieczeństwo informacyjne w organizacji składa się wiele czynników. Począwszy od aspektów związanych z ochroną fizyczną, bezpieczeństwem osobowym, a skończywszy na bezpieczeństwie infrastruktury i usług informatycznych. Możliwość doboru właściwych środków organizacyjnych i technicznych jest zapewniona poprzez analizę ryzyka dla poszczególnych zinwentaryzowanych aktywów informacyjnych [Szlachcic, 2014, s. 231]. Właściwie dobrane środki mają na celu zapewnienie, że ryzyko wystąpienia incydentu jest jak najniższe.

Wybór metodyki zarządzania bezpieczeństwem informacji nie jest trywialnym zadaniem. Literatura obfituje w opisy wielu modeli bezpieczeństwa informacji. Jednakże tylko znormalizowany model bezpieczeństwa informacji odzwierciedla kompletne ujęcie problematyki w zakresie bezpieczeństwa informacyjnego. Podjęcie decyzji o wdrożeniu SZBI, który spełni swoje zadanie, a także będzie wspomagał procesy realizowane w ramach istniejącego już systemu zarządzania informacją w organizacji, wiąże się z poważnymi konsekwencjami.

W tym miejscu najczęściej pojawia się pytanie, czy System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji musi być oparty o akty normatywne, czy może być budowany w oparciu o dostępne standardy, które nie wymagają certyfikacji? Otóż wdrożenie SZBI zgodnego z normą ISO / IEC nie musi wiązać się z deklaracją certyfikacji, niemniej jednak niekiedy certyfikat jest wartością dodaną dla organizacji (np. ułatwiającą współpracę z innymi podmiotami). Liczba wydanych certyfikatów zgodności z normą ISO / IEC 27001 co roku powiększa się. Tylko na koniec roku 2017 było wydanych 39501 certyfikatów. Stanowi to wzrost o 19% w stosunku do roku poprzedzającego [The ISO Survey, 2017].

Organizacje, które decydują się na wdrożenie SZBI opartego o akty normatywne, posiadają pewność korzystania z normy opracowanej na zasadzie konsensusu przez upoważnione jednostki organizacyjne [Krawiec, Ożarek, 2014, s. 8].

Korzyścią tworzenia SZBI opartego o zapisy ISO / IEC 27001 jest fakt, iż norma ta przejęła zapisy zamieszczone we wcześniej publikowanych i rozwijanych przez lata normach. Zagadnienie bezpieczeństwa informacji

nie jest nowe, jednak próby standaryzacji metod zarządzania nim trwają od początku lat 90. XX wieku [Łuczak, Tyburski, 2010, s. 5].

Historia norm z rodziny ISO / IEC 27000 sięga roku 1993, w którym to opublikowany został dokument BS PD0003 – A code of practice for information security management, który dał podstawy do utworzenia normy BS 7799, opracowanej dwa lata później. Na przełomie lat normy te były rozwijane zarówno przez Brytyjski Instytut Normalizacyjny, jak i Międzynarodową Organizację Normalizacyjną (ISO) przy współpracy z Międzynarodową Komisją Elektrotechniczną (IEC) aż do momentu powstania w 2005 r. pierwszej normy ISO / IEC 27001, która zapoczątkowała serię standardów ISO / IEC 27000 [Łuczak, Tyburski, 2010, s. 55–56].

Do dnia dzisiejszego akty normatywne z rodziny ISO / IEC 27000 są rozwijane, a seria zyskuje aktualizacje obecnych zapisów, a także kolejne normy. Poszczególne normy doczekały się również publikacji polskojęzycznych wydanych przez Polski Komitet Normalizacyjny, co w znacznym stopniu ułatwia korzystanie z jej zapisów w rodzimym języku.

Argumentem przemawiającym za wdrożeniem SZBI dla organizacji z sektora publicznego są również przepisy prawa polskiego wskazujące bezpośrednio na zastosowanie norm ISO / IEC w celu spełnienia zapisów ustawy [rozporządzenie, 2012]. Ustawodawca w sposób bezpośredni odwołuje się do norm:

- PN-ISO / IEC 27001 – w odniesieniu do ustanowienia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji,
- PN-ISO / IEC 17799 – w odniesieniu do ustanawiania zabezpieczeń,
- PN-ISO / IEC 27005 – w odniesieniu do zarządzania ryzykiem,
- PN-ISO / IEC 24762 – w odniesieniu do odtwarzania techniki informatycznej po katastrofie w ramach zarządzania ciągłością działania [rozporządzenie, 2012].

System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji oparty o normę ISO / IEC 27001 jest dojrzałym i dopracowanym dokumentem, a zasadność zastosowania tego modelu w organizacji, w szczególności sektora publicznego, nie powinna budzić wątpliwości.

2. Wybrane akty normatywne w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji

Wdrażając System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, organizacje nie zdają sobie zazwyczaj sprawy z mnogości aktów normatywnych w tej dziedzinie. W związku z istnieniem szerokiego wachlarza aktów normatywnych w zakresie bezpieczeństwa informacji można dokonać ich podziału w następujący sposób:

- 1) Normy słownikowe:
 - ISO / IEC 27000:2018 – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji – Przegląd i terminologia [ISO / IEC 27000, 2018, s. 19].
- 2) Normy zawierające wymagania:
 - ISO / IEC 27001:2013 – System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji – Wymagania,
 - ISO / IEC 27006:2015 – Wymagania dla jednostek prowadzących audyt i certyfikację Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji,
 - ISO / IEC 27009:2016 – Zastosowania sektorowe ISO / IEC 27001 – Wymagania [ISO / IEC 27000, 2018, s. 19–20].
- 3) Normy zawierające wytyczne:
 - ISO / IEC 27002:2013 – Praktyczne zasady zabezpieczenia informacji,
 - ISO / IEC 27003:2017 – Systemy zarządzania bezpieczeństwem informacji – Wytyczne,
 - ISO / IEC 27004:2016 – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji – Monitorowanie, pomiar, analiza i ocena,
 - ISO / IEC 27005:2018 – Zarządzanie ryzykiem w zakresie bezpieczeństwa informacji,
 - ISO / IEC 27007:2017 – Wytyczne dotyczące audytu Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji,
 - ISO / IEC TR 27008:2011 – Wytyczne dla audytorów dotyczące zarządzania bezpieczeństwem informacji,
 - ISO / IEC 27013:2015 – Wytyczne do zintegrowanego wdrożenia ISO / IEC 27001 oraz ISO / IEC 20000-1,
 - ISO / IEC 27014:2013 – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji – ład organizacyjny,
 - ISO / IEC TR 27016:2014 – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji – Ekonomia organizacji,
 - ISO / IEC 27021: 2017 – Wymagania kompetencyjne dla specjalistów Systemów Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji [ISO / IEC 27000, 2018, s. 20–23].
- 4) Normy zawierające wytyczne dla specyficznych, określonych sektorów:
 - ISO / IEC 27010:2015 – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w komunikacji międzysektorowej i międzyorganizacyjnej,
 - ISO / IEC 27011:2016 – Zasady postępowania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji w oparciu o ISO / IEC 27002 dla organizacji telekomunikacyjnych,

- ISO / IEC 27017:2015 – Praktyczne zasady zabezpieczenia informacji na podstawie ISO / IEC 27002 dla usług w chmurze,
 - ISO / IEC 27018:2014 – Praktyczne zasady ochrony danych identyfikujących osobę (PII) w chmurach publicznych działających jako przetwarzający PII,
 - ISO / IEC 27019:2017 – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w przemyśle energetycznym,
 - ISO 27799:2016 – Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w ochronie zdrowia z wykorzystaniem ISO / IEC 27002 [ISO / IEC 27000, 2018, s. 23–25].
- 5) Normy zawierające specyficzne zabezpieczenia:
- ISO / IEC 27031:2011 – zawiera wytyczne w zakresie gotowości technologii informacyjnej i komunikacyjnej do zapewnienia ciągłości działania [ISO / IEC 27031, 2011, s. 1],
 - ISO / IEC 27032:2012 – zawiera wytyczne w zakresie poprawy stanu cyberbezpieczeństwa [ISO / IEC 27032, 2012, s. 1],
 - ISO / IEC 27033 – (od 1 do 6) – zawiera wytyczne w zakresie bezpieczeństwa sieci [ISO / IEC 27033-1, 2015, s. 1],
 - ISO / IEC 27034 – (od 1 do 7) – zawiera wytyczne w zakresie bezpieczeństwa aplikacji [ISO / IEC 27034-1, 2011, s. 1],
 - ISO / IEC 27035 – (od 1 do 2) – zawiera wytyczne w zakresie postępowania z incydem bezpieczeństwa informacji [ISO / IEC 27035-1, 2016, s. 1],
 - ISO / IEC 27036 – (od 1 do 4) – zawiera wytyczne w zakresie bezpieczeństwa informacji w relacjach z dostawcami [ISO / IEC 27036-1, 2014, s. 1],
 - ISO / IEC 27037:2012 – zawiera wytyczne dotyczące identyfikacji, gromadzenia, nabywania i przechowywania dowodów cyfrowych [ISO / IEC 27037, 2012, s. 1],
 - ISO / IEC 27038:2014 – określa cechy technik wykonywania cyfrowej redakcji na dokumentach cyfrowych [ISO / IEC 27038, 2014, s. 1],
 - ISO / IEC 27039:2015 – zawiera wytyczne pomagające organizacjom przygotować się do wdrożenia systemów wykrywania i zapobiegania włamaniom (IDPS) [ISO / IEC 27039, 2015, s. 1],
 - ISO / IEC 27040:2015 – dostarcza szczegółowych wskazówek technicznych, w jaki sposób organizacje mogą zdefiniować odpowiedni poziom ograniczenia ryzyka, stosując sprawdzone i spójne podejście do planowania, projektowania, dokumentacji i wdrażania zabezpieczeń przechowywania danych [ISO / IEC 27040, 2015, s. 1],

- ISO / IEC 27041:2015 – zawiera wytyczne w zakresie mechanizmów zapewniających, że metody i procesy stosowane w dochodzeniach dotyczących incydentów związanych z bezpieczeństwem informacji są „odpowiednie do celu” [ISO / IEC 27041, 2015, s. 1],
- ISO / IEC 27042:2015 – zawiera wytyczne dotyczące analizy i interpretacji dowodów cyfrowych w sposób odnoszący się do kwestii ciągłości, ważności, odtwarzalności i powtarzalności [ISO / IEC 27042, 2015, s. 1],
- ISO / IEC 27043:2015 – zawiera wytyczne oparte na wyidealizowanych modelach dla wspólnych procesów dochodzeniowych incydentów w różnych scenariuszach dochodzeniowych, w których biorą udział dowody cyfrowe [ISO / IEC 27043, 2015, s. 1],
- ISO / IEC 27050 – (od 1 do 3) – zawiera wytyczne i wskazówki dotyczące działań związanych z elektronicznym wykrywaniem, w tym między innymi identyfikację, przechowywanie, gromadzenie, przetwarzanie, przegląd, analizę i produkcję informacji przechowywanych elektronicznie (electronically stored information – ESI) [ISO / IEC 27050-1, 2016, s. 1],
- ISO / IEC 29101:2013 – zawiera wytyczne architektury prywatności, która określa podatności dotyczące systemów technologii informacyjnych i komunikacyjnych (TIK), które przetwarzają informacje umożliwiające identyfikację osób (PII) [ISO / IEC 29101, 2013, s. 1].

3. System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w ujęciu aktów normatywnych

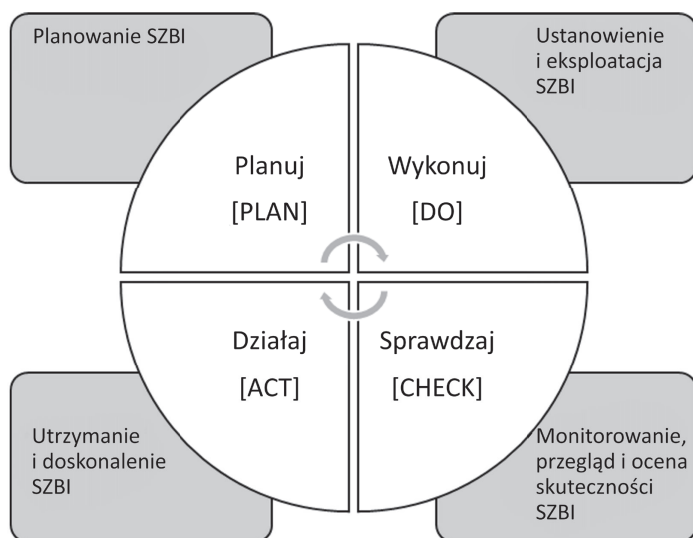
Zarządzanie bezpieczeństwem informacji w organizacji bazuje na szacowaniu ryzyka, a także poziomach jego akceptacji, sformułowanych w taki sposób, aby skutecznie z nim postępować, zarządzać i mitygować. Zdaniem J. Pera „Prawidłowo przeprowadzona mitygacja ryzyka to taka, w wyniku której zmitygowane ryzyko jest jak najmniejsze lub w całości wygaszone, a jego wpływ na wyniki finansowe przedsiębiorstwa jest minimalne” [Pera, 2012, s. 100].

Właściwie opracowane procedury i mechanizmy w organizacji umożliwią zapewnienie bezpieczeństwa informacyjnego na pożądanym poziomie. Skoordynowanie działań w zakresie bezpieczeństwa informacji możliwe jest poprzez określenie polityki oraz celów do osiągnięcia poprzez stosowanie systemu zarządzania. Na System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji składają się:

- polityka,
- procedury,
- wytyczne [Łuczak, Tyburski, 2010, s. 71–73].

Analiza wymagań dla ochrony informacji oraz stosowanie właściwych zabezpieczeń i zasad zawartych w aktach normatywnych przyczynia się do udanego wdrożenia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji. Procesy zachodzące w systemie zarządzania, tj. opracowanie, ustanowienie, monitorowanie i utrzymanie, odbywają się w oparciu o cykl Deminga, zaprezentowany na rysunku 1, który jest podstawą wszystkich aktów normatywnych w zakresie bezpieczeństwa informacji.

Rysunek 1. Implementacja cyklu Deminga do Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Pelnekar, 2011].

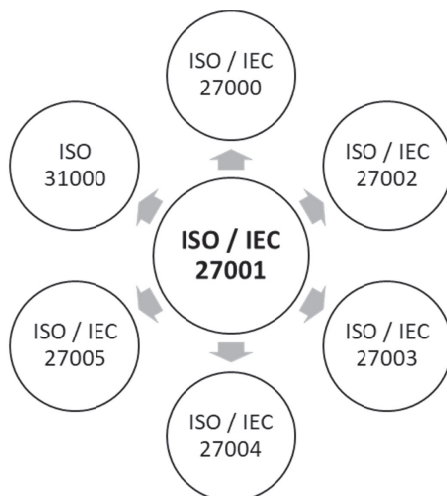
Rodzina norm w zakresie SZBI zawiera wzajemnie uzupełniające się dokumenty, w których opisane zostały wymagania dla ustanowienia, wdrożenia, przeglądu, a także utrzymania i doskonalenia systemu zarządzania.

Terminy i definicje powszechnie stosowane w rodzinie standardów, a także przegląd SZBI zawarte zostały w normie ISO / IEC 27000. Dokument zawiera prezentację poszczególnych norm tworzących rodzinę aktów normatywnych w zakresie SZBI.

Wymagania w zakresie SZBI podane zostały w normie ISO / IEC 27001. Dokument określa wymagania dotyczące ustanawiania, wdrażania, utrzymywania i ciągłego doskonalenia tego systemu w organizacji. Wymagania w nim określone, poprzez ogólny charakter, mają zastosowanie we wszystkich organizacjach, niezależnie od ich rodzaju. Liczne odniesienia do norm zawierających wytyczne, które zostały zobrazowane na rysunku 2, uławiają

korzystanie z zapisów pozostałych aktów normatywnych [ISO / IEC 27001, 2013, s. 1].

Rysunek 2. Odniesienia normy ISO / IEC 27001:2013 do pozostałych aktów normatywnych

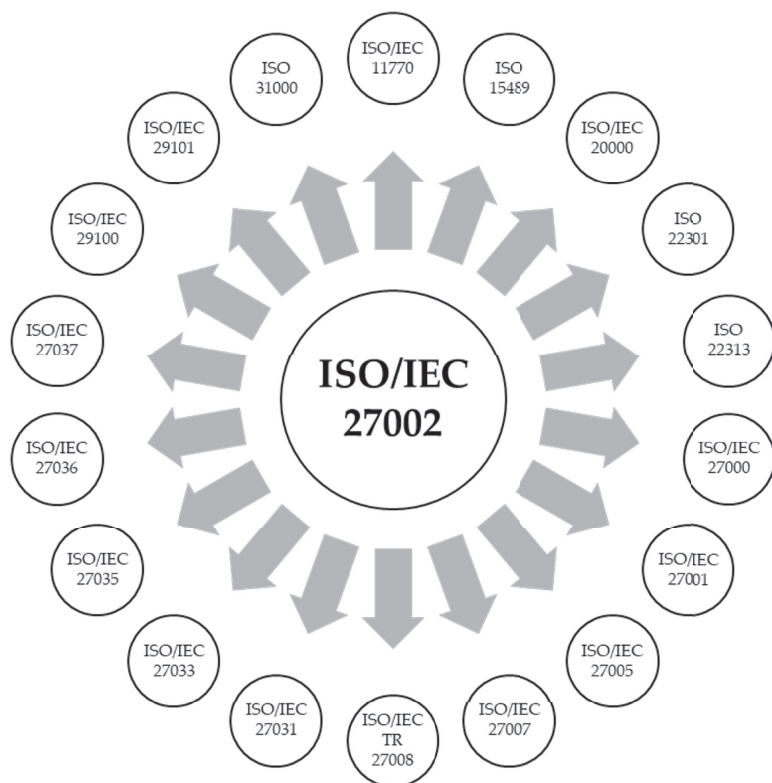


Źródło: Opracowanie własne na podstawie [ISO / IEC 27001:2013].

W normie ISO / IEC 27000:2018 zostało wyszczególnionych dziesięć norm zawierających szczegółowe wytyczne organizacji bezpieczeństwa informacji. Jedną z nich jest norma ISO / IEC 27002:2013, która zawiera opis najlepszych praktyk zarządzania bezpieczeństwem, stanowiąc kodeks postępowania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji. Opracowanie indywidualnych wytycznych zarządzania bezpieczeństwem informacji możliwe jest poprzez liczne odniesienia do pozostałych aktów normatywnych, które zostały zaprezentowane na rysunku 3.

Widoczna korelacja normy ISO / IEC 27001 z normą ISO / IEC 27002, a także wspólne odniesienia do norm z zakresu zarządzania ryzykiem (norma ISO / IEC 27005 oraz ISO 31000) świadczą o spójności i dojrzałości aktów normatywnych w dziedzinie bezpieczeństwa informacji. Zgodnie z zapisami normy ISO / IEC 27013 każde aktywo informatyczne jest aktywnym informacyjnym, natomiast nie każde aktywo informacyjne jest aktywnym informatycznym [ISO / IEC 27013, 2015, s. 7]. Odwołania do innych dokumentów normatywnych, jak chociażby ISO / IEC 20000, świadczą o całościowym podejściu do zarządzania bezpieczeństwem, w tym konkretnym przypadku odnoszącym się do Systemu Zarządzania Usługami, definiując mechanizmy bezpieczeństwa w usługach informatycznych.

Rysunek 3. Odniesienia normy ISO / IEC 27002:2013 do pozostałych aktów normatywnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [ISO / IEC 27002:2013].

W przypadku niewystarczającej ilości informacji związanych z wyspecjalizowanym obszarem działalności organizacji powstały normy sektorowe, które odnoszą się bezpośrednio do normy ISO / IEC 27002. Zawierają one zalecenia w zakresie stosowania standardów i praktyk zarządzania bezpieczeństwem informacji w poszczególnych sektorach. W szczególności wyboru wdrażania i zarządzania zabezpieczeniami uwzględniającymi specyfikę ryzyk występujących w poszczególnych sektorach [ISO / IEC 27002, 2013, s. 1]. Wszystkie poniżej wymienione akty normatywne dla poszczególnych sektorów zawierają wytyczne w zakresie bezpieczeństwa informacji adekwatnie do specyfiki branży, lecz nie określają, w jaki sposób mają zostać spełnione.

Zakres normy ISO / IEC 27011 ma na celu określenie wytycznych wspierających wdrażania SZBI w organizacjach świadczących usługi telekomunikacyjne [ISO / IEC 27011, 2016, s. 1]. Zastosowanie zapisów normy pozwoli spełnić podstawowe wymagania w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Norma ISO / IEC 27019:2017 zawiera wytyczne w zakresie systemów zarządzania procesami bezpieczeństwa informacji w przemyśle energetycznym, w szczególności w procesach zabezpieczania i monitorowania produkcji lub wytwarzania, przesyłania, magazynowania i dystrybucji energii elektrycznej, gazu, ropy i ciepła oraz do zabezpieczania powiązanych procesów wspomagających z wyłączeniem sektora energetyki jądrowej, który został objęty normą IEC 62645 [ISO / IEC 27019, 2017, s. 1].

Wytyczne dotyczące standardów w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji, stanowiące interpretację normy ISO / IEC 27002:2013, w organizacjach zajmujących się ochroną zdrowia zostały udokumentowane w normie ISO 27799:2016. Dokument zawiera szczegółowe wytyczne dotyczące zapewnienia bezpieczeństwa informacji o zdrowiu pacjentów we wszystkich jego aspektach, niezależnie od formy przetwarzania (nagrania dźwiękowe, wideo, obrazy medyczne), bez względu na środki używane do ich przechowywania (drukowane, pisanie odręcznie, przechowywanie w formie elektronicznej), niezależnie od wykorzystywanych środków przekazu (faksem, za pośrednictwem sieci komputerowej, pocztą) [ISO 27799, 2016, s. 1].

Zakończenie

Stale rosnąca liczba dostępnych aktów normatywnych z dziedziny bezpieczeństwa informacji, a także ich aktualizacji, umożliwia ciągły rozwój, determinując jednocześnie potrzebę stałej analizy i weryfikacji dostępności i aktualności aktów normatywnych w tym zakresie.

System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji oparty na normie ISO / IEC 27000 jest dojrzałym i sprawdzonym rozwiązaniem, którego konieczność implementacji w organizacji, w szczególności w sektorze publicznym, jest uzasadniona. Wartością dodaną jest fakt możliwości integracji Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji z pozostałymi systemami zarządzania funkcjonującymi lub wdrażanymi w organizacji.

Literatura

- Cisek S. (2002), *Filozoficzne aspekty informacji naukowej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Dziekański P. (2012), *Informacja jako dobro ekonomiczne będące źródłem przewagi konkurencyjnej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 24, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- ISO / IEC 27000:2018, *Information technology – Security techniques – Information security management systems – Overview and vocabulary* (2018), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27001:2013, *Information technology – Security techniques – Information security management systems – Requirements* (2013), ISO, Geneva.

- ISO / IEC 27002:2013, *Information technology – Security techniques – Code of practice for information security controls* (2013), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27011:2016, *Information technology – Security techniques – Code of practice for Information security controls based on ISO / IEC 27002 for telecommunications organizations* (2016), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27013:2015, *Information technology – Security techniques – Guidance on the integrated implementation of ISO / IEC 27001 and ISO / IEC 20000-1* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27019:2017, *Information technology – Security techniques – Information security controls for the energy utility industry* (2017), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27031:2011, *Information technology – Security techniques – Guidelines for information and communication technology readiness for business continuity* (2011), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27032:2012, *Information technology – Security techniques – Guidelines for cybersecurity* (2012), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27033-1:2015, *Information technology – Security techniques – Network security – Part 1: Overview and concepts* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27034-1:2011, *Information technology – Security techniques – Application security – Part 1: Overview and concepts* (2011), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27035-1:2016, *Information technology – Security techniques – Information security incident management – Part 1: Principles of incident management* (2016), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27036-1:2014, *Information technology – Security techniques – Information security for supplier relationships – Part 1: Overview and concepts* (2014), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27037:2012, *Information technology – Security techniques – Guidelines for identification, collection, acquisition and preservation of digital evidence* (2012), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27038:2014, *Information technology – Security techniques – Specification for digital redaction* (2014), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27039:2015, *Information technology – Security techniques – Selection, deployment and operations of intrusion detection and prevention systems (IDPS)* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27040:2015, *Information technology – Security techniques – Storage security* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27041:2015, *Information technology – Security techniques – Guidance on assuring suitability and adequacy of incident investigative method* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27042:2015, *Information technology – Security techniques – Guidelines for the analysis and interpretation of digital evidence* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27043:2015, *Information technology – Security techniques – Incident investigation principles and processes* (2015), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 27050-1:2016, *Information technology – Security techniques – Electronic discovery – Part 1: Overview and concepts* (2016), ISO, Geneva.
- ISO / IEC 29101:2013, *Information technology – Security techniques – Privacy architecture framework* (2013), ISO, Geneva.

- ISO 27799:2016, *Health informatics — Information security management in health using ISO/IEC 27002* (2016), ISO, Geneva.
- Krawiec J., Ożarek G. (2014), *System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w praktyce Zabezpieczenia*, Wydawnictwo Polskiego komitetu Normalizacyjnego, Warszawa.
- Łuczak J., Tyburski M. (2010), *Systemowe zarządzanie bezpieczeństwem informacji ISO / IEC 27001*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań.
- Oleksiewicz I. (2017), *Bezpieczeństwo informacyjne jako wyzwanie w XXI wieku*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji w Warszawie”, t. 15, z. 4(41), Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki, Zarządzania i Administracji, Warszawa.
- Pelnekar C. (2011), *Planning for and implementing ISO 27001*, „ISACA Journal”, Vol. 4, ISACA, Minneapolis.
- Pera J. (2012), *Niepewność a problem mitygacji ryzyka w przedsiębiorstwie*, „Zarządzanie i Finanse”, nr 1, cz. 1.
- Rozporządzenie Rady Ministrów z dnia 12 kwietnia 2012 r. w sprawie Krajowych Ram Interoperacyjności, minimalnych wymagań dla rejestrów publicznych i wymiany informacji w postaci elektronicznej oraz minimalnych wymagań dla systemów teleinformatycznych, t.j. Dz.U. z 2017 r. poz. 2247.
- Stańczyk-Hugiet E., Stańczyk S. (2013), *Kulturowy kontekst relacji międzyorganizacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu”, t. 49, nr 4, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań.
- Szlachcic B. (2014), *Analiza ryzyka i zarządzania ryzykiem jako element systemu zarządzania kryzysowego w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Seria: Administracja i Zarządzanie”, nr 30(103), Wydawnictwo Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego, Siedlce.
- The ISO Survey Of Management System Standard Certifications – 2017 – Explanatory Note, August 2018 https://www.accredia.it/app/uploads/2017/09/ISO_Survey_2016.pdf, dostęp: 28.10.2018.

Streszczenie

W artykule omówiono istotę wyboru właściwego modelu zarządzania bezpieczeństwem informacji. Przedstawiono proces powstawania, standaryzacji, a także rozwoju aktów normatywnych w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji.

W wyniku przeglądu i analizy dostępnych aktów normatywnych zostały wybrane i przedstawione normy wpływające w sposób bezpośredni na wdrożenie i zarządzanie bezpieczeństwem informacji. Spełnienie zapisów wyszczególnionych norm ma na celu umożliwienie ustanowienia Systemu Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji w organizacji.

Słowa kluczowe

System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji, bezpieczeństwo informacji, akty normatywne w zakresie bezpieczeństwa informacji, model zarządzania bezpieczeństwem informacji

Information security management in the recognition of selected normative acts in terms of the Information Security Management System (Summary)

This study discusses the essence of choosing the right model for information security management. The process of creating, standardizing, and the development of normative acts regarding the management of information security was presented.

As a result of the review and analysis of available normative acts, standards that influence directly the implementation and management of information security have been selected and presented. Fulfilling the provisions of the specified standards enables the implementation of the Information Security Management System in the organization.

Keywords

Information Security Management System, information security, normative acts in the field of information security, information security management model

Agata Borowska-Pietrzak*

Dawid Krupej**

Analiza uwarunkowań satysfakcji zawodowej pracowników artystycznych na przykładzie artysty chóru

Wstęp

XXI wiek można nazwać okresem wzrostu znaczenia usług w rozwoju gospodarki. Nakład pracy wkładanej w wytworzenie, zorganizowanie, dostarczenie i sprzedaż usługi wymaga innej formuły zarządzania zasobami ludzkimi w stosunku do struktur przemysłowych. Akcent przesuwa się na kompetencje interpersonalne, budowanie relacji z klientem, kreatywność i twórczość w stosunku do zmiennych i jednostkowych wymagań klienta, czy osobiste zaangażowanie w proces świadczenia usług. Mamy do czynienia z procesem serwicyzacji gospodarki [Lichniak, 2010, s. 11–16]. Jednym z ważniejszych aspektów kształtujących dynamiczny wzrost tego sektora gospodarki jest istotny wzrost wartości kapitalizacji rynku usług artystycznych. W zakres tego zbioru usług, ściśle powiązanych ze specyfiką twórczej pracy mającej charakter realizacji potrzeb wyższego rzędu (przeżywania emocji), wchodzi dziś tzw. sektory usług nowej gospodarki, jak właśnie szeroko rozumiana sztuka i doznania artystyczne, ale też m.in. ogromnie dochodowy rynek organizacji sportu zawodowego, gier sieciowych, podróży i wypoczynku, mediów, usług dostaw danych on-line, doradztwa i konsultingu, szkoleń, usług terapeutycznych, czy rynek usług podnoszących zdrowie i jakość życia. Do czynników, które są wartością wspólną opisującą zasadnicze zachowania pracowników w tych sektorach, należy kształtowanie postaw zawodowych opartych na talencie i pasji w realizację zadań, przedsiębiorczości, kreatywności, elastyczności, inteligencji, otwartości na doświadczenia, jakości i unikatowym stosunku do klienta oraz budowanie zasobów relacyjnych dla organizacji [Kawka, 2014, s. 77].

Celem artykułu będzie zatem diagnoza poziomu satysfakcji oraz uwarunkowań jej powstawania w specyficznej grupie zawodowej pracowników

* Dr, Katedra Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, agata.borowska-pietrzak@ug.edu.pl

** Mgr, doktorant w Katedrze Zarządzania Personalem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, dawidkrupej@gmail.com

artystycznych. Przykładem takich stanowisk jest zawód śpiewaka artysty chóru w organizacjach państwowych oper w Polsce.

1. Rynek usług artystycznych

Zmiana struktury współczesnej gospodarki na usługową wymusza zmiany w podejściu do klienta, ale przede wszystkim wymaga zmiany w podejściu do pracownika, jego wiedzy i zaangażowania czy satysfakcji jako kompleksu potencjału dobrze zrealizowanej usługi. W przypadku usługi artystycznej dodatkowo należy odpowiednio oddziaływać na takie postawy wykonawcy, jak uwalnianie potencjału zamiłowania do pracy, specyficznej wrażliwości i wyjątkowości umiejętności ciągłej twórczości. Bez wpływu na poczucie dobrostanu i zadowolenia z pracy ciężko jest oczekiwać pozytywnego wyniku działania. Twórca sztuki bardzo często ma pracę o charakterze ulotnym, rzadko utylitarnym, a sama praca (wynik) artysty może wydawać się zajęciem mało przydatnym i praktycznym, zwłaszcza kiedy nie zyskuje szerszego odbioru i zainteresowania publiczności. Aby efektywnie świadczyć taki zakres usług, wykonawca musi posiadać często niszowe kompetencje, musi przyjąć na siebie całkowitą odpowiedzialność, iż jego indywidualne postawy, zachowania i działania w procesie pracy stanowią w danym momencie relacji z klientem – i w perspektywie klienta (widza) – odpowiedzialność za całe organizacyjne, często wielopokoleniowe dobre imię całej organizacji czy instytucji [Grela i inni, 2012].

Wynikiem pracy artysty jest zatem usługa, która nie jest konieczna do funkcjonowania i przeżycia ludzkiego organizmu. Czerpie się dzięki niej emocjonalny stan zadowolenia i spełnienia własnych doznań i wartości. Dzięki sztuce człowiek potencjalnie rozwija swój potencjał intelektualny, kształtuje swoje postawy i wrażliwość wobec świata, obcuje z treściami, które często stanowią uzupełnienie oraz dopełnienie codziennego, bieżącego życia. Zaspokajają tym samym potrzeby wyższego rzędu [Daszkowska, 1998, s. 28]. Wraz z bogaceniem się społeczeństwa wzrasta zapotrzebowanie na coraz szerszy zakres usług o charakterze odbioru pozakonsumpcyjnego, czego aktualnie doświadczamy w zmieniającej się Polsce [Sobocińska, 2008, s. 76]. Sukces w wykonywaniu prac opartych na usłudze artystycznej jest skomplikowanym działaniem, które często jest uwarunkowane popytem, modą, promowaniem określonych trendów czy tradycjami w społeczeństwie. Nie zawsze jest to zależne od wpływu wykonawcy danej usługi. A z drugiej strony jakość takiej usługi jest pochodną indywidualnej predyspozycji twórcy: jakości warsztatu, jego talentu, zaangażowania, inwestycji w rozwój, wieloletnich prób i ćwiczeń, trudnej, często samodzielnej nauki. Ocena subiektywnego wkładu swoich

zasobów kompetencji i motywacji w stosunku do uzyskiwanych efektów, często w dłuższym okresie doprowadza do potencjalnie różnego poziomu odczuwania satysfakcji z takiej pracy [Mazurek-Łopacińska, 1997, s. 110]. Na poczucie zadowolenia z pracy wpływa również aspekt formalnego zatrudnienia przez organizację, czy forma mecenatu, w ramach którego dany artysta wykonuje swoją pracę. Inaczej będą funkcjonować artyści samodzielnie zdani na swój własny utwór, występ czy dzieło, freelancerzy, którzy często oczekują na efekty swojej twórczości w trybie większej nieprzewidywalności. Inaczej postrzegać będą natomiast swoją rolę artyści, którzy funkcjonują w ramach zorganizowanej instytucji – gdzie zarządzający nimi stawiają określone, sformalizowane cele i wymagania, które nakładają się na specyficzny, artystyczny tryb indywidualnego wkładu w sukces całości. Czynnikiem, który tworzy specyficzną kulturę organizacyjną takiej instytucji, jest niematerialny zakres wartości pracy oparty na subiektywnej wrażliwości oceny jakości pracy, znaczny wkład elementów pobudzających do pracy na bazie powołania, zainteresowań, własnego talentu, czy wręcz odczucia spełnienia bądź misyjności danego zawodu artystycznego. Ale równocześnie jest to formalna struktura organizacyjna, która realizuje swoje cele strategiczne, i poprzez to w sposób naturalny nakłada pewien zhierarchizowany „kaganiec ograniczeń” organizacyjnych, funkcjonalnych i zadaniowych na twórców kultury.

Z tego powodu bardzo ciekawym wyzwaniem badawczym, który legł u podstaw niniejszego artykułu, jest próba identyfikacji źródeł i uwarunkowań odczuwania satysfakcji zawodu artysty, w strukturalnym kontekście organizacyjnych uwarunkowań instytucjonalnych. Modelowym przykładem takiego środowiska do przeprowadzenia ww. badań są osoby zatrudnione w instytucjach operowych na stanowisku artysty chóru. Z jednej strony mamy do czynienia z zawodem stricte artystycznym, z drugiej zaś – kultura organizacyjna opery jako podmiotu świadczącego usługi artystyczne jest dobrym kontekstem zarządczym do podjęcia wyzwania oceny uwarunkowań zarządzania zasobami ludzkimi, a w szczególności, odnosząc się do celu niniejszego artykułu – próby diagnozy źródeł satysfakcji w wykonywaniu tego zawodu.

Warto podkreślić na koniec tego wprowadzenia, iż specyfika tworzenia usługi artystycznej, a tym samym wpływ czynnika ludzkiego na jakość i zadowolenie klienta w przypadku organizacji usługowych, stanowi współczesne wyzwanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Dbanie o satysfakcję i wysoki poziom kompetencji pracowników usług artystycznych jest jednym ze strategicznych celów współczesnych instytucji kultury oraz pojawiających się coraz częściej projektów badawczych w zakresie motywowania i wyzwalania zaangażowania do pracy przy

tworzeniu „łańcucha wartości usług” [Kostera, Śliwa, 2010, s. 148]. Stąd zasadniczym celem niniejszego artykułu jest rozpoznanie uwarunkowań satysfakcji zawodowej pracownika artystycznego na przykładzie artysty chóru zatrudnionego w strukturach instytucji opery. Aby przybliżyć istotę badanej profesji, w dalszej części artykułu zostaną krótko scharakteryzowane ewolucja i specyfika zawodu śpiewaka.

2. Zawód śpiewaka jako przykład zawodu artystycznego

Śpiewak jest artystą, który wykonuje dzieła muzyczne za pomocą głosu. Śpiewak jest również człowiekiem o wielu umiejętnościach, które w specyficzny sposób mogą oddziaływać na odbiorcę. Różnorodność zadań wykonywanych przez wokalistę powoduje konieczność posiadania specjalistycznej wiedzy oraz wyjątkowych umiejętności. Zdobycie ich możliwe jest m.in. podczas nauki w szkole muzycznej lub w trakcie studiów na uczelni artystycznej. Wśród zajęć, które podejmują studenci wokalistyki, są m.in. śpiew solowy, opracowanie wokalne ensembli operowych, aktorstwo, wiersz i proza, dykcja, plastyka ruchu scenicznego, taniec, charakteryzacja, lektoraty języków obcych. Nie sposób opisać bogactwa wiedzy i umiejętności, w które wyposażony zostaje absolwent kierunków wokalnych. Zwrócić należy szczególną uwagę, iż aby być przyjętym na studia wokalne, nie jest konieczne posiadanie dyplomu ukończenia szkoły muzycznej. O sukcesie w procesie rekrutacji decydują głównie warunki głosowe, czyli indywidualne predyspozycje do wykonywania zawodu. Aby pracować jako artysta chóru, również nie jest obligatoryjne ukończenie studiów muzycznych, lecz wykazanie się odpowiednimi umiejętnościami, które weryfikowane są podczas procesu rekrutacji oraz przesłuchań. Koniecznie trzeba zwrócić uwagę na fakt, iż zazwyczaj okres długości edukacji muzycznej, która kończy się uzyskaniem magistra sztuki, może trwać nawet do 18 lat, wliczając do tego okresu czas szkoły muzycznej i studiów muzycznych.

Artysta chóru jest stanowiskiem pracy, które formalnie jest przypisane w schemacie struktury organizacyjnej opery do chóru operowego. Chór operowy jest częścią zespołu artystycznego, którego istnienie jest warunkiem wystawienia dzieła muzycznego lub muzyczno-scenicznego. Jego zadania wynikają z określonych umiejętności, a przede wszystkim z zadań, które przed muzykami postawił kompozytor dzieła, a także takie osoby, jak np.: dyrygent, reżyser czy choreograf. Zadania chóru operowego można przedstawić, odnosząc się do regulaminów organizacyjnych wybranych flagowych instytucji artystycznych, takich jak np. Teatr Wielki – Opera Narodowa czy Opera Bałtycka w Gdańsku [Regulamin, 2009; 2016; 2017; 2018]:

- przygotowanie i wykonywanie partii chóralnych oraz ról scenicznych w wystawianych przez teatr przedstawieniach;

- uczestniczenie w lekcjach, przesłuchaniach, próbach, nagraniu kontrolnych i przedstawieniach zgodnie z rozkładem zajęć;
- udział w akcjach scenicznych podczas całego przedstawienia, w tym gra aktorska zgodnie z koncepcją i ustaleniami reżysera i choreografa;
- stałe podnoszenie poziomu artystycznego i kwalifikacji zawodowych przez indywidualne i grupowe ćwiczenia i doskonalenie umiejętności;
- udział w 3-minutowych nagraniach, rejestracjach i transmisjach dla celów promocyjnych i archiwalnych;
- zapoznanie się z przygotowywanym dziełem muzycznym i opracowanie wokalne partii głosowej zgodnie z ustaleniami i wymaganiami;
- uczestnictwo w lekcjach, próbach i przedstawieniach, przesłuchaniach zgodnie z harmonogramem pracy i rozkładem zajęć;
- ściśle stosowanie się do wskazówek i wymagań korepetytora i kierownika chóru;
- wykonywanie powierzonych partii chóralnych i ról scenicznych w czasie prób i przedstawień zgodnie z koncepcją kierownika muzycznego, scenografa, choreografa i reżysera;
- uczestnictwo w nagraniach opracowywanego i wykonywanego dzieła muzycznego, w ramach obowiązujących przepisów;
- uczestniczenie w działaniach opery o charakterze promocyjnym;
- dostosowanie się do wymagań koncepcji artystycznej realizatorów koncertów i przedstawień.

Jak widać z zamieszczonego opisu, zakres prac artysty chóru jest dość złożony i nie polega tylko na jednowymiarowym wykonywaniu określonych partii wokalnych, ale znajdujemy w nim takie składowe, jak umiejętność współpracy zespołowej, rozwój zawodowy czy aktywności sceniczne, choreograficzne i promocyjne. Analizując specyfikę stylu zarządzania operami i dominującą kulturę organizacyjną, można założyć, iż pracy śpiewaka towarzyszy również znaczny poziom niepewności co do przyszłości i co do dalszego zatrudnienia. Wynika to z profilu i charakterystyki zadań i instytucji kultury (np. niepewność finansowania czy sprzedaży oferty artystycznej) oraz z dużego potencjalnego zagrożenia utraty zdolności do pracy w zakresie mentalnym i fizycznym (np. utarta głosu, brak dopasowania repertuaru do warunków, zmęczenie). Jest to też zawód, gdzie identyfikuje się duże trudności z instytucjonalnym znalezieniem pracy w zawodzie i utrzymaniem tej pracy w strukturach oper. Wynika to z ograniczonej liczby możliwych miejsc pracy w Polsce w operach oraz liczby potencjalnych kandydatów na rynku pracy.

Rola i pozycja społeczna zawodu śpiewaka zmieniała się zależnie od czasów oraz środowiska, w którym funkcjonował. Rozwój muzyki spowodował konieczność postrzegania wokalisty jako indywidualium, wymagającego bodźców motywacyjnych wpływających na satysfakcję z wykonywanej pracy. Należy zwrócić szczególną uwagę na aspekty historyczne. Od III w. p.n.e. związki muzyków oferowały swoim członkom wiele przywilejów (atrakcyjnych bodźców motywacyjnych, co tym samym zapewniało wysoki poziom satysfakcji) w zamian za wysoki poziom artystyczny, m.in.: zwolnienie z podatków i służby wojskowej, nietykalność osobistą czy swobodę przekraczania granic [Chodkowski, 2003, s. 222–223]. Olbrzymie znaczenie miały również czynniki płacowe. W starożytnym Rzymie, po reformach Nerona, zauważyć należy pojawienie się zjawiska „gwiazdy”. Śpiewacy wykorzystywali swoją sławę i odmawiali wejścia na scenę z powodu zbyt małych honorariów [Kocur, 2005, s. 473].

Kwestia odpowiedniego podejścia do kształtowania satysfakcji zawodowej artystów była problemem uniwersalnym, który od czasów starożytnych aż do dzisiaj jest istotnym wyzwaniem. Jednym z przykładów systemowego podejścia do kwestii materialnych w Gdańsku jest stworzenie przez władze miasta w 1508 r. regulaminu opłacania śpiewaków, którzy występowali w ratuszu, uświetniając posiedzenia i uroczystości [Morawska, 2014, s. 58]. Konieczność właściwego podejścia oraz analizowania poszczególnych umiejętności, a przede wszystkim charakteru i oczekiwań śpiewaka, widział słynny śpiewak renesansu Farinelli: „Śpiewacy, których sprowadził z Włoch, byli na utrzymaniu dyrekcji przez tydzień od chwili przyjazdu (pozostałe sceny Europy zajmowały się nimi tylko przez dwa dni), zarówno jeżeli chodzi o mieszkanie, jak i o posiłki. Po upływie tego czasu przyznawano im pewną sumę na konieczne wydatki. Dostawali porządnie umeblowane mieszkanie i pieniądze na garderobę z uwzględnieniem wydatków, jakich wymagały toalety pań. Bardzo piękną zastawę dawano każdemu, rozdzielano stosownie do rangi, jaką śpiewak posiadał w operze. Podczas gdy pierwszej gwiazdzie przypadały dwadzieścia cztery półmiski, druga z kolei śpiewaczka i pierwszy śpiewak otrzymywali ich tylko po osiemnaście. W czasie przedstawień inspicjent musiał pilnować, by przez cały wieczór do dyspozycji śpiewaków był ciepły i orzeźwiający napoje. [...] Każdy śpiewak mógł dostać karetę, jeżeli zechce pojechać na niedzielną mszę, odwiedzić przyjaciół lub wybrać się na spacer na Casa del Campo. Farinelli interweniował [...] prosząc, by na miłość boską wszystkie śpiewaczki były traktowane jednakowo, bo obawiał się burz i piorunów, gdyby jedna z nich dostawała żwawe rumaki, inna zaś parę starych szkap” [Raczkiewicz, 2004, s. 140–141].

Sposób dotarcia do sfery motywacyjnej śpiewaków był zatem i jest kwestią kluczową, bez względu na epoki, w których świadczyli swoje usługi. Wrażliwość pracy twórców wymaga specyficznego podejścia. Warto uzmysłwić sobie, iż warunki motywacji zewnętrznej (płaca, stabilność zatrudnienia) są wg chociażby teorii F. Herzberga zasadniczym walorem skłaniającym do pracy, niemniej charakter podejmowania zawodu śpiewaka ma swoje dodatkowe źródła aktywizacji. Wedle raportu *Dynamika karier muzyków w obszarze całego środowiska muzycznego* aż 87,8% respondentów wskazało, iż wybrało zawód muzyka, gdyż muzyka to ich pasja i interesują się nią od dziecka. Zwrócić uwagę należy również na fakt, iż 43,4% wskazało, iż chciało robić coś kreatywnego, niż siedzieć całe życie za biurkiem. Warto w tym miejscu powołać się na założenia koncepcji G. Wintersa, który opisuje pojęcie „psychicznego dochodu”, tzw. subsydium twórców dla sztuki. Polega ono na tym, iż dochód psychiczny jest różnicą pomiędzy faktycznym dochodem a dochodem alternatywnym, który artysta mógłby uzyskiwać, wykonując inną pracę. Dochód psychiczny stanowi wynagrodzenie dla tych, którzy decydują się wykonywać profesję muzyka lub aktora [Łysiński, 2013, s. 55].

W tym zakresie możemy wskazywać na istotny komponent charakterystyki pracy artysty, gdzie poziom zadowolenia z wykonywanej pracy nie musi być wprost powiązany z bezpośrednim wzrostem bądź spadkiem czerpanych z tego tytułu dochodów materialnych. Jako uzupełnienie wyżej wyrażonego poglądu można wskazać, iż w środowisku muzycznym w ostatnich latach miała miejsce powszechna akcja o charakterze społecznym i wizerunkowym pt. „Jestem artystą, ale to nie znaczy, że pracuję za darmo”, która miała na celu zmianę społeczną ww. jednowymiarowego postrzegania, iż największą satysfakcją zawodową artysty jest tylko możliwość prezentowania swoich dzieł. W tym rozumieniu kluczowym dochodem z tytułu pracy śpiewaka nie powinny być pieniądze, lecz możliwość zaprezentowania swojego dzieła lub talentu. To prawda, ale dość częściowa, mająca swoje istotne tło i odniesienie w postaci zwrócenia uwagi, iż śpiewak to zawód jak każdy inny, niemniej bazujący na znacznej płaszczyźnie własnego afektywnego wkładu do pracy. Akcja ta miała uzmysłwić, że artysta również zasługuje mimo to na godne, wysokie wynagrodzenie za trud, jaki wnosi swoją ciężką, niedostępną dla większości ludzi pracą [Szulborska-Łukaszewicz, 2017, s. 379]. Dodatkowo zauważa się takie czynniki wzrostu satysfakcji w opisywanym zawodzie, jak możliwość wysokiej mobilności i pracy w wielu miejscach w ciągu swojej kariery zawodowej. „Mobilność jest integralną częścią składową pracy wielu artystów-wykonawców i jest także często źródłem dodatkowej satysfakcji i inspiracji do rozwoju i podnoszenia swojego warsztatu twórcy.

Zagraniczne pobyty i występy, zwłaszcza w renomowanych instytucjach i operach światowych, są zwykle okazją do międzykulturowych konfrontacji artystycznych, umożliwiają wzajemne przenikanie odmiennych kultur i tradycji". Zapis takich uwarunkowań znalazł się formalnie w treści Manifestu o Statusie Artysty, który jest efektem współpracy Międzynarodowej Federacji Aktorskiej (FIA) i Międzynarodowej Federacji Muzyków (FIM) [<https://www.zasp.pl/index.php?page=Pages&id=40>, 2018].

Reasumując powyższą charakterystykę i specyfikę zawodu śpiewaka, można przyjąć założenie, iż pasja i miłość do sztuki pozwalają wytrwać w procesie pracy, który czasami odpowiednio nie motywuje i nie daje od razu zadowalającego zwrotu realizacji potrzeb i odpowiedniej motywacji. Warto więc w tym miejscu postawić ciekawe pytania badawcze: Czy twórczy zawód śpiewaka rzeczywiście pozwala odczuwać satysfakcję i wytrwać w takich warunkach bez znudzenia, bez zniechęcenia? A może taka sytuacja jest dodatkowym bodźcem podnoszenia jakości pracy? Z drugiej strony stabilizacja i praca na etacie może powodować ryzyko pojawienia się rutyny czy zaprzestania rozwoju zawodowego.

Próba odpowiedzi na tak postawione pytania będzie przedstawiona w dalszej części artykułu analiza wyników badania satysfakcji zawodowych śpiewaków w czterech flagowych operach w Polsce.

3. Badanie poziomu i struktury atrybutów satysfakcji zawodowej wśród zawodowych śpiewaków w Polsce – prezentacja podmiotu badawczego

Do badań wytypowano cztery istotne i znaczące pod względem artystycznym i organizacyjnym opery, dwie w Warszawie, po jednej w Gdańsku i we Wrocławiu. Skierowano prośbę do kierownictwa poniższych oper o umożliwienie przeprowadzenia badań ankietowych dotyczących satysfakcji i motywacji pracowniczej. Poniżej dokonano krótkiej charakterystyki poszczególnych badanych instytucji w kontekście zadań danej opery, możliwości finansowych i udziału liczby zbadanych pracowników na stanowisku artysty chóru w ogólnej populacji badawczej [Regulamin, 2009; 2016; 2017; 2018].

Polska Opera Królewska w Warszawie

Polska Opera Królewska w Warszawie jest państwową instytucją kultury, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Została utworzona 25 lipca 2017 r. Wedle statutu przedmiotem działalności Polskiej Opery Królewskiej jest „kształtowanie i upowszechnianie kultury muzycznej poprzez przygotowywanie, wystawianie, promowanie i popularyzowanie dzieł operowych, muzyki oratoryjnej, symfonicznej i kameralnej, ze szczególnym uwzględnieniem muzyki kompozytorów

polskich, zwłaszcza repertuaru danych mistrzów, a także przywracanie do życia muzycznego zapomnianych dzieł muzyki polskiej”. Dotacja podmiotowa organizatora (MKiDN) wg ustawy budżetowej na 2018 r. wyniosła 20 mln zł. Liczba osób pracujących jako artysta chóru: 12. Zwrot ankiet: 7.

Opera Wroclawska

Opera Wroclawska jest samorządową instytucją kultury, która jest współprowadzona przez Województwo Dolnośląskie oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wedle Statutu do głównych celów i zakresu działania należy m.in.: krzewienie kultury i sztuki muzycznej, poprzez organizowanie widowisk operowych, baletowych, teatralnych i koncertów, a także organizowanie i wspomaganie festiwali, przeglądów, konkursów, ekspozycji oraz innych imprez. Należy również zwrócić uwagę na zapisaną konieczność prowadzenia działalności edukacyjnej oraz współpracę ze związkami i stowarzyszenia twórców. Statut instytucji jako cel i zakres działania definiuje również dbałość o rozwój artystyczny oraz właściwe wykorzystanie kwalifikacji zawodowych i uzdolnień zatrudnionych w Operze wykonawców. Dotacja podmiotowa organizatorów: MKiDN (wg ustawy budżetowej na 2018 r.): 7 mln 978 tys. zł; Województwo Dolnośląskie (2018 r.): 15 mln 700 tys. zł. Liczba osób pracujących na stanowisku artysta chóru wedle informacji na stronie internetowej: 46. Zwrot ankiet: 24.

Teatr Wielki – Opera Narodowa w Warszawie

Teatr Wielki – Opera Narodowa w Warszawie jest państwową instytucją artystyczną, której organizatorem jest Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Do zadań TWON należy m.in. przygotowanie i wystawianie dzieł operowych, baletowych i muzycznych z narodowego i światowego repertuaru, prowadzenie Muzeum Teatralnego, organizacja Międzynarodowego Konkursu Wokalnego im. Stanisława Moniuszki czy działalność edukacyjna, kształcenie kadr artystycznych i technicznych. Dotacja podmiotowa organizatora (MKiDN) wg ustawy budżetowej na 2018 r.: 82 mln 998 tys. zł. Liczba osób pracujących jako artysta chóru: 85. Zwrot ankiet: 23.

Opera Bałtycka w Gdańsku

Opera Bałtycka w Gdańsku jest samorządową instytucją kultury, której organizatorem jest Województwo Pomorskie. Statut określa działania i cele Opery, którymi są: zaspokajanie potrzeb kulturalnych społeczeństwa poprzez prowadzenie działalności artystycznej w dziedzinie opery, baletu i innych form muzycznych oraz zajęć edukacyjnych promujących operę i balet. W 2018 r. doszło do przedwczesnej zmiany na stanowisku dyrektora instytucji, spowodowanej konfliktami pomiędzy kadrą zarządzającą a pracownikami. Dotacja podmiotowa organizatora (Województwo Pomorskie) wg uchwały budżetowej na 2018 r.: 15 mln 560 tys. zł. Liczba osób pracująca jako artysta chóru: 38. Zwrot ankiet: 5.

Łącznie zbadano 59 śpiewaków na stanowiskach artysty chóru. Stanowi to ok. 33% łącznej liczby wszystkich śpiewaków zatrudnionych w tych czterech operach. Tak stosunkowo niski wskaźnik zwrotu ankiet należy tłumaczyć specyfiką pracy artysty chóru, który w swoim rozumieniu artysty, wyjątkowego twórcy, zawodu pojmowanego przez nich jako w pewnym stopniu niezależnego, wręcz „misyjnego” – unika często i nie rozumie tak oczywistych procesów kierowania i zarządzania jak choćby potrzeba diagnostyki i audytu w zakresie ZZL. Badania miały miejsce w grudniu 2018 r.

Dokonując analizy zadań i celów funkcjonowania badanych podmiotów, należy wskazać, iż są to bardzo jednorodne i podobne pod względem oczekiwań zawodowych i wymagań kompetencyjnych wobec artystów chóru instytucje. Znaczenie i rola profesji śpiewaka w każdej z badanych instytucji jest taka sama. Jedyne zidentyfikowane różnice to możliwości i źródła finansowania funkcjonowania (Opera Bałtycka jest finansowana ze środków samorządu) czy skala działalności (Teatr Wielki – Opera Narodowa ma znacznie większe plany repertuarowe). Tym samym przenosi się to na liczbę możliwych etatów istniejących w strukturze organizacyjnej danej opery. Poziom wynagrodzeń jest nieznacznie wyższy w stołecznych operach, lecz nie są to rozpiętości znaczące. Ponadto badane chóry są zlokalizowane w najważniejszych i największych polskich miastach, które są kluczowymi ośrodkami kulturalnymi i artystycznymi na mapie Polski. Można na tym tle wnioskować, iż zaprezentowana grupa może być traktowana jako w miarę homogeniczna i jednorodna populacja badawcza. W toku dalszych analiz nie przeprowadzono bardziej pogłębionych interpretacji ze względu na lokalizację, ze względu na zbyt duże zróżnicowanie liczby badanych śpiewaków z różnych oper. Zasadniczym kontekstem do wnioskowania i interpretowania wyników badań satysfakcji zawodowej były atrybuty subiektywne kształtujące zadowolenie z pracy, jak deklaracyjny ustalony w toku badań ankietowych poziom odczuwanej motywacji, realizacji rozwoju czy adekwatności poziomu wynagrodzenia oraz formy zatrudnienia, wieku czy doświadczenia w zawodzie.

Wszyscy badani śpiewacy w każdej z czterech oper są zatrudnieni na umowy o pracę i w 100% posiadają wykształcenie wyższe muzyczne. Odnosząc się do wieku, przeciętnie badany artysta to mężczyzna, śpiewak po 45 roku życia. Uzyskana struktura doświadczenia zawodowego w badanej populacji kształtuje się wg następującego rozkładu: badani śpiewacy to w ponad 40% działający na deskach opery w przedziale 16–24 lata, oraz po mniej więcej 20% zatrudnionych odpowiednio w przedziałach: od roku do 7 lat, od 7 do 15 lat i powyżej 25 lat. Znaczy to, iż ponad 60% badanych artystów ma już liczące się w tym zakresie pracy twórczej doświadczenie i dorobek. Są to twórcy, którzy mogą już oczekiwać określonego zwrotu

ze swojej długoletniej pracy. Niestety, poniższe wyniki badań wskazują, iż jest to grupa zawodowa o niskim poczuciu zadowolenia ze swojej pracy.

4. Badanie poziomu i struktury atrybutów satysfakcji zawodowej wśród artystów chóru w Polsce – prezentacja i analiza wyników

Podstawą do przeprowadzenia analiz w przyjętym celu badawczym były uzyskane wyniki badań za pomocą autorskiego narzędzia A. Borowskiej-Pietrzak pn. P.A.S.Z., w którym identyfikuje się stopień oceny 23-czynnikowego modelu atrybutów obiektywnych kształtowania poczucia satysfakcji w kontekście zarówno wartości ważności danego czynnika w perspektywie subiektywnej, życiowej oraz w ocenie realnego występowania danego czynnika w ofercie motywacyjnej pracodawcy. Iloczyn wskazań w odpowiednich skalach obu części generuje dany wynik dla badanego pracownika [Borowska-Pietrzak, 2014, s. 46–62]. Analiza testu Alfa-Cronbacha wskazała rzetelną wartość procesu badawczego na poziomie +0,92.

Przeciętny wynik poczucia satysfakcji zawodowej wśród populacji badanych śpiewaków czterech oper państwowych w Polsce wyniósł [+23] p., co pośrednio jest bardzo niskim wynikiem (najniższym z dotychczasowych badanych przez autorów) na tle dotychczas zbadanych innych grup zawodowych przez autorkę narzędzia. Dające wiele poglądowych możliwości wnioskowania i oceny zestawienie obrazuje tablica 1.

Tablica 1. Zestawienie wyników poziomów satysfakcji śpiewaków zatrudnionych na stanowisku artysty chóru w kontekście wyników badań innych grup zawodowych

Rodzaj badanej organizacji (pracowników)	Średni poziom satysfakcji (p.)	Natężenie zmienności rozproszenia wyników (p.) <u>Odchylenie standardowe</u> Średnia	Max/Min (p.)
Artyści chóru	+23	223%	+119/–113
Nauczyciele w szkole podstawowej	+38	81%	+132/–44
Pracownicy przedsiębiorstwa usług komunalnych	+45	95%	+183/–63
Prawnicy w kancelarii prawnej	+47	95%	+150/–53
Pracownicy naukowci uniwersytetu	+49	93%	+150/–53

Rodzaj badanej organizacji (pracowników)	Średni poziom satysfakcji (p.)	Natężenie zmienności rozproszenia wyników (p.) Odchylenie standardowe Średnia	Max/Min (p.)
Pracownicy firmy handlowej	+53	92%	+170/-168
Specjaliści usług finansowych	+60	78%	+175/-69
Pracownicy urzędu samorządowego	+60	40%	+147/-10
Pracownicy firmy produkcyjnej	+92	36%	+160/+8

Źródło: [Borowska-Pietrzak, 2019].

Jak widać, artyści chóru są grupą zawodową, która wykazuje deklaratywnie najbardziej negatywny stosunek do własnego poczucia zadowolenia z pracy na tle pozostałych zawodów, czy to w sferze biznesu, edukacji czy instytucji samorządowych. Ponadto jest to też grupa zawodowa wewnętrznie najbardziej zróżnicowana w swoich odczuciach dobrostanu w miejscu pracy, czego wyrazem jest również najwyższy wskaźnik zmienności na tle pozostałych – [223%]. Jak już wskazano, w badanej populacji występuje znaczna grupa doświadczonych artystów, lecz okazuje się, iż kluczową zmienną, która wpływa na rozrzut wyników poziomu satysfakcji, jest zróżnicowanie poziomu wieku i doświadczenia. Są to kategorie, które osiągają największą wartość rozrzutu danych wśród wszystkich atrybutów subiektywnych. Dodatkowo potwierdzono tę zależność, wyliczając wartość korelacji Persony, gdzie uzyskano ujemną wartość zależności [-0,11/-0,10], pomiędzy rozkładem wyników satysfakcji, a odpowiednio poziomem wieku i stażu zawodowego. Można wnioskować na tej podstawie, iż w grupie badanych śpiewaków im większy bagaż doświadczeń zawodowych z biegiem lat nabywa artysta, tym poziom jego satysfakcji maleje. Przy ogólnie niskim poziomie uzyskanej satysfakcji można postawić założenie, iż instytucje opery po zatrudnieniu śpiewaka nie angażują odpowiednich zasobów i procesów, aby dbać o zadowolenie pracowników. Praktyka długoletniego zatrudnienia powoduje obniżanie poziomu zadowolenia z wykonywanego zawodu twórcy. Pierwotny zapał, który wnosi twórca wykonujący swoją pracę na początku drogi zawodowej z pasją i oddaniem, po pewnym czasie zostaje poprzez różne procesy organizacyjne i zarządcze po prostu silnie wygaszany. Może również dochodzić tutaj do zjawiska wypalenia zawodowego, które prezentowane badania nie diagnozowały.

W kolejnym kroku analizy wyników opisywanych badań należy zastanowić się nad źródłami poziomu odczuwanej satysfakcji z pracy na

stanowisku artysty chóru. Wnioskowanie w tym zakresie będzie polegało na częściowej analizie pojedynczych atrybutów w modelu użytym w ankiecie badawczej [Borowska-Pietrzak, 2014]. Można tego dokonać poprzez wyliczenie nominalnego stopnia negatywnego/pozytywnego wpływu danego i-tego czynnika. Wylicza się go, poszukując najniższych/najwyższych wartości iloczynu średnich wartości odpowiedniego i-tego atrybutu w części A, oraz w części B kwestionariusza ankiety. Można nazwać taki wskaźnik wartością wpływu jednostkowego atrybutu [W+/-]. Jego zakres potencjalnie przyjmuje wartości od silnie negatywnego wpływu po wysoce pozytywny [od -9 do +9]. Istotnym metodycznie uwarunkowaniem przy tak dobranym parametrze jest jego wcześniejsze zdiagnozowanie, na ile analizowany dany czynnik w części A ankiety [ważność w życiu] był na co najmniej średnio wysokim poziomie (średnia punktów większa od 2.00). Taka wiedza pozwala wtedy stwierdzić, czy ocena tego wskaźnika w części B ankiety [poziom jego stosowania u pracodawcy] wskazuje na rzeczywisty (realnie) występujący atrybut ograniczający (niska wartość ujemna w części B) bądź kreujący poczucie satysfakcji (wysoka wartość dodatnia w części B).

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, na podstawie wyliczonych wskaźników $W_{+/-}$ do najbardziej krytycznie wskazanych atrybutów, które silnie ograniczają pozytywne postrzeganie swojego miejsca pracy przez artystów chóru w badanych operach, należy zaliczyć czynniki:

1. *Atrybut nr 4*¹ – Bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane na stanowisku (ich różnorodność i dostępność), gdzie $W_{+/-} = [-1,09]$.
2. *Atrybut nr 8* – Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie, gdzie $W_{+/-} = [-0,48]$.
3. *Atrybut nr 5* – Wyrażanie uznania pracownikowi ze strony przełożonych i organizacji, gdzie $W_{+/-} = [-0,40]$.
4. *Atrybut nr 2* – Adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska, gdzie $W_{+/-} = [+0,21]$.
5. *Atrybut nr 22* – Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji, gdzie $W_{+/-} = [+0,34]$.

Na pierwszym miejscu jako destruktor poczucia satysfakcji śpiewacy wskazali *Atrybut nr 4* – brak bardzo ważnego w ich odczuciu składnika dodatkowego w systemie wynagrodzeń, jakim są bonusy dochodowe pozapłacowe uzyskiwane z tytułu pracy. Analizując dotychczasowe stosowane praktyki motywowania materialnego w operach, należy stwierdzić, iż nie stosuje się po prostu takich bodźców elastycznej i motywacyjnej metody

¹ Numery atrybutów pochodząca z porządku ich umieszczenia w kwestionariuszu P.A.S.Z. [Borowska-Pietrzak, 2014].

nagradzania artystów. Jak widać, jest to czynnik, który jest ważny² dla artystów i po jego wdrożeniu byłby silnym motywatorem przenoszącym się na poczucie zadowolenia. Co ciekawe, sama kategoria poziomu wynagrodzenia (*Atrybut nr 1*) jako czynnika kształtowania satysfakcji uzyskała wartość $W_{+/-} = [+1,02]$ i uplasowała się dopiero na 13 miejscu pod względem wpływu. Czyli nie jest to walor silnie wpływający na obniżenie satysfakcji. Dodatkowo należy wskazać, iż w powyższym zestawie czynników ograniczających satysfakcję pojawił się za to *Atrybut nr 2* – adekwatność wynagrodzenia do wykonywanej pracy i zajmowanego stanowiska, o stosunkowo niskiej wartości $W_{+/-} = [+0,21]$. Świadczyć to mogłoby z jednej strony o pewnej akceptacji nominalnie otrzymywanych poziomów płac, niemniej o braku zgody na taki poziom, jaki w odczuciu twórców, artystów sztuki aktualnie jednak otrzymują za jakość i złożoność swojej pracy. Znaczyć to może, że otrzymywany dochód zasadniczo motywuje, zapewnia podstawowe potrzeby, jednak nie daje poczucia komfortu pracy poprzez brak dodatkowych bonusów podnoszących atrakcyjność pracy oraz poczucie niedostosowania poziomu dochodu do swojej pozycji zawodowej.

Dodatkowym, uzupełniającym powyższą analizę aspektem, poza zestawem czynników w samej ankiecie, było doprecyzowanie pytania w metryczce, w którym badani śpiewacy odnosili się do oceny swojego ogólnego odczucia adekwatności otrzymywanego aktualnie poziomu wynagrodzeń, ale tym razem w stosunku do własnych oczekiwań i ponoszonego wkładu do pracy³. Miało to na celu wskazanie, na ile płace odzwierciedlają ich subiektywne oczekiwania i ocenę zależności między wysiłkiem, pracą i talentem, jaki wnoszą, a gratyfikacją materialną. Wyniki tego badania również potwierdzają dotychczasowe wnioski w tym obszarze. Najczęściej artyści operowi wskazywali odpowiedź, iż są to płace nieadekwatne, bądź co najwyżej nie mają po prostu w tym zakresie zdania. Około 20% ankietowanych wskazało, iż są to dochody co najmniej adekwatne i, co ciekawe, w ogromnej większości byli to bardzo doświadczeni śpiewacy. Uwzględniając fakt, iż wraz z wiekiem i doświadczeniem spada poziom zadowolenia z pracy, można dodatkowo podkreślić, iż adekwatność płac do wkładu roli artysty w chórze opery wraz z wiekiem przestaje być pozytywnym czynnikiem odbioru satysfakcji. Dodatkowo analiza rozkładu wyników pokazała, iż korelacja, jaka wystąpiła w zależności między oceną adekwatności płac do oczekiwań i wkładu a satysfakcją, jest silnie dodatnia i wyniosła +0.49. Przy sumarycznym niskim poziomie oceny adekwatności

² Średnia wartość w części A tego atrybutu była jedną z najwyższych i wyniosła 2,48 w skali do 0 do 3 punktów.

³ Zastosowano 5-stopniową skalę Likerta: Odczucie bardzo nieadekwatne, Odczucie nieadekwatne, Odczucie trudno powiedzieć, Odczucie raczej adekwatne, Odczucie wysoce adekwatne.

otrzymywanych płac uzyskany wynik wskazuje na bardzo czytelny i dość zasadniczy wniosek, iż poczucie zadowolenia silnie spada, gdy odpowiednio nie gratyfikuje się wkładu i własnych ambicji w wykonywanie tak trudnego zawodu, a zwłaszcza jeśli dotyczy to śpiewaków na początku kariery zawodowej.

Kontynuując dalej analizę wskaźników wartości wpływu jednostkowego atrybutu, badani artyści wskazali jako silny reduktor satysfakcji *Atrybut nr 8* – Organizacja pracy całej firmy i jej poukładanie, gdzie $W_{+/-} = [-0,48]$ oraz *Atrybut nr 5* – Wyrażanie uznania pracownikowi ze strony przełożonych i organizacji, gdzie $W_{+/-} = [-0,40]$. Świadczyć to może o występowaniu silnych negatywnych zjawisk braku uporządkowania sfery organizacyjnej i zarządczej w zakresie profesjonalnego zarządzania zasobami ludzkimi jak i całą instytucją w perspektywie pracy artystów chóru. Co ciekawe, brak dobrze zorganizowanej organizacji pracy w operach, jak i diagnoza niewłaściwego jej poukładania ze strony przełożonych, została o wiele bardziej negatywnie odebrana przez artystów operowych niż np. bieżący poziom otrzymywanych płac. Jest to poważny sygnał dający wiele do myślenia zarządzającym tymi instytucjami. Artyści chóru, którzy pozornie są zorientowani głównie na aspektach twórczych i muzycznych, okazują się być wnikliwymi obserwatorami procesów zarządzania operą. Profesjonalizacja w tym zakresie może zatem podnieść odczuwaną przez nich satysfakcję. Uzupełnieniem tego obrazu jest uzyskany również niski poziom wskaźnika *Atrybutu nr 5* – niska ocena kształtowania zadowolenia z tytułu braku wyrażania uznania pracownikowi, gdzie $W_{+/-} = [-0,40]$. Odnosząc się do poziomu (ujemnej!) wartości tego czynnika w kontekście specyfiki pracy śpiewaka, można przyjąć, iż jest to jedna z najbardziej dramatycznych i krytycznych interpretacji źródeł niskiej wartości zadowolenia z pracy. Mało kto, jak właśnie twórcy w zakresie sztuki potrzebują odpowiedniego pobudzania, aktywizowania i wsparcia ich poprzez właściwe docenianie, uznanie, akceptację, wyrażania swojej aprobaty w stosunku do ich twórczości, czy prostych, ale skutecznych form chwaleń ich talentu, wykonanej artystycznej pracy. Niski wskaźnik w tym obszarze wskazuje na poważny problem odczuwania satysfakcji poprzez brak doceniania roli i znaczenia bycia twórcą. Brak takiego pobudzania może silnie zniechęcać do pozytywnego postrzegania swojej pracy artysty. Niemniej jednak można z drugiej strony również dopuścić odmienną interpretację tego wyniku. Twórcy, muzycy, osoby żyjące dla sztuki w zakresie subiektywnie odczuwanego braku ciągłej formy ich doceniania może są po prostu na tym punkcie zbyt wrażliwi. Aby zatem zapewnić wysoki stopień zadowolenia z pracy artystom chóru, należy pamiętać o potrzebie wdrażania systemów motywowania również i pozamaterialnego opartego

na ciągłym afirmującym komunikowaniu doceniania ich dorobku i osiąganego poziomu artystycznego.

W nurt powyższych uwag wpisuje się analiza wyniku wskaźnika wpływu jednostkowego atrybutu w zakresie *Atrybutu nr 22* – Możliwość rozwoju zawodowego i podnoszenia swoich kompetencji, gdzie $W_{+/-} = [+0,34]$. Jest to kolejny aspekt, który powinien być źródłem niepokoju w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w sferze instytucji kultury. Został przez badanych śpiewaków uznany za jeden z wpływających na obniżanie ich poczucia zadowolenia z codziennej pracy. Stopniowy rozwój warsztatu wokalnego, permanentne podnoszenie własnego potencjału artystycznego są na trwałe wpisane w istotę i sens pracy artystów chóru. W przypadku uznania braku możliwości dokonywania rozwoju zawodowego za czynnik destabilizujący poczucie satysfakcji mamy do czynienia z bardzo poważnym zagrożeniem jakości pracy i braku bezpieczeństwa kontynuowania pracy. Tym bardziej, iż współczynnik zależności Pearsona między satysfakcją a deklarowanym poziomem rozwoju w pracy wyniósł $+0,40$, co świadczy o właściwym kierunku inwestowania w potencjał artystów w kontekście podnoszenia ich zadowolenia z pracy. W przypadku pracy artysty istota treningu, ćwiczeń, podnoszenia kunsztu wokalnego jest kluczowym czynnikiem sukcesu. Badani śpiewacy odnieśli się w większości negatywnie do poczucia zadowolenia z pracy w strukturach swoich oper, wskazując jako jeden z ważniejszych powodów ograniczanie i brak możliwości podnoszenia własnych kompetencji. Pracodawca, w ich ocenie, nie podejmuje działań i wyzwań pomagających podnosić jakość, często ulotną i trudną do uchwycenia ich pracy. Może to wskazywać na brak rozumienia funkcji doskonalenia w kształtowaniu efektywności pracy w tych instytucjach. A jest to najprawdopodobniej kluczowy i strategiczny wymóg osiągnięcia sukcesu w zarządzaniu instytucją kultury opartą na talencie swoich twórców.

Zakończenie

Warto spointować niniejszy artykuł jednym z najciekawszych i istotnych wniosków uzyskanych w świetle przeprowadzonych badań. Jednym z pytań kontrolnych na koniec kwestionariusza ankiety było pytanie dotyczące subiektywnej, deklaratywnej oceny poziomu zaangażowania śpiewaków w ich codzienną pracę⁴. Wynik, który uzyskano, jest bardzo intrygujący i zasługujący na osobną interpretację na koniec niniejszego opracowania. Badani pracownicy, w kontekście bardzo niskiego poziomu oceny ich satysfakcji, odpowiedzieli, iż w 77% badanej populacji są na

⁴ Ocena oparto na 6-stopniowej skali oceny poziomu zaangażowania: brak zaangażowania, bardzo niski poziom, niski poziom, średni poziom, wysoki poziom, bardzo wysoki poziom.

bardzo wysokim poziomie zaangażowania. Tylko niespełna 3% wskazało niski poziom zaangażowania oraz ponad 20% przeciętny. Współczynnik korelacji poziomu zaangażowania z odczuwaną satysfakcją osiągnął poziom (+0,34) i wskazuje na zależność między wzrostem zadowolenia a wzrostem zaangażowania do pracy. Na podobnym poziomie osiągnięto zależność z oceną jakości własnego rozwoju (+0,36). Zaangażowanie natomiast ujemnie koreluje (-0,12) z wiekiem i doświadczeniem zawodowym. Potwierdza to dotychczasowe analizy, iż nabywanie doświadczeń zawodowych w zawodzie śpiewaka ogranicza zadowolenie i zaangażowanie z pracy. Niemniej sam bezpośredni bardzo wysoki poziom oceny własnego postrzegania chęci do zaangażowania do pracy, mimo niskiej satysfakcji, niskiej adekwatności płac, niskiego poziomu wsparcia pomocy w rozwoju i organizacji pracy jest czymś wyjątkowym i zastanawiającym w opisywanych badaniach.

A może po prostu śpiewak, jako przykład twórcy, artysty, osoby, która pracę wykonuje z pasji, z miłości do sztuki i muzyki, będzie, biorąc pod uwagę swoje umiłowanie do twórczości, wykonywać swoje obowiązki niezależnie, z zaangażowaniem i z determinacją. Mimo niesprzyjających warunków, mimo że będzie odczuwać niesprawiedliwość, brak motywacji, a w konsekwencji tego co najważniejsze, spadek satysfakcji. Prawdziwy artysta będzie się po prostu angażował, ponieważ czuje coś, co chyba jest najważniejsze w pracy, czyli powołanie do tego zawodu. Można tylko życzyć innym profesjom takiego podejścia do swojej pracy. Co oczywiście nie zmienia faktu, iż wyniki przedstawione w tym artykule wskazują niezbicie, iż podnoszenie poziomu satysfakcji artystom operowym wpłynie na podniesienie jakości ich pracy, a tym samym przyczyni się do sukcesu całej złożonej instytucji kultury, jaką jest opera.

Literatura

- Borkowska S. (2007), *Wynagrodzenia za efekty w wysoce efektywnych systemach ZZL*, w: *Systemy wysoce efektywnej pracy*, IPiSS, Warszawa.
- Borowska-Pietrzak A. (2014), *Pomiar poczucia satysfakcji zawodowej. Wyniki badań pilotażowych*, w: M. Stor, A. Fornalczyk (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Różnorodność w zarządzaniu kapitałem ludzkim – podejścia, metody, narzędzia*. t. 2: *Problemy zarządczo-psychologiczne*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Chodkowski R. (2003), *Teatr Grecki*, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, Lublin.
- Daszkowska M. (1998), *Usługi, produkcja, rynek, marketing*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Grela M., Humanicki M., Kitala M. Michałek T., Jakubik J. (2012), *Analiza sytuacji gospodarczej w krajach Europy Środkowej i Wschodniej*, Narodowy Bank Polski, Instytut Ekonomiczny, Biuro Gospodarki Światowej, Warszawa.

- Kawka T. (2014), *Wynagrodzenia w organizacjach nowej gospodarki. Uwarunkowania. Funkcje. Konfiguracja*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Kocur M., (2005), *We władzy teatru*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Kostera M., Śliwa M. (2010), *Zarządzanie w XXI wieku. Jakość, twórczość, kultura. Podręcznik akademicki*, WAiP, Warszawa.
- Lichniak I. (2010), *Usługi w strukturze gospodarki*, w: I. Lichniak (red.), *Serwicyzacja polskiej gospodarki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Łysiński J. (2013), *Partycypacyjne Zarządzanie Zasobami Ludzkimi we współczesnych orkiestrach*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 14, z. 1.
- Manifest w sprawie statusu artysty, <https://www.zasp.pl/index.php?page=Pages&id=40>.
- Mazurek-Łopacińska G. (1997), *Kultura w gospodarce rynkowej. Problemy adaptacji marketingu*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Morawska K. (2014), *Historia Muzyki Polskiej, Renesans*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Program studiów na specjalności śpiew solowy i aktorstwo – studia I stopnia stacjonarne. Obowiązujący w roku akademickim 2018/2019 – Rok I. Uniwersytet Fryderyka Chopina w Warszawie.
- Raczkiewicz T. (2004), *Rozważania o śpiewie kastratów*, Polskie Stowarzyszenie Pedagogów Śpiewu, Wyd. PSPŚ, Wrocław.
- Regulamin Organizacyjny Polskiej Opery Królewskiej (2018) nadany Zarządzeniem nr 05/10/2017 Dyrektora Polskiej Opery Królewskiej z dnia 31.10.2018 r., Warszawa.
- Regulamin Organizacyjny Opery Bałtyckiej w Gdańsku (2017) nadany Zarządzeniem nr 53/2017 Dyrektora Opery Bałtyckiej z dnia 16.08.2017 r., Gdańsk.
- Regulamin Organizacyjny Opery Wrocławskiej (2009) nadany Zarządzeniem nr 3/09 Dyrektora Opery Wrocławskiej z dnia 23.01.2009 r., Wrocław.
- Regulamin Organizacyjny Teatru Wielkiego – Opery Narodowej (2016) z dnia 07.06.2016 r. nadany Zarządzeniem nr 12 Dyrektora Teatru Wielkiego – Opery Narodowej, Warszawa.
- Sobocińska M. (2008), *Zachowania nabywców na rynku dóbr i usług*, PWE, Warszawa.
- Szulborska-Łukaszewicz J. (2017), *O statusie artysty w Polsce*, „Zarządzanie w Kulturze”, nr 18, z. 3.
- Uchwała Nr 248/XXIII/16 Sejmiku Województwa Pomorskiego z dnia 29 czerwca 2016 r. z załącznikiem do uchwały zawierającej statut.
- Uchwała Nr XXXII/934/13 Sejmiku Województwa Dolnośląskiego z dnia 28 lutego 2013 r. w sprawie nadania Statutu Operze Wrocławskiej z załącznikiem do uchwały zawierającym statut.
- Walczak W., Wyrzykowska K., Socha Z. (red.) (2017), *Raport Dynamika karier muzyków w obszarze całego środowiska muzycznego*, Polska Rada Muzyczna, Warszawa.
- Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 24 maja 2012 r. w sprawie nadania statutu Teatrowi Wielkiemu – Operze Narodowej wraz z załącznikiem do zarządzenia zawierającym statut.

Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 25 lipca 2017 r. w sprawie nadania statutu Polskiej Operze Królewskiej wraz z załącznikiem do zarządzenia zawierającym statut.

Streszczenie

Celem artykułu jest diagnoza poziomu satysfakcji oraz uwarunkowań jej powstawania w specyficznej grupie zawodowej pracowników artystycznych. Przykładem takich stanowisk jest zawód śpiewaka artysty chóru w organizacjach państwowych oper w Polsce. W pierwszej części tekstu zostały opisane najważniejsze uwarunkowania rynku usług artystycznych. Na tym tle krótko zdefiniowano zasadnicze cechy i zadania chórzysty operowego. W części empirycznej przedstawiono wyniki badań poczucia satysfakcji na bazie metodyki kwestionariusza P.A.S.Z. autorstwa A. Borowskiej-Pietrzak. Wyniki wskazują na bardzo niski poziom zadowolenia z pracy badanej grupy artystów chóru w porównaniu do innych grup zawodowych. Do najważniejszych atrybutów wpływających na taki stan rzeczy należy zaliczyć brak dodatkowych bonusów płacowych, złą organizację pracy czy niedocenywanie pracy chórzysty. Jest to jednak grupa zawodowa, która deklaruje wysoki stopień zaangażowania w pracę.

Słowa kluczowe

satysfakcja, motywacja, zaangażowanie, zarządzanie zasobami ludzkimi, artysta, chórzysta, opera

Analysis of job satisfaction's conditions in a group of professional art workers on the example of a choir artist (Summary)

The aim of the article is to diagnose the level of satisfaction and the conditions for its formation in a specific professional group of artistic workers. An example of such positions is the profession of a choir singer in the organizations of national operas in Poland. The first part of the text describes the most important determinants of the market of artistic services. Against this background, the basic features and tasks of the opera chorister were briefly defined. The empirical part presents the results of research on the sense of satisfaction based on the original methodology of the questionnaire P.A.S.Z. by A. Borowska-Pietrzak. The results indicate a very low level of satisfaction with the work of the studied group of choir artists, compared to other professional groups. The most important attributes affecting this state of affairs include the lack of additional wage bonuses, poor work organization and underestimation of the chorister's work. However, it is a professional group that declares a high degree of commitment to work.

Keywords

satisfaction, motivation, commitment, human resources management, artist, chorister, opera

Magdalena Chowaniec*

Zastosowanie faktoringu jako instrumentu finansowania przedsiębiorstwa

Wstęp

Zarządzanie we współczesnych przedsiębiorstwach ukierunkowane jest przede wszystkim na osiągnięcie celów o charakterze finansowym. Każda podejmowana decyzja gospodarcza ma pewne określone skutki finansowe. Racjonalne planowanie oraz kontrola finansów są jednymi z podstawowych warunków wzrostu i rozwoju wartości przedsiębiorstwa. Nieumiejętne zarządzanie zasobami pieniężnymi prowadzi do znacznego ograniczenia wysokości generowanych zysków, a nawet upadłości. Rozwój gospodarki rynkowej opartej na wolnej konkurencji wymusił ukształtowanie określonej polityki handlowej między kontrahentami. Zjawiskiem powszechnym jest udzielanie kredytów z odroczonym terminem płatności za świadczone usługi, sprzedane wyroby i towary, czyli tzw. kredytów kupieckich. W ciągu ostatnich lat systematycznie rośnie liczba odbiorców regulujących swoje zobowiązania z opóźnieniem, czego następstwem są problemy z utrzymaniem płynności finansowej dostawców. Aby uniknąć negatywnych skutków opóźnień oraz znacznie ograniczyć ryzyko niewypłacalności, przedsiębiorstwa bardzo często poszukują zewnętrznych źródeł finansowania bieżącej działalności w postaci kredytów obrotowych albo faktoringu.

Faktoring jest stosunkowo nową usługą finansową na polskim rynku. Pierwsze jej zastosowanie miało miejsce na początku lat 90. ubiegłego wieku. Niedostateczna wiedza i krótka historia rozwoju tej usługi sprawiają, że nadal pojawia się wokół niej wiele pytań, niejasności oraz kontrowersji. Istnieje zatem wciąż uzasadniona potrzeba szukania odpowiedzi na pytanie: jaką rolę i znaczenie ma faktoring w finansowaniu działalności przedsiębiorstwa? W związku z powyższym zasadna wydaje się również popularyzacja stosowania faktoringu w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Niniejszy artykuł stanowi przegląd najważniejszych zagadnień dotyczących faktoringu, w szczególności jego istotnych zalet, jednakże poruszono

* Mgr, Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, Wydział Zarządzania, AGH w Krakowie, ul. Gramatyka 10, 30-071 Kraków, magdachowaniec1984@o2.pl

także kwestię ponoszonych kosztów związanych z tą usługą. Przede wszystkim jednak opracowanie ukazuje praktyczne zastosowanie faktoringu jako instrumentu pozwalającego zachować płynność finansową w oparciu o zaprojektowany model. Zasadniczym celem niniejszego artykułu jest zatem prezentacja opracowanego modelu faktoringu jako narzędzia usprawniającego płynność finansową w przedsiębiorstwie.

Podstawową metodą badawczą zastosowaną w opracowaniu jest analiza opisowa z elementami statystyki opisowej oraz analiza literatury przedmiotu. Przedstawione powyżej metody badawcze wykorzystano celem identyfikacji wykorzystania faktoringu jako źródła finansowania w przedsiębiorstwie, ukazania jego istotnych zalet, ponoszonych kosztów w związku z realizacją tej usługi oraz zaprezentowania opracowanego modelu faktoringu jako instrumentu finansowania przedsiębiorstwa.

1. Faktoring jako narzędzie usprawniające działalność przedsiębiorstwa

Współcześnie bardzo wiele transakcji przeprowadzanych między kontrahentami realizowanych jest z odroczonym terminem płatności. Oznacza to, że kupujący otrzymuje usługę albo towar, za który dokonuje płatności w późniejszym terminie [Jaworowski, 2010, s. 27]. Jednak często odbiorcy realizują zapłatę ze znacznym opóźnieniem, co jest zjawiskiem wysoko niekorzystnym dla dostawcy. Traci bowiem on zdolność do regulowania bieżących wymagalnych zobowiązań, co z kolei prowadzi do poważnych problemów i utraty płynności finansowej.

Faktoring jest najwłaściwszą metodą pozwalającą na uniknięcie powyższej sytuacji. Jest to instrument krótkoterminowego finansowania skierowany do firm udzielających swoim odbiorcom tzw. kredytów kupieckich [Kaczmarek, 2007, s. 51]. Istota faktoringu polega na odpłatnym przeniesieniu przez dostawcę na instytucję faktoringową praw do nieprzeterminowanych należności z tytułu zrealizowanych dostaw wyrobów, towarów albo świadczonych usług, które wynikają z zawartych umów z odbiorcami.

Wierzytelności, które są przedmiotem faktoringu, spełniają następujące warunki:

- pochodzą z obrotu gospodarczego,
- nie dotyczą sprzedaży dóbr użytku osobistego albo nabywcy rodzinnego,
- są krótkoterminowe (najczęściej do 210 dni), bezsporne, niewymagalne,
- nie mogą być objęte zakazem zbywalności.

Faktoring jest transakcją, w której biorą udział następujące podmioty:

- faktorant będący dostawcą usług lub towarów jest uprawniony do otrzymywania z tego tytułu świadczenia pieniężnego od odbiorcy; faktorant dokonuje sprzedaży wierzytelności faktorowi, czyli wyspecjalizowanej firmie faktoringowej,
- dłużnik jest odbiorcą usług albo towarów, zobowiązany jest tytułem dokonanego nabycia do zapłaty określonej kwoty faktorantowi, czyli dostawcy,
- faktor będący bankiem albo wyspecjalizowaną komórką świadczącą usługi faktoringowe nabywa wierzytelności od factoranta [Chynał, 2008, s. 92–96].

Szybki i dynamiczny rozwój stosunków handlowych oraz praktyka gospodarcza wpłynęły w istotny sposób na ukształtowanie się wielu typów faktoringu [Rytko, 2009, s. 179]. Firmy faktoringowe dzięki temu posiadają możliwość zaoferowania klientom odpowiedniej formy faktoringu, dopasowanej do charakteru przeprowadzanych przez przedsiębiorstwo transakcji handlowych.

Najczęściej spotykane kryteria podziału faktoringu występują ze względu na: obszar odpowiedzialności faktora za wypłacalność dłużnika, informowanie dłużnika o zmianie wierzyciela, termin przejęcia zapłaty od faktora oraz zasięg terytorialny [Szczęsny, 2010, s. 190–192].

Biorąc pod uwagę kryterium odpowiedzialności faktora za wypłacalność dłużnika, faktoring można podzielić na: pełny, niepełny, mieszany. Faktoring pełny (bez regresu) charakteryzuje się tym, że wraz z przeniesieniem wierzytelności bezwarunkową pełną odpowiedzialność za niewypłacalność dłużnika ponosi faktor. Wynika z tego, że wierzytelność nie powraca nigdy do factoranta i nie obawia się on ryzyka jej niezapłacenia. Faktoring niepełny (z regresem) oznacza, że faktor skupuje od factoranta wierzytelności bez ponoszenia odpowiedzialności za niewypłacalność dłużnika. Oznacza to, że faktor wycofuje uprzednio udostępnione środki pieniężne, jeśli odbiorca nie dokonuje zapłaty w wymagalnym terminie, a wierzytelność powraca do factoranta. Faktoring mieszany jest natomiast formą pośrednią, łączącą cechy wyżej wymienionych form. Charakterystyczną cechą faktoringu mieszanego jest to, że faktor przyjmuje do określonej kwoty odpowiedzialność za wypłacalność dłużnika wobec danej grupy dłużników lub wybranych rodzajów wierzytelności [Kaczmarek, 2007, s. 50–53].

Ze względu na kryterium poinformowania dłużnika o zmianie wierzyciela można wyróżnić faktoring: jawny, półjawnny, tajny. Faktoring jawny występuje w sytuacji, gdy faktor zawiadamia dłużnika o zmianie wierzyciela w chwili zawarcia umowy faktoringu. Natomiast jeżeli dokonuje tej

czynności, wzywając dłużnika do zapłaty, to można wówczas stwierdzić, że jest to faktoring póljawny. Faktoring tajny charakteryzuje się natomiast tym, że dłużnik nie jest poinformowany o zawartej umowie faktoringowej [Chynał, 2008, s. 95].

Z uwagi na kryterium otrzymania zapłaty od faktora faktoring dzieli się na: dyskontowy, zaliczkowy, wymagalnościowy. Faktoring dyskontowy oznacza, że faktorant otrzymuje natychmiast pełną zapłatę za fakturę, która jest pomniejszona o pobrane z góry opłaty, odsetki oraz prowizje. Zupełnie inaczej wygląda kwestia zapłaty faktury w przypadku faktoringu zaliczkowego. Polega on na przekazaniu przez faktora zaliczki faktorantowi, pierwszej w wysokości około 70–90% wartości całej faktury, drugiej w chwili uzyskania zapłaty od dłużnika odpowiednio pomniejszonej o odsetki oraz opłaty. Faktoring wymagalnościowy charakteryzuje przekazanie przez faktora środków dostawcy w terminie inkasa należności. Faktoring wymagalnościowy nie spełnia funkcji finansowej, spełnia natomiast funkcję usługową.

Stosując kryterium zasięgu terytorialnego, można wyróżnić faktoring międzynarodowy oraz krajowy. Faktoring międzynarodowy dotyczy refinansowania wierzytelności, które pochodzą ze sprzedaży zagranicznej, natomiast krajowy – wierzytelności wynikających z obrotu handlu wewnętrznego.

Na przestrzeni ostatnich lat wykształciły się także inne formy faktoringu, m.in.: refaktoring, metafaktoring, faktoring powierniczy, reverse faktoring, faktoring dzielony, venture faktoring. Wysoce innowacyjnym rozwiązaniem jest e-faktoring, gdzie informacja między faktorantem a faktorem, jak również dokumentacja związana z transakcją, przekazywana jest za pośrednictwem Internetu.

Bardzo ważnym elementem powszechności stosowania faktoringu jest koszt, który składa się przede wszystkim z oprocentowania, prowizji i pozostałych opłat. Koszt faktoringu jest ściśle powiązany z daną transakcją, jak również zakresem świadczonych usług przez faktora. Każda transakcja jest więc wyceniana indywidualnie. Podstawowy podział opłat pobieranych przez faktoranta składających się na łączny koszt faktoringu to: prowizja przygotowawcza za przyjęcie, rozpatrzenie i przygotowanie umowy faktoringowej, prowizja administracyjna za czynności związane z obsługą administracyjną i dodatkowe usługi oraz prowizje za przejęcie ryzyka (*del credere*). Oprocentowanie składa się z odsetek pobieranych z góry i z dołu. Pozostałe pobierane opłaty związane są z badaniem wiarygodności, windykacją należności, odnowieniem limitu faktoringowego, niewykorzystaniem limitu faktoringowego, zmianą warunków umowy faktoringu [Rytko, 2009, s. 183–184].

Faktoring polecany jest wszystkim przedsiębiorstwom, ale głównie tym, które mają problemy z uzyskaniem kredytów bankowych z powodu braku odpowiednich zabezpieczeń prawnych lub krótkiego okresu prowadzenia działalności gospodarczej. Oczekiwane efekty finansowe faktoringu otrzymywane są tylko w przypadku przeznaczenia uzyskanych środków pieniężnych na finansowanie działalności bieżącej, a nie finansowanie działalności inwestycyjnej w postaci zakupu np. środka trwałego.

2. Rynek usług faktoringowych w Polsce w 2017 roku

Przedsiębiorstwa finansowe w Polsce prowadzące działalność faktoringową odnotowały w roku 2017 dane, na podstawie których można stwierdzić, że sfinansowały wierzytelności w kwocie 222 490 mln zł, a więc o 17,1% więcej niż w roku poprzednim (192 738 mln zł w 2016 r.).

Dane Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) zawarte w informacji sygnałnej dotyczącej działalności faktoringowej przedsiębiorstw finansowych w 2017 r. wskazują, że badaniem objęto 50 podmiotów finansowych świadczących usługi faktoringowe. Na podstawie analizowanych danych można stwierdzić, że z usług faktoringowych w roku 2017 skorzystało 12 424 klientów, czyli o 10,2% więcej niż w roku poprzednim [GUS, 2018]. Informacje dotyczące działalności firm faktoringowych w roku 2017, liczby wykupionych faktur, wartości wykupionych wierzytelności oraz liczby klientów zaprezentowano w tabelicy 1.

Tabela 1. Informacje dotyczące działalności firm faktoringowych w 2017 r.

Wyróżnienie	Ogółem	Działalność faktoringowa prowadzona w bankach	Faktoringowe przedsiębiorstwa niebankowe
Liczba faktorantów (w tysiącach)	12 424	4 967	7 457
Wartość wykupionych faktur (w milionach zł)	222 490	76 088	146 402
Liczba wykupionych faktur (w tysiącach zł)	10 056	2 917	7 139

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, 2018].

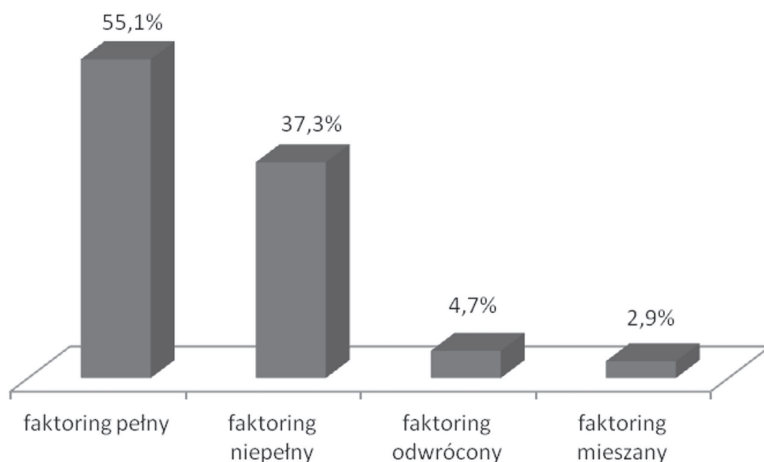
Badana zbiorowość podmiotów prowadzących działalność faktoringową w roku 2017 obejmuje 11 banków komercyjnych zajmujących się poza działalnością statutową faktoringiem oraz 39 niebankowych przedsiębiorstw faktoringowych. Do grup kapitałowych należały 23 niebankowe przedsiębiorstwa faktoringowe.

Grupa 19 podmiotów to jednostki zależne, 2 to jednostki dominujące, a ostatnie 2 są jednostkami równocześnie dominującymi jak i zależnymi.

Wśród badanych banków 9 z nich należało do grup kapitałowych. W roku 2017 najczęściej stosowano faktoring bez regresu, czyli pełny (55,1%), faktoring z regresem, inaczej niepełny (37,3%), bardzo rzadko stosowano faktoring odwrócony (4,7%) i najrzadziej wykorzystywano faktoring mieszany (2,9%).

Omówione powyżej najczęściej wykorzystywane formy faktoringu stosowane w badanej zbiorowości przedsiębiorstw finansowych zaprezentowano na rysunku 1.

Rysunek 1. Działalność przedsiębiorstw finansowych według rodzaju faktoringu w roku 2017



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Faktoring jest instrumentem wykorzystywanym przez coraz większą liczbę klientów. Banki komercyjne prowadzące działalność faktoringową w roku 2017 odnotowały wzrost wartości wykupionych wierzytelności o 11,7% w stosunku do roku poprzedniego. Wartość wykupionych wierzytelności przez banki komercyjne prowadzące działalność faktoringową wyniosła 76 088 mln zł, z czego faktoring krajowy stanowił 87,5%, natomiast faktoring w handlu zagranicznym 12,5% tej kwoty [GUS, 2018].

Faktoring z roku na rok jest coraz bardziej popularnym instrumentem umożliwiającym utrzymanie płynności finansowej przedsiębiorstwa. Jest doskonałym narzędziem, które pozwala uchronić przedsiębiorstwo od bardzo poważnych problemów finansowych, na które wpływ mają przede wszystkim zatory płatnicze. Instrument ten można zastosować jako formę finansowania w działalności przedsiębiorstwa albo może stanowić skuteczny sposób na poprawę jego płynności finansowej.

3. Uwarunkowania organizacyjno-prawne zastosowania faktoringu w przedsiębiorstwie

Regulacje prawne w Polsce dotyczące umowy faktoringu wskazują, że jest to proces realizowany na podstawie umowy pisemnej. Prawo do zawierania umów, w tym umowy faktoringu, regulują przepisy prawne wynikające z art. 353 Kodeksu cywilnego. Z uwagi na fakt, że istotną częścią faktoringu jest przelew wierzytelności, stosuje się również przepisy zawarte w art. 410 oraz w art. 509–518 Kodeksu cywilnego, które dotyczą świadczenia niezależnego [ustawa, 1964, art. 410, 509–518].

Najważniejszym aktem prawnym regulującym działalność faktoringu jest Konwencja o Faktoringu Międzynarodowym i Międzynarodowym Leasingu Finansowym uchwalona 28 maja 1988 r. w Ottawie. Zgodnie z powyższym aktem prawnym faktoring jest umową zawartą pomiędzy dostawcą (jedną stroną), a faktorem (drugą stroną) transakcji.

Warunki określone w Konwencji definiują: dostawcę, który może przenieść własność wierzytelności na faktora wynikających z umowy sprzedaży dóbr dłużnikom, z wyjątkiem stanowiącym dobra zakupione przez dłużnika do użytku rodzinnego, gospodarstwa domowego lub użytku osobistego. Faktor natomiast wykonuje co najmniej dwie z poniższych usług: zajmuje się inkasem wierzytelności, przejmuje ryzyko wypłacalności dłużnika, finansuje dostawcę, np. w formie zaliczek i pożyczek, lub prowadzi rozliczenia związane z wierzytelnościami. Dłużnik dostaje informację, że wierzytelność została przeniesiona [Konwencja, 1988, art. 2].

Umowa faktoringu jest zawierana pomiędzy dwoma osobami. Oznacza to, że jest umową dwustronną pomiędzy faktorem i faktorantem, pomimo że w transakcji istnieje jeszcze trzeci podmiot, a mianowicie dłużnik, który nie jest jednak stroną umowy.

Umowa faktoringu ma postać doraźnej transakcji albo umowy linii faktoringowej, czyli umowy ciągłej. W przypadku umowy transakcji doraźnej faktor uzyskuje od faktoranta jedną albo kilka wyraźnie określonych w umowie wierzytelności. W drugim przypadku wierzytelności od faktoranta nabywa faktor do wysokości limitu określonego w umowie. Limit obowiązuje przez okres trwania umowy, po każdej zapłacie wymagalnej faktury ulega odnowieniu.

Prawo w Polsce nie definiuje faktoringu jako czynności bankowej, dlatego nie są wymagane np. zezwolenia prezesa Narodowego Banku Polskiego czy Komisji Nadzoru Finansowego. Wymagane jest natomiast przestrzeganie regulacji i przepisów prawnych dotyczących tego rodzaju działalności [Rytko, 2009, s. 203–204].

4. Opracowany model stosowania faktoringu w przedsiębiorstwie

Projektując model stosowania faktoringu w przedsiębiorstwie, przyjęto ściśle określone warunki, które muszą być spełnione, by usługa faktoringu działała sprawnie oraz przyniosła pożądane efekty ekonomiczne. Projekt modelu oparty jest przede wszystkim na warunkach finansowych faktoringu jako narzędzia usprawniającego zarządzanie finansami, ponieważ w każdym przedsiębiorstwie głównym źródłem środków pieniężnych jest sprzedaż.

Punktem wyjścia przy opracowaniu modelu jest cykl przepływu środków pieniężnych w przedsiębiorstwie. Konstruuąc model faktoringu, uwzględniono odnośnie do faktoranta (przedsiębiorstwo finansowe) takie założenia, jak:

- faktorant jest przedsiębiorstwem z sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- działa na rynku w długim okresie,
- prowadzi działalność usługową, handlową lub produkcyjną z wyłączeniem działalności, gdzie odbiorcą jest osoba fizyczna,
- posiada stałą grupę odbiorców,
- działalność przedsiębiorstwa jest rentowna.

Dłużnicy objęci faktoringiem to przedsiębiorstwa:

- należące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw,
- posiadające stabilną sytuację finansową,
- nie znajdują się aktualnie w stanie likwidacji lub upadłości,
- posiadają udział w sprzedaży faktoranta,
- współpracują z faktorantem, a współpraca ta przebiega bez zastrzeżeń.

Rolę przedsiębiorstwa faktoringowego pełni bank. Podmiot ten wybrano pomimo szerszego zakresu udzielanych usług przez niebankowe przedsiębiorstwa finansowe. Wybierając bank jako instytucję faktoringową, kierowano się takimi czynnikami, jak: wiarygodność, wysokie bezpieczeństwo, szybkość wypłaty gotówki, wyraźnie rozbudowana sieć oddziałów, mniejsze koszty przeprowadzenia transakcji niż w przypadku niebankowych przedsiębiorstw finansowych. Wyraźnym ułatwieniem dla przedsiębiorstwa korzystającego z faktoringu w instytucji bankowej, która prowadzi jego pełną obsługę, to:

- znajomość sytuacji finansowo-ekonomicznej przedsiębiorstwa,
- bank posiada szereg dokumentów powiązanych z prowadzoną działalnością gospodarczą przedsiębiorstwa,
- wiedza na temat transakcji między dostawcami i odbiorcami oraz sytuacji publicznoprawnej danego przedsiębiorstwa.

Wszystkie powyżej wymienione czynniki zasadniczo przyspieszają transakcję faktoringu. Warto również zwrócić uwagę na to, że przedsiębiorstwo będące stałym klientem banku może negocjować warunki transakcyjne faktoringu.

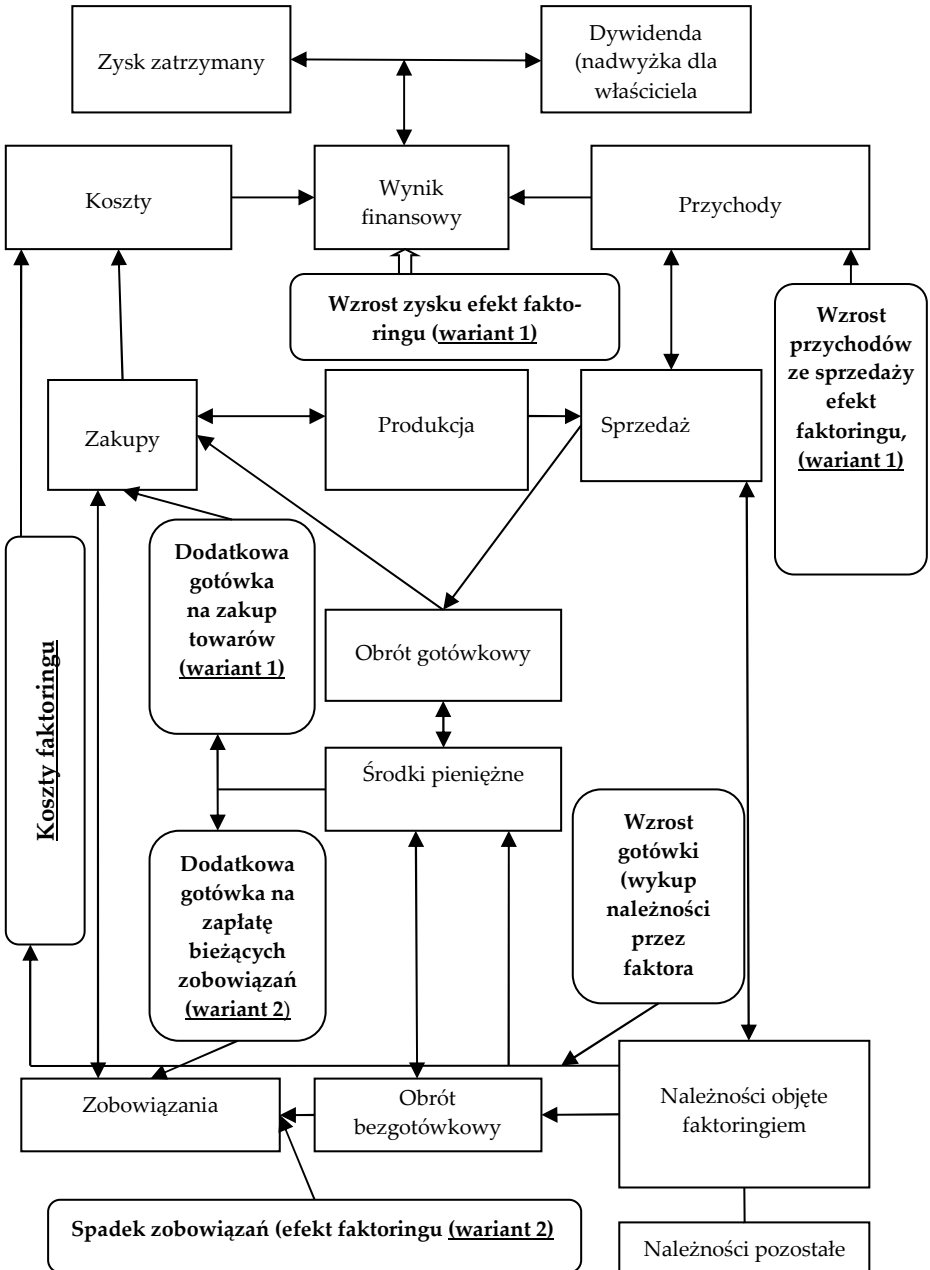
Jednym z elementów postulowanego modelu faktoringu jest propozycja zastosowania faktoringu niepełnego (z regresem) w linii kredytowej przedsiębiorstwa. Czynnikiem decydującym w głównej mierze o wyborze faktoringu niepełnego jest powszechna dostępność, łatwiejsze do realizacji procedury, ale przede wszystkim niższe koszty niż w przypadku faktoringu pełnego (bez regresu). Przebieg faktoringu można podzielić na poszczególne etapy:

- uzgodnienie zakresu usług między faktorantem a faktorem,
- podpisanie umowy faktoringowej oraz określenie prawnych zabezpieczeń,
- realizacja umowy obejmująca przekazanie faktorowi kopii faktur, sfinansowanie transakcji przez faktora w wysokości ok. 70–90% wartości faktury (wpłata zaliczki), przekazanie informacji o przelewie wierzytelności, zapłata faktury przez dłużnika w terminie określonym w fakturze, wypłata pozostałej kwoty wierzytelności przez faktora.

Po zakończeniu transakcji istnieje możliwość odnowienia limitu, a faktorant posiada możliwość przedstawienia kolejnych faktur do wykupu.

Dzięki zastosowaniu faktoringu przedsiębiorstwo jest w posiadaniu dodatkowych środków pieniężnych, które może rozdysponować na spłacenie bieżących krótkoterminowych zobowiązań lub wprowadzić je z powrotem w obrót działalności. W pierwszym przypadku nastąpi spadek zobowiązań danego przedsiębiorstwa, natomiast w drugim gotówka uzyskana z wykupu wierzytelności może być przeznaczona na zakup towarów i materiałów. W następnej kolejności po dokonaniu odpowiednich procesów otrzymane produkty gotowe mogą zostać przeznaczone do sprzedaży. Wzrost sprzedaży wpływa na wzrost produkcji oraz przyczynia się do efektywniejszego wykorzystania potencjału przedsiębiorstwa. W efekcie końcowym dochodzi do wzrostu zysku. Wygospodarowany zysk można przeznaczyć między innymi na powiększenie kapitałów własnych przedsiębiorstwa, co powoduje wzrost wartości przedsiębiorstwa lub na wypłatę dywidend dla właścicieli. Na rysunku 2 zaprezentowano ideę funkcjonowania faktoringu w przedsiębiorstwie.

Rysunek 2. Model funkcjonowania faktoringu w przedsiębiorstwie



Źródło: Opracowanie własne.

Wdrożenie faktoringu jest czynnością prostą i niezabierającą wiele czasu pod względem organizacyjnym. Proponowany model stosowania faktoringu w przedsiębiorstwie uwzględnia panujące aktualnie warunki na

polskim rynku oraz jest możliwy do wykorzystania w większości polskich przedsiębiorstw. Należy jednak pamiętać, że umowa faktoringu powinna być dopasowana do indywidualnych potrzeb konkretnego przedsiębiorstwa. Wdrożenie tej formy finansowania należy poprzedzić dokładną analizą wielu czynników. Opracowany model faktoringu umożliwi zachowanie płynności finansowej oraz sprawniejsze zarządzanie kapitałem obrotowym i należnościami w przedsiębiorstwie.

Zakończenie

Rozwój współczesnych przedsiębiorstw jest zależny przede wszystkim od możliwości finansowych. Zyskowność i wypłacalność przedsiębiorstwa są podstawowymi warunkami prawidłowego działania na polskim rynku w długim okresie. Warunkiem koniecznym jest natomiast posiadanie bieżącej płynności finansowej w krótkim okresie. Faktoring jest doskonałym instrumentem finansowania bieżącej działalności. Podstawową jego zaletą jest zwiększenie sprawności zarządzania kapitałem obrotowym, przez zapewnienie płynnego, stałego źródła finansowania. Przedsiębiorstwo nie ma problemów z utrzymaniem bieżącej płynności finansowej, co przekłada się na zdolność regulowania zobowiązań własnych. Korzystając z faktoringu, przedsiębiorstwo może minimalizować poziom należności, równocześnie nie obniżając konkurencyjności warunków sprzedaży między innymi odroczonej płatności kluczowych odbiorców. Wykorzystanie faktoringu może również przyczynić się do uwolnienia zamrożonych (niepracujących) środków pieniężnych.

Faktoring adresowany jest do przedsiębiorstw działających we wszystkich segmentach rynku, pod warunkiem że realizują sprzedaż na odroczonej terminach płatności. Należy zwrócić uwagę, że usługa nie jest kierowana do firm zmagających się stale z problemami finansowymi. Faktoring jest sposobem na przyspieszenie inkasa należności, a nie narzędziem poprawy złej sytuacji finansowej przedsiębiorstwa.

Warto wspomnieć o korzystnym wpływie faktoringu na gospodarkę – w skali krajowej przez przyspieszenie obrotu środkami pieniężnymi przyczynia się on do uwolnienia zainwestowanych kapitałów i wprowadzenia ich w obieg. To z kolei przekłada się na poprawę wyników finansowych dużej ilości podmiotów działających na polskim rynku. Przedsiębiorstwa, które mają dobrą kondycję finansową oraz perspektywę dalszej działalności, chętniej inwestują we własny rozwój. Przejawia się to w tworzeniu nowych miejsc pracy, wprowadzaniu innowacyjnych rozwiązań, zwiększaniu produkcji, co ma odzwierciedlenie we wzroście gospodarczym całego kraju.

Literatura

- Chynał H. (2008), *Kredyty bankowe i inne formy finansowania poradnik dla małych i średnich firm*, Difin, Warszawa.
- GUS (2018), *Działalność faktoringowa przedsiębiorstw w 2017r.*, www.stat.gov.pl, dostęp: 10.09.2018.
- Jaworowski J. (2010), *Zarządzanie finansami XXI wieku wobec wyzywań*, Wyższa Szkoła Bankowa w Gdańsku, Gdańsk.
- Kaczmarek T.T. (2007), *Zarządzanie płynnością finansową małych i średnich przedsiębiorstw – ujęcie praktyczne*, Difin, Warszawa.
- Konwencja UNIDROIT o faktoringu międzynarodowym, Ottawa, 28 maja 1988 r.
- Rytko P. (2009), *Zarządzanie kredytem handlowym w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Szczęśny W. (2010), *Zarys wykładu*, Difin, Warszawa.
- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny (t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1025 z późn. zm.).

Streszczenie

Zarządzanie przedsiębiorstwem ukierunkowane jest na osiągnięcie celów finansowych. Wraz z rozwojem gospodarki rynkowej opartej na wolnej konkurencji ukształtowała się praktyka handlowa pomiędzy kontrahentami polegająca na odraczaniu terminów płatności za świadczone usługi lub sprzedaż towarów, tzw. kredyty kupieckie. W ostatnich latach systematycznie zwiększa się liczba odbiorców regulujących swoje zobowiązania z opóźnieniem, czego następstwem są problemy z płynnością finansową dostawców. Aby uniknąć negatywnych skutków opóźnień i znacznie ograniczyć ryzyko niewypłacalności, przedsiębiorstwa poszukują zewnętrznych źródeł finansowania bieżącej działalności, bardzo często w postaci faktoringu. Celem niniejszego artykułu jest opracowanie modelu faktoringu jako narzędzia umożliwiającego zachowanie płynności finansowej. Efektem końcowym opracowania jest zaprezentowanie zastosowania praktycznego usługi faktoringu w przedsiębiorstwie w oparciu o zaprojektowany model. Główną metodą badawczą zastosowaną w artykule jest analiza opisowa z elementami statystyki opisowej oraz analiza literatury przedmiotu.

Słowa kluczowe

faktoring, kapitał obrotowy, model, płynność finansowa, przedsiębiorstwo

The use of factoring as a company financing instrument (Summary)

Business management is focused on achieving financial goals. Along with the development of a market economy based on free competition, a trade policy developed between contractors consisting in postponing payment deadlines for services rendered or selling goods, ie trade credits. In recent years, the number of recipients regulating their liabilities has been systematically increasing with delay, resulting in problems with suppliers' liquidity. In order to avoid the negative effects of delays and significantly reduce the risk of insolvency, enterprises look for external sources of financing their current operations, very often in the form

of factoring. The purpose of this article is to develop a factoring model as a tool for maintaining financial liquidity. The final result of the study is to present the practical application of factoring in the company based on the model. The main research method used in the article is a descriptive analysis with elements of descriptive statistics and literature analysis of the subject.

Keywords

factoring, working capital, model, financial liquidity, enterprise

Halina Czubasiewicz*

Piotr Grajewski**

Koncepcja systemowych rozwiązań ZZL w realiach działania organizacji procesowej

Wstęp

Trudności w elastycznym zarządzaniu organizacjami wśród sformalizowanych, hierarchicznych struktur skłaniają do poszukiwania rozwiązań eliminujących ich wady. Organizacje projektowe i procesowe uelastyczniają organizację, eliminując podstawowe wady struktur zbyt sztywnych ze względu na sformalizowane i hierarchiczne zasady działania. Dostosowanie organizacji w obszarze rozwiązań strukturalnych i procedur działania do dynamicznego charakteru celów i strategii działania wymaga zbudowania rozwiązań w obszarze funkcji personalnej, spójnej z realiami działania w organizacjach elastycznych. W artykule autorzy skupiają się na pokazaniu kierunków zmian w obszarach zarządzania zasobami ludzkimi, aby umożliwić wykorzystanie w pełni możliwości działania elastycznej organizacji. Zwracając uwagę na podstawowe zmiany w funkcjonowaniu organizacji procesowej, wskażemy te rozwiązania w funkcji personalnej, które mogą stanowić bariery we wdrażaniu i funkcjonowaniu organizacji procesowej. Naszym celem jest pokazanie kierunków zmian w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wspomagających działanie w organizacji procesowej. Konwencja działania organizacji procesowej jest spójna z nowymi tendencjami w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Szczególne znaczenie ma zarządzanie wiedzą, zarządzanie talentami, działania zwiększające zaangażowanie pracowników i wzrost satysfakcji z wykonywanej pracy.

1. Organizacja procesowa jako wyzwanie współczesnego świata biznesu

Podejście procesowe znane jest już od czasów szkoły klasycznej, traktowane jest często jako przeciwstawne do podejścia funkcjonalnego i koncentruje się na zjawiskach dynamicznych zachodzących w organizacji.

* Prof. UG dr hab., Zakład Zarządzania Personalem, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, halina.czubasiewicz@ug.edu.pl

** Prof. dr hab., Zakład Systemów Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, p.grajewski@ug.edu.pl

Możliwości techniczne i potencjał intelektualny współczesnego uczestnika organizacji pozwalają na odejście od rygorystycznej zasady traktowania procesu jako standardu wykonawczego, wobec którego realizator może przyjąć jedynie postawę konformistyczną. Procesy nie służą dzisiaj do tworzenia reżimów wykonawczych dla uzyskania efektu całkowitej symbiozy realizatora z odgórnie zaprojektowaną technologią organizacyjną (choć praktyka w tym zakresie jest często zupełnie inna). Mają one raczej stanowić punkt odniesienia, swoistą referencję dla realizatora, wskazującą na kierunek działań uznany za optymalny dla przewidzianych na etapie projektowania warunków realizacji oczekiwań klienta procesu. Duża zmienność zewnętrznych warunków działania współczesnego przedsiębiorstwa wymaga od systemów organizacyjnych wysokiego poziomu elastyczności. Tę zapewniają pracownicy, od których oczekuje się reagowania na turbulentne otoczenie, przez decyzje podejmowane w trakcie realizacji procesu. Zgodnie z tymi oczekiwaniami J. Jennings i L. Haughton [2002, s. 109] twierdzą, że decyzje trafne i szybkie są podejmowane tak blisko miejsc akcji jak to możliwe. Ważne jest też położenie nacisku nie tylko na decyzyjne reagowanie poszczególnych pracowników, ale także na budowanie dynamicznych zespołów, w których problemy są rozwiązywane przez wszystkich pracowników zaangażowanych w przebieg procesów [Muller, Rupper, 2000, s. 40]. Wymaga to uwzględnienia poziomu intelektualnego współczesnych pracowników umożliwiające stałe zwiększanie ich samodzielności w wyborze dróg realizacji zadań. W organizacji opartej na konwencji procesowej możliwość ta materializuje się ze względu na charakter więzi, jaki w niej powstaje dzięki charakterystyce specyficznych relacji wewnętrznych.

Organizację procesową można zdefiniować jako system, który ukierunkowuje relacje między realizatorami jej celów na działania zawarte w zbiorach sekwencyjnych czynności (procesy). Procesy są w istocie ciągami działań transformującymi pomysł i wysiłek człowieka na efekt zdefiniowany przez oczekującego nań klienta. Przebieg tych działań, ich koszty i czas trwania mają decydujący wpływ na sprawność działania organizacji [Grajewski, 2016, s. 60].

Obserwacje poczynione w firmach, w których wdraża się rozwiązania zorientowane na zarządzanie procesami, wskazują na bagatelizowanie w nich znaczenia zmian systemowych. Opracowywane są mapy procesów, często też szczegółowe procedury realizacyjne nakładane następnie na istniejące od dawna struktury funkcjonalne. Istnieje tymczasem zasadnicza rozbieżność między samą istotą funkcjonowania organizacji procesowej a naturą konstrukcji struktur funkcjonalnych. Rozbieżność ta polega na:

- pionowej koncentracji zasobów w strukturze funkcjonalnej i poziomym ukierunkowaniu działań w układach organizacji procesowej;
- koordynacji wymuszanej przez silny układ hierarchiczny, charakterystyczny dla organizacji funkcjonalnej i koordynacji poziomej, wymuszanej przez sekwencyjny przebieg poszczególnych operacji w zidentyfikowanych procesach;
- optymalizacji działań ze względu na cele zatrudnionych specjalistów grupowanych według kryterium podobieństwa rodzajowego zadań – charakterystyczne dla perspektywy klienta zewnętrznego i wewnętrznego w organizacji procesowej;
- braku możliwości „negocjowania” oczekiwanych efektów pracy wewnętrznych obszarów działania w organizacji funkcjonalnej i opanowaniu takiej umiejętności w warunkach działania organizacji procesowej;
- ukierunkowaniu oddziaływania systemów motywacyjnych na awans pionowy w organizacji funkcjonalnej i oddziaływania motywatorów w kierunku zdobywania kompetencji i umiejętności do wykonywania szerokiego zakresu operacji w procesach organizacji ukierunkowanej na procesy.

Organizacja procesowa ma w dużym stopniu cechę samoorganizowania i jako taka zawiera elementy trwałe – podział na główne megaprocesy i zmienne – konfiguracja procesów wewnątrz megaprocesów. Cecha ta jest niezbędna dla przetrwania takiej organizacji, gdyż zmiana nie może być wdrażana w trybie znanym z klasycznych rozwiązań, lecz musi być wkomponowana w operacyjne działanie systemu. W rezultacie każdy wykonawca działań (operacji w procesach) w tej organizacji powinien mieć kwalifikacje projektowe oraz tym samym znaczny zakres kompetencji zarówno decyzyjnych, jak i umiejętności realizacyjnych. A zatem współczesny proces różni się od klasycznego tym samym, czym różni się współczesna rzeczywistość od tej znanej z przeszłości – szybkością i radykalizmem zmian.

2. Od przedsiębiorstwa funkcjonalnego do procesowego

Z perspektywy postrzegania dzisiejszych realiów funkcjonowania wielu przedsiębiorstw dostrzegamy trudności w przejściu od organizacji funkcjonalnej do procesowej. Aby przybliżyć organizację do warunków organizacji procesowej, ważne jest postrzeganie tych zmian także z perspektywy zatrudnionych pracowników. Ten aspekt zmian ma istotne znaczenie, ponieważ:

1. Struktura podstawowych elementów organizacji zmieni się – komórki funkcjonalne zostaną zastąpione przez zespoły ds. procesów. Ich

wewnętrzna konfiguracja zależności powinna od rodzaju wykonywanej pracy (zespoły prowadzące sprawę, zespoły wirtualne, kontraktowe). Zwiększy to elastyczność organizacji w rozumieniu większej zwinności, ruchliwości, adaptacji [Krupski, 2006, s. 4]. Szczególną cechą organizacji elastycznej, stanowiącej o sukcesie na rynku, będzie jej zdolność przystosowawcza do warunków, zdolność do modyfikacji, zwinność, sprawność i doskonalenie [Evans, 1991, s. 69].

2. Charakter wykonywanej pracy ulegnie zmianie z prostej na wielowymiarową. Organizacja procesowa ma wpływ na przesuwanie i nakładanie na siebie granic między różnymi rodzajami pracy, zastępując tym samym indywidualną odpowiedzialność za realizację zadań współodpowiedzialnością za osiągnięte wyniki procesu.
3. Konstrukcja struktury organizacyjnej, ulegając przeobrażeniom, eliminuje wieloszczeblowy układ hierarchiczny, którego głównym zadaniem jest utrzymywanie sprawności działania mechanizmów kontroli, monitorowania, rozstrzygania konfliktów międzyfunkcjonalnych w walce o priorytety i gratyfikacje oraz podejmowanie decyzji spajających części systemu w jedną całość. Dzięki tej zmianie kształtuje się struktura płaska, złożona z samodzielnych zespołów w pełni odpowiedzialnych za sposób i skutki działania, wspierana przez menedżerów, którzy zmieniają dotychczasową rolę nadzorców na rolę doradców. Kontrolę nad procesami sprawują sami ich realizatorzy. Tradycyjna struktura organizacyjna traci na znaczeniu i jest zastępowana przez zespoły i ludzi, którzy kontaktują się zgodnie z potrzebami procesu, docierają do potrzebnych informacji, samodzielnie podejmują decyzje. Staje się zatem organizacją nowoczesną, którą R.S. Kaplan i D.P. Norton charakteryzują jako interdyscyplinarną, powiązaną z odbiorcami i dostawcami, segmentującą klientów, zatrudniającą wykształcony personel, innowacyjną i o globalnej skali działania [Kaplan, Norton, 2001, s. 86]. Schemat struktury nie jest podstawową informacją o konfiguracji systemu, przedstawia informacje o powiązaniach, głównie hierarchicznych. W organizacjach procesowych jest uzupełniony przez mapę procesów i ról organizacyjnych.
4. Sposób pomiaru wyników – od opartych na wkładzie pracy (wysiłku) do produktywnych. Tradycyjne wartościowanie pracy wyznacza tylko potencjalne czynniki wpływające na ostateczny efekt, lecz nie sam efekt. Zarządzanie procesami wymaga wartościowania rezultatu działania zespołu procesowego z punktu widzenia jego wartości dla klienta wewnętrznego i zewnętrznego. Mierzy się zatem nie wartość funkcji, lecz wartość operacji i całych procesów. Ani pojedyncza

funkcja, ani nawet zbiór funkcji nie mają dla klienta żadnej wartości. Może on jedynie uznać, że jest to niezbędny koszt tworzenia wartości, ale nie jej istota.

5. Status pracownika – wszechobecną, sformalizowaną kontrolę organizacyjną zastępuje szeroki zakres kompetencji realizatorów procesów. W tradycyjnej organizacji funkcjonalnej od pracownika oczekuje się aktywności i inwencji w zakresie wyznaczonym przez formalne przepisy i procedury. W organizacji procesowej regułą jest samodzielne tworzenie procedur realizacyjnych w ramach odgórnie ustalonych procesów. K. Perechuda [1998, s. 6] uważa, że każdy pracownik (aktor) jest równorzędny w stosunku do innych. Przyjęcie tej zasady odwraca role, jakie odgrywa pracownik w obu typach organizacji: z wykonawcy poruszającego się po wyznaczonym przepisami obszarze samodzielności staje się aktywnym realizatorem, zdolnym do niekonwencjonalnych działań wyznaczonych zakresem procesu, za który odpowiada i który kształtuje. W tej sytuacji kluczowym czynnikiem skutecznego działania w tak ukształtowanej organizacji jest zwiększony zakres kompetencji, a w ślad za tym większa odpowiedzialność.
6. Kultura organizacyjna – kult przełożonego zostaje zastąpiony „kultem klienta”. Procesowy charakter organizacji uruchomi zmianę głównych wartości przyjmowanych w zespole pracowniczym. Zmieni się sposób odczytywania hierarchii organizacyjnej w kierunku odejścia od zasady jej tożsamości z hierarchią racji. Dyskusja, negocjowanie, wzajemne przekonywanie i argumentacja zaczną przeważać nad zadekretowaną racją jako pochodną miejsca w hierarchii. Wzrośnie znaczenie takich postaw, jak: rzeczywista kreatywność i innowacyjność, odwaga, otwartość i empatia w relacjach z klientami, bezpośrednia komunikacja.

Możliwość wprowadzenia tych zmian uwarunkowana jest przekształceniem większości rozwiązań systemowych wspierających funkcjonowanie współczesnej organizacji, w tym w szczególności we wszystkich obszarach ZZL.

Każdy obszar zmian od organizacji klasycznej do procesowej jest zdefiniowany wsparciem przez rozwiązania we wszystkich podsystemach ZZL. Wdrażanie rozwiązań procesowych do praktyki wymaga zmiany kultury organizacyjnej, a przede wszystkim innych kompetencji pracowników takiej organizacji. Poniżej prezentujemy rozwiązania w tym obszarze wspierające ten zabieg. Brak takich zmian stanowi istotną barierę dla implementacji rozwiązań uelastyczniających organizację dla oddziaływań zewnętrznych.

3. Bariery uproszczenia organizacji wynikające z funkcji personalnej

Zasygnalizowane cechy działania w organizacji procesowej wymagają innej kultury organizacyjnej, innych kompetencji pracowników (szczególnie kompetencji społecznych) oraz innych ich postaw i zachowań. Cechą rozwiązań procesowych jest strategia zorientowana na klienta. Wartość dodana dostarczana klientowi wymaga wykorzystania całego potencjału intelektualnego firmy do wykreowania nowej wiedzy. Posiadaczami wiedzy w przedsiębiorstwie są ludzie, którzy ją zdobywają i poszerzają poprzez kontakty między sobą i otoczeniem, a także są zachęceni do nabywania nowych kompetencji przez rozwiązania wspomagające ten kierunek działania. Chcąc efektywnie korzystać z wiedzy, którą posiadamy w organizacji, musimy stworzyć system zarządzania, który uporządkuje to, co już wiemy i wspomogło tworzenie nowej wiedzy. Nowe wyzwania wynikają z przeobrażeń gospodarki, w której nowym źródłem wartości jest informacja i wiedza włożona w pracę [Antczak, 2013, s. 25]. Zatem w uelastycznionych strukturach organizacyjnych musi być budowany system zarządzania wiedzą, w tym też dzielenia się wiedzą i permanentnego uczenia się oraz komunikowania się, niezbędnego w pracy zespołowej i w realizacji roli menedżera. Wspieranie zarządzania wiedzą i procesów uczenia się w organizacji dotyczy w szczególności dostosowania do tej koncepcji wszystkich obszarów zarządzania zasobami ludzkimi i tworzenia klimatu warunkującego powodzenie przedsięwzięcia. Trudno przesądzić, który z obszarów ZZL powinien inicjować zmiany w kierunku zarządzania wiedzą. Warunkują się one wzajemnie i dopiero łącznie zastosowane decydują o sukcesie.

Nie przesądzając o hierarchii i kolejności rozwiązań, ważne jest budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu wiedzą i przemianom w zakresie pełnienia ról organizacyjnych, ocenie i wykorzystaniu kompetencji, standardów postaw i zachowań pracowników. Kultura organizacyjna w dużym stopniu decyduje o tym, czy i w jakiej formie zmiany w zarządzaniu zostaną zaakceptowane przez członków organizacji. Dlatego tak ważne jest uwzględnienie aspektów kulturowych we wszelkiego typu projektach z tego zakresu. To kultura organizacyjna wpływa na to, czy pracownik nastawiony jest przede wszystkim na przestrzeganie reguł, procedur, formalnych uwarunkowań, czy też ich udział jest minimalizowany nie tylko w rozwiązaniach organizacyjnych, ale i w postawach, które z podporządkowania, dyspozycyjności i dokładności ewoluują ku twórczości, odpowiedzialności i decyzyjności. Kultura organizacyjna wyznacza też relacje między ludźmi. Kultura organizacyjna spójna ze zmianami w kierunku uproszczenia organizacji musi gwarantować zainteresowanie pomysłami

pracowników, wspierać proces wzajemnej wymiany wiedzy pomiędzy pracownikami, ponieważ wartość wiedzy każdego z nich, z punktu widzenia całej organizacji, jest mniejsza, niż gdyby mieli oni możliwość dzielić się nią wzajemnie. Bardzo ważne są też postawy otwartości na nowe pomysły, na zmiany, na konieczność uczenia się. Wymaga to zmian w rozumieniu i definiowaniu sensu pracy, sukcesu i kariery. Kultura organizacyjna jest ściśle powiązana z rozwiązaniami motywacyjnymi w organizacji, a te bezpośrednio przekładają się na postawy i zachowania pracowników. Zatem kultura organizacyjna, jej typ, siła oddziaływania i głębokość warunkują zachowania człowieka [Stachowicz, Machulik, 2001, s. 56–112].

Współczesne organizacje są mocno zorientowane na klienta. Szczególnie duże znaczenie ma satysfakcja klienta, podmiotowe traktowanie uczestników procesu i przestrzeganie norm etycznych w kontaktach wewnętrznych i na zewnątrz organizacji. Konsekwencją tej orientacji jest indywidualne traktowanie klienta, dostosowywanie nie tylko produktu, ale również warunków kontaktu z nim i szczegółów oferty do jego oczekiwań (ciekawe wyniki badań tego problemu prezentuje A. Mazurkiewicz [2010, s. 138–144]).

4. Kierunki dostosowywania funkcji personalnej do organizacji procesowej

Kwestia kompetencji pracownika jest przedmiotem szczególnego zainteresowania menedżerów we współczesnych organizacjach. Jest często traktowana jako swoisty wyznacznik nowoczesności rozwiązań systemowych w obszarze ZZL. Rośnie zainteresowanie procesami kadrowymi i nacisk na doskonalenie rozwiązań, aby możliwości tkwiące w wiedzy, umiejętnościach, doświadczeniu, cechach osobowych i motywacji pracowników wykorzystać w zarządzaniu organizacjami, ale jednocześnie rozwijać kompetencje, dostosowywać je do coraz to nowych standardów. Wykorzystanie kompetencji pracowników i świadome, celowe zarządzanie kompetencjami wymaga zmiany cywilizacyjnej w zarządzaniu organizacjami i podporządkowanie tej zmianie rozwiązań w wielu podsystemach, w tym szczególnie w szeroko rozumianym podsystemie motywowania. Kierunki doskonalenia funkcji personalnej muszą uwzględniać wymogi działania w organizacji procesowej, a dodatkowo zmianę kapitału społecznego w związku z przejmowaniem rynku pracy przez młode pokolenie Y.

Dobór pracowników w organizacjach elastycznych wymaga rozstrzygnięcia wielu problemów. Pierwszym z nich jest podjęcie decyzji, czy zatrudniać na umowę o pracę, czy wypożyczać pracownika o potrzebnych kwalifikacjach. Oba rozwiązania są zasadne i muszą być podporządkowane strategii organizacji. Każde z nich wymaga sprawnej organizacji pracy,

aby wiedza posiadana przez pracownika była wykorzystana i stanowiła element systemu wiedzy organizacji. Taktyka wypożyczania pracownika podnosi koszty pozyskiwania wiedzy i wymaga doskonałego rozpoznania potrzeb organizacji oraz sprawnego systemu organizacji pracy. W procesach zatrudniania pracowników organizacja musi precyzyjnie określać oczekiwania wobec kandydatów i prowadzić skuteczną selekcję. Coraz większe znaczenie zyskują kompetencje z obszaru postaw i zachowań pracowników, ponieważ sukces przedsiębiorstwa zależy w dużym stopniu od umiejętnego sposobu nawiązywania relacji z klientami. Tak więc coraz bardziej liczą się sprawność w komunikacji interpersonalnej, umiejętność negocjacji, umiejętność współpracy i wysoki poziom inteligencji emocjonalnej.

Jak można zauważyć, zmiany parametrów organizacji wymagają prze wartościowania wymagań wobec pracowników. Obserwujemy wyrównywanie się poziomów wykształcenia i dostępu do informacji. Od pracownika coraz bardziej oczekuje się kreatywności, która była dotąd domeną kierownika. Zdolność pracownika do działań twórczych jest jedną z ważniejszych jego umiejętności i talentów. Ale nie sprzyjają temu ograniczenia, standardy, rutyna. Twórcza postawa nie jest zarezerwowana dla wybranej grupy, staje się stanem oczekiwanym od samodzielnych, posiadających wewnętrzną motywację, doskonale wykształconych pracowników. Oczekuje się od pracowników, że potrafią korzystać z informacji, potrafią dokonywać ich selekcji, przetwarzać je, podejmować w oparciu o informacje racjonalne decyzje. I jeszcze jeden ważny czynnik w zbiorze oczekiwań od pracownika to umiejętność i zgoda na ciągły proces uczenia się. Wiedza zdobyta na studiach dezaktualizuje się niezwykle szybko, a więc sukces w pracy zależy od ciągłego rozwoju pracownika. Pracownik współczesnych, elastycznych organizacji to „twórczy pasjonat” [Czubasiewicz, 2005, s. 58–60]. „Twórczy pasjonat” jako wzorzec pracownika wymaga przede wszystkim położenia nacisku na wysokie wymagania w zakresie posiadanej wiedzy (wiedzy szeroko rozumianej). Składają się na nią: wiedza merytoryczna, ale też wiedza pozwalająca na rozumienie procesów zachodzących w otoczeniu, wiedza o świecie i motywacja pracownika do ciągłego rozwoju wiedzy, do udziału w niekończącym się procesie uczenia się. Wymagania stawiane pracownikom w trakcie zatrudniania ich do organizacji muszą nie tylko być zweryfikowane, ale wykorzystywane też w procesie pracy. Musi zatem spójnie ze stawianymi wymaganiami tworzona być przestrzeń organizacyjna, w której te cechy, umiejętności i postawy będą na bieżąco wykorzystywane i doskonalone przez rozwiązania HR. Jak widać, przechodzenie do organizacji elastycznej, w tym procesowej, najbardziej rzutuje

na zmianę kryteriów doboru kandydatów do organizacji a nie na sposób prowadzenia procesów rekrutacji i selekcji.

Rozwój kadr i planowanie karier. Bezpośrednie inwestowanie w rozwój pracowników jest sensem i warunkiem zarządzania wiedzą i budowania kapitału ludzkiego. Coraz częściej pojawiają się w organizacjach programy zarządzania talentami jako czynnik rozwoju kadr. W organizacjach elastycznych zarządzanie talentami zyskuje przewagę nad planowaniem karier. Również szkolenia pracowników zyskują nową rangę i muszą być podporządkowane nowym warunkom. Szczególnie istotne jest identyfikowanie potrzeb szkoleniowych w ścisłym związku z planowaniem karier i ze strategią organizacji. Muszą one wynikać z rozpoznania luki między kompetencjami kadry a oczekiwaniami kompetencyjnymi, które związane są ze strategią organizacji. Zmienia się również struktura tematyki szkoleniowej. W konsekwencji rośnie nacisk na szkolenia rozwijające „miękkie” umiejętności, takie jak komunikacja interpersonalna, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, funkcjonowanie w zespole, kultura organizacyjna. Umiejętności z tego zakresu w istotny sposób wpływają na skuteczność przedsięwzięć nowej koncepcji zarządzania. Nie jest możliwe zarządzanie wiedzą bez wykorzystania rozwijającej się wiedzy pracowników w organizacji, co jest atrybutem organizacji procesowej, zatem istotną rolę do spełnienia ma planowanie karier, rozumiane jako poszukiwanie przestrzeni organizacyjnej, w której zagospodarowana wiedza i umiejętności pracownika stanowiłyby motywację do dalszego rozwoju, zarządzanie talentami, polegające na rozwoju i wykorzystaniu specyficznych cech pracownika, ważnych dla organizacji. Zatem zmiany w ZZL, wynikające z realiów działania organizacji procesowej w obszarze rozwoju, dotyczą przewartościowania problematyki szkoleń i jednoczesnego poszukiwania obszarów w organizacji, w których zdobyte na szkoleniach kompetencje byłyby wykorzystywane. Inną sferą zmian jest ściśle powiązanie obszaru doboru z obszarem rozwoju pracowników. Oczekiwania kompetencyjne zbudowane na potrzeby doboru do organizacji są kompatybilne z programami szkoleń i programami rozwoju talentów. Jednocześnie ma rację M. Jabłoński [2009, s. 90], że talent łączy się z cechami osobowości oraz z motywacją, stąd istotne dla powodzenia programów rozwojowych są przyjęte w organizacji rozwiązania motywacyjne.

Wynagradzanie pracowników i system motywacyjny. Pełnowartościowy pracownik z perspektywy zarządzania organizacją procesową to osoba, która potrafi uczyć się i jednocześnie znajduje skuteczne formuły przekazywania potencjału własnej wiedzy innym pracownikom oraz wykorzystuje ten zasób w samodzielnym tworzeniu koncepcji realizacyjnych w ramach ustalonych procesów. W organizacji procesowej oczekuje

się od pracownika, aby ten stał się aktywnym realizatorem, zdolnym do niekonwencjonalnych działań wyznaczonych zakresem procesu, za który odpowiada i który kształtuje. W ten sposób wiedza pozostaje w organizacji aktywowana czymś w rodzaju wewnętrznego benchmarkingu wiedzy. W praktyce efekt taki powinien być silnie wspierany przez rozwiązania w systemie motywacyjnym ukierunkowane na wynagradzanie nie tylko za efekty własnej pracy, rozwiązywanie problemów zgodnie z oczekiwaniami klienta, ale także za uczenie innych poprzez transfer własnej wiedzy, za efekt pracy zespołu. Osiągnąć to można dzięki wprowadzeniu zasady zespołowej formuły wynagradzania. Polega ona na wiązaniu części otrzymywanego przez pracownika wynagrodzenia z wynikami osiąganymi przez wszystkich uczestników zespołu. Rozwiązanie takie powinno prowadzić do sytuacji, w której pracownikom o największym potencjale wiedzy i umiejętności zależeć będzie nie na zwiększaniu dystansu do pozostałych, ale przeciwnie – na jego zmniejszaniu. W tradycyjnych rozwiązaniach na ogół stosuje się formułę, w myśl której pracownicy najlepsi mają największe wynagrodzenie. Doprowadza to w efekcie do stałego dążenia do utrzymywania i powiększania dystansu między gratyfikacjami w zespole pracowników w przekonaniu, że będzie to miało mobilizujący wpływ na najslabszych. Utrzymywanie tej różnicy leży w interesie najlepszych i blokuje transfer wiedzy między tymi grupami pracowników. Zmiana tego układu w kierunku aktywacji procesów uczenia się od najlepszych wymaga wkomponowania w system gratyfikacji elementu premiowania za wyniki pracy osiągnięte przez cały zespół. Innym ważnym aspektem wynagradzania w organizacjach procesowych jest powiązanie płac z oceną stopnia zadowolenia klientów zewnętrznych i wewnętrznych, na rzecz których budowane są procesy pracy.

System oceniania pracowników. Prawidłowa konstrukcja tego systemu da uczestnikom organizacji informację zwrotną o poziomie swoich kompetencji jako uczestnikach systemu zarządzania, stając się tym samym akceleratorem postaw prorozwojowych w obszarze uczenia się, współpracy, dzielenia się wiedzą, komunikowania się. Wymaga to przede wszystkim dostosowania do tej koncepcji zarządzania kryteriów oceny. Podstawowe znaczenie wśród kryteriów powinny zyskać te, które są związane z nastawieniem na rozwój własny, ale i na dzielenie się wiedzą, zaangażowanie w rozwój innych pracowników, umiejętność korzystania z wiedzy innych, pozytywne nastawienie do pracy w zespole, komunikowanie się, a także umiejętność stosowania wiedzy w praktyce organizacji. Innym problemem jest procedura oceny okresowej. Sukces zarządzania wiedzą najbardziej jest spójny z procedurą 360°, która sprzyja rozwijaniu współpracy i otwartości postaw i zachowań.

Podstawowe zmiany w ZZL, spójne z systemem działania w organizacji elastycznych, a szczególnie procesowych, to:

1. Wykorzystanie w motywowaniu pracowników wzmocnienia pozytywnego jako rozwiązania warunkującego większe zaangażowanie pracownika w twórcze poszukiwanie możliwości rozwoju firmy, modelowanie sposobów działania w zależności od potrzeb procesu, zwiększenie potencjału wykonawczego i intelektualnego i mobilizowanie do otwartych postaw i do dzielenia się wiedzą oraz do współpracy w zespole.
2. Wzbogacanie pracy, przechodzenie do takiej organizacji, w której praca związana jest ze wzrostem wymagań w obszarze twórczości, odpowiedzialności, samodzielności i rozwoju.
3. Zmiana postrzegania istoty pracy jako twórczego poszukiwania prowadzącego do rozwiązań dających satysfakcję pracującemu i jego otoczeniu. Powoduje to przewartościowanie pojęcia pracy. Odejście od traktowania jej jako konieczności, drogi do osiągnięcia innych bardziej wartościowych celów, na korzyść podejścia, które pozwala spojrzeć na pracę jako cel sam w sobie, radość, pasję. Wymaga to dobrego opłacania pracy, doceniania jej, rozwijania własnego potencjału.
4. Uświadamianie wagi i wartości kompetencji oraz nacisku na ich permanentny rozwój.
5. Preferowanie pracy zespołowej. Tworzenie warunków dla skutecznego i efektywnego działania zespołu. Wymaga to doceniania współpracy, uczenia zasad współpracy, szacunku dla innych, komunikacji interpersonalnej. Jest to istotne, ponieważ zarządzanie wiedzą pozwala na uzyskanie wartości z kapitału interakcyjnego, a nie tylko z kapitału kompetencji.
6. Nowe podejście do kariery zawodowej. Kariera nie musi kojarzyć się z awansem hierarchicznym. Kariera może być związana z mistrzostwem, rozwojem, przyjemnością pracy.

Zakończenie

Zmiana w kierunku organizacji o cechach procesowych ma charakter zmiany generacyjnej, kompleksowej, całkowicie zmieniającej układ relacji wewnątrz organizacji, a także z jej otoczeniem. Realizacja takiego przedsięwzięcia wymaga wielu zabiegów przygotowawczych zarówno w sferze technologii realizacyjnych, jak i w szczególności realiów kulturowo-organizacyjnych. Szczególnie istotny dla powodzenia procesu zmian jest kontekst kulturowy. Przede wszystkim bowiem akcentuje się takie kategorie, jak: dominacja w działaniu perspektywy klienta, w tym co szczególnie ważne – wewnętrznego, pracy zespołowej w zmiennych składach

personalnych czy wreszcie potrzeby jednoczesnego lub równoległego spełniania różnych ról także na różnych poziomach hierarchicznych. Organizacja o zmiennej geometrii struktury stanowi wyzwanie dla zatrudnionych pracowników, gdyż jest zasadniczo odmienna od organizacji klasycznej, która utrzymała stereotyp roli i relacji między przełożonym i podwładnym oparty na regule zwierzchnictwa i podporządkowania, rzadziej partnerstwa, współuczestnictwa i partycypacji. Przekonfigurowanie tego mentalnego stereotypu, wspieranego przez klasyczne rozwiązania systemowe, wymaga wielu często skomplikowanych i długotrwałych zabiegów. Główny ich zbiór odnajdujemy w metodykach oddziaływania na człowieka i pracownika, jakimi dysponuje ZZL. Klasyczne rozwiązania w tym obszarze, przeniesione na grunt organizacji o odmiennej niż klasyczna filozofii działania, z reguły znacznie opóźniają, a często w ogóle eliminują możliwość realizacji przedsięwzięcia. Z reguły w procesach przekształceń w opisywanym kierunku dominują problemy związane z informatycznym oprzyrządowaniem projektowania procesów. Brak lub niewielki zakres wsparcia ewolucji systemowej organizacji przez nowe rozwiązania w zakresie ZZL jest często powodem rezygnacji z zamiaru wdrożenia zmiany lub obniżenia poziomu zakładanej dojrzałości procesowej przedsięwzięcia. Doświadczenia wdrożeniowe autorów artykułu wskazują na niedostrzeżenie przez praktyków znaczenia wsparcia rozwiązań systemowych w zakresie ZZL w procesach implementacji takiej zmiany. W konsekwencji prowadzi to do dość powszechnego przekonania, że dojrzała organizacja o cechach procesowych jest wyzwaniem, którego realizację należy odłożyć na przyszłość. Jest to jeden z ważnych powodów niewielkiej ilości wdrożeń rozwiązań procesowych, zwłaszcza przeprowadzonych profesjonalnie i kompleksowo.

Literatura

- Antczak A. (2013), *Kapitał intelektualny i kapitał ludzki w ewoluującej przestrzeni organizacyjnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Czubasiewicz H. (2005), *Okresowe ocenianie pracowników – konfiguracja i projektowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Evans J.S. (1991), *Strategic flexibility for high technology manoeuvres: a conceptual framework*, „Journal of Management Studies”, Vol. 28, No. 1.
- Grajewski P. (2016), *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa.
- Jabłoński M. (2009), *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa.
- Jennings J.U., Houghton L. (2002), *Szybkość jako atut w biznesie. To nie duzi zjadają małych, ale szybcy opieszających*, MT Biznes, Warszawa.
- Kaplan R.S., Norton D.P. (2001), *Strategiczna karta wyników, jak przełożyć strategię na działania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Krupski R. (2006), *Elastyczność organizacji – elementy teorii*, „Zeszyty Naukowe WWSZiP”, nr 9.
- Mazurkiewicz A. (2010), *Kapitał ludzki w procesie kształtowania sprawności organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Muller R., Rupper P. (2000), *Process Reengineering. Optymalizacja procesów zorientowanych na klienta*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Perechuda K. (1998), *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław.
- Stachowicz J., Machulik J. (2001), *Kultura organizacyjna przedsiębiorstw przemysłowych*, Wydawnictwo Zumacher, Kielce.

Streszczenie

Artykuł zawiera rozważania dotyczące skali niezbędnych przekształceń, jakie powinny zostać przeprowadzone w zakresie rozwiązań systemowych w obszarze HR. Cechy i warunki funkcjonowania organizacji procesowej tworzą nowe wymagania wobec pracowników. Kształtują nowe wymagania kompetencyjne (w tym kompetencje społeczne) i wymagania w zakresie postaw i zachowań pracowników. Te z kolei kształtują wymagania budowania innych rozwiązań we wszystkich obszarach funkcji personalnej. W artykule zaprezentowano główne determinanty i cechy charakterystyczne budowy organizacji procesowej, a także ocenę zakresu zmian w konstrukcji poszczególnych systemów ZZL, tak by wspierał on procesowość rozwiązań. Zmiany takie powinny objąć wszystkie podsystemy ZZL.

Słowa kluczowe

zarządzanie zasobami ludzkimi, kompetencje społeczne, organizacja procesowa, funkcja personalna

The concept of system solutions of HRM in the reality of the process organization (Summary)

This paper contains considerations regarding the scale of necessary transformations that should be carried out in the field of system solutions in the HR area. The features and conditions of the functioning of the process organization create new requirements for employees. They shape new competence requirements (including social competences) and requirements in terms of attitudes and behavior of employees. These in turn shape the requirements for building other solutions in all areas of the personnel function. Presented below are the main determinants and characteristics of the construction of the process organization, and then an assessment of the scope of changes in the design of individual HRM systems, so that it supports the processuality of solutions. Such changes should cover all HRM subsystems.

Keywords

human resources management, social competences, process organization, personnel function

Agnieszka Jagoda*
Tomasz Kołakowski**

Kryteria doboru liderów zespołów projektowych w łańcuchach dostaw w Polsce

Wstęp

Sukces łańcuchów dostaw uzależniony jest przede wszystkim od umiejętności integracji i koordynacji działań uczestników sieci, dotyczących w szczególności procesów przepływu produktów, informacji i środków finansowych od miejsc pozyskania surowców, do miejsc konsumpcji, co – jak podkreśla się w literaturze przedmiotu – przyczynia się do powstania przewagi konkurencyjnej uczestników łańcucha dostaw i ich klientów. Współdziałanie poszczególnych podmiotów łańcucha dostaw opiera się przede wszystkim na wielu ustandaryzowanych procesach, lecz coraz częściej również i projektach. Z badań prowadzonych przez autorów wynika, że narzędziem pozwalającym na scalanie i wspólne działania podmiotów łańcucha dostaw jest powoływanie i funkcjonowanie w nim zespołów projektowych o interfunkcyjnym (*cross-functional teams*) i interorganizacyjnym (*cross-organizational teams*) charakterze (powołania).

Powodzenie projektu uzależnione jest od kilku kluczowych czynników. Jednym z nich jest kompetentny menedżer (lider) zespołu projektowego posiadający umiejętności przywódcze [Fortune, White, 2006, s. 53–65]. Realizacja projektu może być bowiem dobrze przemyślana, zaangażowani do jego wykonania ludzie mogą być wysokiej klasy specjalistami, z doświadczeniem w realizacji innych projektów, ale jeśli wysiłki wszystkich uczestników oraz koordynacja posiadanych zasobów nie będą skutecznie zarządzane, projekt może przekroczyć budżet, wyjść poza zaplanowany harmonogram, czy nie zapewnić oczekiwanej jakości w realizacji zadań. W literaturze brakuje jednoznacznej definicji menedżera projektu. Jej przegląd powoduje również trudności w wyodrębnieniu jego uniwersalnych obowiązków i oczekiwanych kompetencji, brakuje także opracowań ukazujących rolę i cechy lidera projektu w łańcuchu dostaw.

* Dr hab., Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, agnieszka.jagoda@ue.wroc.pl

** Dr, Katedra Zarządzania Strategicznego i Logistyki, Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, ul. Nowowiejska 3, 58-500 Jelenia Góra, tomasz.kolakowski@ue.wroc.pl

Celem artykułu jest zaprezentowanie kryteriów doboru (pożądanych kompetencji) menedżerów zarządzających projektem w łańcuchach dostaw. W opracowaniu przedstawiono wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w 56 łańcuchach dostaw zlokalizowanych na terenie Polski.

1. Pożądane kompetencje menedżera projektu

Według *Encyklopedii biznesu* menedżer to osoba, która realizuje funkcje zarządzania, jakimi są: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Według wskazanego źródła menedżer jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego, a jego rola sprowadza się do spowodowania osiągnięcia przez jego zespół założonych celów [*Encyklopedia biznesu*, 1995, s. 513].

Wśród podstawowych grup umiejętności menedżerskich wyróżnia się umiejętności techniczne, niezbędne do wykonywania i rozumienia zadań, umiejętności społeczne (interpersonalne) oraz umiejętności koncepcyjne, tj. zdolność do abstrakcyjnego myślenia, diagnozy, analizy i koordynowania wszystkich interesów i działalności organizacji [Mintzberg, 2005]. Znaczenie poszczególnych umiejętności menedżerskich zależy od wielu czynników, m.in. od szczebla zarządzania, wielkości organizacji, usytuowania w niej menedżera, rodzaju i zakresu realizowanych zadań, a także od uwarunkowań organizacji i podejmowanych w niej działań.

W literaturze z zakresu zarządzania projektami podkreśla się, że znaczenie dla sukcesu zespołu projektowego, a tym samym całego projektu, ma osoba lidera projektu. Spoczywają na niej określone obowiązki i aby je odpowiednio wykonywać, musi być ona wyposażona we władzę i chęć kierowania oraz posiadać odpowiednie umiejętności do wypełniania funkcji kierowniczych [Wachowiak, 2004, s. 23]. Postrzeganie pracy menedżera projektu jako czynnika sukcesu całego projektu dało podstawę do analizowania tej korelacji w praktyce. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na wnioski płynące z badań empirycznych przeprowadzonych przez A.P. Ammetera i J.M. Dukerich – przeprowadzona przez nich analiza regresji wykazała istotną zależność pomiędzy zachowaniem lidera a efektywnością projektu. Ponad dwie trzecie respondentów (członków zespołów projektowych reprezentujących branżę projektowo-budowlaną) dostrzegło istotny wpływ kierownika projektu na rezultaty uzyskiwane przez cały zespół [Ammeter, Dukerich, 2002, s. 5–9].

Należy zauważyć, że w przeciwieństwie do menedżerów liniowych, realizujących swoje zadania w funkcjonalnej strukturze organizacyjnej, kierownik projektu ma inne wyzwania. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim zapewnienie przywództwa, często bez udokumentowanej formalnej władzy i w warunkach heterarchii. Stanowisko menedżera projektu

ma tymczasowy charakter, bez precyzyjnego przypisania mu obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, które zmieniają się dynamicznie i płynnie dostosowują do zmieniającej się sytuacji i potrzeb – osoba zaangażowana do roli lidera w realizacji projektu posiada jedynie ogólnie określony obszar działalności, w ramach którego sama organizuje swoje obowiązki [Lichtarski, 2011, s. 79–80]. Powoduje to trudności w próbie wyłonienia grupy cech i umiejętności potrzebnych menedżerowi zarządzającemu projektem. Przykładowo wśród proponowanych przez *Guide to the Project Management Body of Knowledge* [2008, s. 7–8] kompetencji kierowników projektów znajdują się:

- zarządzanie integracją projektu – opracowanie karty i planu zarządzania projektem, realizacja i zarządzanie projektem, monitorowanie i kontrolowanie, zamknięcie projektu lub jednej z jego faz,
- zarządzanie zakresem projektu – analiza wymagań, zdefiniowanie, weryfikacja i kontrola zakresu projektu,
- zarządzanie czasem w projekcie – zdefiniowanie działań i ich sekwencji, oszacowanie czasu i zasobów niezbędnych do realizacji działań, opracowanie harmonogramu działań i jego kontrola,
- zarządzanie kosztami projektu – oszacowanie kosztów, opracowanie i kontrola realizacji budżetu projektu,
- zarządzanie jakością w projekcie – przygotowanie planu jakości i kontrola jego wykonania,
- zarządzanie zasobami ludzkimi w projekcie – opracowanie potrzeb w zakresie zasobów ludzkich, pozyskiwanie wykwalifikowanego personelu według potrzeb, zbudowanie i zarządzanie zespołem projektowym,
- zarządzanie komunikacją w projekcie – identyfikacja interesariuszy projektu, opracowanie planu komunikacji, rozpowszechnianie informacji, zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy, zarządzanie wynikami,
- zarządzanie ryzykiem w projekcie – opracowanie planu zarządzania ryzykiem, identyfikacja ryzyka, ilościowa i jakościowa analiza ryzyka, przygotowania działań zapobiegawczych, monitorowanie i kontrola ryzyka,
- zarządzanie zamówieniami w projekcie – planowanie, prowadzenie i administrowanie zamówieniami; wymienione obszary funkcjonalne kierowników projektów wskazują skalę i wymiar ich zadań.

Jak widać, wskazane kompetencje kierowników projektu mieszczą się i dają się klasyfikować w ramach umiejętności technicznych, społecznych i koncepcyjnych konfiguracji H. Minzberga. Niemniej nie dają one odpowiedzi na pytanie, jakie konfiguracje cech powinien posiadać menedżer

projektu, aby skutecznie nim zarządzać. Nie dają również odpowiedzi na pytanie, jakie kryteria doboru należy przyjąć, aby wyłonić na kierownika projektu kompetentną osobę.

2. Kryteria doboru menedżerów projektu – przegląd literatury

Proces wyboru kierownika projektu jest podejmowany przede wszystkim w anglojęzycznej literaturze przedmiotu. Przykładowo Cheng i inni [2005, s. 25–37] stwierdzili, że nie można wyłonić uniwersalnego zestawu kryteriów doboru kierownika projektu – kompetencje menedżera warunkowane są wg nich przez specyfikę danego projektu. Niemniej jednak, wybierając menedżera projektu, należy wziąć pod uwagę zarówno jego dotychczasowe doświadczenie w realizacji innych projektów, jak i umiejętności techniczne warunkujące realizację konkretnego projektu. Podobny wydźwięk płynie z badań prowadzonych przez H. Eilat z zespołem [2006, s. 895–912], którzy stwierdzili, że problem wyboru menedżera projektu jest wielokryterialnym zadaniem – kryteria wyboru i ich wagi muszą być określone zgodnie z preferencjami organizacji i specyfiką zadań stojących przed zespołem projektowym. Z kolei Muller i Turner [2007, s. 21–32] twierdzili, że wyniki osiągnięte przez kierowników projektów zależą od ich kompetencji, w szczególności od umiejętności przywództwa. Na podstawie przeprowadzonych przez nich badań można również stwierdzić, że najczęściej brane pod uwagę kryteria doboru to osobiste umiejętności kandydata, umiejętności zarządzania projektami i dotychczasowe doświadczenie w realizacji innych projektów. Zavadskas i inni [2008, s. 462–477] zaproponowali zestaw kryteriów wyboru menedżerów projektu w branży konstrukcyjno-budowlanej. Z przeprowadzonych przez nich badań wynika, że najważniejszymi kryteriami wyboru dla kierownika projektu analizowanej branży są predyspozycje osobowościowe, umiejętności zarządzania projektami, umiejętności biznesowe i doświadczenie w realizacji innych projektów. El-Sabaa [2001, s. 1–7] przeprowadził z kolei ankietę samooceniającą, identyfikującą cechy i umiejętności odnoszących sukces menedżerów projektów – 126 respondentów wskazało, że najbardziej istotną grupą kompetencji są cechy osobowe (85,3% wskazań). Znalazły się wśród nich takie cechy, jak umiejętność komunikacji, radzenie sobie w kryzysowych sytuacjach, umiejętność delegowania uprawnień, empatia, szacunek i entuzjazm. Drugą wg wskazań grupę stanowiły umiejętności koncepcyjne i organizacyjne (79,6% wskazań) dotyczące zarządzania projektem, czyli umiejętności planowania, organizowania, silna orientacja na realizację celu, zdolność postrzegania projektu jako całości. Najmniej istotne (50,46% wskazań) okazały się umiejętności techniczne obejmujące

specjalistyczną wiedzę i wykorzystanie procedur, technik i narzędzi związanych z tematyką (branżą) danego projektu.

Inną ciekawą konfigurację obszarów pożądaných kompetencji menedżera projektu zaproponowali Udo i Koppensteiner [2004]. Na podstawie przeprowadzonych badań zidentyfikowali oni trzy grupy kompetencji menedżera zarządzania projektami: wiedzę, doświadczenie i cechy osobowe. Każdy ze wskazanych obszarów jest zbudowany na określonych filarach. Obszar wiedzy ma trzy filary. Pierwszy z nich zawiera wiedzę i ogólne umiejętności kierowania ludźmi, takie jak umiejętność przewodzenia ludziom, negocjowania, komunikowania się, budowania zespołu i inne umiejętności z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, które są niezbędne na każdym stanowisku kierowniczym. Drugi filar zawiera wiedzę na temat ogólnie przyjętych metod i narzędzi zarządzania projektami, w tym narzędzi stosowanych w tych obszarach, takich jak zarządzanie zakresem projektu, zarządzanie czasem projektu i zarządzanie kosztami projektu. Ostatni filar zawiera specjalistyczną wiedzę z zakresu zarządzania, jak np. zarządzanie cyklem życia produktu.

Druga grupa pożądaných cech dotyczy dotychczasowego doświadczenia menedżera i obejmuje ocenę pracy w podobnych projektach, wielkość i złożoność dotychczas zarządzanych projektów i ewentualne referencje kandydata.

Trzecia grupa pożądaných cech odnosi się do cech osobowych kandydata i opiera się na dwóch filarach. Pierwszy z nich bazuje na takich cechach, jak entuzjazm, otwartość umysłu, zdolności adaptacyjne. Drugi filar tworzą takie cechy, jak umiejętność porozumiewania się, wewnętrzna motywacja do pracy, zdolność wpływania na innych i empatia.

Udo i Koppensteiner zalecają zbudowanie kontrolnej listy wskazanych cech i korzystanie z niej w procesie selekcji menedżera projektu. Zalecają przy tym poszukiwanie kombinacji umiejętności i wiedzy we wszystkich trzech obszarach kompetencji.

Konkludując, z przeglądu literatury wynika, że przy wyborze kierownika projektu należy wziąć pod uwagę jego dotychczasowe doświadczenie w zarządzaniu projektami oraz cechy osobowe i umiejętności zawodowe kandydata. Proces wyboru jest zatem wielokryterialny i zawiera w sobie zarówno kryteria jakościowe (subiektywne), jak i ilościowe (obiektywne).

3. Metodyka badań i ogólna charakterystyka przebadanych przedsiębiorstw

Badania empiryczne przeprowadzono w latach 2016–2018 przy wykorzystaniu narzędzia badawczego w postaci kwestionariusza ankiety, składającego się z dwóch części. Głównym przedmiotem przeprowadzonych

badan było zidentyfikowanie układu strukturalnego zespołów projektowych w łańcuchach dostaw w celu rozpoznania rodzaju integracji, jakiej one służą. Jeden z obszarów badawczych dotyczył głównych kryteriów doboru kierowników wspomnianych zespołów, co zostanie zaprezentowane w kolejnym punkcie pracy.

Jeśli chodzi o ogólną strukturę kwestionariusza, jego pierwsza część dotyczyła ogólnych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych w analizowanych firmach. Druga – działalności zespołu projektowego złożonego z pracowników różnych organizacji (ogniwi) łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje badana firma (tzw. zespoły interorganizacyjne). Kwestionariusze ankietowe zostały wysłane do 56 wybranych firm drogą elektroniczną lub przekazane bezpośrednio członkom zespołów projektowych. Podmiotami badań były zatem celowo dobrane przedsiębiorstwa – ogniwa łańcuchów dostaw; kryterium ich wyłonienia stanowiła wstępnie uzyskana, z ogólnodostępnych danych o firmie, informacja o występowaniu w ich strukturach zespołów projektowych. Analiza uzyskanych wyników została dokonana przy wykorzystaniu arkusza kalkulacyjnego Excel.

Połowę z przebadanych firm stanowiły duże przedsiębiorstwa, tj. zatrudniające 250 lub więcej pracowników (28 podmiotów). Pozostałe podmioty należą do sektora MŚP, w tym 12 podmiotów to przedsiębiorstwa średnie, 11 podmiotów małe, a 5 należy do grupy mikroprzedsiębiorstw. Jeśli chodzi o profil działalności badanych podmiotów to przeważają podmioty o charakterze produkcyjnym (28 podmiotów). W 13 przypadkach są to podmioty handlowe, a w 19 usługowe. Warto także podkreślić, iż przebadane firmy reprezentują różne branże, w tym m.in.: automotive, budowlaną, IT, FMCG, meblarską, edukacyjno-szkoleniową, medyczną, wydobywczą, TSL, kamieniarską, kosmetyczną, tekstylną, papierniczą, rolniczą oraz z zakresu e-handlu.

Z punktu widzenia udziału kapitału zagranicznego w badanym przedsiębiorstwie 36 na 56 podmiotów to firmy, w których kapitał zagraniczny nie występuje. W 18 przypadkach są to podmioty z dominującym kapitałem zagranicznym (tj. powyżej 50% udziałów). Tylko w dwóch podmiotach udział kapitału zagranicznego jest mniejszościowy. Wśród podmiotów z kapitałem zagranicznym przeważają firmy z udziałem kapitału niemieckiego. Występują także podmioty z kapitałem japońskim, brytyjskim, amerykańskim, fińskim, szwedzkim oraz łączony kapitał francusko-amerykański.

4. Wyniki badań

Jak wspomniano, pierwsza część kwestionariusza ankiety dotyczyła ogólnych aspektów funkcjonowania zespołów projektowych w badanych

podmiotach. Ostatecznie z grupy 56 podmiotów do dalszego badania zakwalifikowano 49. W 7 podmiotach w rzeczywistości nie funkcjonują zespoły projektowe. W pozostałych 49 istnieją interfunkcjonalne (*cross-functional*) zespoły projektowe.

W przypadku kryteriów doboru kierowników dla powoływanych zespołów projektowych dokonano 226 wskazań dla zdefiniowanych 13 odpowiedzi. Najczęściej wskazywano na posiadanie specjalistycznej wiedzy i umiejętności (18,6% ogółu wskazań) oraz doświadczenie w zarządzaniu projektami (16,4%). W dalszej kolejności wskazano na takie kryteria, jak:

- dotychczas zajmowane stanowisko (9,7%),
- komunikatywność (8,8%).
- umiejętność pracy w zespole (8,0%).

Najmniej wskazań (2,7%) uzyskało kryterium elastyczność. Szczegółowe wyniki zaprezentowano w tablicy 1.

Tablica 1. Odsetek wskazań w zakresie kryteriów doboru kierowników dla powoływanych zespołów projektowych (łączna liczba wskazań = 226)

Kryterium	Liczba wskazań*	Udział w ogólnej liczbie wskazań
wiedza i umiejętności specjalistyczne	42	18,60%
doświadczenie	37	16,40%
dotychczas zajmowane stanowisko	22	9,70%
komunikatywność	20	8,80%
umiejętność pracy zespołowej	18	8,00%
rzetelność	15	6,60%
samodzielność	14	6,20%
znajomość metod planowania i organizacji pracy	14	6,20%
wiedza ogólna	11	4,90%
kreatywność ugodowość	10	4,40%
umiejętności negocjacyjne	9	4,00%
konsekwencja	8	3,50%
elastyczność	6	2,70%

* Istniała możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

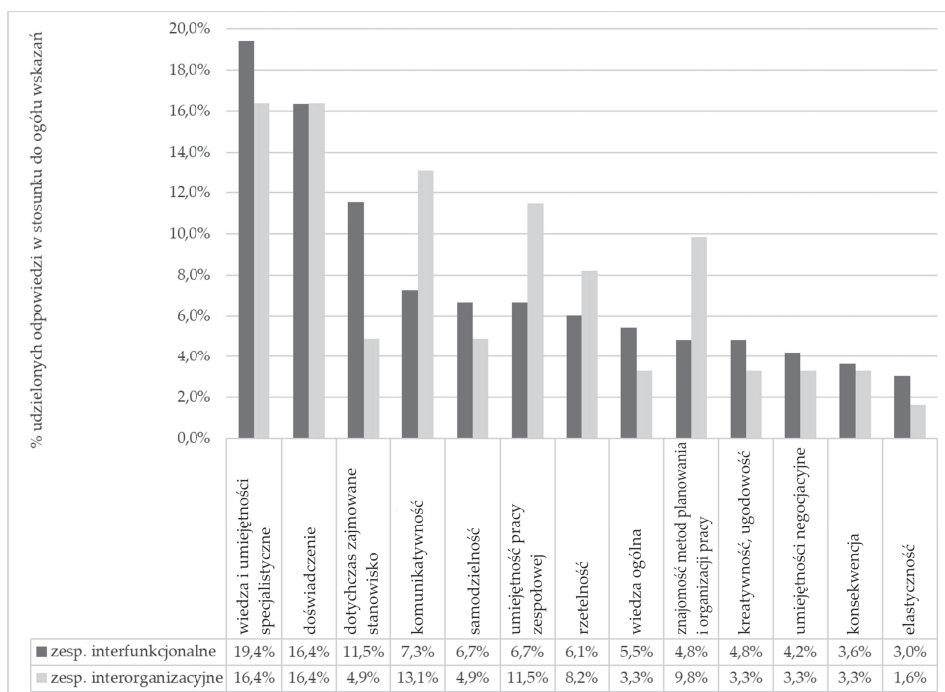
Źródło: Opracowanie własne.

Odpowiedzi uzyskane w drugiej części kwestionariusza ankiety dostarczyły informacji na temat działalności zespołu projektowego złożonego z pracowników różnych organizacji łańcucha dostaw, w którym funkcjonuje badana firma, tzw. interorganizacyjne (*cross-organizational*) zespoły projektowe. Okazuje się, że jedynie w przypadku 11 spośród 49 przebadanych

podmiotów, w których funkcjonują zespoły projektowe, powoływane są interorganizacyjne zespoły projektowe, złożone z członków-pracowników przedsiębiorstw dostawców i/lub odbiorców. Zidentyfikowane w tej części podmioty to głównie duże (7) i średnie (3) przedsiębiorstwa, przede wszystkim o produkcyjnym profilu działalności (6). Cztery podmioty działają w sektorze usług, a jeden w obszarze handlu. Ponad połowa podmiotów funkcjonuje wyłącznie w oparciu o rodzimy kapitał (6). Pozostałe to podmioty z przeważającym, ponad 50%, udziałem kapitału zagranicznego.

Przyjęta dekompozycja ogółu przebadanych przedsiębiorstw w oparciu o charakter występujących zespołów projektowych (interfunkcjonalne vs interorganizacyjne) pozwala podjąć analizę porównawczą w zakresie kryteriów doboru kierowników dla dwóch grup zespołów. Na rysunku 1 zaprezentowano procentowy udział wskazań dla poszczególnych kryteriów w odniesieniu do ogółu wskazań dla danej grupy.

Rysunek 1. Odsetek wskazań w zakresie kryteriów doboru kierowników dla interfunkcjonalnych (łączna liczba wskazań = 165*) i interorganizacyjnych zespołów projektowych (= 61*)



* Istniała możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi.

Źródło: Opracowanie własne.

W obu przypadkach, podobnie jak to miało miejsce dla ogółu przebadanych przedsiębiorstw, największe znaczenie przy doborze kierowników miały wiedza i specjalistyczne umiejętności oraz doświadczenie, zaś najmniejsze kryterium dotyczące elastyczności. Można jednak zauważyć pewne różnice w zakresie pozostałych kryteriów, tj.:

- w przypadku zespołów interfunkcyjnych większe znaczenie nabiera dotychczas zajmowane stanowisko w przedsiębiorstwie;
- w przypadku zespołów interorganizacyjnych istotne rozbieżności pojawiają się dla trzech kryteriów, tzn. zdecydowanie bardziej preferowane są takie elementy, jak: komunikatywność, umiejętność pracy zespołowej oraz znajomość metod planowania i organizacji pracy.

Z powyższego można wnioskować, iż przy doborze kierowników dla zespołów interorganizacyjnych szczególnego znaczenia nabierają te kryteria, które w przyszłości będą decydowały i wpływały na odpowiednią komunikację pomiędzy nim a członkami zespołu projektowego reprezentującymi poszczególne ogniwa łańcucha dostaw.

Zakończenie

Przegląd literatury zaprezentowany w artykule wskazuje niewątpliwie na istotną rolę menedżera projektu w kontekście powodzenia przedsięwzięcia, jakim jest projekt. Z analizy odnoszącej się do pożądanych cech lidera zespołu projektowego, przekładających się na kryteria doboru, można wnioskować, że nie istnieje uniwersalny zestaw kompetencji cechujący skutecznego kierownika projektu. Niemniej można wyróżnić pewne ich grupy, takie jak kompetencje z zakresu zarządzania projektem, umiejętności zarządzania zespołem ludzi, cechy osobowe kandydata oraz doświadczenie w zarządzaniu projektem. Anglojęzyczna literatura bazująca na badaniach empirycznych wskazuje na szczególne znaczenie dla sukcesu projektu „miękkich” kryteriów doboru menedżera (cechy osobowe). Z badań przeprowadzonych przez autorów wynika z kolei, że w Polsce zwraca się przede wszystkim uwagę na kryteria „twarde” (wiedza i umiejętności specjalistyczne oraz dotychczasowe doświadczenie w zarządzaniu projektami). Co istotne, w świetle zaprezentowanych wyników badań własnych okazuje się, że struktura zespołu projektowego (interfunkcyjny vs interorganizacyjny) powoduje dywersyfikację pożądanych cech menedżera projektu. Zespoły, których członkami są pracownicy różnych organizacji, wymagają menedżerów, którzy obok wskazanych twardych cech potrafią wykazać się komunikatywnością, umiejętnością pracy zespołowej oraz znajomością metod planowania i organizacji pracy.

Literatura

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (2008), Project management Institute, Newtown Square.
- Ammeter A.P., Dukerich J.M. (2002), *Leadership, team building, and team member characteristics in high performance project teams*, „Engineering Management Journal”, Vol. 14, No. 4.
- Cheng M.I., Dainty A.R.J., Moore D.R. (2005), *What makes a good project manager?*, „Human Resource Management Journal”, Vol. 15, No. 1.
- Eilat H., Golany B., Shtub A. (2006), *R&D project evaluation: An integrated DEA and balanced scorecard approach*, „Omega”, Vol. 36, No. 5.
- El-Sabaa S. (2001), *The skills and career path of an effective project manager*, „International Journal of Project Management”, Vol. 19, No. 1.
- Encyklopedia biznesu* (1995), Fundacja innowacyjna, Warszawa.
- Fortune J., White D. (2006), *Framing of project critical success factors by a systems model*, „International Journal of Project Management”, Vol. 24, No. 1.
- Lichtarski J. (2011), *Struktury zadaniowe. Składniki, własności i uwarunkowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Mintzberg H. (2005), *Przywództwo*, Helion, Gliwice.
- Muller R., Turner J.R. (2007), *Matching the project manager's leadership style to project type*, „International Journal of Project Management”, Vol. 25, No. 1.
- Udo N., Koppensteiner S. (2004), *What are the core competencies of a successful project manager?*, Paper presented at PMI® Global Congress 2004—EMEA, Prague, Czech Republic. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Wachowiak P. (2004), *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa.
- Zavadskas E.K., Turskis Z., Tamosaitiene J., Marina V. (2008), *Multi-criteria selection of project managers by applying grey criteria*, „Technological and Economic Development of Economy”, Vol. 14, No. 4.

Streszczenie

W artykule, bazując na przeglądzie literatury, zaprezentowano pożądane kompetencje menedżera projektu. Przedstawiono wyniki badań własnych, których porównanie z innymi badaniami wskazało na rozbieżności odnośnie do kryteriów wyboru menedżera zespołu projektowego. Wynika z nich, że w Polsce zwraca się przede wszystkim uwagę na kryteria „twarde” oraz że struktura zespołu projektowego (interfunkcjonalny vs interorganizacyjny) powoduje dywersyfikację pożądanych cech menedżera projektu.

Słowa kluczowe

projekt, zarządzanie projektem, zespół projektowy, łańcuch dostaw

Criteria for the selection of project team leaders in supply chains in Poland (Summary)

The article, based on a review of the literature, shows the desired competencies of a project manager. It contains the presentation of own research results, the comparison which with other studies showed discrepancies regarding the project team

manager selection criteria. It proves that in Poland the attention is paid primarily to the „hard” criteria and that the structure of a project team (interfunctional vs. interorganizational) causes the diversification of the desired characteristics of the project manager.

Keywords

project, project management, project team, supply chain

Marcin Kaczyński*

Błędy poznawcze w indywidualnych decyzjach członków zespołów projektowych IT i sposoby ich ograniczania

Wstęp

Członkowie zespołów projektowych podejmują decyzje na każdym etapie projektu. Decyzje w warunkach niepewności i ryzyka podejmowane są zarówno przez kierowników projektów, jak i wszystkich członków zespołu projektowego. Proces ten zależy od wielu czynników i uwarunkowań wynikających ze specyfiki produktu i projektu, otoczenia projektowego, dojrzałości zespołu projektowego i klienta. Obok czynników związanych ze specyfiką produktu informatycznego występują czynniki psychologiczne wpływające na zachowania członków zespołu projektowego indywidualnie i grupowo. Analiza zachowań i poznanie psychologii podejmowania decyzji pozwala spojrzeć na procesy zarządzania projektem w innym świetle. Celem artykułu jest przedstawienie psychologicznego ujęcia decyzji i procesu decyzyjnego, analiza racjonalności i błędów poznawczych oraz wskazanie narzędzi i metodyk zarządzania projektami ograniczających wpływ tych błędów. W pracy zastosowano metodę studium literatury, a także zestawiono ze sobą teorie i wnioski, uzupełnione o przemyślenia własne.

1. Pojęcie decyzji i proces decyzyjny

Decyzja to efekt dokonanego przez decydenta wyboru w postaci preferowanego wariantu działania. Decyzje projektowe podejmowane są w warunkach niepewności lub ryzyka. Decyzje podejmowane w warunkach niepewności to decyzje podejmowane wówczas, gdy decydent nie jest w stanie przypisać prawdopodobieństwa wystąpienia tych okoliczności, które nie poddają się oddziaływaniom z jego strony, ale z obecnością których należy się liczyć, dokonując wyboru. O decyzjach w warunkach ryzyka mówi się, gdy przewidywanym przez decydenta okolicznościom można przypisać prawdopodobieństwo ich wystąpienia [Koźmiński, Piotrowski, 2009, s. 119].

* Mgr, doktorant, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, mkaczynski@gmail.com

Teoria decyzji głosi, że jednostka, kierując się zasadą maksymalizacji użyteczności, zachowuje się zgodnie z postulatami spójności (rozstrzygalności), zachłanności i przechodniości [Tyszka, 2004, s. 43].

Racjonalność zachowań ekonomicznych może być rozpatrywana w kontekście dwóch podstawowych grup modeli: modelu normatywnego i modelu racjonalności ograniczonej. Racjonalność opisywana w modelach normatywnych przybiera dwie postaci: racjonalność nieograniczoną opierającą się na dokonywaniu optymalnych wyborów, które są poprzedzone bezbłędną analizą wszystkich dostępnych informacji, oraz optymalizacją podlegającą ograniczeniom, oznaczającą możliwość pomijania niektórych informacji przy utrzymaniu zasady optymalizowania w zakresie tych informacji, do których decydent ma dostęp [Zaleskiewicz, 2011, s. 68].

Wśród pierwszych krytyków założenia o racjonalności podmiotów ekonomicznych był Herbert Simon, który wprowadził pojęcie racjonalności ograniczonej. Zgodnie z jego ujęciem ani jednostki, ani organizacje nie dysponują nieograniczonymi możliwościami przetwarzania informacji, koniecznymi do osiągnięcia pełnej (nieograniczonej) racjonalności. Powoduje to, że decydenci nie są zdolni do wyborów optymalnych.

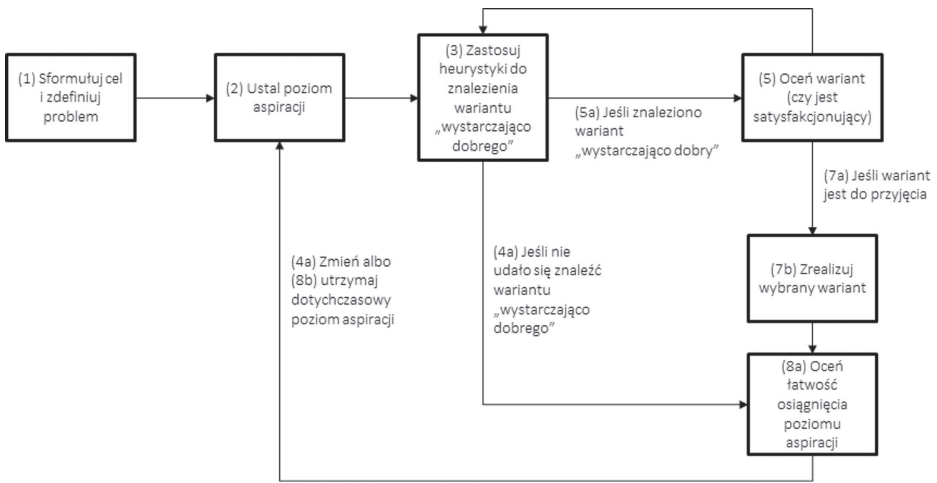
W tej sytuacji zasadą wyboru, która odpowiada jego ograniczonej racjonalności, jest raczej zasada satysfakcji, a nie zasada optymalizacji. Zasada satysfakcji polega na poszukiwaniu takiej opcji, która jest wystarczająco dobra dla decydenta. Decydent po znalezieniu opcji wystarczająco dobrej nie będzie sprawdzał pozostałych alternatyw, ponieważ znaleziona opcja spełnia jego wymagania. W tym paradygmacie zakłada się, że istnieją proste reguły (heurystyki), pozwalające szybko i niewielkim kosztem znaleźć optymalne lub prawie optymalne rozwiązanie [Tyszka, 2004, s. 56]. Rysunek 1 przedstawia model opisowo-wyjaśniający decyzji zadowalającej.

2. Podejmowanie decyzji w zarządzaniu projektami informatycznymi

Projekt jest jednorazowym przedsięwzięciem mającym dostarczyć unikatowy produkt. Projekty informatyczne są unikatowe ze względu na charakter produktu – systemu informatycznego i całego procesu. Decyzje podejmowane w trakcie trwania projektu podejmowane są w warunkach niepewności i ryzyka.

Amos Tversky i Daniel Kahneman wskazali, że przy podejmowaniu decyzji w warunkach niepewności ludzie wykorzystują heurystyki, które pomagają im uprościć złożoność procesu szacowania prawdopodobieństwa zdarzenia [Tversky, Kahneman, 1974, s. 1124–1131]. Heurystyki to uproszczone reguły wnioskowania, nieformalne i intuicyjne strategie poznawcze, które są używane w sytuacjach niezmiennych. Zostały one po raz pierwszy

Rysunek 1. Decyzja zadowolająca jako efekt „ograniczonej racjonalności” decydenta – model opisowo-wyjaśniający



Źródło: [Steers, 1981, s. 238].

nazwane i opisane przez Tversky’ego i Kahnemana w stworzonej przez nich w 1979 r. teorii perspektywy [Tversky, Kahneman, 1979, s. 263–291]. Ich wadą jest duża zawodność w sytuacjach nowych i nietypowych, a decyzje podejmowane w trakcie trwania projektu informatycznego w większości takie są. Wśród przyczyn użycia heurystyk wyróżnia się dwa tryby myślenia: System 1 i System 2 oraz sentyment nad- i subreaktywności w stosunku do pojawiających się informacji [Stanovich, West, 2000, s. 645–665].

System 1 działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub z niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomej kontroli. System 2 rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku, takie jak skomplikowane wyliczenia. Działanie Systemu 2 często wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania [Kahneman, 2012, s. 31].

Wyróżnia się heurystyki:

1. Heurystykę dostępności, polegającą na przypisywaniu większego prawdopodobieństwa zdarzeniom, które łatwiej przywołać do świadomości i są bardziej nacechowane emocjonalnie [Kahneman, 2012, s. 175].
2. Heurystykę reprezentatywności polegającą na dokonywaniu klasyfikacji na podstawie częściowego podobieństwa do przypadku typowego, charakterystycznego, reprezentatywnego, który już znamy [Kahneman, 2012, s. 201].
3. Heurystykę zakotwiczenia i dostosowania, która polega na oparciu się (zakotwiczeniu) na jakiejś informacji, a następnie zmodyfikowaniu

jej w celu uzyskania odpowiedzi na pytanie lub wydania sądu [Kahneman i inni, 1982].

Konsekwencjami działania pod wpływem opisanych wyżej heurystyk są różnorodne błędy poznawcze, których występowania członkowie zespołów projektowych często nie są świadomi.

2.1. Kotwiczenie i dostosowanie

Przykłady zakotwiczenia w zespole projektowym najłatwiej znaleźć podczas planowania pracochłonności i czasu trwania zadań. Jeśli członkom zespołu projektowego w czasie sesji planowania zostanie pokazana początkowa estymata czasu trwania zadania, to podczas głosowania nad szacunkiem dla tego zadania wszyscy członkowie zespołu podadzą wartości zbliżone do pierwotnej estymaty.

Badania wskazują niedoświadczenie członków zespołów projektowych jako główną przyczynę użycia heurystyki zakotwiczenia [Mohan, Jain, 2008, s. 110–114]. Im bardziej doświadczony jest decydent, tym mniej widoczny jest efekt zakotwiczenia [Jain i inni, 2006, s. 444]. Jednocześnie niepewność, brak wiedzy biznesowej i nieelastyczni klienci potęgują kotwiczenie podczas sesji decyzyjnych [Cunha, Moura, 2015, s. 1–6]. Pozostałe heurystyki, włącznie z heurystyką dostępności i potwierdzenia, mogą potęgować kotwiczenie i dostosowanie [Mohan, Jain, 2008, s. 110–114].

Heurystyka kotwiczenia opisana przez Tveskiego i Kahnemana dotyczyła szacunków liczbowych, jednak od tego czasu zasięg tej heurystyki poszerzył się na każdą początkową informację [Allen, Parsons, 2006, s. 45]. Przykładowo badanie wykazało, że architekci systemowi zakotwiczali się na z góry przyjętych pomysłach, ograniczając tym samym szersze poszukiwanie rozwiązań [Tang, 2011, s. 1–8]. Podobnie programiści mają tendencję do powtórnego użycia istniejącego kodu aplikacji bardziej niż napisania nowego, nawet kiedy istniejący kod nie działa poprawnie w nowym kontekście [Allen, Parsons, 2006, s. 45]. W kontekście powtórnego użycia zapytań i artefaktów programiści zakotwiczani w istniejących rozwiązaniach skłaniają się do dołączania niepotrzebnych funkcjonalności [Parsons, Saunders, 2004, s. 873–888]. Błędy w kotwicach są propagowane do nowych artefaktów [Allen, Parsons, 2006, s. 45].

Kierownicy projektów często skłaniają się do kotwiczenia szacunków czasu, kosztów i pracochłonności do niższych wartości. To ma wpływ na ocenę produktywności zespołu projektowego, co prowadzi do trudności w realizacji planów.

2.2. Nadmierna pewność siebie

Nadmierna pewność siebie jest tendencją do przeceniania własnych możliwości i umiejętności. Badanie przeprowadzone na grupie kierowników projektów pokazało, że zarządzający projektami ignorują przydatne

informacje mające wpływ na projekt, co prowadzi do iluzji kontroli i nadmiernego zaufania we własne możliwości [Mair, Shepperd, 2011, s. 81–84]. Nadmiernie pewni co do szacunków zasobów i czasu potrzebnego na realizację projektów kierownicy często prowadzą do klęsk projektów [Browne, Ramesh, 2002, s. 625–645].

Brak refleksji na temat własnego doświadczenia może także wywołać efekt nadmiernej pewności siebie u programistów [Mair, Shepperd, 2011, s. 81–84]. Badanie pokazuje, że efekt nadmiernej pewności siebie zaprzecza pełnej analizie wymagań, prowadząc do sztucznego lub błędnego zrozumienia sytuacji [Browne, Ramesh, 2002, s. 625–645].

2.3. Nadmierny optymizm

Nadmierny optymizm jest tendencją do wydawania nadmiernie optymistycznych szacunków, osądów i prognoz [Baron, 2004, s. 221–239]. Większość badań nad nadmiernym optymizmem dotyczyła szacunków pracochłonności wydawanych przez inżynierów oprogramowania. Inżynierowie w rolach programistów wydawali bardziej optymistyczne sądy niż inżynierowie nie pełniący ról technicznych, na przykład ról kierowniczych, w sytuacji szacowania pracochłonności zadań koniecznych do wytworzenia oprogramowania [Molggken, Jargensen, 2005, s. 7–30]. Wystąpił tu zadziwiający efekt – większa wiedza techniczna prowadziła do mniej dokładnych szacunków.

Ludzka percepcja i zdolności także są narażone na nadmierny optymizm. Inżynierowie oprogramowania lepiej szacowali konkretne bliskie zadania niż abstrakcyjne ryzyka z dalszej przyszłości [Shaley i inni, 2014].

2.4. Efekt dostępności

Efekt dostępności ujawnia się podczas decyzji bazujących na informacjach, które są łatwe do przypomnienia oraz w braku wyciągniętych wniosków z ukończonych projektów, kiedy to wnioski ze spotkań „lessons learned” nie zostają zastosowane [Cunha, Moura, 2015, s. 1–6].

Efekt dostępności kojarzony jest także z nadreprezentacją najlepiej zapamiętanych funkcjonalności w dokumentacji kodu oprogramowania oraz użyciu znanych języków programowania, ale niekoniecznie najbardziej odpowiednich w danym kontekście [Stacy, MacMillan, 1995, s. 57–63].

3. Techniki i narzędzia ograniczające wpływ błędów poznawczych na indywidualne decyzje w projektach informatycznych

Badania wskazują, że niektóre techniki używane w trakcie trwania projektu mogą uchronić jednostki przed wieloma błędami poznawczymi. Te techniki to wykres spalania (*Burndown chart*), elastyczne planowanie, szczególnie oddolne, organizowanie sesji demo produktu na zakończenie

iteracji (*Sprint*), codzienne spotkania zespołu (*Daily stand-up*), zbieranie informacji od klientów po pokazaniu Demo produktu [Cunha, Moura, 2015, s. 1–6]. Inne badania sugerują, że członkowie zespołów projektowych powinni używać konkretnych technik skierowanych na ograniczenie wpływu specyficznych błędów poznawczych, na które są narażeni.

3.1. Efekt zakotwiczenia i dostosowania

Efekt zakotwiczenia i dostosowania jest szczególnie negatywny dla wytwarzania oprogramowania w kontekście szacowania i prognozowania zadań. Szacowanie czasu trwania zadań można wykonać metodą ekspercką oraz używając modelu. Jako że metoda ekspercka opiera się na ludzkich decyzjach, jest ona bardziej narażona na wpływ błędu poznawczego. Tak więc użycie modelu jest techniką ograniczającą wpływ błędu na szacowanie i prognozowanie [Jorgensen, Sjoberg, 2001, s. 2].

Gdy modele nie są dostępne, zespoły projektowe są zmuszone używać metod eksperckich. Aby ograniczyć wpływ błędu zakotwiczenia przy szacowaniu czasu potrzebnego na realizację zadań metodą ekspercką, można wykorzystać technikę zwaną Planning Poker. Polega ona na oszacowaniu złożoności zadania przez każdego uczestnika sesji planowania niezależnie, a następnie pokazaniu swoich estymat jednocześnie przez wszystkich uczestników sesji planowania [Haugen, 2006, s. 9]. Jeśli estymaty nie są jednakowe, uczestnicy szacujący najwyżej oraz najniżej przedstawiają swoje argumenty za daną estymatą. Następnie wszyscy uczestnicy głosują ponownie i procedura powtarza się do momentu uzyskania konsensusu.

Badania dowodzą, że zakotwiczenie na pierwotnych szacunkach przez kierowników projektów może być mitygowane przez otwarte kwestionowanie tych estymat przez interesariuszy projektu [Cunha i inni, 2016, s. 26–32].

3.2. Efekt nadmiernej pewności siebie i nadmiernego optymizmu

Techniki ograniczające wpływ tych błędów na decyzje zespołu projektowego to:

1. Kwestionowanie decyzji projektowych poprzez zadawanie pytań o podstawy tych decyzji przez interesariuszy projektu.
2. Poproszenie jednego członka zespołu projektowego o wcielenie się w „adwokata diabła” i zadawanie pytań, dlaczego dana decyzja może być błędna [Browne, Ramesh, 2002, s. 625–645].
3. Planning Poker przy szacowaniu złożoności i czasu trwania zadań.
4. Pokazanie przykładów błędnych estymacji z historii projektu.
5. Dodawanie czasu do estymat podawanych przez zespół jako bufor.
6. Weryfikacja estymat zespołu projektowego przez niezależnych od projektu ekspertów.

3.3. Efekt dostępności

Efekt dostępności często uniemożliwia efektywne poszukiwanie informacji w dokumentacji. Badanie sugeruje użycie następujących technik w celu ograniczenia tego błędu:

1. Utworzenie dokumentu z odpowiedziami na często padające pytania (*Frequently Asked Question*) [Graaf i inni, 2014, s. 189–198].
2. Wprowadzenie konwencji nazewnictwa [Graaf i inni, 2014, s. 189–198].
3. Użycie dokumentacji opartej na ontologii – wprowadzanie w dokumentacji wielu relacji pomiędzy poszczególnymi fragmentami rozproszonych informacji, aby ułatwić przechodzenie i wyszukiwanie [Graaf i inni, 2014, s. 189–198].
4. Utrzymywanie szczegółowych zapisów doświadczeń programistów zdobytych w trakcie trwania projektu [Jorgensen, Sjoberg, 2001, s. 2].
5. Stworzenie macierzy identyfikowalności (*traceability matrix*) dokumentu opisującego cykl życia każdego wymagania, łączącego wysokopoziomowe wymagania z opisem funkcjonalności i dokumentacją kodu [Mohan, Jain, 2008, s. 110–114].
6. Aktywny udział wszystkich interesariuszy projektu i ekspertów domeny w spotkaniach Retrospektywy Iteracji (*Sprint Retrospective meetings*) [Cunha, Moura, 2015, s. 1–6].

Zakończenie

Interdyscyplinarne podejście do procesu podejmowania decyzji przez członków zespołów projektowych, uwzględniające psychologiczne aspekty tych decyzji, pozwala zidentyfikować błędy poznawcze, na które narażone są jednostki używające heurystyk w trakcie podejmowania decyzji. Członkowie zespołów projektowych świadomi ryzyka popełnienia błędów poznawczych są w stanie ograniczyć ich wpływ poprzez użycie konkretnych technik psychologicznych i narzędzi oferowanych przez metodyki zarządzania projektami.

Literatura

- Allen G., Parsons B.J. (2006), *A little help can be a bad thing: Anchoring and adjustment in adaptive query reuse*, ICIS 2006 Proceedings.
- Baron R.A. (2004), *The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic why questions*, „Journal of Business Venturing”, Vol. 19, No. 2.
- Browne G.J., Ramesh V. (2002), *Improving information requirements determination: a cognitive perspective*, „Information & Management”, Vol. 39, No. 8.
- Cunha J.A.O.G. da, Moura H.P. de (2015), *Towards a substantive theory of project decisions in software development project based organizations: A cross-case analysis of*

- it organizations from Brazil and Portugal*, Information Systems and Technologies (CISTI), 10th Iberian Conference on IEEE.
- Cunha J.A.O. da, Silva F.Q. da, Moura H.P. de, Vasconcellos F.J. (2016), *Decision-making in software project management: A qualitative case study of a private organization*, Proceedings of the 9th International Workshop on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering, ACM.
- Graaf K.A. De, Liang P., Tang A., Van Vliet H. (2014), *The impact of prior knowledge on searching in software documentation*, Proceedings of the 2014 ACM symposium on Document engineering, ACM.
- Haugen N.C. (2006), *An empirical study of using planning poker for user story estimation*, Agile Conference, IEEE.
- Jain R., Muro J., Mohan K. (2006), *A cognitive perspective on pair programming*, AMCIS 2006 Proceedings.
- Jorgensen M., Sjoberg D.I. (2001), *Software process improvement and human judgement heuristics*, „Scandinavian Journal of Information Systems”, Vol. 13, No. 1.
- Kahneman D. (2012), *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, Media Rodzina, Poznań.
- Kahneman D., Slovic P., Tversky A. (1982), *Judgment under uncertainty: heuristics and biases*, Cambridge University Press, New York.
- Kahneman D., Tversky A. (1979), *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*, „Econometrica”, XLVII.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (2009), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mair C., Shepperd M. (2011), *Human judgement and software metrics: Vision for the future*, „Proceedings of the 2nd international workshop on emerging trends in software metrics”.
- Mohan K., Jain R. (2008), *Using traceability to mitigate cognitive biases in software development*, „Communications of the ACM”, Vol. 51, No. 9.
- Molgkken K., Jargensen M. (2005), *Expert estimation of web development projects: are software professionals in technical roles more optimistic than those in non-technical roles?*, „Empirical Software Engineering”, Vol. 10, No. 1.
- Parsons I., Saunders C. (2004), *Cognitive heuristics in software engineering applying and extending anchoring and adjustment to artifact reuse*, „IEEE Transactions on Software Engineering”, Vol. 30, No. 12.
- Stacy W., MacMillan J. (1995), *Cognitive bias in software engineering*, „Communications of the ACM”, Vol. 38, No. 6.
- Stanovich K.E., West R.F. (2000), *Individual Differences in Reasoning: Implications for the Rationality Debate*, „Behavioral and Brain Sciences”, Vol. 23, No. 5.
- Steers R.M. (1981), *Introduction to Organizational Behaviour*, Goodyear Publishing, Santa Monica, California.
- Tang A. (2011), *Software designers, are you biased?* „Proceedings of the 6th International Workshop on SHAring and Reusing Architectural Knowledge”.
- Tversky A., Kahneman D. (1974), *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*, „Science”.

- Tyszka T. (2004), *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Zaleśkiewicz T. (2011), *Psychologia ekonomiczna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Streszczenie

Artykuł opisuje tematykę behawioralnych uwarunkowań decyzji podejmowanych w trakcie prowadzenia projektu informatycznego. Decyzje projektowe są zazwyczaj podejmowane w warunkach ryzyka i wymagają wnikliwej analizy na podstawie dostępnych informacji. Decyzje członków zespołu projektowego są skomplikowane i zagrożone wpływem heurystyk i wystąpieniem błędów poznawczych. Artykuł wskazuje na konieczność większej integracji nauki ekonomii behawioralnej i metodyk zarządzania projektami. Pozwoli to na lepsze zrozumienie podstaw podejmowania decyzji projektowych i ograniczenie wpływu błędów poznawczych na te decyzje. Członkowie zespołów projektowych mogą wykorzystać konkretne techniki i narzędzia metodyk zarządzania projektami w celu ograniczenia wpływu błędów poznawczych na decyzje projektowe.

Słowa kluczowe

ekonomia behawioralna, teoria decyzji, zarządzanie projektami, błędy poznawcze

Cognitive biases in individual decisions of IT project members (Summary)

The article describes behavioral determinants of decisions made by IT project members during the whole project cycle. Project decisions are usually made in risk conditions and require careful analysis based on available information. The project decisions are usually complicated and threatened by the influence of heuristics and the occurrence of cognitive biases. The article indicates the need for greater integration of behavioral economics and project management methodologies. This will allow a better understanding of the basics of making design decisions and reducing the impact of cognitive biases on these decisions. Project team members can use specific techniques and tools provided by project management methodologies to reduce the impact of cognitive biases on project decisions.

Keywords

cognitive biases, project management, heuristics, theory decision

Marek Kalinowski*

Joanna Litwin**

Katarzyna Tomczyńska***

Zastosowanie funkcji HR biznes partneringu w przedsiębiorstwie – studium przypadku X Technology Poland

Wstęp

Rola zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) w organizacjach nieustannie ewoluuje. W związku z dużą dynamiką rynku pracy firmy, także te z polskim kapitałem, zaczęły doceniać funkcję strategiczną, która stała się podstawą planowania pracy służb personalnych. W firmach zauważono, że tylko takie podejście zapewnia ciągłość działań ukierunkowanych na pozyskanie i utrzymanie pracowników. W większych firmach rola dyrektorów personalnych czy kierowników ZZL wyraźnie wzrosła, a w konsekwencji wzrósł zakres realizowanych zadań i odpowiedzialności. Zaczęto na nowo definiować pracę służb personalnych i ponownie doceniono specjalistyczną naturę tej funkcji. Wyrazem takiego podejścia jest utworzenie i doskonalenie w wielu firmach funkcji HR biznes partnera (HRBP). Stąd celem tego artykułu jest przedstawienie, jak ta stosunkowo nowa na polskim rynku funkcja jest realizowana w jednym z międzynarodowych przedsiębiorstw działających także w Polsce (firma X Technology Poland), jak tę funkcję rozumieją pracownicy oraz jakie są przeszkody w jej wdrażaniu i rozwoju. W tym celu, za pomocą przygotowanych kwestionariuszy ankiety, przeprowadzono badania, odrębnie wśród wszystkich osób pełniących funkcję HR biznes partnerów oraz wśród 30 kierowników korzystających w firmie XTP z ich usług. Analiza wyników pozwoliła na wskazanie kompetencji niezbędnych HRBP do właściwej realizacji tej funkcji, obszarów współpracy z kierownikami liniowymi oraz tych wymagających doskonalenia.

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, marek.kalinowski@ug.edu.pl

** Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jolitwin@gnu.univ.gda.pl

*** Mgr, Specjalista ds. świadczeń pozapłacowych, Project Manager, Intel, tomczynska.k@gmail.com

1. HR biznes partner – ewolucja funkcji

Realizacja zadań związanych z zarządzaniem ludźmi w firmach przybiera różne formy. Jednak cały czas dominuje podejście funkcjonalne, które prowadzi do koncentrowania się na wyspecjalizowanych działach i pionach personalnych, a nie postrzegania tej funkcji kompleksowo. To doprowadziło do powstania rozbieżności między sposobem funkcjonowania służb personalnych a oczekiwaniami pozostałych członków organizacji [Morley i inni, 2006, s. 56]. Zwracano uwagę przede wszystkim na problemy z komunikowaniem się. Pracownicy HR nie potrafili posługiwać się językiem biznesu, przez co podejmowane działania nie były przez biznes właściwie odbierane. Propozycje działań personalnych w większości firm przyjmowały formę odgórných inicjatyw, przez co nie zawsze odpowiadały bieżącym potrzebom kierowników liniowych. Skłoniło to firmy do poszukiwania nowych, bardziej odpowiadających potrzebom wszystkich członków organizacji rozwiązań. Pojawiły się centra usług wspólnych, e-HR oraz HR biznes partnerzy [Gołębski, 2013, s. 100].

Funkcja HRBP została po raz pierwszy nazwana i zdefiniowana przez Dave'a Ulricha pod koniec lat 90. XX wieku [Ulrich, 1997]. W swojej już klasycznej książce opisał cztery role kluczowe dla dalszego rozwoju działu zajmującego się zarządzaniem ludźmi w firmie, a następnie je rozwinął [Ulrich, Brockbank, 2005]: agenta zmiany, specjalisty ds. administracyjnych, rzecznika zmiany i partnera biznesowego.

Pierwsza z ról to agent zmiany (*change agent*). Głównym zadaniem w ramach tej roli jest wszechstronna pomoc organizacji w dostosowaniu się do projektowanych i wdrażanych zmian, które prowadzą firmę na kolejny poziom w rozwoju, takich jak: tworzenie skutecznych kanałów komunikowania czy dostarczanie szkoleń niezbędnych do zrozumienia tych zmian lub nabywania nowych, potrzebnych do nowo zdefiniowanej pracy kwalifikacji. Rola specjalisty ds. administracyjnych (*administration expert*) realizowana jest wewnątrz samego HR. Z jednej strony specjalista administracyjny kontroluje dostosowanie przedsiębiorstwa do obowiązujących przepisów prawnych oraz dba o wprowadzanie ewentualnych korekt w przypadku zmian legislacyjnych, z drugiej zaś – jest on odpowiedzialny za gromadzenie dokumentów pracowniczych, zabezpieczenie ich aktualności oraz właściwe przechowywanie. Funkcjonujący w ramach HR rzecznik pracowników (*employee advocate*) to osoba śledząca zmiany dotyczące praw i obowiązków pracowników oraz dbająca o to, żeby były one przestrzegane. W ramach tej roli pracownik HR realizuje zadania z tzw. miękkiego HR, m.in. związane z budowaniem i utrzymywaniem wysokiej motywacji wśród pracowników, a także dbaniem o poziom ich satysfakcji z pracy, dbałość o równość szans w dostępie do środków czy

rozwoju w miejscu pracy. Ostatnią z opisywanych ról jest partner biznesowy (HR biznes partner), którego zadania są przedstawione w kolejnej części artykułu.

2. Zadania HR biznes partnera

Istota powierzenia pracownikowi działu personalnego funkcji HR biznes partnera (HRBP) sprowadza się do ulokowania specjalisty HR w jednostkach biznesowych w celu lepszego zrozumienia celów biznesowych i w efekcie – lepszego wsparcia oferowanego swoim klientom wewnętrznym. Odnoszący sukcesy HR biznes partner to taki, który zna branżę, pracuje z myślą o potrzebach biznesowych i wie, gdzie istnieją możliwości zaoferowania strategicznej pomocy HR [Meysztowicz, 2014, s. 4]. Ma wspierać jednostki biznesowe w realizacji wytyczonych celów. Aby HRBP mógł właściwie wypełniać swoje zadania, powinien być aktywnym uczestnikiem zespołu definiującego strategię biznesową, co pomoże mu lepiej ją zrozumieć i pełniej uwzględniać w proponowanych działaniach i konkretnych praktykach personalnych, przez co wzrośnie szansa na osiągnięcie zakładanych rezultatów biznesowych. Ponadto HR biznes partner powinien być łącznikiem pomiędzy kierownikami a pracownikami, udzielać informacji zwrotnej kierownikom wyższego szczebla odnośnie do identyfikowania talentów w organizacji, proaktywnego działania na rzecz zwiększenia efektywności w miejscu pracy oraz komunikowania pracownikom celów HR skorelowanych ze strategią biznesu, aby każdy z nich mógł wdrażać je w swojej pracy [Ulrich, 1997, s. 26–31]. Od HRBP oczekuje się wiedzy i umiejętności w zakresie personalnym, ale także w zakresie charakterystyki rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, produktów, źródeł przewagi konkurencyjnej, charakterystyki interesariuszy oraz strategii biznesowej firmy. Od menedżera personalnego wymaga się umiejętności powiązania działań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi z tym, jak wpłyną one na efekt biznesowy [Organizacja działu..., 2014] i dopiero na tej podstawie oceniane są wyniki jego pracy. Przegląd zadań HRBP pozwala wyciągnąć wniosek, że to rozwiązanie pozwala służbom personalnym funkcjonować tam, gdzie powstają problemy, u ich źródła, co sprzyja podejmowaniu działań stanowiących realne wsparcie dla biznesu. Problem realizacji wskaźników biznesowych przez HRBP jest prostszy wtedy, kiedy cele stawiane specjalistom HR i kierownikom jednostek biznesowych są tożsame. Ta swoista wspólnota interesów powoduje, że współpraca staje się naturalnym procesem, z reguły prowadzącym do sukcesu.

3. Korzyści i zagrożenia z wdrożenia funkcji HR biznes partnera

Wśród korzyści z wdrożenia w firmie rozwiązania strukturalnego, jakim jest utworzenie stanowiska HR biznes partnera, wymienia się [Gołębski, 2013, s. 107]:

- ścisłą i efektywną współpracę przy tworzeniu i wdrażaniu strategii oraz celów biznesowych,
- tworzenie lepszych i bardziej odpowiadających potrzebom systemów i procesów wsparcia dla kierowników liniowych i innych klientów wewnętrznych,
- szybsze i bardziej wszechstronne pozyskiwanie wiedzy i umiejętności biznesowych przez kierowników liniowych,
- odciążenie kierowników liniowych od bieżących spraw personalnych,
- pomoc HRBP w samorozwoju pracowników,
- HRBP, dzięki swojej mobilności, stanowią cenne źródło informacji, które szybciej trafiają do działu HR.

Aby organizacja mogła osiągnąć te korzyści, musi spełnić kilka warunków. Konieczne jest wsparcie pracowników realizujących tę funkcję przez naczelnictwo firmy. Komunikat od zarządzających na temat zasad i korzyści współpracy z HRBP pomaga wytworzyć dobry klimat wokół tej funkcji i pomaga budować zaufanie do pracowników ją realizujących. Pomocne będzie też właściwe usytuowanie HRBP w strukturze organizacyjnej. Wyższa pozycja, przynajmniej na początku, w większym stopniu skłoni pracowników i kierowników liniowych do podjęcia ścisłej współpracy ze specjalistami HR. Istotny jest także dobór ludzi na HR biznes partnerów. Kluczem do sukcesu jest powierzenie tej pracy specjalistom z dużym doświadczeniem w HR i wysokimi umiejętnościami interpersonalnymi. Gdy takiego wsparcia organizacyjnego zabraknie, specjaliści personalni będą musieli budować zaufanie do siebie i swojej pracy od podstaw, a osiągnięcie korzyści wydłuży się w czasie.

Do zagrożeń dla przedsiębiorstw wynikających z funkcjonowania HRBP można zaliczyć [Gołębski, 2013, s. 107]:

- niepełne lub niekonsekwentne wdrożenie modelu HRBP w organizacji,
- spory kompetencyjne, wynikające z niewłaściwego definiowania zakresu obowiązków i uprawnień między HRBP a innymi specjalistami HR,
- zbyt duże obciążenie HRBP sprawami operacyjnymi i brak czasu na pracę koncepcyjną,
- większe zagrożenie syndromem „wypalenia zawodowego”, ze względu na kompleksowy charakter pracy,
- problem pomiaru efektów pracy, szczególnie w obszarze relacji.

Większości wymienionych zagrożeń można uniknąć, gdy zadania powierzane HR biznes partnerom faktycznie będą w większym stopniu miały charakter strategiczny, a nie tylko będą się sprowadzać do zadań operacyjno-administracyjnych. Jeżeli zgodnie z założeniem firmy specjaliści personalni mają pełnić rolę strategiczną, muszą, poza doskonałą znajomością zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi, być zdolni do pomiaru efektywności systemów i praktyk HR. Każda organizacja, aby z powodzeniem funkcjonować, jest oceniana w wymiarze finansowym. Wpływa na to także skuteczność działań podejmowanych przez menedżerów personalnych. Stąd też rośnie znaczenie tworzonych przez te działy mierników efektywności pracowników [Samul, 2014, s. 100]. Stosowanie różnego rodzaju mierników kapitału ludzkiego może pomóc w zrozumieniu czynników napędzających wyniki organizacji i umożliwieniu identyfikacji przyszłych źródeł wartości organizacji [Elias, Scarbrough, 2004, s. 22].

4. Rozwój funkcji personalnej w X Technology Poland

Polski oddział Firmy X został utworzony w 1999 r. W tym czasie liczył 90 osób, z których tylko jedna pracowała w dziale zasobów ludzkich, zajmując się wszystkimi związanymi z zasobami ludzkimi aktywnościami. Dynamiczny rozrost zatrudnienia w polskim oddziale firmy, do 1830 osób w 2017 r., skutkowało możliwością szybkiej kariery dla wielu dotychczasowych pracowników oraz wzrostem liczby zadań nakładanych na pracowników działu HR. Niedawno awansowani kierownicy dobrze znali firmę, ale ta nowa dla nich funkcja rodziła wiele problemów powstających na linii przełożony – podwładny. Z pytaniami i wątpliwościami zgłaszali się do HR-owców. Ci nie zawsze mieli czas na to, żeby udzielić należytego wsparcia w przypadku bardziej skomplikowanych spraw. W odpowiedzi na te problemy w 2006 r. zatrudniono kolejnych pracowników do działu HR, w tym jednego jako HR biznes partnera, a w 2012 r. kolejnych trzech. Osoby te stały się pierwszym kontaktem służącym do pomocy w sprawach pracowniczych.

W korporacji XTP panuje bowiem przekonanie, że pracownik będzie bardziej efektywny, jeżeli skoncentruje się na swojej działalności podstawowej, a nie będzie zmuszony poświęcać czasu na rozwiązywanie problemów związanych z zatrudnieniem.

Koncept funkcjonowania obszaru personalnego w XTP rozwijał się przez wiele lat i nadal ewoluje, w mniejszym jednak stopniu niż na początku działalności oddziału. Obecnie w oddziale firmy XTP w Polsce w dziale HR zatrudnionych jest 120 osób (tab. 1). Na stanowiskach operacyjnych pracują 94 osoby, na stanowiskach realizujących zadania specjalistyczne

19 osób, na stanowiskach realizujących zadania strategiczne zatrudnionych jest 7 HR biznes partnerów.

Tablica 1. Rozwój funkcji personalnej w X Technology Poland

Rok działalności	Liczba osób pracujących w obszarze HR	Realizowane zadania
1999	1	Realizacja wszystkich zadań: administracja, rekrutacja, integracja, szkolenia, wsparcie, obsługa pytań pracowników, płace
2003	2	Podział dotychczasowych obowiązków na: zadania administracyjne (akta personalne) i specjalistyczne (rekrutacja, integracja, szkolenia, obsługa pytań)
2006	5	Zadania dotychczasowe podzielone między pracowników działu; pierwszy HR biznes partner (wsparcie menedżerów m.in. w zakresie prowadzenia szkoleń, wyliczania urlopów, podpisywania umów)
2008	11	Utworzono odrębne działy: szkoleń, płac, benefitów, rekrutacji
2009	23	
2010	46	
2011	75	
2012	101	Pracownicy operacyjni 94 osoby, 7 HR biznes partnerów
2017	120	Zadania operacyjne (94 osoby), zadania specjalistyczne (19), zadania strategiczne (7)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie informacji udostępnionych przez firmę.

HR biznes partner to jedyna funkcja uznawana w firmie XTP za HR strategiczny. HRBP z założenia mają dostarczać rozwiązań na złożone, zaawansowane problemy, a także tworzyć i wdrażać programy oraz innowacje pozwalające na rozwój organizacji. Każda osoba w dziale ma za zadanie koncentrować się na wspomaganiu konkretnych grup biznesowych, aby jak najlepiej zrozumieć specyfikę ich działań i móc udzielać jak najbardziej pożądanego i oczekiwanego wsparcia. HR biznes partner powinien również regularnie spotykać się z liderami grup biznesowych, aby wspólnie mogli dokonywać analizy sytuacji zasobów ludzkich w danej grupie. Taka bieżąca kontrola powinna, zgodnie z założeniem, zapobiec konieczności odbywania wielu doraźnych spotkań, powstających głównie z potrzeby nagłego i szybkiego reagowania na pojawiające się zdarzenia, potencjalnie zmieniając strategiczną pracę HRBP w pracę operacyjną. Poza tym od HRBP wymaga się kontroli wskaźników HR (takich jak np. retencja pracowników, satysfakcja, absencja, zwrot inwestycji w kapitał ludzki), czy

identyfikowania talentów firmy oraz wspomaganie ich rozwoju. Realizacja tej funkcji w X Technology Poland zmierza do tego, aby, zgodnie z ideą jej autorów, HRBP traktować jako strategicznych doradców dla biznesu.

5. Wyniki badania

Aby zrozumieć, czy w praktyce praca działu HR w XTP spełnia jej strategiczne założenia, przeprowadzono w firmie badanie. Jego celem było ustalenie, jak postrzegana jest rola HR biznes partnerów w przedsiębiorstwie: czy menedżerowie korzystają i czy są zadowoleni ze wsparcia udzielanego im przez HRBP w sytuacji podejmowania strategicznych decyzji, a także jak sami biznes partnerzy oceniają swoją rolę w tym kontekście. Na potrzeby badania opracowano dwa kwestionariusze ankiety skierowane do osób pełniących funkcję HR biznes partnera oraz do menedżerów z nimi współpracujących.

W kwestionariuszu skierowanym do HR biznes partnerów zostało zawartych 17 pytań zamkniętych. Pytania dotyczyły poziomu kompetencji osób z tych stanowisk i stopnia ich wykorzystania w firmie, zadań realizowanych w dziale, ich strategicznej roli oraz identyfikacji problemów, które stanowią przeszkodę w efektywnym wykonywaniu obowiązków. W kwestionariuszu dla menedżerów znalazło się 18 pytań zamkniętych. Pierwsze z nich identyfikowały znajomość i zadania HRBP, kolejne dotyczyły konkretnych spraw, z jakimi menedżerowie zgłaszali się do działu oraz ocenę poziomu i jakości udzielanego im wsparcia. Zaproponowane w kwestionariuszach opcjonalne odpowiedzi zostały wybrane po przeprowadzeniu kilku wywiadów z HRBP oraz menedżerami, którzy wskazali najczęściej pojawiające się problemy we współpracy czy kwestie do rozstrzygnięcia. Zestawienie odpowiedzi tych dwóch grup pozwoliło sprawdzić, czy zarówno HR biznes partnerzy, jak i kierownicy rozumieją rolę HR partneringu tak samo.

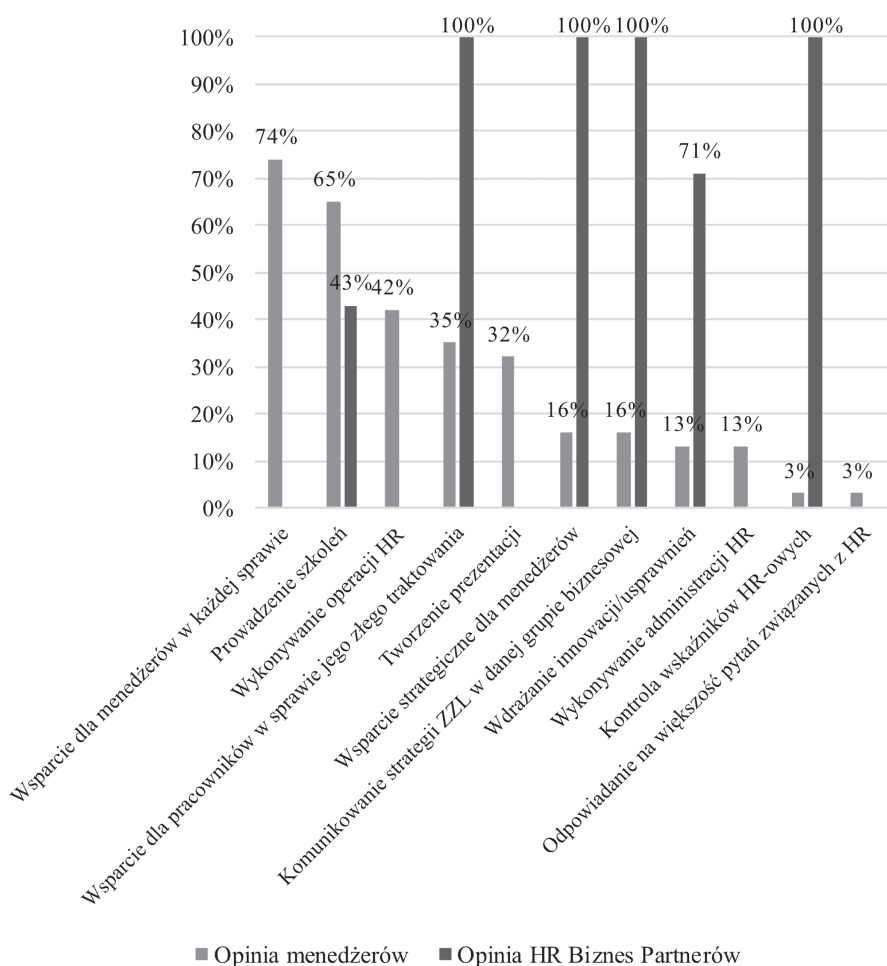
Badanie zostało przeprowadzone w maju 2017 r. Udział w ankiecie był anonimowy oraz dobrowolny. Uzyskano odpowiedzi od wszystkich HR biznes partnerów zatrudnionych w XTP Technology Poland (7 osób) oraz od 31 menedżerów z nimi współpracujących (26% wszystkich korzystających z usług HRBP). Wszyscy kierownicy, którzy udzielili odpowiedzi w badaniu, są świadomi tego, że w XTP istnieje funkcja HR biznes partnera; 84% z nich jest zadowolona ze współpracy z działem HR. W pierwszej części kwestionariusza zapytano o kompetencje, które pracownicy i menedżerowie uznają za kluczowe w pełnieniu tej funkcji oraz ocenę ich występowania. Największa część menedżerów wśród trzech kluczowych umiejętności wymieniła komunikację interpersonalną (97%), umiejętność tworzenia prezentacji (77%) oraz znajomość rynku, na jakim działa firma

(64%). Co ciekawe, te, które są wymieniane jako najważniejsze wśród HR biznes partnerów przez badaczy problemu, takie jak: tworzenie strategii personalnej, znajomość strategii biznesu i wdrażanie innowacji, znalazły się w odpowiedziach menedżerów dopiero odpowiednio na 5, 6 i 7 miejscu, wśród ośmiu ocenianych kompetencji. Oznacza to, że w opinii menedżerów HRBP muszą znać rynek, na którym firma funkcjonuje, natomiast nie uznają za ważne znajomości strategii samej firmy – fundamentu, na którym praca HR biznes partnerów powinna się opierać. Drugą najważniejszą kompetencją, jaką respondenci wskazali, jest umiejętność tworzenia prezentacji. To niestety pokazuje, że w polskim oddziale firmy XTP menedżerowie traktują cały czas HRBP jako pomoc przy drobnych pracach a nie, zgodnie z ideą utworzenia tych stanowisk, jako wsparcie w podejmowaniu strategicznych decyzji. Pozytywnie należy ocenić fakt, że HRBP najlepiej oceniają własne kompetencje związane z komunikowaniem i zarządzaniem zmianą. To, że czują się oni fachowcami w tych obszarach dobrze rokuje dla rozwoju tej funkcji w firmie. Szkoda, że ta wiedza i umiejętności, które powinny być fundamentem ich pracy, a są kluczowe dla wsparcia strategicznego (np. znajomość rynku, na którym działa firma, znajomość strategii firmy czy wdrażanie innowacji), w ocenie HRBP nie są ich mocną stroną, a co gorsze, nie uważają oni tych aspektów za ważne. To może wynikać z tego, że menedżerowie nie oczekują wsparcia strategicznego, zlecając im w większości zadania na poziomie operacyjnym.

O niezrozumieniu roli, jaką mają pełnić HRBP w firmie, świadczą odpowiedzi kierowników na temat zadań, jakie powinny się znaleźć w kanonie obowiązków HRBP z postrzeganiem tej roli przez samych biznes partnerów (rys. 1). Jest to kolejna kwestia, która dowodzi, że – poza nazwą stanowiska – niewiele ma to wspólnego z pierwotną ideą wydzielenia takiej funkcji w ramach HR. Menedżerowie traktują HRBP jako pomocników-asystentów i zlecają im rozmaite zadania, ci je przyjmują i wykonują, mimo że w większości nie zgadzają się na to, aby były one zawarte w ramach ich obowiązków. Tutaj chyba zawodzi właściwa komunikacja, chociaż obie strony deklarują, że jest to kompetencja kluczowa i dobrze się w niej czują. Kierownicy najczęściej zgłaszają się do HR biznes partnerów w sprawach konsultacji dotyczących zatrudnienia pojedynczych pracowników, z prośbami o przeprowadzenie szkolenia czy pomocy w zrozumieniu wewnętrznych regulacji firmy. Ciekawe jest to, że wszyscy HRBP zauważyli, że są to kwestie, które nawet nie powinny być do nich zgłaszane, ponieważ tymi sprawami zajmują się pracownicy innych działów. Prośby o konsultacje w sprawie pracy całej grupy biznesowej zostały zauważone ledwie przez 43% HRBP, a prośby o analizy wskaźników HR zauważył tylko jeden biznes partner. Wszyscy biznes partnerzy uważają, iż powinni

udzielać informacji na temat wskaźników HR. Co ciekawe, tylko trzech z nich kontroluje wskaźniki na bieżąco. Jest to o tyle ważne, że kontrola indyktorów może mieć znaczny wpływ na podejmowanie decyzji strategicznych i stanowić swego rodzaju kartę przetargową w rozmowach na temat strategii z kierownikami. To, że wskaźniki HR odgrywają w XTP niewielką rolę, potwierdzają również wyniki badania menedżerów. Ponad 60% z nich nigdy nie korzystało ze wskaźników do podejmowania decyzji, nie wiedzą także, o jakie wskaźniki mogą prosić. Analiza wyników badania jednoznacznie pokazuje, że kierownicy oczekują od HRBP prowadzenia doraźnych działań, takich jak spotkania z pracownikami czy wprowadzanie drobnych usprawnień w organizacji pracy.

Rysunek 1. Najważniejsze zadania HRBP – zestawienie opinii menedżerów oraz pracowników działu BHR



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Znacznie rzadziej są proszeni o realizację zadań mających wspomóc podejmowanie decyzji długoterminowych i nie zawsze są proszeni o uczestniczenie w strategicznych spotkaniach liderów firmy. Aż 84% kierowników uczestniczących w badaniu nie wykorzystuje konsultacji z HR biznes partnerami do uzyskania tego typu pomocy, z czego 26% z nich twierdzi, że udzielanie takiej pomocy w ogóle nie jest rolą HRBP. HR biznes partnerzy zapytani z kolei o to, czy biorą udział w podejmowaniu strategicznych decyzji dla grup, które wspierają, odpowiedzieli, że raczej nie (29%) lub że zaangażowani są tylko wtedy, gdy się o to upomną (43%). Jedynie dwie osoby spośród siedmiu (29%) odpowiedziały, że raczej biorą udział w spotkaniach nt. strategii działania.

Przedstawiciele jednej i drugiej grupy zdają sobie sprawę, że niewiele da skupianie się na realizacji strategicznej funkcji HR bez satysfakcjonującego wykonania funkcji operacyjnej, która zaspokaja podstawowe potrzeby liderów, niemniej problemem jest szczątkowe wykorzystywanie ich strategicznej roli. To, co wg HRBP jest przeszkodą we właściwym realizowaniu tej funkcji, to przede wszystkim brak zrozumienia funkcji wśród menedżerów (86% wskazało że jest to przeszkoda bardzo i raczej istotna). Wymieniano także: zbyt małą liczbę osób w zespole (71% oceniło ten aspekt jako bardzo istotny), zbyt dużą ilość przydzielonych obowiązków (71%) oraz bardzo szybko zachodzące w firmie zmiany (57%). Poproszeni o wskazanie, jakie działania zwiększyłyby efektywność ich pracy, wszyscy HR biznes partnerzy na pierwszym miejscu wskazali zwiększenie zrozumienia roli biznes partneringu wśród biznesu oraz ustalanie priorytetów z miernikami ich realizacji przez menedżerów. Na drugim miejscu znalazło się zwiększenie liczby osób w zespole oraz zatrudnianie bardziej doświadczonych osób. Świadczyć to może o dojrzałości osób pełniących tę funkcję i gotowości do ciągłego podnoszenia kompetencji, a w efekcie skuteczności własnych działań.

Zakończenie

HR biznes partnering to rozwiązanie w obszarze personalnym, które ma dać wsparcie kierownikom w zarządzaniu projektami długoterminowymi. W związku z tym wydawałoby się, że obowiązki HR biznes partnerów powinny być dla menedżerów klarowne. Zgodnie z ideą wyodrębnienia tej funkcji specjaliści ds. personalnych stają się partnerami strategicznymi wówczas, gdy biorą udział w ustalaniu strategii przedsiębiorstwa, kiedy zadają pytania pozwalające przejść od strategii do działania, a także gdy opracowują praktyki zarządzania zasobami ludzkimi zgodne z ogólną strategią firmy [Ulrich, 2001, s. 41]. Niemniej jednak przeprowadzone badania pokazały, że w polskim oddziale XTP, pomimo kilkuletniej praktyki

funkcjonowania, HRBP tej strategicznej roli nie pełnią. Sami biznes partnerzy nie czują, że ich praca ma znaczący wpływ na podejmowane przez biznes długoterminowe decyzje, a i sami menedżerowie nie uważają HRBP za wsparcie strategiczne. Jednym z większych problemów w tej współpracy jest brak świadomości kadry kierowniczej co do istoty istnienia tej funkcji w firmie. Dlatego to, czego głównie oczekują od HRBP, to doraźne wsparcie w rozwiązywaniu aktualnych problemów. Biorąc jednak pod uwagę posiadane kompetencje i chęci pracowników działu, można stwierdzić, że funkcjonowanie w tym przedsiębiorstwie odrębnej funkcji HR biznes partnera jest celowe, jednak wymaga wsparcia ze strony zarządzających firmą co do wzrostu świadomości na temat celowości jej istnienia oraz korzyści, jakie taka ścisła współpraca może przynieść. Jednak obecna sytuacja rodzi wątpliwości czy, pomimo kilku lat funkcjonowania HR biznes partnerów w X Technology Poland, realizowana funkcja, poza nazwą, jest tak naprawdę strategiczna? Czy wobec tego możliwe jest w ogóle pełnienie roli rzeczywistego partnera biznesowego w tej firmie, z jej organizacją pracy, sposobem zarządzania czy kulturą organizacyjną, skoro przez kilka lat funkcja HRBP nie wyewoluowała wyraźnie w tym kierunku?

Literatura

- Elias J., Scarbrough H. (2004), *Evaluating Human capital. An exploratory study of management practice*, „Human Resources Management Journal”, Vol. 14, No. 4.
- Gołębski M. (2013), *HR Biznes Partner jako współczesne rozwiązanie w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej”, nr 51.
- Meysztowicz K. (2014), *Biznesowe partnerstwo w zarządzaniu ludźmi*, „Personel i Zarządzanie”, nr 8.
- Morley M., Cunnigle P., O’Sullivan M. (2006), *New directions in the HRM Function*, Emerald Group Publishing Ltd, Bradford.
- Organizacja działu HR z wyodrębnioną funkcją HR Business* (2014), „Biuletyn HR Business Partnera, Tangerine”, nr 2, http://www.tangerine.biz.pl/images/pdf/biuletyn_hr_business_partnera_2014.pdf, dostęp: 10.10.2018.
- Samul J. (2014), *Funkcje działu personalnego a szacowanie wartości kapitału ludzkiego firmy*, „Economics and Management”, No. 2.
- Ulrich D. (1997), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Ulrich D. (2001), *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ulrich D., Brockbank W. (2005), *The HR Value Proposition*, Harvard Business School Press, Boston.

Streszczenie

Rola ZZL w organizacjach nieustannie ewoluuje. Zaczęto na nowo definiować pracę służb personalnych i ponownie doceniono specjalistyczną naturę tej funkcji. Wyrazem takiego podejścia jest utworzenie i doskonalenie w wielu firmach funkcji HR jako strategicznego partnera biznesu. Stąd celem artykułu jest przedstawienie, jak ta stosunkowo nowa na polskim rynku funkcja jest realizowana w polskim oddziale międzynarodowego przedsiębiorstwa X Technology Poland (XTP), jak tę funkcję rozumieją pracownicy oraz jakie są przeszkody w jej wdrażaniu i rozwoju. W tym celu, za pomocą przygotowanych kwestionariuszy ankiety, przeprowadzono badania, odrębnie wśród wszystkich osób pełniących funkcję HR biznes partnerów oraz wśród 30 kierowników korzystających w firmie XTP z ich usług. Analiza wyników pozwoliła na wskazanie kompetencji niezbędnych HRBP do właściwej realizacji tej funkcji, obszarów współpracy z kierownikami liniowymi oraz tych wymagających doskonalenia.

Słowa kluczowe

biznes partner, strategiczny partner biznesowy, służby personalne

Implementation of HR business partnering at X Technology Poland – case study (Summary)

The role of HRM in organizations is constantly evolving. The work of personal services was redefined and the specialist nature of this function started to get appreciated again. This approach is now being expressed by creating and improving strategic HR business partner functions in many companies. Therefore, the purpose of this article is to present how this relatively new on the Polish market function is implemented in the Polish branch of the international company, X Technology Poland (XTP), how this function is understood by employees and what are the obstacles to its implementation and development. For this purpose, with the usage of prepared questionnaires, there were surveys conducted separately among all the employees acting as HR Business Partners and 30 managers using their services at XTP. The analysis of the results allowed to indicate competences which are necessary for HRBP to properly perform the function, areas of cooperation with line managers and those requiring improvement.

Keywords

business partner, strategic business partner, human resource services

Andrzej Kamiński*

„Inteligentna fabryka” – nowe trendy w rozwoju systemów informatycznych dla przemysłu

Wstęp

W artykule zostały przedstawione koncepcja inteligentnej fabryki oraz rozwiązania aplikacyjne związane z zastosowaniem systemów cyber-fizycznych w przemyśle. Celem pracy jest omówienie nowych trendów w rozwoju systemów informatycznych wspomagających monitorowanie, sterowanie i diagnostykę procesów produkcyjnych. W ujęciu szczegółowym przedstawiono: wybrane inicjatywy związane z wdrażaniem koncepcji „Przemysł 4.0” w krajach Unii Europejskiej, strategiczne obszary informatyzacji przemysłu, a także kierunki prac badawczo-rozwojowych związanych z projektowaniem nowej generacji systemów cyber-fizycznych. Wskazano również potencjalne możliwości wykorzystania technologii systemów eksperckich oraz rozwiązań klasy Business Intelligence na potrzeby komputerowego wspomaganie procedur diagnostyki przemysłowej. Sformułowano misję, ramowe założenia funkcjonalne oraz perspektywiczne korzyści związane z praktycznym zastosowaniem nowo opracowanego systemu w przemyśle. Program badań przemysłowych, którego celem było opracowanie prototypu diagnostycznego systemu doradczego, został zrealizowany w ramach projektu współfinansowanego z funduszy Unii Europejskiej POIG.01.03.01-14-059/12.

1. „Przemysł 4.0” jako strategiczny program rozwoju przedsiębiorstw produkcyjnych w Unii Europejskiej

Koncepcja „Przemysł 4.0” oznacza nowe podejście do produkcji, wspomaganą odtąd inteligentnymi systemami informatycznymi w obszarze planowania, monitorowania i kontroli procesów technologicznych i wytwórczych oraz podejmowania decyzji na poziomie strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Prekursorem prac badawczych związanych z opracowaniem koncepcji metodycznej „Przemysł 4.0” jest Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań Naukowych w Niemczech. Założenia programowe nowo opracowanej koncepcji stanowią integralny element „Nowej strategii zaawansowanych technologii dla Niemiec” [The new High-Tech

* Dr inż., Kolegium Analiz Ekonomicznych, Instytut Informatyki i Gospodarki Cyfrowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, andrzej.kaminski@sgh.waw.pl

Strategy..., 2014, s. 16], mającej na celu rozwój niemieckiego przemysłu wytwórczego poprzez kompleksową robotyzację, automatyzację oraz komputerową integrację produkcji. Dokument ten był rezultatem prac grupy eksperckiej złożonej z przedstawicieli nauki i przemysłu. Strategia obejmuje m.in. analizę i ocenę kondycji niemieckiej gospodarki, wyznacza kluczowe kierunki rozwoju związane z szeroko rozumianym zastosowaniem technologii ICT, zawiera konkretne rekomendacje i zalecenia aplikacyjne, a także inicjuje kolejne przedsięwzięcia badawczo-rozwojowe.

Przykładowo, program horyzontalny „Agenda Cyber-Physical Systems” (2013–2025) obejmuje uruchomienie zintegrowanego programu badań przemysłowych związanych z rozwojem nowej generacji systemów cyber-fizycznych oraz ich praktycznym zastosowaniem w kluczowych obszarach gospodarki [Geisberger, Broy, 2012]. Celem tego programu jest rozwój systemów cyber-fizycznych w czterech strategicznych sektorach: energetyka (inteligentne sieci elektro-energetyczne), mobilność (sieci szerokopasmowe), zdrowie (telemedycyna), przemysł (inteligentne fabryki).

Kontynuację prac badawczo-rozwojowych w obszarze systemów cyber-fizycznych stanowi projekt „CyProS Cyber-Physical Production Systems” [CyProS, 2018]. Celem projektu jest realizacja prac związanych z projektowaniem i implementacją architektury referencyjnej systemów cyber-fizycznych w obszarze produkcji i logistyki przemysłowej. Pod pojęciem architektury referencyjnej należy rozumieć architekturę opracowaną dla określonej dziedziny zastosowań i stanowiącą szablon wielokrotnego użytku [Gabryelczyk, Lasek, 1999, s. 29–39]. Taka architektura ma często ogólnikowy charakter i jest matrycą, na podstawie której konstruowane są rozwiązania architektoniczne dla indywidualnych zastosowań w przedsiębiorstwach przemysłowych.

Projekt ten obejmuje następujące etapy prac badawczych:

- 1) opracowanie architektury i reprezentatywnego zbioru modułów funkcjonalnych systemu cyber-fizycznego na potrzeby praktycznego zastosowania w obszarach produkcji i logistyki;
- 2) opracowanie uniwersalnych platform, narzędzi, środowisk programistyczno-projektowych w celu tworzenia nowej generacji cyber-fizycznych systemów produkcyjnych;
- 3) opracowanie metodyki wdrożeń tej kategorii systemów w realnych warunkach przemysłowych oraz realizacja projektów pilotażowych.

W Polsce pierwszą inicjatywą na rzecz wdrożenia koncepcji „Przemysł 4.0” jest uruchomienie strategicznego programu rządowego „Platforma Przemysłu Przyszłości”. Celem tego przedsięwzięcia jest wsparcie procesu transformacji cyfrowej polskiego przemysłu. Do zadań nowego

podmiotu będzie należało m.in. inicjowanie nowych przedsięwzięć badawczo-rozwojowych, wsparcie dla przyszłych beneficjentów oraz koordynacja działań wielu jednostek, w tym administracji publicznej, instytutów naukowo-badawczych oraz przedsiębiorstw przemysłowych [Platforma Przemysłu Przyszłości, 2018].

Wdrożenie strategii „Przemysł 4.0” umożliwi efektywny wzrost produktywności polskiej gospodarki. Z kolei bierność wobec czwartej rewolucji przemysłowej może spowodować marginalizację krajowego przemysłu. Tym samym prace badawczo-rozwojowe związane z projektowaniem rozwiązań informatycznych w ramach „Przemysł 4.0” należy traktować jako działania strategiczne w wymiarze regionalnym oraz w wymiarze zintegrowanej gospodarki krajów Unii Europejskiej.

2. Koncepcja „inteligentnej fabryki”

„Przemysł 4.0” zakłada szeroko rozumianą integrację, koordynację i współpracę autonomicznych maszyn, robotów oraz różnych klas i generacji systemów transakcyjnych i analitycznych (rys. 1).

Rysunek 1. Obszary prac badawczych w perspektywie „Przemysł 4.0”



Źródło: Opracowanie własne.

Do kluczowych kierunków prac badawczo-rozwojowych istotnych w perspektywie „Przemysł 4.0” należy zaliczyć: systemy cyber-fizyczne (*cyber-physical system*), Internet rzeczy (*IoT, Internet of Things*), produkcję addytywną (*additive manufacturing*), systemy zarządzania dużymi

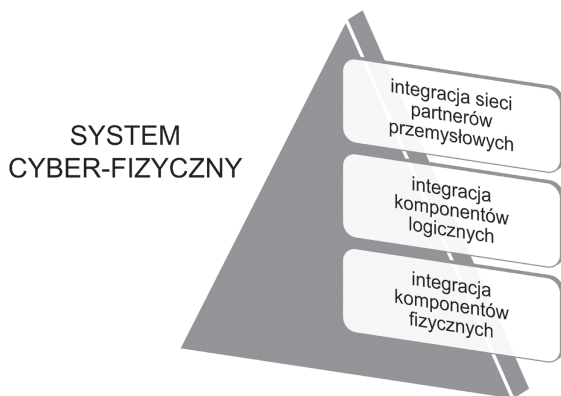
wolumenami danych przemysłowych (*Big-Data*), systemy wirtualnej rzeczywistości (*virtual reality*), systemy sztucznej inteligencji (*artificial intelligence*), technologie przetwarzania danych w chmurze obliczeniowej (*cloud computing*), analitykę predykcijną (*predictive analytics*).

Fundamentem strategii „Przemysł 4.0” jest tzw. inteligentna fabryka (*smart factory*). Koncepcja inteligentnej fabryki obejmuje proces integracji technicznych środków produkcji (tj. park maszynowy, linie produkcyjne, infrastruktura przemysłowa, środki transportu) oraz systemów cyber-fizycznych wspomagających procesy operacyjne i zarządcze. Celem tych działań jest uzyskanie pełnej autonomiczności operacji sterowania, monitorowania i kontroli produkcji w drodze bezpośredniej wymiany danych i komunikatów pomiędzy różnymi maszynami i robotami przemysłowymi oraz zastosowanie nowej generacji systemów informatycznych wykorzystujących rozwiązania sztucznej inteligencji. Zamierzonym efektem ekonomicznym jest redukcja kosztów przestoju technologicznych oraz wyższa elastyczność i adaptacyjność procesów produkcyjnych w funkcji dynamicznie zmieniających się warunków brzegowych oraz złożoności otoczenia zewnętrznego. Rozwiązanie to umożliwi współdziałanie kooperantów i partnerów przemysłowych.

W perspektywie „Przemysł 4.0” przedsiębiorstwa przemysłowe będą ewoluować w kierunku organizacji o strukturze rozproszonej. Podstawą ich funkcjonowania będzie wykorzystanie nowej generacji systemów cyber-fizycznych.

W literaturze przedmiotu pojęcie systemu cyber-fizycznego jest złożone i wieloznaczne. Przykładowo, w pracy [Broy, 2010, s. 17] Autor wskazuje, że istotą systemu cyber-fizycznego jest kontrola tzw. procesów fizycznych w fabryce za pomocą sieci czujników przemysłowych, a także zdalne monitorowanie tych procesów poprzez globalną sieć cyfrową. Z kolei w artykule [Kagermann i inni, 2013, s. 84] Autorzy podkreślają, że system cyber-fizyczny umożliwia efektywną koordynację czynników i środków produkcji za pomocą systemów informatycznych, a także – co ważniejsze – praktycznie nieograniczony dostęp do rozproszonych danych przemysłowych.

W odniesieniu do przemysłu system cyber-fizyczny można postrzegać jako rozwiązanie integrujące systemy sterowania maszynami, urządzeniami i robotami oraz inteligentne systemy informatyczne wspomagające funkcje operacyjne i zarządcze. System cyber-fizyczny można też rozpatrywać jako rozwiązanie integrujące komponenty fizyczne, komponenty logiczne oraz sieci partnerów przemysłowych (rys. 2).

Rysunek 2. System cyber-fizyczny w perspektywie „Przemysł 4.0”

Źródło: Opracowanie własne.

Podstawą funkcjonowania systemu cyber-fizycznego jest proces ciągłej detekcji i lokalizacji sygnałów pochodzących z sieci czujników przemysłowych. Proces sterowania odbywa się z kolei poprzez automatyczne uruchamianie odpowiednich operacji technologicznych, za pomocą powiązanych siłowników elektrycznych, pneumatycznych, hydraulicznych (integracja komponentów fizycznych).

Realizacja procesów technologicznych i wytwórczych będzie nadzorowana za pomocą nowej generacji specjalistycznych systemów informatycznych (integracja komponentów logicznych). Systemy te, oprócz funkcjonalności w obszarze wspomagania typowych operacji transakcyjnych, będą wyposażone w inteligentne moduły wspomagające podejmowanie decyzji w oparciu o bazy wiedzy eksperckiej, a także funkcje prognostyczne (techniki uczenia maszynowego).

Należy zwrócić uwagę, że obecnie stosowane zintegrowane systemy informatyczne klasy MRP/ERP zostały opracowane na potrzeby komputerowego wspomagania procesów gospodarczych w obszarze pojedynczego przedsiębiorstwa. Natomiast zgodnie z paradygmatem koncepcji „Przemysł 4.0” systemy cyber-fizyczne będą funkcjonować w środowisku wirtualnym i rozproszonym, co umożliwi współdziałanie grupy niezależnych przedsiębiorstw partnerskich zintegrowanych w procesie wytwórczym (integracja sieci partnerów przemysłowych).

Systemy cyber-fizyczne cechuje: interoperacyjność (współdziałanie na różnych, wzajemnie niekompatybilnych platformach), inteligencja (wykorzystanie metod, technik i narzędzi sztucznej inteligencji), autonomiczność (automatyzacja procesów sterowania z wykorzystaniem heurystyk, reguł decyzyjnych i technik uczenia maszynowego), elastyczność

(parametryzacja funkcjonalna sterowników, protokołów i pakietów oprogramowania aplikacyjnego), otwartość (wymiana danych pomiędzy różnymi, wzajemnie niekompatybilnymi systemami automatyki przemysłowej, robotami oraz aplikacjami komputerowymi, tworzącymi złożony ekosystem produkcyjny).

Immanentnym elementem koncepcji inteligentnej fabryki jest pojęcie „przemysłowego Internetu rzeczy” (*Industrial Internet of Things*). Mianem „Internet rzeczy” określane jest połączenie obiektów fizycznych (rzeczy) z ich wirtualną reprezentacją w globalnej sieci komputerowej (Internet). Automatyczna identyfikacja obiektów fizycznych w sieci odbywa się z wykorzystaniem technologii RFID. Za pomocą czujników i sensorów możliwa jest automatyczna detekcja stanu urządzenia, bieżący odczyt parametrów technologicznych, przekazanie sygnałów sterowniczych oraz wymiana komunikatów i współpraca z innymi urządzeniami powiązаныmi za pomocą sieci bezprzewodowych [Atzori i inni, 2010, s. 2787–2805; Vermesan, Friess, 2014, s. 11–15; Wortmann, Fluchter, 2015, s. 222–223]. Pojęcie „przemysłowego Internetu rzeczy” odnosi się do połączenia fizycznych elementów systemów produkcyjnych (maszyn, urządzeń, stanowisk pracy) na potrzeby realizacji złożonych procesów technologicznych i wytwórczych [Gilchrist, 2016, s. 87]. Kluczową innowacją tej kategorii rozwiązań jest tworzenie wirtualnych systemów produkcyjnych. Systemy te nie posiadają sformalizowanej topologii połączeń sieciowych. Przeciwnie, w funkcji realizacji bieżących zleceń, dostępności zasobów wytwórczych oraz planowanego i rzeczywistego obciążenia maszyn technologicznych tworzone są pule dynamicznych połączeń pomiędzy poszczególnymi elementami systemu produkcyjnego.

Rozwiązania aplikacyjne bazujące na koncepcji „przemysłowego Internetu rzeczy” mogą znaleźć praktyczne zastosowania w procesie inteligentnej diagnostyki obrabiarek. W trakcie normalnej eksploatacji maszyny poziom drgań mechanicznych może przekroczyć dopuszczalne, bezpieczne wartości normatywne, np. z powodu niewyważenia, niewspółosiowości lub rezonansów (zalecane wartości graniczne naprężeń wywoływanych przez drgania określone są w normach ISO 10816 oraz ISO 14694). Wzrost amplitudy drgań ma niekorzystny wpływ na stan techniczny obrabiarki i skraca jej żywotność. Inteligentna diagnostyka poziomu drgań obrabiarki może być przeprowadzona za pomocą pakietu System Efector Octavis [Holub, Hammer, 2017, s. 2095–2097]. Pakiet ten umożliwia wczesne wykrywanie powstałych uszkodzeń, a tym samym eliminację (znaczne ograniczenie) awarii oraz redukcję kosztów przestojów i prac remontowo-naprawczych. W ujęciu szczegółowym system czujników przemysłowych montowany jest na obudowie wrzeczona maszyny. Dane z czujników poddawane są

bieżącej analizie, sygnalizowane są wszelkie anomalie i przekroczenia dopuszczalnego poziomu drgań, możliwa jest również transmisja danych do systemów nadzorujących pracę automatyki przemysłowej. W dalszej perspektywie można rozważyć opracowanie inteligentnego systemu sterowania, który na podstawie zaimplementowanych reguł decyzyjnych automatycznie korygowałby parametry pracy grupy obrabiarek powiązanych w procesie wytwórczym. Niewątpliwie wdrożenie tej kategorii rozwiązań bezpośrednio przełoży się na poprawę dostępności obrabiarek, usprawni realizację procesów produkcyjnych, a także zredukuje liczbę awarii, napraw oraz kosztów serwisu i części zamiennych.

Konkludując powyższe rozważania, prace badawczo-rozwojowe związane z opracowaniem koncepcji inteligentnej fabryki cechuje innowacyjność oraz interdyscyplinarność, co stwarza szerokie spektrum do współpracy krajowych i międzynarodowych przedsiębiorstw przemysłowych oraz ośrodków akademickich.

2. Inteligentna diagnostyka procesów przemysłowych

Koncepcja budowy inteligentnej fabryki za pomocą nowej generacji systemów cyber-fizycznych obejmuje również informatyzację procedur diagnostyki przemysłowej.

Misję zintegrowanego systemu wspomagającego procedury diagnostyki przemysłowej stanowi wielokryterialna analiza i ocena procesów produkcyjnych i środowiskowych, w szczególności maszyn, urządzeń i stanowisk pracy. Projekt został zrealizowany w ramach programu badań przemysłowych POIG.01.03.01-14-059/12, który został dofinansowany z funduszy Unii Europejskiej.

W ramach projektu zostały opracowane wielokryterialne modele informacyjno-decyzyjne na potrzeby analizy ryzyk zawodowych, psychofizycznych obciążeń związanych z wykonywaną pracą, czynników środowiskowych. Celem prac badawczych było opracowanie rozwiązań analitycznych wspomagających szacowanie kosztów przestoju związanych z wypadkowością i absencją chorobową, kosztów wypłaconych odszkodowań oraz kosztów leczenia dolegliwości i chorób zawodowych. Zastosowanie technologii Business Intelligence umożliwiło wielokryterialną analizę zdarzeń gospodarczych w odniesieniu do zakładu, wydziału, linii technologicznej, czy też grupy stanowisk pracy. Uzyskanie miarodajnych zestawień i statystyk jest możliwe za pomocą komputerowej ewidencji procesów produkcyjnych, procesów pracy, a także procesów związanych z bezpieczeństwem oraz materialnym środowiskiem pracy. Efektywne wykorzystanie technologii Business Intelligence umożliwiło wielokryterialną analizę danych faktograficznych związanych z rzeczywistym obciążeniem pracowników

w procesach pracy z uwzględnieniem uciążliwości, zagrożeń wypadkowych oraz czynników potencjalnie niebezpiecznych i szkodliwych.

Komputerowe wspomaganie procedur tzw. inteligentnej diagnozy stwarza możliwość praktycznego zastosowania technologii systemów eksperckich. Systemy te mogą zostać efektywnie wykorzystane w przemyśle, np. w procesie analizy i oceny ryzyka zawodowego. Zgodnie z art. 226 Kodeksu pracy każdy pracodawca jest zobowiązany przeprowadzić analizę i ocenę ryzyk zawodowych. Podstawowe zasady przeprowadzania oceny ryzyka zawodowego znajdują się w normie PN-N-18002:2011 „Systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy”. Jednakże dokument ten nie zawiera procedur postępowania, a jedynie ramowe zalecenia i wytyczne. Krajowe przedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi środkami na zlecenie kosztownych opinii i raportów doradczych. Istnieje zatem realne zapotrzebowanie rynku na wdrażanie rozwiązań informatyczno-decyzyjnych wspomagających procesy diagnostyczne.

W ramach projektu zostały przeprowadzone badania przemysłowe związane z identyfikacją, formalizacją i kodyfikacją zbioru czynników diagnostycznych, opracowane zostały bazy wiedzy z zakresu organizacji produkcji, bezpieczeństwa pracy i eksploatacji maszyn, ergonomii przemysłowej, a także mechanizm wnioskowania heurystycznego i zbiór reguł decyzyjnych.

Do podstawowych korzyści z wdrożenia zintegrowanego systemu wspomagającego procedury diagnostyki przemysłowej można zaliczyć: korzyści organizacyjne (zmniejszenie liczby wypadków i urazów przy pracy, wzrost wydajności pracy, identyfikacja zagrożeń i szybkie przeciwdziałanie tym zagrożeniom w przyszłości), a także korzyści ekonomiczne (ograniczenie kosztów związanych z przestojami, wypadkami, chorobami zawodowymi oraz wypłatą potencjalnych odszkodowań, świadczeń, kar umownych, zmniejszenie kosztów pracy, preferencje w pozyskiwaniu dotacji na inwestycje i modernizacje).

Zakończenie

Podstawą funkcjonowania inteligentnej fabryki będzie wykorzystanie nowej generacji systemów cyber-fizycznych. Systemy te będą projektowane w architekturze rozproszonej (*distributed systems*), cechować je będzie: interoperacyjność, inteligencja, autonomiczność, elastyczność oraz otwartość. Systemy te wykorzystywać będą metody i techniki sztucznej inteligencji zarówno na potrzeby realizacji bieżących operacji sterowania, monitorowania i kontroli produkcji, jak również na potrzeby wielokryterialnej analizy danych historycznych, symulacji i prognozowania.

Realizacja prac badawczo-rozwojowych dotyczących projektowania rozwiązań aplikacyjnych wspierających funkcjonowanie inteligentnej fabryki wpisuje się w programy horyzontalne Unii Europejskiej, a w szczególności w strategię rozwoju koncepcji „Przemysł 4.0” w Polsce i w Niemczech.

Literatura

- Atzori L., Iera A., Morabito G. (2010), *The Internet of Things: A survey*, „Computer Networks”, Vol. 54, No. 15.
- Broy M. (2010), *Cyber-Physical Systems. Innovation Durch Software-Intensive Eingebettete Systeme*, Springer, Monachium.
- Cyber-Physische Produktionssysteme (CyProS)*, <http://www.projekt-cypros.de/projekt-cypros-cps.html>, dostęp: 20.10.2018.
- Gabryelczyk R., Lasek M. (1999), *Architektury zintegrowanych systemów informacyjnych przedsiębiorstw*, „Informatyka”, nr 1, SIGMA NOT.
- Geisberger E., Broy M. (2012), *Agenda CPS Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems*, ACATECH – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften.
- Gilchrist A. (2016), *The industrial Internet of things*, Apress, Thailand.
- Holub O., Hammer M. (2017), *Diagnostics and maintenance of machine tool spindles – new views*, „MM Science Journal”, December, <http://www.mmscience.eu>.
- Kagermann H., Wahlster W., Helbig J. (2013), *Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*, ACATECH – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften.
- Platforma Przemysłu Przyszłości, <https://www.mpit.gov.pl/strony/zadania/reindustrializacja-gospodarki/czwarta-rewolucja-przemyslowa>, dostęp: 22.10.2018.
- The new High-Tech Strategy Innovations for Germany (2014), Federal Ministry of Education and Research (BMBF).
- Vermesan O., Friess P. (2014), *Internet of Things. From Research and Innovation to Market Deployment*, River Publishers, Denmark.
- Wortmann F., Fluchter K. (2015), *Internet of Things Technology and Value Added*, Business & Information Systems Engineering, Springer.

Streszczenie

Wyznacznikiem koncepcji inteligentnej fabryki jest informatyczne wsparcie procesów technologicznych, wytwórczych i środowiskowych na poziomie operacyjnym i zarządczym. W części teoretycznej artykułu omówiono wybrane elementy strategii „Przemysł 4.0”, a także wskazano perspektywiczne możliwości zastosowania nowej generacji systemów cyber-fizycznych w przedsiębiorstwie produkcyjnym. Część empiryczna pracy obejmuje analizę możliwości komputerowego wspomagania procedur diagnostyki przemysłowej za pomocą narzędzi przemysłowego Internetu rzeczy oraz inteligentnych systemów doradczych.

Słowa kluczowe

Przemysł 4.0, inteligentna fabryka, systemy cyber-fizyczne

„Intelligent Factory” – new trends in development information systems for industry (Summary)

The determinant of the concept of an intelligent factory is the computer support of technological, manufacturing and environmental processes at the operational and management level. The theoretical part of the article discusses selected elements of the „Industry 4.0” strategy, and also indicates the prospective possibilities of using the new generation of cyber-physical systems in a production enterprise. The empirical part of the work includes the analysis of the possibilities of computer-assisted industrial diagnostics procedures using the Industrial Internet of Things tools and intelligent advisory systems.

Keywords

Industry 4.0, intelligent factory, cyber-physical systems

Sylwester Kania*

Metodyka oceny proinnowacyjności kultury organizacyjnej na przykładzie małego przedsiębiorstwa

Wstęp

Kluczową kwestią decydującą o przetrwaniu i sukcesie na globalnym rynku jest zdolność przedsiębiorstwa do systemowego tworzenia i wdrażania innowacji. W obecnych czasach innowacja postrzegana jest jako potencjalne źródło osiągnięcia sukcesu organizacji. Nie oznacza to jedynie kreowania nowych, użytecznych z punktu widzenia organizacji pomysłów, ale też implementację tych pomysłów w celu rozwoju produktów, usług, procesów czy nowych sposobów pracy. Tworzeniu i utrzymywaniu takiego środowiska w organizacji niewątpliwie będzie sprzyjać jej kultura. Warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, wymuszają konieczność tworzenia programów ciągłej zmiany kultury organizacyjnej, co oznacza kształtowanie kultury organizacyjnej inicjującej zmiany. Przeprowadzenie zmian w systemie wartości pracowników jest jednak procesem długotrwałym i trudnym, dlatego powinno sprowadzać się do ciągłego kształtowania przez kadre menedżerską postaw sprzyjających takim zmianom. Przedsiębiorstwo, które rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej przewagi.

Celem artykułu jest prezentacja wyników badań dotyczących oceny kultury organizacyjnej pod kątem jej proinnowacyjności. Badania przeprowadzono w małym przedsiębiorstwie doradztwa personalnego w Gdańsku. Proces badania zrealizowano w trzech etapach. W pierwszym etapie na podstawie badań ankietowych dokonano diagnozy kultury organizacyjnej. Kolejny etap badań polegał na zdefiniowaniu kultury pożądanej w badanym podmiocie gospodarczym, ze względu na realizowaną przez niego strategię. Najpierw określono deklarowaną strategię badanej firmy, a następnie typ kultury pożądanej – umożliwiający właściwą realizację strategii. Końcowy etap badań polegał na wskazaniu kierunków i obszarów zmian w obecnej kulturze organizacyjnej.

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej, 81-824 Sopot, s.kania@ug.edu.pl

Opracowanie składa się z dwóch części. W pierwszej przedstawiono narzędzia i metodykę badań. Druga część zawiera prezentację wyników badań i wskazania kierunków i obszarów zmian w obecnej kulturze.

1. Metodyka badania proinnowacyjności kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna jest ciągle rzeczywistością do wyjaśnienia [por. Sikorski, 2006, s. 2]. Na złożoność problemu wskazuje też Sułkowski [2012, s. 48]. Przedstawia on próbę systematyzacji pojęcia „kultura” i wyróżnia sześć podejść (enumeratywne, historyczne, normatywne, psychologiczne, strukturalne, genetyczne). Każde z nich zwraca uwagę na inne aspekty definiowanego zjawiska. Ponadto niektóre (węższe) podejścia do kultury ograniczają ją do elementów niematerialnych, inne (szersze) – uwzględniają także jej elementy materialne [Kostera, 2003, s. 32–33]. Kultura ma charakter wielopłaszczyznowy, odnosi się do wielu sfer życia. Ma też charakter wielopoziomowy, bowiem obejmuje różny zasięg rozpatrywanego zjawiska. Problem ten rozwija Hofstede w swojej piramidzie ludzkiego „zaprogramowania umysłu” [2000, s. 40], obrazując trójpoziomowość owego „zaprogramowania”.

Kultura organizacyjna i wartości są jednym z czterech – obok zachowań przywódczych, zarządzania procesami, ludzi i umiejętności – kluczowych obszarów dla efektywnego wdrażania innowacji. Kultura organizacyjna zorientowana na upowszechnianie zachowań wspierających innowacyjność organizacji jest źródłem norm, wartości, sposobów postępowania i myślenia, które będą wspomagały proces tworzenia innowacji. Tym samym kultura wspiera działania jednostki przedsiębiorczej kreującej zmiany wewnętrzne – uwidocznione w procesach przedsiębiorczych – oraz zewnętrzne – prowadzące do poprawy efektywności i rozwoju otoczenia, w którym działa. Zmiany te zgodnie z podejściem schumpeterowskim są odzwierciedlone w innowacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest utożsamiana z kulturą innowacyjności [Korpysa, 2014].

Na kulturę innowacji składają się: motywacja innowacyjna, kompetencje innowacyjne, zachowania w sytuacji innowacyjnej, a także styl i jakość zarządzania decydujące o klimacie dla innowacji. Kultura innowacyjna to sposób myślenia i postępowania, który tworzy, rozwija i wprowadza w organizacji wartości i postawy wspierające proces akceptacji zmian dotyczących poprawy funkcjonowania i efektywności firmy, nawet jeśli takie zmiany mogą oznaczać konflikt z konwencjonalnymi i tradycyjnymi zachowaniami. W budowaniu kultury innowacyjności niezbędne są: zdolność menedżerów do podejmowania ryzyka, stymulowanie kreatywności, współdziałanie wszystkich pracowników w budowaniu kultury zorientowanej na innowacje, współodpowiedzialność menedżerów i pracowników

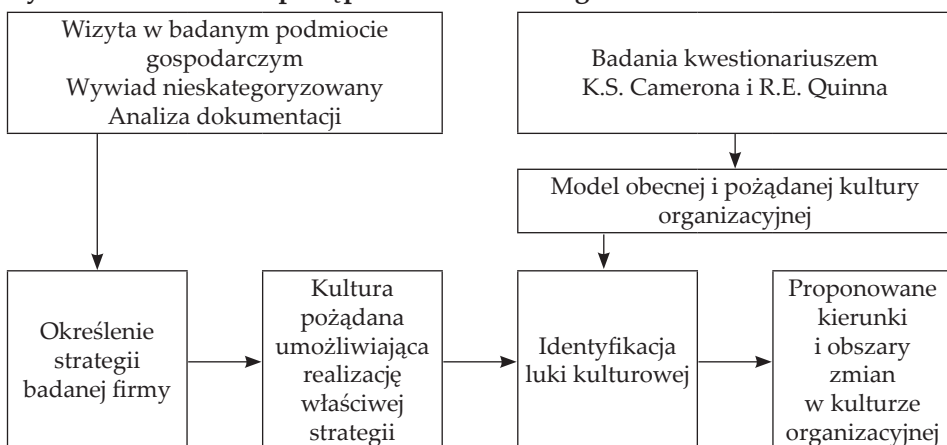
za podejmowane działania, umożliwienie pracownikom rozwijania zainteresowań i wykorzystywania ich unikalnych talentów. Badania kultury organizacyjnej dotyczą najczęściej norm i wartości kulturowych, a więc tego, jakie wartości dominują w organizacji, jakie są ich źródła, jakie jest ich oddziaływanie na organizację. Kultura może sprzyjać procesom innowacyjnym, pomagając organizacji efektywnie odpowiadać na różne zmiany, może też silnie opierać się zmianom.

Dla potrzeb prezentowanej metody kultura organizacyjna rozumiana będzie jako zbiór symboli, wartości, norm postępowania pracowników, kształtowanych przez postawy i zachowanie kierownictwa. Przenika ona zarówno proces formułowania strategii, jak i proces jej realizacji. Organizacja, która rozumie swą kulturę, może wykorzystać tę wiedzę jako źródło strategicznej siły.

Zaprezentowane w artykule badania przeprowadzono w Grupie Progress – gdańskiej firmie zajmującej się doradztwem personalnym.

Procedurę diagnozowania kultury organizacyjnej w kontekście realizowanej strategii przedstawiono na rysunku 1. Model powstał w oparciu o literaturę przedmiotu oraz przemyślenia autora niniejszego opracowania.

Rysunek 1. Procedura postępowania badawczego



Źródło: Opracowanie własne.

W wyniku przeprowadzonych badań ustalony został profil wiodących wartości kulturowych badanych respondentów. Kolejny etap badań polegał na zdefiniowaniu kultury pożądanej ze względu na realizowaną strategię. Najpierw określono, na podstawie analizy dokumentacji i rozmów z kadrą zarządzającą, deklarowaną strategię, a następnie typ kultury pożądanej, umożliwiający właściwą realizację strategii.

1.2. Diagnoza realizowanej strategii badanej organizacji

Możliwość realizowania przyjętej strategii organizacji jest silnie związana z istniejącą w firmie kulturą organizacyjną i ich wzajemnymi relacjami. Otóż w krótkim horyzoncie czasu kultura stanowi zmienną niezależną, determinującą strategię. Natomiast w dłuższym przedziale czasu kulturę powinno się dostosowywać do wymogów przyjętej strategii. Stąd pierwszym etapem realizowanych badań była diagnoza przyjętej strategii. Zrealizowano go z wykorzystaniem analizy dokumentacji i wywiadu skategoryzowanego.

Strategia organizacji jest pojęciem niejednoznacznym i różnie interpretowanym w literaturze przedmiotu. Spośród wielu definicji strategii najbardziej racjonalna i oddająca rzeczywistość wydaje się być ta określająca strategię jako środki wykorzystywane przez organizacje dla osiągnięcia celu [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 9]. Literatura proponuje różne podejścia przy budowie strategii: planistyczne, ewolucyjne, pozycjonowania, zasobowe i hybrydowe [m.in. Listwan, Stor, 2008, s. 23–24; Obłój, 2007, s. 60–198]. Dla potrzeb niniejszego opracowania przyjęto podejście hybrydowe. Warto bowiem połączyć dążenie do utrzymania dotychczasowej lub zdobycia złożonej pozycji rynkowej ze stworzeniem niezbędnych możliwości zasobowych. W literaturze przedmiotu traktuje się zasoby ludzkie, w tym kulturę organizacyjną, jako istotny zasób w budowie pozycji rynkowej. W tym miejscu należy podkreślić fakt, że między zamierzeniami organizacji i zasobami musi istnieć dynamiczne napięcie, czyli *dynamic fit* [Obłój, 2001, s. 38].

Spośród wielu możliwych typologii strategii w prezentowanej metodzie jako kryterium wybrano „stosunek do rozwoju”. Pozwala on wyróżnić dwie skrajne odmiany strategii – perfekcyjną i kreatywną. Pierwsza z nich zakłada kontynuowanie dotychczasowej działalności przy założeniu ciągłego jej doskonalenia. Organizacja widziana jest w sposób autonomiczny, bez konieczności reagowania na sygnały z otoczenia. Natomiast strategia kreatywna oznacza monitorowanie otoczenia i poszukiwanie szans na sukces w opracowywaniu i wdrażaniu nowych, wyprzedzających konkurencję rozwiązań. Opisywane narzędzie badawcze ma postać ujętą w tablicy 1.

Tablica 1. Klasyfikacja strategii

Wymiary strategii	Poziom wartości poszczególnych wymiarów					Ocena parametrów
	1	2	3	4	5	
	Zdecydowanie perfekcyjna	Perfekcyjna	Neutralna	Kreatywna	Zdecydowanie kreatywna	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność produktu			Stała zmienność wyrobów lub usługi		
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy			Lider marki		
3. Przedmiot sprzedaży	Praca mięśni, wykorzystane środki i przedmioty pracy			Praca umysłu, pomysł i koncepcja jako efekt		
4. Reakcja na trudną sytuację	Próba sprzedania klientowi tego, co organizacja aktualnie posiada			Próba zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje		
5. Stosunek do klienta	Intruz przysparzający problemów			Klient to faktyczny pracodawca pracowników firmy		
Średnia						

Źródło: Opracowanie własne.

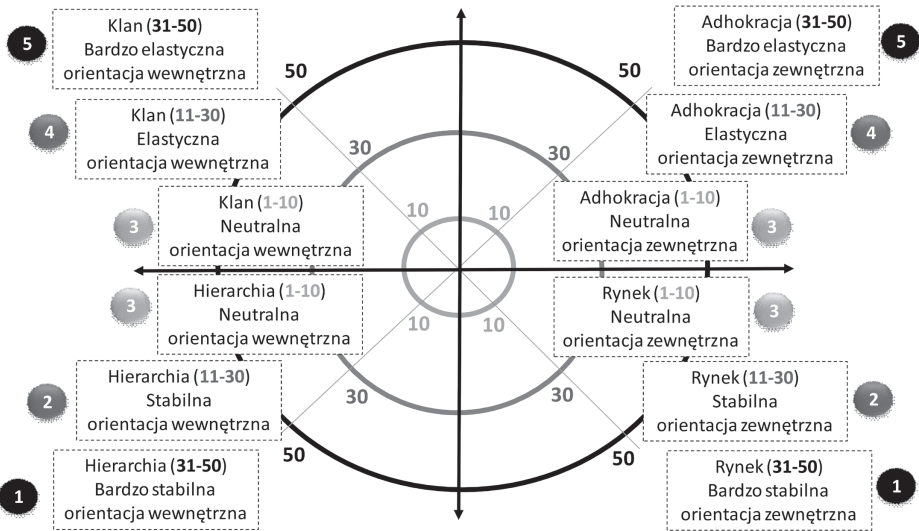
1.3. Badania ankietowe

Na potrzeby prowadzonych badań empirycznych wykorzystano kwestionariusz do oceny kultury organizacyjnej OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*). Narzędzie to pozwala na określenie ogólnego profilu kultury organizacyjnej, jak również jej sześciu wymiarów treści, zawartych w modelu wartości konkurujących. Autorzy kwestionariusza zaproponowali dwa wymiary (elastyczność i swoboda działania versus stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne versus orientacja

na sprawy zewnętrzne). Na ich podstawie wyróżnili cztery typy kultur: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji [Cameron, Quinn, 2003, s. 139].

Zaproponowaną przez autorów kwestionariusza OCAI ocenę kultury organizacyjnej mierzoną na skali ipsatywnej autor niniejszego opracowania zamienił na alternatywną pięciopunktową skalę R. Likerta, która posłużyła do oceny rzeczywistego ukształtowania poszczególnych parametrów kultury organizacyjnej (1 – bardzo stabilna, 2 – stabilna, 3 – neutralna, 4 – elastyczna, 5 – bardzo elastyczna) (rys. 2). Zabiegu takiego dokonano ze względu na konieczność porównania spójności realizowanej przez organizację strategii z kulturą organizacyjną, bowiem oceny rzeczywistego ukształtowania poszczególnych parametrów realizowanej przez organizację strategii dokonuje się na pięciopunktowej skali Likerta (1 – zdecydowanie perfekcyjna, 2 – perfekcyjna, 3 – neutralna, 4 – kreatywna, 5 – zdecydowanie kreatywna). Ukształtowany w taki sposób opis uzasadnia porównywalność stopnia kreatywności realizowanej strategii z elastycznością kultury organizacyjnej. Opis poszczególnych parametrów strategii jest adekwatny do opisu parametrów oceny kultury organizacyjnej.

Rysunek 2. Ukształtowanie poszczególnych parametrów kultury organizacyjnej na skali Likerta¹



Źródło: Opracowanie własne.

¹ Wartości identyfikujące poszczególne typy kultury organizacyjnej przypisano zarówno na wymiarze elastyczność i swoboda działania versus stabilność i kontrola oraz orientacja na sprawy wewnętrzne versus orientacja na sprawy zewnętrzne.

2. Prezentacja wyników badań i ich interpretacja

Grupa Progres to firma z polskim kapitałem, która wspiera przedsiębiorstwa na terenie całej Polski, oferując nowoczesne usługi HR. Firma specjalizuje się w pracy tymczasowej, rekrutacjach stałych, doradztwie biznesowym i szkoleniach oraz w optymalizacji procesów HR-owych. Ekspersi Grupy Progres działają w ponad 20 oddziałach na terenie Polski i Ukrainy. Rocznie rekrutują do pracy około 20 tysięcy osób. Firma funkcjonuje na bardzo konkurencyjnym rynku, czego świadomy jest zarząd, umiejętnie monitorując otoczenie. Sprostanie istniejącej konkurencji, głównie na polskim rynku, wymaga od przedstawicieli organizacji dbania o ciągły jej rozwój, tworzenia nowych technologii i szkolenia pracowników. Właściciele firmy przywiązują dużą wagę do kultury organizacyjnej, są otwarci na rozmowy i zainteresowani badaniami. Powyższe stanowi powody, dla których do badania wybraną tę organizację.

Badanie przeprowadzono w okresie od lutego do marca 2018 r. i obejmowało ono wszystkich pracowników siedziby firmy w Gdańsku (22 osoby). Uczestników badania podzielono na dwie grupy. Pierwszą grupę stanowili członkowie zarządu – prezes i wiceprezes. Natomiast uczestnikami drugiej grupy byli wszyscy pracownicy w siedzibie firmy – 20 osób. Wyodrębnione grupy pracowników potraktowano jako oddzielne populacje. Wśród pracowników przeprowadzono badanie kultury organizacyjnej – aktualnej i pożądanej, natomiast wśród osób zarządzających dodatkowo przeprowadzono badanie stopnia kreatywności realizowanej strategii.

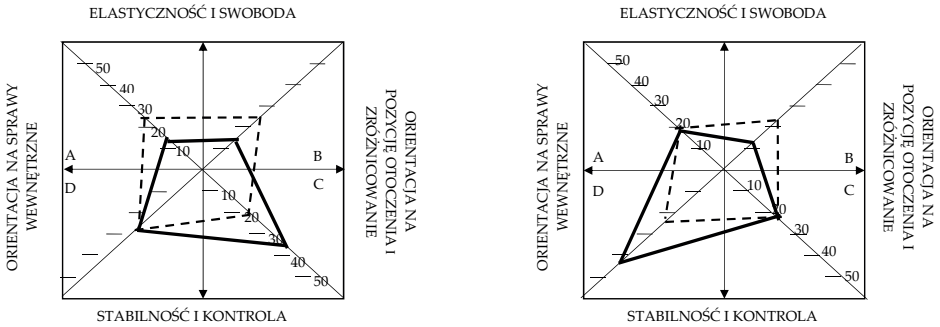
Przeprowadzona analiza wyników dotyczyła diagnozy stanu aktualnego i pożądanej kultury organizacyjnej oraz ich porównania, jak również diagnozy kultury dominującej i kierunków pożądanych zmian. Pierwszym etapem analizy było określenie postrzeganego przez respondentów stanu istniejącego kultury organizacyjnej. Analiza prowadzona była oddzielnie dla zarządu i dla pracowników (tab. 2 i rys. 3).

Tablica 2. Analiza porównawcza wyników badań kwestionariuszem OCAI

Pracownicy		Zarząd	
Kultura aktualna	Kultura oczekiwana	Kultura aktualna	Kultura oczekiwana
Rynek (40,7) Bardzo stabilna orientacja zewnętrzna	Klan (25,8) Elastyczna, orientacja wewnętrzna	Hierarchia (40,7) Bardzo stabilna orientacja wewnętrzna	Adhokracja (25,8) Elastyczna orientacja zewnętrzna
Hierarchia (25,9) Stabilna orientacja wewnętrzna	Adhokracja (25,8) Elastyczna orientacja zewnętrzna	Rynek (25,9) Bardzo stabilna orientacja zewnętrzna	Klan (26,5) Elastyczna orientacja wewnętrzna

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Rysunek 3. Graficzna prezentacja uśrednionego profilu kultury organizacyjnej pracowników i członków zarządu Grupy Progres



Legenda: A – kultura klanu, B – kultura adhokracji, C – Kultura rynku, D – Kultura hierarchii
Stan pożądany - - - - -

Stan obecny ———

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Analiza danych dotyczących aktualnej sytuacji wśród pracowników badanej firmy pokazuje, że najczęściej wskazywano na kulturę rynku (40,7) i hierarchii (25,9). Najbardziej oczekiwaną kulturą jest kultura klanu (25,8) i kultura adhokracji (25,8). Wyniki te są rozbieżne ze wskazaniem zarządu, gdzie najczęściej wskazywano kulturę hierarchii (40,7) i kulturę rynku (25,9), która ma identyczną siłę oddziaływania (25,9) jak kultura hierarchii wśród badanych pracowników. Natomiast najbardziej oczekiwana przez zarząd firmy jest kultura adhokracji (25,8) i klanu (26,5).

Dokonana analiza pod kątem kierunku oczekiwanych zmian w obydwu grupach respondentów pokazuje, iż zarówno zarząd, jak i pracownicy wykazują podobne tendencje, a mianowicie przesunięcia w kierunku kultury klanu i adhokracji. Porównując oba profile stanu pożądanego, widać, że w opinii pracowników najistotniejsza zmiana powinna dotyczyć uelastycznienia badanej firmy. Poprzez osłabienie nastawienia na sprawy wewnętrzne oraz stabilność i kontrolę na rzecz wzmocnienia orientacji na otoczenie oraz elastyczność i swobodę działania. Określenie siły napięcia kultury adhokracji i kultury klanu jest identyczne w zarządzie jak i u pracowników (25,8 i 25,8 adhokracja – zarząd), (26,5 i 26,5 klan – pracownicy) Należy również zaznaczyć, że zarówno według zarządu, jak i pracowników nacisk na kulturę rynku powinien pozostać zmniejszony, ale w różnym stopniu. Pracownicy uważają, że oddziaływanie tego typu kultury powinno być nieco słabsze na korzyść kultury klanu i kultury adhokracji. Natomiast zdaniem zarządu siła oddziaływania kultury adhokracji

powinna być większa kosztem kultury hierarchii, a kulturę klanu należy pozostawić bez zmian. Zmiany te oznaczają ukierunkowanie badanych na elastyczność i swobodę działania. Wszystkie wskazania wiążą się z preferowaniem kultury przeciwnej do aktualnie postrzeganej przez osoby badane.

2.1. Diagnoza realizowanej strategii organizacji

Strategia firmy, która stanowi podstawę oceny adekwatności kultury organizacyjnej, jest strategią kreatywną (4,34), co oznacza, że jej realizacja zakłada elastyczność i poszukiwanie nowych sposobów działania (tab. 3).

Tablica 3. Stopień kreatywności realizowanej strategii

Wymiary strategii	Poziom wartości poszczególnych wymiarów					Ocena parametrów
	1	2	3	4	5	
	zdecydowanie perfekcyjna	perfekcyjna	neutralna	kreatywna	zdecydowanie kreatywna	
1. Oczekiwania klientów	Pełna standaryzacja i powtarzalność produktu			Stała zmienność wyrobów lub usługi		4,4
2. Przyjęta strategia konkurencji	Lider kosztowy			Lider marki		4,4
3. Przedmiot sprzedaży	Praca mięśni, wykorzystane środki i przedmioty pracy			Praca umysłu, pomysł i koncepcja jako efekt		3,9
4. Reakcja na trudną sytuację	Próba sprzedania klientowi tego, co organizacja aktualnie posiada			Próba zdobycia dla klienta tego, czego oczekuje		4,1
5. Stosunek do klienta	Intruz przysparzający problemów			Klient to faktyczny pracodawca pracowników firmy		4,9
Średnia						4,34

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Na pierwszych miejscach ma stawać na pracowników oraz nastawienie na działania zachodzące w otoczeniu (potrzeby dostosowania się i „bycia elastycznym”). Wobec szybko zachodzących zmian często weryfikuje się cele strategiczne. W takich warunkach strategia kreatywna może być elastyczna. Pozytywne skutki założeń strategii kreatywnej mogą dotyczyć: gotowości do szybkiej zmiany, wdrażania do nowych innowacyjnych pomysłów, poszukiwania nowych rozwiązań dla dotychczas wykonywanych działań, budowania atmosfery tolerancji dla zmian.

Podstawę analizy zgodności kultury organizacyjnej ze strategią stanowi identyfikacja luki kulturowej. Zjawisko to zdefiniował R. Kilman [za: Strategor, 2001, s. 514], twierdząc, że porównanie profili aktualnej i oczekiwanej kultury pozwala na zdefiniowanie dysonansów między nimi. Wskazanie rozbieżności między aktualnym i oczekiwanym profilem kultury organizacyjnej stanowi źródło wskazań do opracowania obszarów i narzędzi doskonalenia kultury organizacyjnej. Identyfikacja luki kulturowej jest możliwa dzięki porównaniu profilu aktualnej kultury organizacyjnej z profilem oczekiwanej kultury. Profil aktualnej kultury powstaje dzięki badaniu aktualnej kultury organizacyjnej. Profil oczekiwanej kultury wynika ze strategii [Czerska, 2016; Cameron, Quinn, 2003, s. 140; Kopertyńska, 2009, s. 46–48]. Luka kulturowa może mieć charakter ujemny (aktualna kultura nie nadąża za kulturą wynikającą ze strategii) lub dodatni (aktualna kultura przekracza wymogi kultury wynikającej ze strategii [Czerska, 2016]).

Z analizy badań poszczególnych wymiarów kultury wynika, że dominującym typem kultury w ocenie zarządu jest kultura hierarchii (1 – w skali Likerta, bardzo stabilna orientacja wewnętrzna), natomiast w ocenie pracowników kultura rynku (1 – w skali Likerta, bardzo stabilna orientacja wewnętrzna), co oznacza, że aktualna kultura nie nadąża za deklarowaną przez zarząd strategią kreatywną zidentyfikowaną na pięciopunktowej skali Likerta na 4 (tab. 4 i 5).

Tablica 4. Zgodność kultury aktualnej z oczekiwaną pracowników Grupy Progres

Kultura aktualna (Rynek 40,7) – skala ipsatywna, 1 – bardzo stabilna orientacja wewnętrzna – skala Likerta	Kultura oczekiwana przez pracowników – (Adhokracja 25,8 – skala ipsatywna) 4 – elastyczna orientacja zewnętrzna – skala Likerta Klan (25,8) – skala ipsatywna, 4 – Elastyczna, orientacja wewnętrzna – skala Likerta	„Luka kulturowa” (różnica między stanem aktualnym a oczekiwanym)
1	4	-3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Tablica 5. Zgodność kultury aktualnej z deklarowaną strategią zarządu Grupy Progres

Kultura aktualna (Hierarchia 40,7) – skala ipsatywna, 1 – bardzo stabilna orientacja wewnętrzna	Kultura oczekiwana Adhokracja 25,8) – skala ipsatywna, 4 – elastyczna orientacja zewnętrzna – Skala Likerta. (Klan 26,5) – skala ipsatywna, 4 – elastyczna orientacja wewnętrzna – skala Likerta	„Luka kulturowa” (różnica między stanem aktualnym, a oczekiwanym)
1	4	-3

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Należy w tym miejscu nadmienić, iż luka kulturowa, która jest wynikiem badań pracowników, nie jest przesłanką do projektowania kultury organizacyjnej zgodnej z wymogami strategii, bowiem rozbieżność między kulturą aktualną a kulturą oczekiwaną jest wyrazem ich osobistych potrzeb, które nie muszą być zgodne z potrzebami przedsiębiorstwa. Luka kulturowa ma znaczenie przy określaniu możliwości zmiany kultury. Inaczej problem wygląda z oceną wyników badania zarządu, a mianowicie przypuszcza się, iż przy ocenie kultury pożądanej członkowie zarządu biorą pod uwagę deklarowaną przez nich strategię, stąd luka kulturowa jest wyznacznikiem projektowanej kultury zgodnej ze strategią.

Wielkość luki kulturowej jest znacząca, świadcząca o istniejącej rozbieżności pomiędzy aktualną kulturą a kulturą wyznaczoną przez strategię. Cechą charakterystyczną dla tego typu organizacji jest koncentracja na sprawach wewnętrznych, z dużą potrzebą stabilności i kontroli, z jednoczesną koncentracją na własnej pozycji w otoczeniu. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności.

Aby zapewnić efektywną realizację strategii w przyszłości, badaną firmę czekają znaczące zmiany w kulturze organizacyjnej. Proces ten wydaje się trudny, ze względu na dużą rozbieżność pomiędzy aktualną kulturą a kulturą wyznaczoną strategią. Proces kształtowania pozytywnej kultury organizacyjnej ma długotrwały charakter i podlega wielu wpływom zewnętrznym i wewnętrznym. Zadaniem tego procesu jest najczęściej korekta już istniejącej kultury, a nie jej diametralna zmiana. Biorąc pod uwagę fakt, że formowanie prorozwojowej kultury dotyczy przede wszystkim poziomu norm i wartości, to skuteczność tego procesu jest mała, a na poziomie założeń podstawowych jest on wręcz niemożliwy [Czerska, 2016, s. 37]. Z drugiej strony proces ten jest możliwy do zrealizowania, gdyż

jak wskazuje analiza badań pracowników, profil kultury oczekiwanej jest zgodny z projektowaną kulturą organizacyjną wyznaczoną przez strategię.

Tablica 6. Deklarowana strategia i projektowana kultura organizacyjna

Deklarowana strategia firmy	Wyznaczona przez strategię kultura organizacyjna
Strategia kreatywna (4,34) Skala Likerta (4)	Kultura adhokracji i kultura rynku (4)

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań.

Wyznaczona przez deklarowaną strategię firmy jest kultura adhokracji i rynku. Oba typy kultury organizacyjnej mają identyczną siłę oddziaływania i wydaje się, że tak zaprojektowane kultury mają logiczne uzasadnienie. Organizacje o kulturze adhokracji najszybciej reagują na zmiany w otoczeniu, tworząc nowe produkty lub ulepszając już istniejące. Przedsiębiorstwa, które są innowacyjne, są również elastyczne, a to zapewnia im rozwój. Spójność organizacji zapewnia kreatywność, chęć eksperymentowania i podejmowania ryzyka oraz innowacyjność [Demir, Unnu, 2011, s. 202]. Sukces jest utożsamiany z unikatowymi i trudnymi do zastąpienia wyrobami i usługami [Cameron, Quinn, 2003, s. 47–48]. Natomiast zmiany w kierunku kultury adhokracji wymagają wzmocnienia kultury klanu poprzez lepsze zaspokajanie potrzeb pracowników, co może sprzyjać uelastycznieniu organizacji.

Planując strategię zmian kulturowych w kierunku kultury adhokracji, należałoby zastanowić się nad zdefiniowaniem kryteriów sukcesu w kontekście elastyczności i umiejętności przystosowania się. Skonstruowaniem w firmie systemu motywowania, który byłby zgodny ze strategią i kulturą organizacyjną, a także spójny, prosty, znany i zaakceptowany przez pracowników. System bodźców powinien być ukierunkowany na zwiększenie znaczenia odczuwanych potrzeb osiągnięć i uznania pracy zespołowej, promowanie postaw kreatywnych i samodzielności pracowników, uczenie nowych zachowań i rozwijanie potencjału twórczego, co wzmocni kulturę klanu, która ma istotne miejsce w projektowanej kulturze. Działania, które należy rozpocząć, aby wzmocnić kulturę klanu, to pobudzenie uczestnictwa i większego zaangażowania pracowników. Lepsze zaspokajanie potrzeb pracowników oraz wspieranie pracy zespołowej może stworzyć warunki sprzyjające podejmowaniu ryzyka. Ponadto warto się zastanowić nad zastosowaniem motywatorów wewnętrznych związanych z tłumaczeniem i uzasadnieniem rozwoju firmy i potrzebnych zmian, włączaniem pracowników w podejmowanie przez firmę działania w procesie zmian. Należy zachęcać pracowników do wdrażania własnych poglądów, wspólnego

rozwiązywania problemów i do przyjmowania niestandardowych postaw i zachowań, co zwiększy stopień tolerancji na zmiany.

W ramach zmiany proponuje się opracowanie systemu oceniania, który będzie promował cele motywacyjne i psychospołeczne. Ocenianie powinno być ukierunkowane na kształtowanie postaw i zachowań poprzez dostarczanie im informacji o strategii, procedurach i regulacjach, a także o ich osiągnięciach i porażkach. Kryteria powinny uwzględniać pracę zespołową. W ramach zmian należy również zwrócić uwagę na kulturę rynku, która jest kulturą znaczącą w firmie. W tym obszarze działania powinny być zorientowane na klienta, analizując jego potrzeby i preferencje oraz je zaspokajając. Wzmocnieniem kultury proinnowacyjnej będą działania zmierzające do odchodzenia od hierarchii poprzez delegowanie uprawnień decyzyjnych wraz z odpowiedzialnością w dół, zmniejszenie kontroli, jak również odejście od biurokracji i nadmiaru procedur.

Zakończenie

Dominującym typem kultury w Grupie Progres jest kultura hierarchii i rynku. Cechą charakterystyczną dla tego typu organizacji jest koncentracja na sprawach wewnętrznych, z dużą potrzebą stabilności i kontroli, z jednoczesną koncentracją na własnej pozycji w otoczeniu. Zarządzanie pracownikami skupia się na bezpieczeństwie zatrudnienia, zapewnieniu stałości i przewidywalności. Analiza porównawcza we wszystkich obszarach działalności badanych grup wskazuje na pewną zgodność dominującego typu kultury organizacyjnej. Równocześnie wyniki badań pokazują istotne znaczenie kultury rynku, co jest pożądane z punktu widzenia otoczenia, w którym funkcjonuje badana firma. Inaczej przedstawiają się wyniki badań kultury pożądanej. Dokonana analiza pod kątem kierunku oczekiwanych zmian w obydwu grupach respondentów pokazuje, iż zarówno zarząd, jak i pracownicy wykazują podobne tendencje, a mianowicie przesunięcia w kierunku kultury klanu i adhokracji. Porównując oba profile stanu pożądanego, widać, że w opinii pracowników najistotniejsza zmiana powinna dotyczyć uelastycznienia badanej firmy poprzez osłabienie nastawienia na sprawy wewnętrzne oraz stabilność i kontrolę na rzecz wzmocnienia orientacji na otoczenie oraz elastyczność i swobodę działania. Dotyczą one głównie zmian pożądanej kultury w kierunku zwiększenia nacisku na kulturę klanu i adhokracji, kosztem zmniejszenia nacisku na dolne ćwiartki, czyli na kulturę hierarchii i rynku. Wskazane w wyniku badań kierunki i obszary zmian pozwalają stwierdzić, że badana firma ma dużą szansę na przekształcenie się w przedsiębiorstwo zdolne do prowadzenia działalności innowacyjnej, kreatywnej, a nie tylko do naśladownictwa.

Literatura

- Cameron K.S., Quin R.E. (2003), *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Czerska M. (2016), *Metoda oceny zgodności kultury organizacyjnej z wymogami strategii*, „Prace Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Gdańsku”, t. 44.
- Demir C., Unnu N.A.A. (2001), *Diagnosing the organizational culture of a Turkish pharmaceutical company based on the competing values framework*, „Journal of Business Economics and Management”, Vol. 22, No. 11.
- Hofstede G. (2000), *Kultury i organizacje; Zaprogramowanie umysłu*, PWE, Warszawa.
- Kopertyńska M.W. (2009), *Motywowanie pracowników, teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Korpysa J. (2014), *Schumpeterian entrepreneurship in academic spin off companies in Poland*, „Transformations in Business & Economics”, Vol. 13, No. 3.
- Kostera M. (2003), *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Listwan T., Stor M. (2008), *Strategie personalne zarządzania kadrą menedżerską w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2007), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Schein E. (1992), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Sikorski Cz. (2006), *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Strategor (2001), *Zarządzanie firmą. Strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, PWE, Warszawa.
- Sułkowski Ł. (2012), *Kulturowe procesy zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Wójtowicz A., (2011), *Badanie proinnowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1(170).
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Ewolucja szkół strategii: przegląd głównych podejść i koncepcji*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 27, Wałbrzych.

Streszczenie

Kluczową kwestią decydującą o przetrwaniu i sukcesie na globalnym rynku jest zdolność do systemowego tworzenia i wdrażania innowacji. W praktyce gospodarczej innowacje są istotnym czynnikiem wspierającym realizację strategii rozwojowej organizacji, poprzez umożliwienie odnawiania struktur przemysłowych czy też przyczynianie się do powstawania nowych sektorów działalności gospodarczej. Wobec nasilania się tych zjawisk przekształcenia w zakresie wzorców kulturowych zgodnie z nowymi wymaganiami gospodarki globalnej stają się obecnie jednym z podstawowych problemów, przed którymi stają niemal wszystkie przedsiębiorstwa. Kultura organizacyjna, jako utrwalone wzorce postępowania uczestników organizacji, kształtowane przez postawy i zachowania liderów firm, przenika zarówno proces formułowania, jak i realizacji strategii. Świadomość jej rozumienia organizacja może wykorzystać jako źródło strategicznej siły.

Słowa kluczowe

kultura organizacyjna, diagnoza innowacyjności, efektywność

**Assessment Methodology pro-innovative organisational culture
the example of a small enterprise (Summary)**

Issue which decides about survival and success in the global market, under the conditions of the economy based on knowledge, is the capacity of the company to system-based creating and implementing innovation. In the business practice, innovations are a significant factor to support execution of the development strategy of companies, but also of the whole economy, by enabling renewal of industrial structures or contributing to development of new sectors in business activities. Due to the increasing of these phenomena of conversion in the scope of cultural patterns according to new requirements of the global economy, they now become one of the basic problems which almost all companies all over the world face these days. The cultural models of the studied companies developed on the basis of the conducted study and presented in the paper show complexity and specific nature of the practised values and culture standards which may support or limit the capacity to manage innovative activities.

Keywords

company culture, diagnosis, innovativeness, effectiveness

Iwona Kowalska-Bobko*

Aldona Frączkiewicz-Wronka**

Identyfikacja mechanizmów koordynacji interwencji publicznej w obszarze zdrowia, stosowanych w ramach sektorowej polityki spójności w Polsce

Wstęp

Najważniejsze do osiągnięcia w danej perspektywie rozwoju cele oraz narzędzia ich realizacji zostały zdefiniowane przez Unię Europejską w dokumentach strategicznych. W strategii Europa 2020 to polityka spójności została uznana za istotne narzędzie realizacji celów rozwojowych. Cechą charakterystyczną polityki spójności jest prowadzenie działań nakierowanych na wyrównywanie społecznych i ekonomicznych warunków życia we wszystkich regionach państw członkowskich Unii Europejskiej (UE). Polityka ta jest realizowana przede wszystkim dzięki dwóm funduszom strukturalnym: Europejskiemu Funduszowi Rozwoju Regionalnego oraz Europejskiemu Funduszowi Społecznemu.

W związku z uznaniem przez Unię Europejską za priorytetowe działań zapewniających godziwe warunki dla osiągnięcia zdrowia podjęte zostały decyzje o uruchomieniu środków strukturalnych na działania sektorowe w ochronie zdrowia, uzależniające jednak ich przyznanie od spełnienia warunków ich efektywnej absorpcji w ramach programów współfinansowanych ze środków UE.

Celem artykułu jest prezentacja wyników analizy dokumentów strategicznych przyjętych dla właściwej koordynacji interwencji publicznej podejmowanej w ramach europejskiej polityki spójności w ochronie zdrowia w Polsce oraz wyselekcjonowanie mechanizmów takiej koordynacji.

Przyjęta metodologia polega przede wszystkim na analizie danych źródłowych, takich jak:

1. Systemowe dokumenty strategiczne w zakresie koordynacji polityki zdrowotnej w Polsce (Umowa Partnerstwa na lata 2014–2020, Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020. Krajowe Ramy Strategiczne).

* Dr hab., Wydział Nauk o Zdrowiu, Collegium Medicum, Instytut Zdrowia Publicznego, Uniwersytet Jagielloński, ul. Gołębia 24, 31-007 Kraków, iw.kowalska@uj.edu.pl

** Prof. dr hab., Katedra Zarządzania Publicznego i Nauk Społecznych, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, ul. 1 Maja 50, 40-287 Katowice, aldona.fraczkiewicz-wronka@ue.katowice.pl

2. Inne krajowe oraz regionalne dokumenty strategiczne w zakresie zdrowia i wytyczne lub zalecenia.
3. Dokumentacja dotycząca funkcjonowania i prac Komitetu Sterującego (KS).
4. Akty prawne obowiązujące i projektowane w zakresie organizacji i funkcjonowania systemu ochrony zdrowia.
5. Raport ewaluacyjny Ministerstwa Rozwoju i Ministerstwa Zdrowia (2018): *Ocena mechanizmów koordynacji interwencji publicznej w obszarze zdrowia stosowanych w ramach polityki spójności w Polsce.*

1. Polityka spójności Unii Europejskiej. Ewolucja celów

Prowadzona obecnie polityka spójności UE jest skutkiem decyzji podejmowanych od wielu lat. Pierwsze dokumenty identyfikujące cele i zasady współpracy w obecnym kształcie odnosiły się przede wszystkim do wspólnego rynku, zrównoważonego wzrostu czy harmonijnego rozwoju działalności gospodarczej [Włodarczyk i inni, 2012].

Na mocy traktatu rzymskiego z 1957 r., ustanawiającego Europejską Wspólnotę Gospodarczą, powstał jeden z najważniejszych instrumentów późniejszej polityki spójności: Europejski Fundusz Społeczny (EFS). W 1975 r. został powołany Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR), którego powstanie uznawane jest za początek polityki regionalnej prowadzonej przez Wspólnotę Europejską. Kolejne akcesje, w latach 80., spowodowały nie tylko zwiększenie zasięgu terytorialnego Wspólnoty, ale także wzrost zróżnicowania poziomu rozwoju regionów wchodzących w jej skład. Z tego też powodu działania na rzecz wyrównania różnic rozwojowych stawały się coraz ważniejszym zadaniem, a polityka spójności stała się priorytetowym celem Wspólnoty [Kercher, 2015].

Podpisany w 1986 r. Jednolity Akt Europejski przyczynił się do wprowadzenia do agendy działań wspólnotowych kwestii spójności gospodarczej i społecznej. Jego zapisy wspierały harmonijny rozwój poprzez prowadzenie działań w kierunku wzmocnienia spójności społecznej i gospodarczej. Jednym z głównych instrumentów realizacji tych założeń stały się fundusze strukturalne, a EFRR został uznany za istotne narzędzie korygowania podstawowych dysproporcji regionalnych. Od tego momentu można mówić o określeniu i wyodrębnieniu polityki spójności [Dorożyński, 2013].

Dalsza ewolucja zakresu i zasad realizacji celów polityki spójności podążała w kierunku ważnych zmian organizacyjnych oraz sukcesywnego zwiększania puli dostępnych środków finansowych. Zidentyfikowano cele i priorytety polityki spójności, a także obowiązek zarządzania, monitorowania, koordynacji i kontroli wydatkowanych środków oraz długofalowe planowanie w postaci programów.

Traktat z Maastricht z 1992 r. o Unii Europejskiej okazał się następnym istotnym dla polityki spójności etapem. W jego zapisach znalazły się wprost odwołania do spójności społecznej i gospodarczej, a także włączania regionów w planowanie rozwoju. Na mocy Traktatu o UE powołany został Fundusz Spójności, stanowiący główne źródło finansowania największych inwestycji transportowych czy środowiskowych w krajach UE, w których PKB w przeliczeniu na mieszkańca nie przekraczał 90% unijnej średniej [Szlachta, Zaleski, 2010].

Kolejne akcesje, głównie z 2004 r., obejmujące przede wszystkim kraje Europy Środkowo-Wschodniej, implikowały konieczność dalszych zmian strukturalnych. Szacunki związane z rozszerzeniem wskazywały na wzrost liczby ludności o 20%, któremu towarzyszył jedynie 5% przyrost łącznego PKB [Włodarczyk i inni, 2012]. Wychodząc naprzeciw nowym oczekiwaniom, już w 1999 r. przyjęto Agendę 2000, w której przedstawiono plany rozwoju UE na lata 2000–2006, wydłużając tym samym perspektywę programowania do 7 lat. To tutaj właśnie po raz pierwszy przewidziane zostały mechanizmy wsparcia dla Polski, Czech, Węgier czy Słowacji.

Stałym elementem polityki spójności jest koncentrowanie środków na najsłabiej rozwiniętych krajach i regionach. Wiele analiz potwierdza, że szybsza zmiana społeczno-gospodarcza jest powiązana ze wsparciem finansowanym ze środków europejskich [Golinowska, 2018]. Jednocześnie polityka spójności stała się w ostatnich latach jednym z podstawowych źródeł finansowania strategii Europa 2020, co powinno nie tylko stymulować proces konwergencji, ale także przyspieszać realizację celów rozwojowych całej Unii, takich jak np. innowacyjność, inkluzja społeczna, zatrudnialność czy zmniejszanie emisyjności gospodarki.

W traktacie lizbońskim (2007) położono główny nacisk na wzmocnienie spójności ekonomicznej, społecznej i terytorialnej. Kraje członkowskie zostały zobowiązane do przygotowania Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia, definiujących priorytetowe cele strategiczne i kluczowe obszary interwencji z polityki spójności [Barcz, 2008]. Obecnie jeden zestaw przepisów obejmuje pięć europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych (EFSI), łączących się ze strategią Europa 2020. Ma to na celu inicjowanie inteligentnego, zrównoważonego rozwoju sprzyjającego inkluzji społecznej w UE, poprawę koordynacji, zagwarantowanie spójnego wykorzystania europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych i maksymalne uproszczenie dostępu do środków podmiotom, które mogą z nich skorzystać.

Na okres 2014–2020 zostały przyjęte nowe ramy legislacyjne dotyczące pięciu głównych funduszy podlegających polityce spójności UE, wspólnej polityce rolnej i wspólnej polityce rybołówstwa. Obejmują one:

1. Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego (EFRR).
2. Europejski Fundusz Społeczny (EFS).
3. Fundusz Spójności.
4. Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich (EFRROW).
5. Europejski Fundusz Morski i Rybacki (EFMR) [Raport MR i MZ, 2018].

Programowanie polityki spójności na okres 2014–2020 opiera się przede wszystkim na celach Strategii na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającemu włączeniu społecznemu – Europa 2020. Na poziomie operacyjnym państwa członkowskie zostały zobowiązane do opracowania i wdrożenia planów zawierających priorytety inwestycyjne dla pięciu europejskich funduszy strukturalnych i inwestycyjnych. Strategie te zawarto w umowach partnerstwa – dokumentach zawieranych pomiędzy Komisją Europejską i władzami krajowymi. Przygotowanie umów było poprzedzone wyteżonymi pracami i dyskusjami nad kształtem przyszłej interwencji, z uwzględnieniem rekomendacji przygotowanych dla każdego państwa członkowskiego przez Komisję Europejską [Raport MR i MZ, 2018].

2. Deficyty i wyzwania systemu ochrony zdrowia w Polsce w świetle analizowanych dokumentów strategicznych

Dokumentem strategicznym identyfikującym zarówno priorytety w systemie ochrony zdrowia w Polsce, jak i występujące mechanizmy koordynacji interwencji publicznej w ramach polityki spójności UE jest Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020. Krajowe ramy strategiczne. W dokumencie tym zidentyfikowane cele zostały skorelowane z deficytami polityki sektorowej, wymagającymi modyfikacji ze względu na wdrożone w czasie ostatnich 5 lat reformy, takie jak np. dekomercjalizacja podmiotów leczniczych, tworzenie map potrzeb zdrowotnych, pakiet onkologiczny czy sieć szpitali.

Potrzeby zmian w polskim systemie ochrony zdrowia są wielorakie. Powinny one jednak wynikać z odpowiedniego planowania celów, adekwatnie do zidentyfikowanych potrzeb i dostosowywania się do wymogów zewnętrznych, takich jak np. priorytetów i możliwości finansowania w Unii Europejskiej.

Zdefiniowane w Policy Paper deficyty prowadzonej polityki zdrowotnej koncentrują się wokół takich obszarów, jak np.:

1. Problemy starzenia się populacji i skutki tego zjawiska dla krajowego systemu ochrony zdrowia i zdrowia publicznego. Wraz ze starzeniem się społeczeństwa nastąpił wzrost liczby osób żyjących z więcej niż jednym schorzeniem przewlekłym (wielochorobowość). Główne wyzwania systemowe w obszarze zagrożeń demograficznych

- to przede wszystkim wdrażanie i poszerzanie aktywnych instrumentów w zakresie zdrowia prokreacyjnego i polityki senioralnej.
2. Przewaga chorób cywilizacyjnych i wzrastająca zachorowalność na choroby nowotworowe oraz choroby związane z wiekiem senioralnym. Identyfikuje się także tzw. nowe zagrożenia zdrowotne związane z mutacjami wirusów i bakterii, skutkujące np. narastającą lekoopornością wirusów i bakterii, brakiem skutecznych metod diagnostyki i terapii nowych chorób czy rozwijającymi się ruchami antyszczepionkowymi w Polsce i w Europie. W tym zakresie proponowane zmiany powinny obejmować rozwój nowych i skutecznych metod diagnostycznych i leczniczych, a także prowadzenie akcji profilaktycznych.
 3. Narastający problem nadwagi i otyłości połączony ze zbyt wolną dynamiką spadku zagrożenia najistotniejszymi czynnikami ryzyka chorób cywilizacyjnych, a także niska zgłaszalność na badania profilaktyczne. W tym przypadku zaleca się prowadzenie efektywnej, uczestniczącej, deliberatywnej promocji zdrowia, podnoszącej zainteresowanie, świadomość zagrożeń zdrowotnych i stopień partycypacji w badaniach profilaktycznych całej populacji objętej skringiem a także propagowanie mechanizmów edukacyjnych i informacyjnych w zakresie ryzykownych zachowań. Zaleca się także kontynuację implementacji zmian w zakresie programów zdrowotnych, w ramach których jednostki samorządu terytorialnego zobowiązują się do realizacji programów polityki zdrowotnej w sposób spójny merytorycznie i organizacyjnie z programami realizowanymi przez Ministerstwo Zdrowia czy Narodowy Fundusz Zdrowia.
 4. Problemy finansów sektorowych, takie jak np. długi pomiotów leczniczych, stosunkowo niskie wydatki całkowite na ochronę zdrowia (*per capita*), możliwe zmniejszanie się zasobów finansowych NFZ w związku ze zbyt niską ściągalnością składki na ubezpieczenie zdrowotne (np. kryzys gospodarczy) przy wzrastającym popycie na świadczenia zdrowotne. W odniesieniu do tej grupy problemów zaleca się planowanie odpowiedniej do występujących uwarunkowań rozwojowych alokacji wydatków publicznych, co powinno zostać wyraźnie uwzględnione w dokumentach strategicznych, a także popularyzację i implementację instrumentów poprawiających efektywność alokacji środków publicznych, takich jak np. mapy potrzeb zdrowotnych, plany zakupów. Zaleca się także między innymi wprowadzenie mechanizmów skutecznego nadzoru nad NFZ, uporządkowanie kryteriów wyboru ofert w ramach procesu kontraktowania świadczeń zdrowotnych czy rozwijanie uprawnień regulacyjnych i organizacyjnych nadanych dla AOTMiT do

przeprowadzenia wyceny świadczeń zdrowotnych opartej na danych o rzeczywistych i uzasadnionych kosztach świadczeń. Ważne w kontekście zapewniania równowagi finansowej oraz zasad dostępności jest także wypracowanie zasad efektywnego nadzoru i kontroli nad kolejkami na świadczenia opieki zdrowotnej oraz upowszechnienie zasad opieki koordynowanej, a także wzmocnienie roli systemowej lekarza podstawowej opieki zdrowotnej i całego POZ (nowe uprawnienia pielęgniarek i położnych w zakresie wypisywania recept).

5. Niedobory kadrowe i infrastrukturalne, głównie lekarzy i pielęgniarek. Zauważa się w tym przypadku zjawisko braku następstwa pokoleniowego kadry medycznej, a także brak zainteresowania deficytowymi specjalizacjami medycznymi, np. geriatrią. Naprawić sytuację mogą w tym zakresie działania restrukturyzacyjne, zwiększenie dostępności do diagnostyki i leczenia, zmiany w sposobie i jakości kształcenia lekarzy, lekarzy dentyków, pielęgniarek i położnych, z naciskiem na powstanie kompleksowego programu kształcenia podyplomowego kadr medycznych. Innym ważnym zaleceniem jest wchodzenie w nowe role zawodowe zarezerwowane do tej pory dla lekarzy przez innych pracowników systemowych np. pielęgniarki (recepty i ordynacja medyczna), fizjoterapeuci (wizyta fizjoterapeutyczna)¹.
6. Niedostateczny poziom finansowania ICT w ochronie zdrowia oraz długofalowość procesu wdrażania projektów ICT. Istotnym problemem jest także brak powszechności certyfikacji usług medycznych na wszystkich poziomach ich świadczenia. Zidentyfikowane wyzwania w tym zakresie to między innymi wspieranie rozwoju nowych koncepcji zarządzania usługami zdrowotnymi, rozwój benchmarkingu podmiotów leczniczych, wspieranie rozwoju rozwiązań informacyjnych w ochronie zdrowia (platform informacyjno-edukacyjnych, telemedycyny, platform wymiany elektronicznej dokumentacji medycznej), a także przeznaczanie większych nakładów firm informatycznych na rozwój projektów e-zdrowia, polityka UE sprzyjająca wspieraniu B+R w medycynie i farmacji oraz rozwojowi e-zdrowia.

3. Zidentyfikowane mechanizmy koordynacji interwencji publicznej stosowane w ramach polityki spójności UE w sektorze ochrony zdrowia w Polsce

Mechanizmy koordynacji wprowadza się z założenia w celu zapewnienia odpowiedniego ukierunkowania podejmowanych interwencji, zapobiegania ich pokrywaniu się, zagwarantowania kosztowej efektywności oraz właściwego dostosowania podejmowanych zadań do

¹ Ta zmiana została wprowadzona dopiero od 1 stycznia 2019 r.

zidentyfikowanych wcześniej potrzeb na poziomie zarówno centralnym, jak i zdecentralizowanym.

W sektorze ochrony zdrowia za koordynację działań odpowiadają zarówno instytucje centralne, czyli Ministerstwo Zdrowia oraz Komitet Sterujący do spraw koordynacji interwencji Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych (EFSI) w sektorze zdrowia (KS), jak i na szczeblu regionalnym, instytucje zarządzające Regionalnymi Programami Operacyjnymi (RPO), czyli departamenty zdrowia w urzędach marszałkowskich. Obowiązek koordynacji zarówno na poziomie planowania, wyboru, jak i realizacji spoczywa na wszystkich instytucjach zaangażowanych w udzielanie wsparcia ze środków UE w zakresie ochrony zdrowia.

Ramy strategiczne dla interwencji Europejskiego Funduszu Społecznego oraz Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w sektorze ochrony zdrowia zostały zdefiniowane w Umowie Partnerstwa na lata 2014–2020 (UP) oraz Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020. Krajowe Ramy Strategiczne (PP).

Głównym dokumentem o charakterze strategicznym identyfikującym mechanizmy koordynacji w ramach polityki spójności UE jest Umowa Partnerstwa. Umowa ta uznaje, że efektywna koordynacja na etapie programowania i wdrażania interwencji ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia komplementarności, w rozumieniu maksymalizacji efektów podejmowanych działań. Kluczowym instrumentem spójności i komplementarności systemu dokumentów programowych na lata 2014–2020 oraz mechanizmów i zasad ich implementacji jest regulacyjne uznanie odpowiedzialności Ministra Rozwoju w zakresie przygotowania Umowy Partnerstwa oraz opiniowania wszystkich programów realizujących UP pod kątem zgodności z Umową oraz ich zmian, a także w zakresie negocjacji programów realizujących UP. Koordynacja na poziomie UP, stanowiąca punkt odniesienia dla wszystkich dokumentów związanych z perspektywą finansową 2014–2020, jest realizowana w dwóch podstawowych wymiarach: strategicznym i zarządczym [Programowanie Perspektyw..., 2017].

Sektorowym dokumentem o najważniejszej randze strategicznej i programowej jest Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020 Krajowe ramy strategiczne. Z dokumentu tego wynika, że w systemie zdrowotnym koordynacja działań stanowi ważne wyzwanie i zobowiązanie władz publicznych i odbywa się na trzech poziomach – strategicznym, operacyjnym (technicznym) i wykonawczym (tab. 1). Władze centralne odpowiedzialne są za tworzenie i aktualizację ram strategicznych dla sektora ochrony zdrowia, poprzez identyfikację głównych kierunków działań. Za działania operacyjne odpowiedzialny jest Komitet Sterujący ds. koordynacji interwencji EFSI w ochronie zdrowia oraz Departament

Funduszy Europejskich i e-Zdrowia Ministerstwa Zdrowia we współpracy z innymi departamentami merytorycznymi resortu oraz z innymi podmiotami mającymi wpływ na kształt polityki zdrowotnej w Polsce. Poziom wykonawczy polega na implementacji konkretnych działań, stosowaniu narzędzi zgodnych z celami zaprezentowanymi w Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020. Poziom wykonawczy realizowany jest zarówno na szczeblu centralnym (MZ), jak i na szczeblu regionalnym (instytucji zarządzających RPO) [Policy Paper, 2015].

Tabela 1. Koordynacja w ochronie zdrowia

Poziom	Instytucja	Rola
strategiczny	Ministerstwo Rozwoju Ministerstwo Zdrowia	– wytyczanie kierunków i obszarów działań oraz wyznaczanie instytucji odpowiedzialnych za ich realizację
operacyjny	Komitet Sterujący do spraw koordynacji interwencji EFSI w sektorze zdrowia	– wspieranie procesu decyzyjnego poziomu strategicznego – identyfikacja ryzyka i zagrożeń we wdrażaniu Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020 – wskazywanie działań służących rozwiązywaniu problemów/ prewencji – określanie krótko- i średniookresowych prognoz – ocena funkcjonowania systemu koordynacji pod kątem usunięcia nieprawidłowości – koordynacja przepływu informacji – zlecenie działań ewaluacyjnych o charakterze horyzontalnym
poziom taktyczny (wykonawczy)	Instytucje zaangażowane we wdrażanie narzędzi implementacyjnych (na poziomie krajowym i regionalnym)	– działania wdrożeniowe (realizacja narzędzi implementacji). – monitoring realizacji działań

Źródło: [Raport MR i MZ, 2018].

Stosuje się także inne narzędzia koordynacji, takie jak: wytyczne w zakresie realizacji przedsięwzięć z udziałem środków Europejskiego Funduszu Społecznego w obszarze zdrowia na lata 2014–2020, rekomendacje, opinie

i stanowiska Ministra Zdrowia w obszarach objętych wsparciem wraz z prowadzeniem publicznej bazy tych stanowisk, prowadzenie przez MZ witryny internetowej dedykowanej funduszom europejskim [Raport MR i MZ, 2018].

W sektorze ochrony zdrowia najważniejsze instytucje odpowiedzialne za koordynację to Ministerstwo Zdrowia i Komitet Sterujący. Komitet Sterujący do spraw koordynacji interwencji Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych w sektorze zdrowia posiada status podkomitetu w ramach Komitetu do spraw Umowy Partnerstwa, utworzonego na podstawie art. 14l ustawy o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020 (tzw. ustawy wdrożeniowej) i działa na podstawie decyzji nr 19 Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 9 lipca 2015 r. w sprawie powołania podkomitetu ds. zdrowia na lata 2014–2020² oraz Regulaminu Komitetu przez okres realizacji perspektywy finansowej 2014–2020. Komitetowi Sterującemu przewodniczy Minister Zdrowia. Warunkiem koniecznym dla podejmowania interwencji w sektorze zdrowia jest ich zgodność z Planem Działań w sektorze zdrowia uzgodnionym przez Komitet Sterujący [Raport MR i MZ, 2018].

Głównym zadaniem Komitetu Sterującego jest uzgadnianie Planu Działań w sektorze zdrowia uwzględniającego projekty planowane do finansowania w ramach Programu Wiedza Edukacja Rozwój (PO WER), Programu Infrastruktura i Środowisko 2014–2020 (PO IiŚ 2014–2020) oraz regionalnych programów operacyjnych, w tym również w obszarze e-zdrowia, z uwzględnieniem projektów realizowanych ze środków krajowych i innych funduszy. Komitet odpowiada także za opracowywanie rozwiązań służących efektywnemu wdrażaniu środków funduszy strukturalnych w sektorze zdrowia oraz dokonywanie oceny efektywności i skuteczności wykorzystania funduszy strukturalnych w sektorze zdrowia. Wydaje również rekomendacje dla proponowanych do dofinansowania projektów pozakonkursowych w sektorze zdrowia na podstawie przedstawionych przez Instytucję Zarządzającą/ Instytucję Pośredniczącą fiszek. Komitet Sterujący odpowiada także za ewaluację Planu Działań w sektorze zdrowia i wydawanie rekomendacji dla Instytucji Pośredniczących/Instytucji Zarządzających programami operacyjnymi w części dotyczącej sektora zdrowia oraz przygotowywanie ekspertyz, opinii, rekomendacji, wytycznych, podręczników itp. jako elementu koordynacji działań podejmowanych w ramach krajowej polityki zdrowotnej [Raport MR i MZ, 2018].

W skład Komitetu Sterującego wchodzi większość najważniejszych aktorów sektorowych oraz znaczących dla polityki spójności UE i stosowanych

² Zmienionej Decyzją nr 4 Ministra Rozwoju i Finansów w sprawie powołania podkomitetu do spraw zdrowia na lata 2014–2020 z 16 listopada 2016 r.

w jej zakresie mechanizmów koordynacji. Głównym inicjatorem zmian prawnych w krajowej polityce zdrowotnej jest Ministerstwo Zdrowia, najszerzej reprezentowane w KS. Tymczasem głównym koordynatorem realizacji polityki unijnej jest Ministerstwo Rozwoju, również szeroko reprezentowane w KS.

Tabela 2. Przykład Rekomendacji KS – opis i warunki implementacji

Rodzaj rekomendacji	Rekomendacje	Warunki implementacji
Uchwała nr 21/2017/O Komitetu Sterującego do spraw koordynacji interwencji EFSI w sektorze zdrowia z dnia 21 kwietnia 2017 r. w sprawie rekomendacji dla kryteriów wyboru projektów z sektora zdrowia w ramach Priorytetu Inwestycyjnego 9a – Inwestycje w infrastrukturę zdrowotną i społeczną, przyczyniająca się do rozwoju krajowego, regionalnego i lokalnego, zmniejszenia nierówności w zakresie stanu zdrowia, promowanie włączenia społecznego poprzez lepszy dostęp do usług społecznych, kulturalnych i rekreacyjnych oraz przejścia z usług instytucjonalnych do usług na poziomie społeczności lokalnych	Zasady ogólne – odwołanie się do narzędzi z PP oraz zasad systemowych (podmioty w sieci, pozytywna opinia o celowości inwestycji (OCI), wyłączenia. Rekomendacje dla kryteriów dostępu o charakterze obligatoryjnym: (1) Dla podmiotów finansowanych ze środków publicznych i w sieci zgodny z mapą potrzeb, (2) OCI, (3) rzeczywiste zapotrzebowanie, (4) odpowiednia kadra, (5) odpowiednia infrastruktura techniczna, (6) wymogi dotyczące konkretnych oddziałów (liczba udzielanych świadczeń, np. porodów, odległość od świadczeniobiorcy, liczba hospitalizacji, udział świadczeń zabiegowych na tle wszystkich wykonywanych).	(1) rekomendacje są komplementarne w stosunku do najnowszych rozwiązań systemowych w ochronie zdrowia (sieć szpitali, mapy potrzeb, koordynacja opieki zdrowotnej, integracja opieki zdrowotnej, przeniesienie świadczeń opieki zdrowotnej z poziomu lecznictwa szpitalnego na rzecz POZ i AOS, wzmocnienie POZ (szczególnie w powiatach); (2) rekomendacje uwzględniają sposób finansowania podmiotu (tylko finansowanie publiczne), OCI, kadre, rzeczywiste zapotrzebowanie, wymogi dodatkowe, szczegółowe dotyczące takich kryteriów, jak: liczba wykonywanych świadczeń, ich charakter itp.

Rodzaj rekomendacji	Rekomendacje	Warunki implementacji
	<p>Rekomendacje dla kryteriów premiujących o charakterze obligatoryjnym:</p> <p>(1) działania ukierunkowane na przeniesienie świadczeń opieki zdrowotnej z poziomu lecznictwa szpitalnego na rzecz POZ i AOS, zwiększenie liczby świadczeń jednodniowych,</p> <p>(2) realizacja działań konsolidacyjnych lub podjęcie innych form współpracy z podmiotami udzielającymi świadczeń opieki zdrowotnej, w tym w ramach modelu opieki koordynowanej,</p> <p>(3) zatwierdzony przez podmiot tworzący program restrukturyzacji zaktualizowany w oparciu o dane wynikające z map potrzeb zdrowotnych, zawierający działania prowadzące do poprawy ich efektywności – dotyczy szpitali,</p> <p>(4) kryteria dotyczące konkretnych oddziałów (liczba przyjęć w stanie nagłych, udział świadczeń zapobiegawczym, zwiększenie liczby świadczeń z zakresu rehabilitacji kardiologicznej),</p>	<p>(2) identyfikacja kryteriów szczegółowych dla konkretnych oddziałów może być dużym wyzwaniem dla beneficjenta, aby je zrealizować, szczególnie w odniesieniu do powszechnych braków kadrowych, szpitali działających poza siecią czy wysokiej efektywności finansowej (biorąc pod uwagę problem zadłużenia placówek szpitalnych).</p>

Rodzaj rekomendacji	Rekomendacje	Warunki implementacji
	<p>(5) wysoka efektywność finansowa, (6) koncentracja wykonywania zabiegów kompleksowych, (7) premiowane będą POZ w powiatach.</p> <p>Rekomendacje dla kryteriów premiujących o charakterze fakultatywnym: (1) działania komplementarne do działań w innych projektach finansowanych ze środków UE, (2) skrócenie czasu oczekiwania na świadczenie, (3) zwiększenie liczby chirurgicznych interwencji onkologicznych.</p>	

Źródło: [Raport MR i MZ, 2018; Załącznik do uchwały..., 2017].

Zakończenie

W dokumentach strategicznych i programowych mechanizmy koordynacji zostały przedstawione w sposób komplementarny i spójny. Obejmują one zarówno etapy planowania strategicznego, działań operacyjnych, jak i wdrożeniowych, a także monitorowania i ewaluacji realizowanych polityk. Zostały w nich określone konieczne dla podejmowanych działań koordynacyjnych wskaźniki oraz poziomy koordynacji. Zidentyfikowane zostały także ważne dla procesu koordynacji instytucje i ich pola aktywności, jak również podejmowane przez nie interwencje. Koordynacja została zaplanowana w sposób, który pozwala na osiągnięcie wysokiej jakości i sprawności we wdrażaniu świadczonego wsparcia – zarówno w odniesieniu do efektów realizacji projektów/programów, jak i efektywności wydatkowania środków finansowych [Raport MR i MZ, 2018]. Każdy dokument planistyczny (Plany Działań, NPZ, strategie długookresowe przyjmowane na poziomie centralnym – rządowym i resortowym, ale także strategię rozwoju poszczególnych jednostek samorządu terytorialnego), strategiczny (PP, UP) czy wdrożeniowy (regulacje sektorowe, wytyczne

w ochronie zdrowia, rekomendacje MZ) zawiera własne mechanizmy koordynacji, co przekłada się na wielotorowość wyspecjalizowanych działań, często się przenikających. Istnieje jednak potrzeba tworzenia i doskonalenia wystandaryzowanych kanałów komunikacyjnych, informacyjnych, edukacyjnych i szkoleniowych, tak aby wszystkie zainteresowane strony właściwie rozumiały własne mechanizmy koordynacji, nie powielając tych samych zadań. W zakresie omawianego tematu szczególnie istotne jest poszerzanie współpracy w tym zakresie na linii Ministerstwo Zdrowia (Komitet Sterujący) a Ministerstwo Rozwoju.

Bardzo pozytywnie należy ocenić także działanie Komitetu Sterującego i wytworzony w jego ramach poziom komunikacji wewnętrznej, adekwatny do realizacji przypisanych mu zadań oraz potrzeb poszczególnych instytucji. Skład instytucjonalny KS zasadniczo nie budzi zastrzeżeń i zapewnia udział ważnych interesariuszy w obszarze kształtowania interwencji w sektorze zdrowia. Rekomendacje wydawane przez KS są użyteczne i komplementarne w stosunku do najnowszych rozwiązań systemowych w ochronie zdrowia (sieć szpitali, mapy potrzeb, koordynacja opieki zdrowotnej, przeniesienie świadczeń opieki zdrowotnej z poziomu lecznictwa szpitalnego na rzecz POZ i AOS, wzmocnienie POZ, aktywne starzenie itp.). Za skuteczne i efektywne narzędzia w zakresie koordynacji, jakie stosowane są w pracach KS, należy uznać zasadność stosowania Planów Działań.

Należy jednak na koniec zauważyć, że w dokumentach strategicznych i programowych jedynie marginalnie odniesiono się do ważnych, powszechnie uznanych zasad w ochronie zdrowia, takich jak np. „Zdrowie dla wszystkich”. Zupełnie natomiast zapomina się o możliwości stosowania mechanizmów HIA (Health Impact Assessment – Ocena wpływu na zdrowie) przy ocenie polityk sektorowych (edukacja, rynek pracy, rozwój, ochrona środowiska itp.) i ich wpływu na zdrowie. Sformalizowana i ustrukturyzowana procedura „Oceny skutków zdrowotnych” (HIA) pozwala bowiem na przewidywanie możliwych skutków dla zdrowia będących następstwem proponowanych polityk publicznych. Jej wdrożenie w szerszym zakresie pomogłoby wzmocnić koordynację na etapie planowania.

Literatura

- Barcz J. (2008), *Przewodnik po Traktacie z Lizbony. Traktaty stanowiące Unię Europejską. Stan obecny oraz teksty skonsolidowane w brzemieniu Traktatu z Lizbony*, LexisNexis, Warszawa.
- Decyzja Nr 19 Ministra Infrastruktury i Rozwoju z dnia 9 lipca 2015 r. w sprawie powołania podkomitetu ds. zdrowia na lata 2014–2020, http://zdrowie.gov.pl/ks/portal/download/file_id/28336/pid/799.html, dostęp 1.11.2018.
- Dorożyński T. (2013), *Ocena efektów unijnej polityki spójności. Wyzwania dla Polski w świetle nowego budżetu*, „Acta Universitatis Lodziensis Folia Oeconomica”, nr 289.
- Golinowska S. (2018), *Modele polityki społecznej w Polsce i Europie na początku XXI wieku*, Fundacja im. Stefana Batorego, Warszawa.
- Kercher M. (2015), *Zmiany w polityce spójności Unii Europejskiej na przykładzie Polski – przyczyny, kierunki, perspektywy*, Praca dyplomowa (2015), http://www.uwm.edu.pl/wne/katedry/kmakro/files/e7_p02.pdf, dostęp: 12.12.2018.
- Komisja Europejska, 2010, Europa 2000. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu, Komunikat do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, Komitetu Regionów oraz Europejskiego Banku Inwestycyjnego, Bruksela, KOM(2010)2020 wersja ostateczna, 3.3.2010.
- Komunikat Komisji Europa 2020 Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Bruksela, 3.3.2010 KOM(2010) 2020 wersja ostateczna http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf, dostęp: 12.12.2018.
- Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020 – Umowa Partnerstwa, Warszawa sierpień 2017, <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/umowa-partnerstwa/>, dostęp: 23.10.2018.
- Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020. Krajowe ramy strategiczne (2015), Warszawa, http://www.mz.gov.pl/wp-content/uploads/2015/08/krs_-_pp.pdf, dostęp: 23.10.2018.
- Programowanie perspektywy finansowej 2014–2020, Umowa Partnerstwa (2017), <https://www.funduszeuropejskie.gov.pl/strony/o-funduszach/dokumenty/umowa-partnerstwa/>, dostęp: 10.11.2018.
- Raport ewaluacyjny Ministerstwa Rozwoju i Ministerstwa Zdrowia (2018), Ocena mechanizmów koordynacji interwencji publicznej w obszarze zdrowia stosowanych w ramach polityki spójności w Polsce, <https://www.ewaluacja.gov.pl/strony/badania-i-analazy/wyniki-badan-ewaluacyjnych/badania-ewaluacyjne/ocena-mechanizmow-koordynacji-interwencji-publicznej-w-obszarze-zdrowia-stosowanych-w-ramach-polityki-spojnosci-w-polsce/>, dostęp: 11.11.2018.
- Szlachta J., Zaleski J. (2010), *Kierunki polityki regionalnej w Polsce do roku 2020*, „Gospodarka Narodowa”, nr 10.
- Ustawa z dnia 11 lipca 2014 r. o zasadach realizacji programów w zakresie polityki spójności finansowanych w perspektywie finansowej 2014–2020, t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1431 z późn. zm.

Włodarczyk C., Kowalska I., Mokrzycka A. (2012), *Szkice z Europejskiej Polityki Zdrowotnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Załącznik do uchwały nr 30/2017/O Komitetu Sterującego do spraw koordynacji interwencji EFSI w sektorze zdrowia z dnia 5 czerwca 2017 r.

Streszczenie

Polityka spójności Unii Europejskiej, której głównym celem jest wyrównywanie ekonomicznych i społecznych standardów życia w państwach członkowskich, została uznana w strategii Europa 2020 za istotne narzędzie realizacji celów rozwojowych.

Celem artykułu jest analiza dokumentów strategicznych przyjętych dla właściwej koordynacji interwencji publicznej podejmowanej w ramach europejskiej polityki spójności w ochronie zdrowia w Polsce oraz wyselekcjonowanie mechanizmów koordynacji stosowanych w ramach krajowej polityki spójności w obszarze zdrowia.

Prowadzona obecnie polityka spójności UE jest skutkiem decyzji podejmowanych we Wspólnocie od wielu lat, począwszy od traktatu rzymskiego z 1956 r., skończywszy na ostatnim traktacie lizbońskim z 2007 r.

Dokumentem strategicznym identyfikującym zarówno priorytety w systemie ochronie zdrowia w Polsce, jak i występujące mechanizmy koordynacji interwencji publicznej w ramach polityki spójności UE jest Policy Paper dla ochrony zdrowia na lata 2014–2020. Krajowe ramy strategiczne. W dokumencie tym zidentyfikowane cele zostały skorelowane z deficytami polityki sektorowej, wymagającymi nakładów finansowych, w tym z funduszy europejskich i odpowiedniej koordynacji interwencji publicznej w ich efektywnej dystrybucji i prawidłowej absorpcji. Mechanizmy koordynacji wprowadza się z założenia w celu zapewnienia odpowiedniego ukierunkowania podejmowanych interwencji, zapobiegania ich pokrywaniu się, zagwarantowania kosztowej efektywności oraz właściwego dostosowania podejmowanych zadań do zidentyfikowanych wcześniej potrzeb na poziomie zarówno centralnym, jak i zdecentralizowanym.

W sektorze ochrony zdrowia za koordynację działań odpowiadają zarówno instytucje centralne, czyli Ministerstwo Zdrowia oraz Komitet Sterujący do spraw koordynacji interwencji Europejskich Funduszy Strukturalnych i Inwestycyjnych w sektorze zdrowia, jak i na szczeblu regionalnym, poprzez działania instytucji zarządzających Regionalnymi Programami Operacyjnymi, czyli departamenty zdrowia w urzędach marszałkowskich.

Słowa kluczowe

europejska polityka zdrowotna, polityka spójności UE w ochronie zdrowia, fundusze europejskie w ochronie zdrowia

Identification of mechanisms of coordination of public intervention in the area of health, applied within the framework of the sectoral cohesion policy in Poland (Summary)

The European Union's cohesion policy, whose main objective is to equalize economic and social standards of living in the Member States, has been recognised in the Europe 2020 strategy as an important tool for achieving development goals.

The aim of the paper is to analyse strategic documents adopted for proper coordination of public intervention undertaken within the framework of the European cohesion policy in health care in Poland and to select mechanisms of coordination applied within the framework of the national cohesion policy in the area of health.

The current EU cohesion policy is the result of decisions taken in the Community for many years, starting with the Treaty of Rome from 1956 and ending with the last Treaty of Lisbon from 2007.

The strategic document identifying both the priorities in the health care system in Poland and the existing mechanisms of co-ordination of public intervention within the EU cohesion policy is the Policy Paper for health care for the years 2014–2020. National strategic framework. In this document, the identified objectives were correlated with the deficits of the sectoral policy, requiring financial outlays, including those from the European funds, and appropriate coordination of public intervention in their effective distribution and correct absorption. The coordination mechanisms are introduced by default in order to ensure appropriate targeting of interventions, to prevent overlapping, to guarantee cost-effectiveness and to adapt the tasks undertaken to previously identified needs at both central and decentralised levels.

In the health care sector, the coordination of activities is the responsibility of central institutions, i.e. the Ministry of Health and the Steering Committee for coordination of interventions of the European Structural and Investment Funds (EFSI) in the health sector (SC), as well as at the regional level, through the activities of institutions managing Regional Operational Programmes (ROPs) – Health departments in Marshal Offices.

Keywords

European health policy, EU cohesion policy in health care, European funds in health care

Andrzej Kozina*

Wymiary i kryteria sukcesu negocjacji

Wstęp

Przedmiotem rozważań jest podsumowanie negocjacji, tzn. trzeci zasadniczy podproces szeroko rozumianego procesu negocjacji (po ich planowaniu i prowadzeniu). Podproces ten obejmuje dwojakiego rodzaju działania: merytoryczne (tutaj nierozważane) – związane z zawieraniem umowy – i analityczno-oceniające (omawiane w artykule) – dotyczące wyników negocjacji [Kozina, 2018, s. 70–71]. Te drugie są bardzo istotne, gdyż podsumowanie negocjacji, zarówno zakończonych powodzeniem, jak i porażką, jest podstawą długotrwałego sukcesu [Kennedy, 1998, s. 213]. Dotyczy to zwłaszcza trudnych i złożonych projektów, obejmujących wiele zagadnień i obarczonych dużym ryzykiem, takich jak negocjacje sprzedaży firm, ich fuzji i przejęć, złożone transakcje handlowe czy kredytowe itp. Celem oceny negocjacji jest dokonanie ich identyfikacji i analizy, co obejmuje dwa cele cząstkowe. Po pierwsze, sprawdzenie, czy i w jakim zakresie i jakim kosztem zostały osiągnięte założone efekty negocjacji – krótkookresowy cel oceny. Po drugie, wyciągnięcie z doświadczeń wniosków dotyczących przyszłych negocjacji, tj. ustalenie, jak i w jakim zakresie da się wykorzystać (utrwalić) pozytywne efekty oraz jak unikać negatywnych skutków (błędów) – długofalowy cel oceny. Ostatecznie chodzi o usprawnienie negocjacji i umiejętności ich prowadzenia.

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań celowe jest wyjaśnienie dwóch kluczowych terminów stosowanych w artykule. Negocjacje to działanie złożone (proces). Stanowią metodę zarówno kierowania konfliktem, jak i osiągnięcia porozumienia, co powoduje wzajemną zależność stron negocjacji. Negocjacje to proces wielowymiarowy: interakcyjnego podejmowania decyzji, komunikowania się, wzajemnej wymiany i tworzenia wspólnych wartości, a także specyficzny rodzaj projektu [Lewicki i inni, 2010, s. 4–18; Rządca, 2003, s. 23–47; Kozina, 2018, s. 13–19, 235].

Z kolei pod pojęciem sukcesu negocjacji będzie się rozumieć stan zarówno zamierzony (oczekiwany) przez stronę negocjacji (pojedynczego negocjatora lub zespół negocjacyjny) w procesie ich planowania, jak i zrealizowany (osiągnięty), całkowicie lub przynajmniej częściowo, w procesie

* Prof. UEK dr hab., Katedra Administracji Publicznej, Zakład Zarządzania Relacjami Organizacji, Wydział Gospodarki i Administracji Publicznej, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-50 Kraków, kozinaa@uek.krakow.pl

ich podsumowania. De facto można zatem mówić o dwóch stanach cząstkowych, a różnica pomiędzy nimi determinuje stopniowalność sukcesu negocjacji. Ponadto samo pojęcie sukcesu ze swej natury oznacza, że różnica ta jest pozytywna. Należy także wyjaśnić, iż stany te mają charakter zagregowany, tj. odzwierciedlający ogólny cel (efekt) negocjacji, gdyż obejmują swoim zakresem poszczególne wielkości i/lub wartości kwestii podlegających negocjom, czyli wyznaczonych poprzez odpowiadające im cele cząstkowe. Z kolei kwestie te odzwierciedlają określone wartości istotne dla strony negocjacji, zarówno materialne, jak i niematerialne (i ich hierarchię), które są wyznacznikiem sukcesu negocjacji. Istotne jest również to, iż ocena rozważanych stanów, a co za tym idzie – sukcesu negocjacji ma charakter subiektywny, gdyż te same lub zbliżone rezultaty negocjacji w identycznych lub podobnych sytuacjach mogą być postrzegane przez różne strony negocjacji zarówno pozytywnie, jak i negatywnie. Sukces negocjacji jest zatem syntetycznym wyznacznikiem stopnia realizacji ich planu.

Celem artykułu jest wyodrębnienie kluczowych wymiarów sukcesu negocjacji i kryteriów konkretyzujących te wymiary. Opis kolejnych wymiarów i kryteriów wyznacza strukturę tekstu. Przy ich określaniu wykorzystano autorską koncepcję oceny negocjacji [Kozina, 2018, s. 155–175], a zwłaszcza etap formułowania jej kryteriów². Ze względu na przyjęty cel artykułu chodzić będzie o wskazanie pożądanych stanów tego rodzaju kryteriów, rozstrzygających o sukcesie negocjacji.

Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Gospodarki i Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

1. Wymiary sukcesu negocjacji

Z uwagi na złożoność negocjacji ich ocena musi mieć charakter wielowymiarowy, a więc także wielokryterialny, gdyż każdemu z wymiarów ich opisu należy przypisać specyficzne cechy, stanowiące niezbędne przesłanki wartościowania.

Pierwszy, efektywnościowy wymiar oceny negocjacji obejmuje ich wyniki, w tym dwie istotne kwestie: zrealizowane cele i koszty ich osiągnięcia. Cele negocjacji można podzielić ze względu na kilka kryteriów [Rządca, 2003, s. 83–86; Kozina, 2018, s. 56]:

- 1) przedmiot – merytoryczne, zwykle materialne, tj. wyrażone w kategoriach finansowych, i niematerialne: prestiż, zadowolenie, samorealizacja itp.;

² W literaturze przedmiotu proponuje się jedynie wybiórcze narzędzia oceny negocjacji, najczęściej w formie list kontrolnych, np. w pracach [Fowler, 2001, s. 131–144; Walker, Harris, 1995, s. 131–144].

- 2) relacje między celami – wspólne (niekonfliktowe), sprzeczne (konfliktowe) i różne (odmienne);
- 3) waga (istotność) – bardzo ważne (kluczowe), mniej istotne (drugorzędne), najmniej ważne (dodatkowe);
- 4) sposób opisu – formalne (ujęte w instrukcji) i nieformalne;
- 5) możliwości pomiaru – mierzalne i niewymierne.

Koszty negocjacji można podzielić na dwa rodzaje.

1. Osobowe – związane z udziałem reprezentantów firmy i ich współpracowników. Obejmują głównie koszty planowania negocjacji, tj. analizy sytuacji, tworzenia alternatyw rozwiązań, strategii itp. i szkolenia negocjatorów. Ponadto są to nakłady związane z angażowaniem pracowników sztabowych i zatrudnieniem ekspertów zewnętrznych oraz na przejazdy i pobyt członków zespołu w miejscu prowadzenia negocjacji.
2. Rzeczowe – mieszczą się tutaj wydatki na pozyskanie, uporządkowanie, przetworzenie itp. niezbędnych informacji i opracowanie na ich podstawie analiz, prognoz itp., zakup i\ lub eksploatację wyposażenia i materiałów pomocniczych, np. komputerów, samochodów, materiałów biurowych itp., a także przygotowanie miejsca negocjacji, np. wynajęcie pomieszczeń, dowóz wyposażenia i materiałów itd.

Wymiar interakcyjny negocjacji to relacje pomiędzy ich stronami, czyli wszelakie utrwalone zależności (interakcje, powiązania), odzwierciedlone poprzez wzajemne nastawienie stron, sposób postrzegania i odbioru wymienianych pomiędzy nimi komunikatów oraz ujawnianych przez nich zachowań i działań realizowanych w negocjacjach.

Proces negocjacji (wymiar dynamiczny) jako pomocniczy wobec podstawowych procesów w firmie to ogół działań w negocjacjach, rozłożonych w czasie, realizowanych równocześnie (niezależnie), sekwencyjnie (warunkujących się) lub cyklicznie (w pętlach sprzężeń zwrotnych). Najogólniej mówiąc, obejmuje trzy podprocesy: planowanie, prowadzenie i podsumowanie negocjacji, a w ich ramach kolejne fazy i etapy szczegółowe [Kozina, 2018, s. 235].

Instrumentalnym wymiarem oceny negocjacji są stosowane w nich narzędzia dwójakiego rodzaju: ogólne, wyznaczających ich ramy metodyczne, oraz szczegółowe, stanowiące konkretne sposoby osiągania założonych celów. Ogólne narzędzia negocjacji to [Kozina, 2018, s. 235–236].

1. Strategia negocjacji – program określający ich kluczowe cele i zasady realizacji oraz założenia i oczekiwania co do ich przebiegu. Obejmuje scenariusz przewidywanych zdarzeń oraz oczekiwanych działań i zachowań stron. Identyfikuje także uwarunkowania (możliwości i ograniczenia) negocjacji, wynikające z pozycji ich stron, środowiska firmy i otoczenia zewnętrznego.

2. Styl negocjacyjny – ogólny sposób prowadzenia negocjacji, determinujący wszelkie działania w nich podejmowane i dobór środków realizacji tych działań, a w szczególności założenia wstępne, sposób postrzegania zakresu i celów negocjacji oraz dobór ich narzędzi wspomagających.

Szczegółowe narzędzia negocjacji dzielą się na trzy następujące grupy [Kozina, 2018, s. 236].

1. Techniki negocjacyjne – systematycznie stosowane, szczegółowe sposoby negocjowania, stworzone w oparciu o doświadczenia praktyczne i uogólnienia teoretyczne. Obejmują narzędzia przydatne w kolejnych fazach podprocesu prowadzenia negocjacji. Dzielą się także na zorientowane na współdziałanie i ukierunkowane na współzawodnictwo.
2. Zasady negocjacji – stwierdzenia określające, jak należy lub nie powinno się prowadzić negocjacji. Stanowią wytyczne ogólne, dotyczące np. rozwijania partnerskich relacji z drugą stroną, przeciwdziałania sytuacjom kryzysowym itp., lub szczegółowe, np. właściwe dla kolejnych podprocesów, faz i etapów negocjacji, a także specyficzne reguły realizacji konkretnych działań, np. oceny siły przetargowej, delegowania uprawnień reprezentantom, formułowania ofert czy argumentów itp.
3. Szczegółowe środki komunikacji pomiędzy partnerami negocjacji, tj. stosowane oferty i kontroferty, pytania i odpowiedzi, argumenty i kontrargumenty, zastrzeżenia i uzasadnienia itp.

Wreszcie zasoby negocjacji (wymiary podmiotowy i przedmiotowy) obejmują ich następujące grupy.

1. Zasoby ludzkie (najważniejsze) – negocjatorzy (pojedynczy reprezentanci lub zespoły), wspomagające ich jednostki sztabowe (funkcjonalne) i menedżerowie nadzorujący obszary działania, w których negocjacje są procesem pomocniczym.
2. Zasoby informacyjne – szereg danych opisujących zarówno strony negocjacji – ich cele, potrzeby, interesy, potencjał itp., jak i kontekst negocjacji – ich rodzaj, przedmiot, istotność itp. oraz uwarunkowania ich otoczenia bliższego i dalszego, głównie oczekiwania i żądania ich interesariuszy.
3. Zasoby rzeczowe i finansowe, niezbędne do użycia, tj. wyposażenie, głównie środki przetwarzania informacji i komunikowania się, materiały biurowe itp. (o pomocniczym znaczeniu).
4. Miejsce i czas negocjacji jako ich specyficzne zasoby.

2. Kryteria odnoszące się do wyników negocjacji

Należy brać pod uwagę dwie zasadnicze grupy kryteriów dotyczących rezultatów negocjacji, stanowiących o ich sukcesie.

1. Efekty – najważniejszym kryterium jest zapewnienie oczekiwanej skuteczności, tj. pożądaný stopień osiągnięcia celów negocjacji. Istotna jest także zgodność efektów negocjacji z założeniami co do ich przebiegu, ustalonymi w procesie ich planowania. Ze względu na pomocniczy charakter procesu negocjacji ważną przesłanką jego oceny są jego przydatność i użyteczność z punktu widzenia wpływu na sprawność realizacji procesów podstawowych, dla których pełni rolę wspomagającą, a co za tym idzie – na efektywność funkcjonowania organizacji jako całości, zarówno bieżącej, jak i perspektywicznej (odroczone efekty). Dodatkowe kryteria rozstrzygające o powodzeniu negocjacji w wymiarze ich wyników stanowią dokładność, trafność, konkretność, rzetelność i zasadność ich rezultatów.
2. Koszty ich osiągnięcia – powinna je charakteryzować oszczędność i zasadność, tzn. powinny być adekwatne do faktycznych potrzeb negocjacji, bez ponoszenia nieuzasadnionych strat.

Ocena efektywności negocjacji w ścisłym znaczeniu, tzn. jako relacji wielkości ich efektów (korzyści) do kosztów (nakładów), nie jest zadaniem łatwym. Wartości te mogą być jedynie szacowane w przybliżony sposób. Ponadto, ze względu na pomocniczą rolę negocjacji w organizacji, wielkości ich efektów i kosztów mogą mieścić się w ogólnej wartości oceny danego procesu podstawowego, którego realizacji one służą. Ma to miejsce w rutynowych negocjacjach operacyjnych, np. w zakresie sprzedaży lub zakupu produktów. Odrębna ocena efektywności negocjacji jest natomiast uzasadniona przy nietypowych złożonych projektach o znaczeniu strategicznym i dużej wadze, np. z innymi firmami w podczas fuzji i przejęć, czy inwestorem strategicznym w procesie restrukturyzacji. Wreszcie ocena efektywności negocjacji może nie mieć w ogóle zastosowania – wtedy, gdy ich wpływ na efektywność danego procesu jest nieistotny i/lub niemożliwy do określenia.

Ponadto ocena efektywności negocjacji jest odmienna dla dwóch podstawowych, przeciwstawnych strategii negocjacyjnych. Dla strategii współzawodnictwa można odnosić uzyskane efekty negocjacji do założonych minimalnych poziomów ich osiągnięcia. Dla strategii współdziałania ocena jest utrudniona ze względu na możliwość osiągnięcia dodatkowych, nieplanowanych korzyści. Zalecane jest więc stosowanie syntetycznego kryterium średniej ważonej użyteczności dla kwestii podlegających negocjacom, właściwe dla analizy negocjacji [Raiffa, 1982].

3. Kryteria dotyczące relacji między negocjatorami

Osiągnięcie sukcesu negocjacji wyraża się także poprzez ukształtowanie i podtrzymywanie pozytywnych relacji z partnerami negocjacji, sprzyjające twórczemu rozwiązywaniu problemów i dochodzeniu do rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron. Proponuje się następujące kryteria oceny takich relacji i właściwe dla nich stany pożądane:

- 1) trwałość relacji – permanentne, regularnie powtarzające się kontakty, utrwalone w formie tradycji czy zwyczaju;
- 2) intensywność (natężenie) relacji – ciągła i silna interakcja, na zasadzie „rozumienia się bez słów”;
- 3) zgodność wartości (materialnych i niematerialnych) partnerów – pełna wspólnota wartości, ich rozwijanie oraz współtworzenie na podstawie konsensusu;
- 4) wzajemność zachowań i działań partnerów – pełne zrozumienie między nimi oraz wzajemna akceptacja oczekiwań i wymagań;
- 5) wiarygodność partnerów – całkowite zaufanie i pełna wiarygodność, utrwalone poprzez dobre doświadczenia ze współpracy;
- 6) otwartość i symetria wymienianych informacji – odpowiednia drożność kanałów komunikacji i wymienianie informacji o wymaganym poziomie użyteczności;
- 7) wzajemne wsparcie partnerów – pełny zakres wzajemnego wspomaganie w środowisku negocjacyjnym;
- 8) równowaga – komplementarność i rozdzielność kwestii merytorycznych i relacji – właściwe zbilansowanie ich wartości i znaczenia, wzajemne wspomaganie się w tym zakresie;
- 9) orientacja strategiczna co do zakresu współdziałania – aktualne potrzeby i wzajemne oczekiwania stron weryfikowane i zaspokajane zgodnie z perspektywicznymi założeniami;
- 10) elastyczność działań – tworzenie warunków sprzyjających twórczemu szukaniu opcji rozwiązań i ich wszechstronnej analizy;
- 11) przechodniość relacji stron – nawiązywanie i podtrzymywanie wszystkich relacji niezbędnych z punktu widzenia celów organizacji w sieciach jej powiązań;
- 12) selektywność w doborze partnerów i zakresie relacji – wszystkie konieczne i wystarczające powiązania z niezbędną liczbą partnerów, uzasadnioną wymaganą efektywnością działania.

4. Kryteria odzwierciedlające proces negocjacji

Powinny być brane pod uwagę następujące kryteria rozstrzygające o pomyślnym przebiegu procesu negocjacji:

1. Prawidłowy zakres i sekwencja realizowanych działań i posunięć stron – pełna adekwatność do celów i strategii negocjacji, zasadność, tj. niewystępowanie funkcji zbędnych, zupełność (kompletność), czyli podejmowanie wszystkich niezbędnych działań, spójność (komplementarność) – ich całkowite dopełnianie się oraz rozłączność – nienakładanie się ich na siebie, a także dokładność, terminowość i rzetelność ich realizacji.

2. Właściwe zachowania negocjatorów – samokontrola, opanowanie, asertywność, stanowczość i zdecydowanie, otwartość i empatia (oraz inne kryteria oparte na szczegółowych wymaganiach kompetencyjnych).

3. Sprawna komunikacja interpersonalna – w tym: otwartość, jasność, jednoznaczność i zrozumiałość przekazu, adekwatność do podejmowanych celów i sposobów działań.

4. Sprzyjający klimat (atmosfera) negocjacji – pożądany stopień (intensywność) pozytywnego wpływu negocjatorów na siebie nawzajem oraz na przebieg i efekty negocjacji.

5. Kryteria dotyczące narzędzi negocjacji

Ogólne narzędzia negocjacji, tj. strategia i styl ich prowadzenia, podlegają ocenie ze względu na następujące kryteria:

- 1) pełna adekwatność do konkretnych negocjacji – ich rodzaju, zakresu, celów, uwarunkowań itp.,
- 2) oczekiwana skuteczność – satysfakcjonujący stopień realizacji założonych celów,
- 3) pożądany stopień elastyczności, tj. dostosowania się do ewentualnych zmian sytuacji negocjacyjnej,
- 4) kryteria dodatkowe: prostota, przydatność, użyteczność, dokładność i konkretność.

Szczegółowe narzędzia prowadzenia negocjacji, tj. techniki, zasady, oferty i kontroferty itp., również powinny w odpowiednim stopniu odzwierciedlać specyfikę danych negocjacji, a także powinny być adekwatne do strategii i stylu ich prowadzenia oraz skuteczne, kompletne, trafne i sugestywne, a także odznaczać się pożądanym poziomem elastyczności, wszechstronności i rzetelności.

6. Kryteria ujmujące zasoby negocjacji

Ostatnim wymiarem negocjacji istotnym z punktu widzenia odpowiedzi na pytanie, czy i na ile zakończyły się one sukcesem, jest wykorzystanie zasobów do ich prowadzenia. Kryteria odpowiadające poszczególnym rodzajom tych zasobów są następujące.

Zasoby ludzkie ocenia się w oparciu o dwie grupy kryteriów:

1. Właściwe przygotowanie i satysfakcjonujący potencjał negocjatorów i osób ich wspomagających oraz ich wkład w wynik końcowy, w tym adekwatność doboru osób do sytuacji negocjacyjnej, dostosowanie ich liczby i kompetencji do jej specyfiki, zakres i stopień ich przygotowania, wydajność i staranność, aktywność i kreatywność działania, wiarygodność i uczciwość postępowania, a także odpowiedzialność i zdyscyplinowanie (oraz inne kryteria, oparte na szczegółowych wymaganiach kompetencyjnych).
2. Efektywne współdziałanie i kierowanie zespołem negocjacyjnym: właściwy dobór oraz pożądana sprawność mechanizmów i środków koordynacji, ich adekwatność do celów i zadań, odpowiednia zdolność i sprawność kierowania, obiektywizm, przejrzystość i rzetelność, odpowiedzialność i zdyscyplinowanie (oraz inne kryteria, oparte na specyficznych wymaganiach kompetencyjnych).

Z kolei wykorzystywane zasoby informacyjne powinna charakteryzować pożądana jakość (użyteczność) danych, w tym: ich istotność i selektywność, rzetelność i wiarygodność, adresowalność i porównywalność, odpowiednia forma i stopień szczegółowości, właściwa terminowość i czas dostarczania, pełna możliwość kontroli i weryfikacji itp.

Jeśli chodzi o zasoby rzeczowe i finansowe to najważniejsze są ich produktywność i użyteczność na oczekiwanym poziomie oraz oszczędność ich wykorzystania, tj. nieponoszenie nadmiernych nakładów, nieuzasadnionych potrzebami konkretnych negocjacji, a także rzetelność i zasadność, czyli nieużywanie środków rzeczowych lub wydatkowanie zasobów finansowych w niepożądany sposób i w zbędnym zakresie.

Kryteria dotyczące miejsca negocjacji i organizacji przestrzeni to: odpowiednia funkcjonalność, ergonomiczność, użyteczność i przydatność pod kątem specyfiki danych negocjacji, a także kompletność wyposażenia i jego adekwatność do potrzeb negocjatorów.

Wykorzystanie czasu negocjacji powinna charakteryzować oczekiwana produktywność, oszczędność i zasadność jego wydatkowania, tj. nieponoszenie strat czasu, a także akceptowalny poziom adekwatności do specyfiki negocjacji, a zwłaszcza ich celów i zakresu oraz realizowanych zadań i działań.

Zakończenie

Ze względu na teoretyczny charakter proponowanej koncepcji opisu wymiarów i kryteriów sukcesu negocjacji, co czyni ją czysto hipotetyczną, nie można stwierdzić, czy i ewentualnie w jakim stopniu stanowi ona użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Można jedynie podkreślić, iż charakteryzuje ją uniwersalność i wielkowymiarowość podejścia. Dotyczy bowiem wszelkiego rodzaju negocjacji oraz uwzględnia wszystkie istotne aspekty ich opisu i analizy.

Ponadto przedstawiona koncepcja nie ma ostatecznego charakteru. Odzwierciedla aktualny, pośredni stan prac badań realizowanych obecnie przez autora. W kolejnych etapach tych badań nastąpi niezbędne jej rozwinięcie i uszczegółowienie, zwłaszcza pod kątem precyzowania podstawowych kategorii, w szczególności kryteriów oceny negocjacji oraz doskonalenia zasad i narzędzi ich pomiaru. Ze względu na jakościowy charakter przedmiotu oceny pomiar ten będzie dokonywany głównie w skali rangowej, na bazie „zakresów zmienności” rozważanych kryteriów. Planowana jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych dotyczących różnego rodzaju negocjacji.

Literatura

- Fowler A. (2001), *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- Kennedy G. (1998), *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa.
- Kozina A. (2018), *Zasady negocjacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. (2010), *Essentials of Negotiation*, 5th ed., McGraw-Hill Publishing Co., New York.
- Raiffa H. (1982), *The Art And Science Of Negotiation*, Belknap Press, Cambridge.
- Rządca R. (2003), *Negocjacje w interesach*, PWE, Warszawa.
- Walker M.A., Harris G.L. (1995), *Negotiations. Six Steps To Success*, Prentice Hall, New Jersey.

Streszczenie

Przedmiotem rozważań jest podsumowanie negocjacji, tj. trzeci zasadniczy podproces procesu negocjacji w szerokim znaczeniu (po ich planowaniu i prowadzeniu). Celem artykułu jest wyodrębnienie kluczowych wymiarów sukcesu negocjacji i kryteriów oceny konkretyzujących te wymiary. Zdefiniowano następujące wymiary tego rodzaju: wyniki negocjacji, relacje pomiędzy ich stronami, proces, narzędzia i zasoby negocjacji. W kolejnych częściach artykułu opisano kryteria odnoszące się do tych wymiarów. Zakończenie zawiera syntezę proponowanej koncepcji i wskazanie kierunku jej rozwoju.

Słowa kluczowe

negocjacje, ocena negocjacji, wymiary sukcesu negocjacji, kryteria sukcesu negocjacji

Dimensions and Criteria for Negotiations Success (Summary)

The subject of considerations is negotiations' summing up, i.e. the third substantial sub-process of negotiation process in a broad sense (following their planning and conducting). The objective of the paper is to distinguish key dimensions of negotiations success and evaluation criteria concretizing those dimensions. The following dimensions of that kind have been defined: negotiations results, relations between their parties as well as negotiations process, tools, and resources. Within the subsequent parts of the paper the criteria related to those dimensions are described. Closing section contains the synthesis of suggested concept and pointing out the directions of its development.

Keywords

negotiations, negotiations evaluation, dimensions of negotiations success, criteria of negotiations success

Wojciech Machel*
Piotr Walentynowicz**

Wykorzystanie analizy KCS w procesie podnoszenia konkurencyjności małego przedsiębiorstwa na przykładzie Busprestige Premium Sp. z o.o.

Wstęp

Jednym z najważniejszych elementów funkcjonowania przedsiębiorstwa w gospodarce wolnorynkowej jest jego konkurencyjność, czyli zdolność do konkurowania z innymi podmiotami na rynku. Konkurencja jest naturalnym atrybutem gospodarki rynkowej. Zarówno duże, jak i małe przedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach gospodarki rynkowej, skazane są na działanie w warunkach konkurencji z innymi graczami rynkowymi – konkurentami. Jakkolwiek w teorii i praktyce zarządzania spotkać można przykłady strategii unikania konkurencji [Kim, Mauborgne, 2005], to atrakcyjność rynku czy możliwości biznesowych wynikających z potencjału danego rynku oraz duch przedsiębiorczości sprawiają, iż także przestrzeń „niebieskiego oceanu” staje się areną konkurencji. Pod pojęciem podnoszenia konkurencyjności autorzy rozumieją poprawę poziomu atrybutów determinujących konkurencyjność danej organizacji. Jest to jeden z podstawowych aspektów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem [Margetta, 2014, s. 64 i nast.]. Dlatego jednym z głównych problemów badawczych nauki i praktyki zarządzania staje się pytanie: „w jaki sposób to realizować?”.

Niniejszy artykuł stanowi próbę odpowiedzi na to pytanie, chociaż autorzy zdają sobie sprawę, że niepełnej. Dlatego przede wszystkim starali się zaprezentować problem na przykładzie badania zrealizowanego w 2018 r. w firmie Busprestige Premium Sp. z o.o. Analizowane przedsiębiorstwo w dwóch ostatnich latach podnosiło poziom swojej konkurencyjności poprzez usprawnienie procesu produkcyjnego i procesów mu towarzyszących z wykorzystaniem założeń koncepcji Lean [Walentynowicz, 2017]. Zgodnie z założeniami tej koncepcji skupiono się na poprawie jakości, podwyższeniu produktywności, skróceniu czasu realizacji zamówień

* Dr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, wojciech.machel@ug.edu.pl

** Prof. UG dr hab., Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotr.walentynowicz@ug.edu.pl

oraz wyeliminowaniu wielu marnotrawstw towarzyszących organizacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Uzyskano bardzo satysfakcjonujące efekty, poparte opiniami klientów [Walentynowicz, Wojnicka-Sycz, 2018, s. 71–86]. Z drugiej strony, aby zwiększyć sprzedaż i przychody firmy, właściciele podjęli decyzję o obniżce cen produktów finalnych. Nie przyniosło to jednak spodziewanych efektów, w związku z czym autorzy artykułu zostali zaproszeni do zbadania problemu. W konsekwencji w czerwcu i lipcu 2018 r. przeprowadzono badania rynkowe i warsztaty zarządzania strategicznego, których celem było wyznaczenie właściwych kierunków strategicznego rozwoju firmy. W procesie tym wykorzystano badania ankietowe głównych klientów i pośredników firmy oraz analizy własne oparte o metodyki SWOT i KCS. Metoda SWOT jest znana i szeroko wykorzystywana w procesie analiz strategicznych prowadzonych w małych przedsiębiorstwach, natomiast metoda KCS nie. Dlatego na przykładzie prezentowanego przypadku autorzy pragną zaprezentować metodykę analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu), rekomendując ją jako użyteczne narzędzie wyznaczania pozycji konkurencyjnej i kierunków rozwoju małego przedsiębiorstwa. Taki jest też główny cel niniejszego artykułu. Prezentacja metodyki KCS poprzedzona jest rozważaniami o konkurencyjności i rodzajach przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa.

1. Konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, strategia konkurencji

Pojęcie konkurencyjności nie zawsze jest jednoznacznie rozumiane. Na jedno z pierwszych ujęć konkurencyjności przedsiębiorstw w polskiej literaturze lat 90. XX w. wskazuje H. Adamkiewicz-Drwiłło: „konkurencyjność przedsiębiorstwa związana jest z dostosowaniem produktu do wymogów rynku i konkurencji, zwłaszcza pod względem asortymentu, jakości ceny jak i wykorzystania optymalnych kanałów sprzedaży i metod promocji” [Adamkiewicz-Drwiłło, 2002, s. 126]. Autorka jednocześnie zwraca uwagę na to, iż konkurencyjność przedsiębiorstwa należy rozpatrywać w szerszym aspekcie jego działalności, w kategoriach możliwości wykorzystania jego umiejętności w czterech następujących obszarach [Adamkiewicz-Drwiłło, 2010, s. 122]:

- projektowanie, wytwarzanie i sprzedawanie towarów, których ceny, jakości i inne walory są bardziej atrakcyjne od porównywalnych cech towarów oferowanych przez konkurujące przedsiębiorstwa,
- zrównoważony rozwój oraz dążenie do utrzymania i powiększania udziałów rynkowych,
- podnoszenie efektywności wewnętrznego funkcjonowania,
- umiejętności osiągnięcia i utrzymania swojej przewagi na rynku.

Z kolei M.J. Stankiewicz w przekrojowej pracy na temat konkurencyjności przedstawia to pojęcie jako „zdolność do sprawnego realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz, 2002, s. 36]. Autor ten przedstawia także strukturę pojęcia konkurencyjności, na którą składają się następujące elementy [Stankiewicz, 2002, s. 79]:

- potencjał konkurencyjności – zbiór wszystkich zasobów przedsiębiorstwa,
- przewaga konkurencyjna – efekt będący konsekwencją odpowiedniego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa,
- instrumenty konkurowania – środki przedsiębiorstwa nakierowane na osiągnięcie pozycji konkurencyjnej,
- pozycja konkurencyjna – wynik przedsiębiorstwa, jaki osiąga na tle sektora w aspekcie konkurencyjności.

Co więcej, autor ten, prezentując zestawienie wielu definicji w obszarze konkurencyjności przedsiębiorstw, stwierdza: „iż w praktyce nie da się zmierzyć przewagi konkurencyjnej inaczej, jak przez pomiar jej efektu, którym jest pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa” [Stankiewicz, 2002, s. 172–174]. Tym samym przewagę konkurencyjną można wyrazić jedynie poprzez pomiar pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na tle jego konkurentów. Pozycja konkurencyjna wyraża miejsce przedsiębiorstwa względem konkurentów i jest efektem jego konkurencyjności [Witczak i inni, 2004, s. 63]. Określana jest także jako składnik pozycji rynkowej.

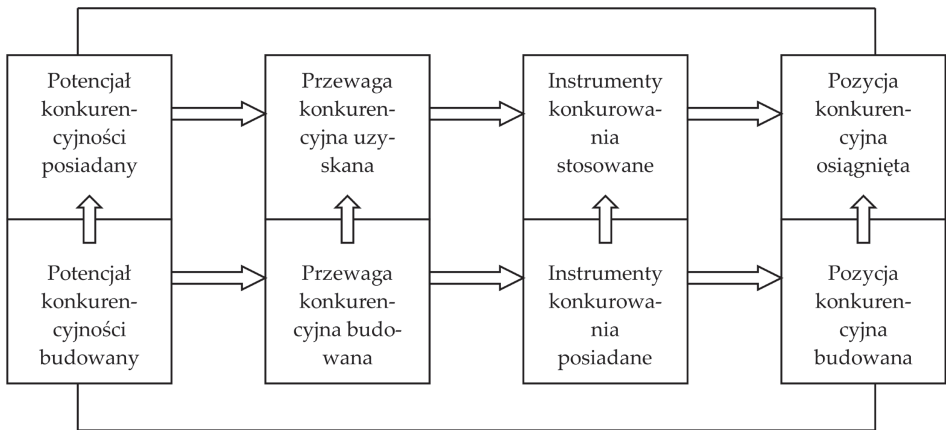
Swoiste podsumowanie obszernych rozważań na temat konkurencyjności stanowi zaproponowany przez M.J. Stankiewicza model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa (rys. 1). Z modelu wynika, iż przewaga konkurencyjna jest pochodną potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, który wypracowuje określony potencjał strategiczny. Sposób wykorzystania potencjału strategicznego może zaowocować określoną pozycją strategiczną. Z kolei na pozycję strategiczną, czyli miejsce na arenie konkurowania, wpływ mają także umiejętności wykorzystania zarówno potencjału, jak i instrumentów konkurowania.

Maria Romanowska definiuje przewagę konkurencyjną jako sumę atrybutów przedsiębiorstwa cenionych przez rynek, na którym ono funkcjonuje [Romanowska, 2016, s. 204]. Autorka podkreśla atrybuty przewagi konkurencyjnej – trudne do imitacji (skopiowania), a jednocześnie możliwe do zaobserwowania przez klientów. Wszystko po to, aby przewaga konkurencyjna miała trwały charakter. A zatem szereg cech czy atrybutów powinno tworzyć względnie trwałą przewagę konkurencyjną. Przewaga konkurencyjna, jako suma atrybutów, dzięki którym przedsiębiorstwo osiąga lepszą niż konkurenci pozycję, i – jak twierdzi M. Porter – lepsze wyniki ekonomiczno-finansowe [Margetta, 2014, s. 65], jest elementem

strategii konkurencji. Na rysunku 2 przedstawiono elementy strategii konkurencji. M. Romanowska definiuje strategię konkurencji jako „sposób zdobywania przewagi konkurencyjnej w celu osiągnięcia zamierzonej pozycji konkurencyjnej” [Romanowska, 2016, s. 204]. A zatem tworzenie przewagi konkurencyjnej należy rozpatrywać w kategoriach strategii konkurencji przedsiębiorstwa nakierowanej na realizację zamierzonego celu biznesowego.

Rysunek 1. Model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa

Wykorzystanie istniejących stanów elementów-przyczyn dla zapewnienia możliwie najlepszych stanów elementów-skutków



Budowanie stanów elementów-przyczyn umożliwiających osiągnięcie planowanych stanów elementów-skutków

Źródło: [Stankiewicz, 2002, s. 90].

Rysunek 2. Elementy strategii konkurencji



Źródło: [Romanowska, 2016, s. 263].

W opinii autorów termin „podnoszenie konkurencyjności” odnosi się do poprawy zdolności przedsiębiorstwa do bycia bardziej konkurencyjnym na rynku, na którym ono funkcjonuje. W myśl podejścia zasobowego

podnoszenie konkurencyjności będzie oznaczało przeprowadzanie analizy posiadanych i nieposiadanych zasobów, zdiagnozowanie luki zasobowej i określenie tego, co należy zrobić, aby efektywnie wykorzystać posiadane zasoby i pozyskać brakujące, kluczowe z perspektywy rozwoju firmy zasoby¹.

Jo Owen przeszło piętnaście lat temu zauważył, iż we współczesnej gospodarce nie należy zadawać pytania, „czy” tylko „jak długo da się utrzymać przewagę konkurencyjną?” Pisząc o nowym wymiarze przewagi konkurencyjnej, nazywa ją przewagą XXI w. i w pięciu punktach przedstawia różnice w stosunku do przewagi XX w. [Owen, 2003, s. 196–199]:

1. Od wymiernych do niewymiernych korzyści dla klienta, klient płaci za wartość, którą często trudno jest wyrazić w ujęciu materialnym.
2. Od przewagi w jednym punkcie do przewagi wielopunktowej, coraz częściej przewaga polega na tym, iż jednocześnie przedsiębiorstwo oferuje „szybciej, taniej, lepszej jakości”, spełniając wszystkie te cechy jednocześnie.
3. Od przewagi algebraicznej do zindywidualizowanej przewagi twórczej.
4. Od przewagi trwałej do przewagi czasowej.
5. Od wewnętrznych do zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych czynników dających przewagę.

Autor ten uważa, iż aby uzyskać przewagę konkurencyjną, nie wystarczy już tylko skupiać się na relacji firmy z klientem, ale należy jednocześnie monitorować i dbać o relacje występujące pomiędzy organizacją, klientem i konkurencją, co potwierdza także H. Simon. Według tego autora przewaga konkurencyjna to wyższy poziom osiągnięć w relacji do konkurencji zdefiniowany w oparciu o trzy następujące kryteria:

- osiągnięcie musi mieć znaczenie dla klienta,
- osiągnięcie musi być dostrzegane przez klienta,
- osiągnięcie musi mieć charakter trwały [Simon, 1999, s. 137–140].

Podobnie problem konkurencyjności opisuje w książce *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę?* J.R. Wells, który jako swoiste antidotum na problemy związane z tworzeniem przewagi konkurencyjnej wskazuje zaproponowaną przez siebie koncepcję „inteligencji strategicznej”, gdzie zwraca uwagę na źródła i znaczenie przewagi konkurencyjnej dla strategii przedsiębiorstwa [Wells, 2014, s. 69–87]. W szczególności kładzie nacisk na rolę umysłu menedżerów odpowiadających za konkurencyjność obecną i przyszłą.

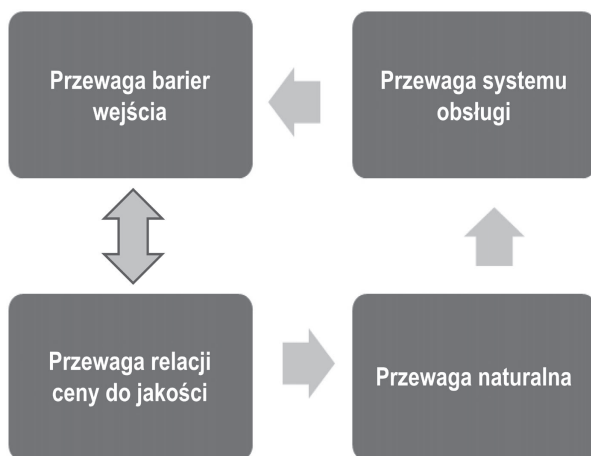
W procesie budowania przewagi konkurencyjnej M. Romanowska proponuje wykorzystać koncepcję M.E. Portera, który wyróżnił dwa główne

¹ Więcej na temat zasobów i ich redundancji w: [Zakrzewska-Bielawska, 2013, s. 159–175].

źródła tworzenia przewag konkurencyjnych: przewagę bazującą na niskich kosztach wytworzenia produktu (czy usługi) oraz przewagę bazującą na wysokiej jakości produktu bądź usługi [Romanowska, 2016, s. 206]. Jednakże dzisiaj, w gospodarkach wysoko rozwiniętych, Porterowski model wydaje się w coraz mniejszym stopniu wyznaczać kierunek podziału przewag konkurencyjnych. Dzieje się tak dlatego, ponieważ we współczesnym świecie rynek oczekuje porównywalnej (dobrej) jakości przy zachowaniu konkurencyjnych cen (konkurencyjnych kosztów)². Uzyskaniu takich efektów pomaga zastosowanie nowych koncepcji zarządzania (np. Theory of Constraints, Six Sigma czy Lean Management) [Goldratt, 2007; Eckes, 2016; Walentyłowicz, 2014].

Krzysztof Obłój, posługując się pojęciem „logiki konkurencyjnej”, wskazuje, iż współcześnie można wyróżnić cztery podstawowe rodzaje przewagi konkurencyjnej [Obłój, 2014, s. 370] (rys. 3).

Rysunek 3. Bazowe przewagi konkurencyjne



Źródło: [Obłój, 2014, s. 370].

Ciekawą próbę mierzenia poziomu konkurencyjności zaprezentowała A. Zakrzewska-Bielawska. Przeprowadzając badania dotyczące roli kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw z sektora hi-tech, autorka wskazała na następujące atrybuty konkurencyjności [Zakrzewska-Bielawska, 2014, s. 78]:

- jakość produktu,
- pozycja kosztowa,
- pozycja rynkowa,
- siła finansowa,

² Por. inne modele strategii konkurencji, a mianowicie: K. Ohmae, Ph. Kotlera, W.C. Kima i R.M. Mauborgne, M. Treacy’ego i F. Wiersemy, K. Obłója w: [Obłój, 2000].

- marka i reputacja firmy,
- technologia i kompetencje technologiczne,
- innowacje produktowe i technologiczne,
- system dystrybucji,
- obsługa klienta,
- poziom organizacji i zarządzania (kompetencje kierownicze, organizacja procesów, kultura organizacji itp.),
- zdolność do współpracy z innymi organizacjami.

Według autorki wymienione aspekty potencjału konkurencyjnego są podstawowymi czynnikami konkurencyjności współczesnych przedsiębiorstw, a tym samym stanowią podstawowe kierunki/sposoby podnoszenia ich konkurencyjności. Inaczej jednak będą się one kształtować w działalności firm wirtualnych (w sieci) [Obłój, 2002, s. 34–44 i nast.], jednak ze względu na wymagania objętościowe artykułu autorzy nie będą tej kwestii rozwijać.

2. Metodyka analizy KCS w małym przedsiębiorstwie

Analiza KCS (kluczowych czynników sukcesu) jest jedną z szerzej znanych i stosowanych w praktyce metod analizy strategicznej [Strategor, 2001, s. 69; Obłój, 2000, s. 174; Gierszewska, Romanowska, 2001, s. 162–165; Kałkowska i inni, 2010, s. 101–105], jednak nie w małych przedsiębiorstwach [Nogalski i inni, 2006, s. 124]. Wynika to najczęściej z niskiego poziomu wiedzy zarządczej ich właścicieli [Matejun, 2007, s. 123]. Jej istotą jest to, iż w procesie analizy potencjału zasobów przedsiębiorstwa (silnych i słabych stron) nie analizujemy wszystkich czynników tego potencjału, we wszystkich obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, tylko w oparciu o zasadę Pareto (20/80) skupiamy się na tych najistotniejszych (najważniejszych) z punktu widzenia kształtowania pozycji rynkowej i poziomu konkurencyjności firmy [Austen, Kotas, 2016, s. 48]. Są to aspekty, na których w pierwszej kolejności firma powinna skupić się w procesie rozwoju oraz w oparciu o które powinna budować swoją strategię konkurencji [Austen, Kotas, 2016, s. 48–49; Gates, 2010, s. 17; Eisenhardt, Zbaraki, 1992, s. 17–22; Anthony i inni, 1972, s. 147–158]. „Kluczowym czynnikiem sukcesu może być kompetencja, zasób lub atut danego przedsiębiorstwa, dzięki któremu odnosi ono sukces w określonej dziedzinie” [Strategor, 2001, s. 69]. Jednakże będą się one kształtowały inaczej w zależności od charakteru działalności (branży) lub nawet grupy strategicznej, do której należy przedsiębiorstwo [Walentynowicz, 2007; Zakrzewska-Bielawska, 2007]. Na przykład odmienne kształtują się czynniki sukcesu w działalności produkcyjnej i usługowej, wśród firm funkcjonujących w sferze realnej i w sferze wirtualnej, wśród przedsiębiorstw zaspokajających potrzeby pierwszego rzędu lub

produkcujących dobra luksusowe, branżowo (sektorowo) itp. W praktyce różnorodnych działalności podstawowe znaczenie ma kilka lub kilkanaście KCS, rzadziej więcej niż dwadzieścia. Dlatego jednym z głównych elementów analizy KCS jest zidentyfikowanie charakterystycznych dla danej działalności listy aspektów dla niej kluczowych.

Można tego dokonać na dwa główne sposoby: „z góry” – od ogółu do szczegółu – i „z dołu” – od szczegółu do ogółu. Pierwszy sposób polega na wykorzystaniu do tego gotowych lub sporządzonych przez zespół identyfikujący KCS arkuszy bilansu potencjału strategicznego przedsiębiorstwa. W oparciu o analizę heurystyczną lub opinie kluczowych klientów z listy kilkudziesięciu lub stu kilkudziesięciu czynników opisujących aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa danego rodzaju (np. usługowego lub produkcyjnego) wybieramy kilka, kilkanaście czynników specyficznych jako kluczowych dla danego rodzaju działalności [Gicała, Sobotka, 2017]. Podejście to jest podejściem bardziej naukowym, jednak dużo bardziej pracochłonnym. Dlatego z punktu widzenia praktyki nie można stwierdzić, iż jest ono bardziej racjonalne. W małych przedsiębiorstwach autorzy proponują przyjąć drugi sposób wyznaczania KCS – „z dołu”, polegający na tym, iż kadra kierownicza (mająca często duże doświadczenie w praktyce) wspólnie z kompetentnymi konsultantami (dysponującymi często szerszą wiedzą na temat metodyki zarządzania strategicznego) określa *a priori* listę takowych czynników w sposób heurystyczny. W dalszej kolejności można poddać ją weryfikacji przez kluczowych klientów (np. poprzez pytanie: „prosimy ocenić w skali 1–3, który z czynników w działalności naszego przedsiębiorstwa ma dla Pana/Pani większą wagę. Jeżeli jeszcze jakiejś ważnej kwestii wg Pana/Pani brakuje na liście, prosimy o jej dopisanie”) lub dokonać jej w sposób samodzielny. Można w tym procesie wspomagać się przykładami list KCS dla innych branż, natomiast ze względu na istotę zagadnienia nie zaleca się ich bezkrytycznego kopiowania.

Sporządzenie listy KCS dla danej działalności jest pierwszym etapem przeprowadzania tej analizy. W dalszej kolejności określa się wagi poszczególnych czynników (analiza KCS jest jedną z metod analiz strategicznych dokonywanych w sposób „ważony” – tak jak np. punktowa ocena atrakcyjności sektora, metoda SPACE lub macierz McKinsey’a [Gierszewska-Romanowska, 2001; Kałkowska i inni, 2010]). Wagi można nadawać w skali 1–3 lub w wartościach od 0 do 1, sumujących się do 1, na podstawie ocen dokonanych przez kluczowych klientów lub arbitralnie, w ramach prac zespołu ds. zarządzania strategicznego w przedsiębiorstwie.

Kolejne etapy analizy KCS to zebranie informacji wewnętrznych o przedsiębiorstwie (nt. poziomu spełnienia poszczególnych aspektów zawartych w kwestionariuszu oceny), zebranie informacji nt. poziomu spełnienia

aspektów zawartych w kwestionariuszu oceny przez poszczególnych konkurentów, dokonanie ocen poziomu spełnienia poszczególnych aspektów zestawu KCS w skali od 1 do 5 przez poszczególne podmioty oraz ich podsumowanie. Etap dokonywania ocen jest jednym z najbardziej pracochłonnych podczas prac zespołu ds. analizy KCS i powinien być dokonywany szczególnie ostrożnie, aby wyniki analizy były obiektywne. W przeciwnym wypadku wartość wniosków z niej wynikających będzie niska. Zarówno autorzy artykułu, jak i inni oceniają, iż jest to jedna z najbardziej wartościowych metod analizy strategicznej, wspomagającej zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, pod warunkiem jednak, iż przeprowadzi się ją w sposób obiektywny [Bielski, Żółtowski, 2010, s. 115, 117, 119]. W procesie dokonywania tej analizy autorzy zalecają unikania zjawisk: złudzenia optymizmu, złudzenia pesymizmu, iluzji dostępności i iluzji reprezentatywności [Tyszka, Zaleskiewicz, 2001]. Stąd często, jeżeli chcemy analizę tę przeprowadzić w sposób obiektywny, powinna być ona poprzedzona lub pogłębiona szczegółowymi badaniami konkurentów organizacji. W małych przedsiębiorstwach w sposób uproszczony można tego dokonać poprzez wywiady/ankietowanie głównych klientów i pośredników. Wiele informacji znajdziemy także na stronach internetowych konkurentów lub podczas prezentacji ich produktów na targach. Podmioty do porównania najczęściej dobiera się spośród konkurentów funkcjonujących w danej grupie strategicznej lub spośród liderów sektora³.

Analizę KCS kończy etap wniosków na temat pozycji strategicznej przedsiębiorstwa na tle jej konkurencji oraz priorytetów działań rozwojowych wynikających ze szczegółów tej analizy⁴. Zatem metoda ta jest nie tylko praktycznym narzędziem wyznaczania pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ale także bardzo dobrym instrumentem podnoszenia jego konkurencyjności.

3. Podnoszenie konkurencyjności małego przedsiębiorstwa – case study

Badane przedsiębiorstwo działa w branży motoryzacyjnej od 12 lat. Specjalizuje się w produkcji busów na indywidualne zamówienie na platformie fabrycznych pojazdów. Zlokalizowane jest na obszarze wejherowskiego

³ Według M. Portera sektor jest to grupa podmiotów rynkowych funkcjonujących w ramach danego rodzaju działalności (branży) na danym obszarze (rynku lub kraju), natomiast grupa strategiczna jest to ta część producentów w danym sektorze, którzy posiadają podobne strategie konkurencji i marketingowe, kierując swoją ofertę do tej samej (zbliżonej) grupy klientów.

⁴ To, czy końcowy wynik analizy KCS przedstawimy w formie tabeli czy w formie wykresu profilu konkurencyjnego przedsiębiorstwa dla praktyki wyznaczania i realizacji działań rozwojowych w małym przedsiębiorstwie nie ma żadnego znaczenia.

klastra producentów busów w Polsce. Reprezentuje typ produkcji jednostkowej i małoseryjnej. Swoją ofertę kieruje przede wszystkim na rynki Europy Zachodniej, w proporcji 80/20 w stosunku do rynku polskiego. Firma jest oficjalnym partnerem jednego z zachodnioeuropejskich koncernów motoryzacyjnych, utrzymując prawa gwarancyjne i prawa do posługiwania się marką producenta. Zatrudnia około 35 osób, a jej obrót kształtuje się w granicach 30 mln zł rocznie. Posiada liczne certyfikaty potwierdzające wysoką jakość świadczonych usług (m.in. ISO 9001:2008 oraz różnego rodzaju certyfikaty branżowe).

Jak już wcześniej wspomniano, autorów zaproszono do udziału w warsztatach dotyczących zbadania aktualnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa i wyznaczenia kierunków jego strategicznego rozwoju po tym, jak prowadzone od prawie półtora roku działania rozwojowe polegające na implementacji koncepcji Lean Management nie dały spodziewanych rezultatów rynkowych. Podniesienie sprawności organizacyjnej firmy widoczne było „gołym okiem” [Walentynowicz, 2017], jednak z różnych powodów nie przełożyło się to na oczekiwany poziom efektów ekonomiczno-finansowych oraz rynkowych przedsiębiorstwa⁵. W związku z powyższym autorów poproszono o pomoc w zbadaniu problemu z szerszej perspektywy oraz w wyznaczeniu kierunków jego rozwiązania. Autorzy postanowili dokonać analizy i diagnozy aktualnej strategii przedsiębiorstwa z wykorzystaniem metod SWOT i KCS. Powołano zespół projektowy złożony z konsultantów, właścicieli, kluczowych kierowników i głównych specjalistów firmy. Postępowanie badawcze podzielono na trzy etapy (rys. 4).

Rysunek 4. Schemat postępowania badawczego



Źródło: Opracowanie własne.

⁵ Szczegółowa analiza wykazała, iż nie było to winą samej koncepcji, a raczej winą kadry zarządzającej, która nie umiała w sposób efektywny spożytkować efektów dokonanych zmian organizacyjnych oraz, przejściowo, winą niekorzystnych uwarunkowań rynkowych, które wystąpiły w okresie wdrażania tej koncepcji w przedsiębiorstwie.

Autorzy, wykorzystując wiedzę ekspercką, po konsultacjach z kadrami zarządzającą, wyłonili piętnaście kluczowych czynników sukcesu (atrybutów konkurencyjności) dla branży producentów busów (tab. 1). Następnie wyłoniono grupę najbliższych konkurentów i rozpoczęto etap zbierania informacji na ich temat (poprzez oceny poziomu ich konkurencyjności przez kluczowych klientów, kluczowych pośredników oraz analizę informacji prezentowanych na stronach internetowych konkurentów). Wiele cennych informacji posiadało kierownictwo firmy z autopsji. Do grupy konkurentów zaliczono wszystkie firmy, które w ocenie zarządu oraz pozostałych pracowników w jakikolwiek sposób konkurują z analizowanym przedsiębiorstwem (pomimo iż w teorii należały one do różnych grup strategicznych). Ostatecznie ustalono, iż głównymi konkurentami przedsiębiorstwa, konkurującymi z nim w sposób bezpośredni lub pośredni, jest jedenaście innych firm. W dalszej kolejności badane przedsiębiorstwo poddano analizie SWOT, której celem było przede wszystkim wyznaczenie różnego rodzaju szans i zagrożeń dla niego. Wykorzystano przy tym ekspercką wiedzę członków zespołu projektowego oraz informacje prognostyczne prezentowane w fachowych czasopismach. Jakościowa ocena silnych i słabych stron badanej organizacji była podstawą analizy KCS firmy, a jednocześnie uzupełnieniem wniosków z niej wynikających.

W dalszej części warsztatu diagnostycznego poddano dyskusji siłę wpływu poszczególnych kluczowych czynników sukcesu na potencjalny sukces na rynku producentów małych autobusów. W wyniku burzy mózgów poszczególnym kluczowym czynnikom sukcesu przypisano określone wagi. Czynnikiem o największym potencjalnym znaczeniu strategicznym przypisano wagę 3. Czynnikiem o najmniejszym znaczeniu przypisano wagę równą 1, przy czym skalę określono jako 0,5. W trakcie dyskusji z zarządem i pracownikami firmy osiągnięto konsensus co do wag wcześniej ukonstytuowanych kluczowych czynników sukcesu. I tak, do najważniejszych kluczowych czynników sukcesu w sektorze zaliczono: jakość produktu, poziom obsługi procesu sprzedaży, jakość obsługi posprzedażowej, sieć sprzedaży, efektywność działań promocyjnych oraz kompetencje kadry wykonawczej. Za mniej istotne, aczkolwiek ważne, uznano takie czynniki, jak: cena, marka firmy, posiadane certyfikaty, szerokość asortymentu, kompetencje kadry kierowniczej, możliwość uwzględniania indywidualnych życzeń klienta czy jakość strony internetowej. Najmniejszą wagę przypisano zewnętrznemu wizerunkowi firmy (tab. 1).

Następnie, w oparciu o opracowany formularz KCS, dokonano oceny analizowanej firmy na tle konkurentów w sposób prosty i w sposób ważony, wyznaczając obecną pozycję strategiczną badanego przedsiębiorstwa. Na

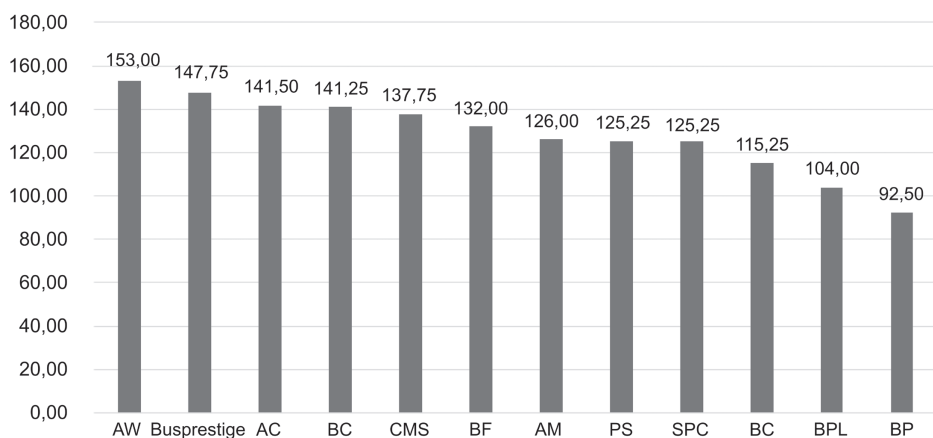
rysunku 6 zaprezentowano graficzny wynik rozkładu końcowych ocen ważonych analizowanych przedsiębiorstw.

Tablica 1. Kluczowe atrybuty konkurencyjności w sektorze producentów busów na zamówienie i ich wagi

Jakość wyrobu gotowego	3,0
Cena	2,5
Termin (szybkość) realizacji zlecenia	3,0
Szerokość oferowanego asortymentu	2,0
Jakość obsługi sprzedażowej	3,0
Poziom (jakość) obsługi posprzedażnej (serwis gwarancyjny i pogwarancyjny)	3,0
Wizerunek obiektu firmy	1,0
Sieć sprzedaży	3,0
Efektywność działań promocyjnych	3,0
Profesjonalizm strony internetowej	2,0
Posiadane certyfikaty	2,0
Marka firmy	2,0
Kompetencje kadry kierowniczej	2,0
Kompetencje kadry wykonawczej	3,0
Możliwość uwzględniania indywidualnych życzeń klienta	2,0

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 6. Łączna ważona ocena atrybutów konkurencyjności badanych przedsiębiorstw



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

W oparciu o przeprowadzoną analizę wyznaczono precyzyjnie silne i słabe strony badanego przedsiębiorstwa w sposób względny (eliminując jednocześnie słabości ich wyznaczania w analizie SWOT w sposób

intuicyjny i bezwzględny). W wyniku tego otrzymano zestaw działań niezbędnych do wykonania w celu podniesienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W ramach dyskusji podsumowującej zastanawiano się także nad kierunkami rozwoju badanego przedsiębiorstwa niewynikającymi wprost z analizy KCS, jednak bazującymi bezpośrednio na jego silnych zidentyfikowanych w ramach tej analizy. Kierunki takie określono. Należą do nich:

- dalsze prace nad poprawą sprawności organizacyjnej firmy – wzrost poziomu jakości wyrobów końcowych, jak i jakości obsługi sprzedażowej i posprzedażowej klientów, skracanie czasów trwania procesów, podwyższanie produktywności zasobów wewnętrznych, jak i eliminacja dalszych, różnego rodzaju marnotrawstw, obniżając przy tym zbędne koszty,
- poszerzenie asortymentu wytwarzanych wyrobów poprzez wprowadzenie nowych, rentownych produktów, na które popyt będzie wzrastał,
- wejście na nowe rynki (np. brytyjski),
- poprawa sprawności systemów sprzedaży i promocji firmy,
- powrót do poprzedniego poziomu cen.

Jak można zaobserwować, jest to klasyczny zestaw działań rozwojowych przedsiębiorstw produkcyjnych zalecany w literaturze przedmiotu. Zaznaczyć jednak należy, iż działalność badanego przedsiębiorstwa jest typowym przykładem działalności produkcyjnej i dlatego w aktualnej sytuacji rynkowej zestaw zaproponowanych kierunków rozwoju jest dla niego optymalny. To, czy przedsiębiorstwo poprawi dzięki temu pozycję rynkową i osiągnie sukces zależy jednak od szczegółów zaplanowanych działań rozwojowych i ich skutecznego wdrożenia. A to zależy przede wszystkim od kompetencji i konsekwencji naczelnego kierownictwa.

Zakończenie

Przeprowadzone badania potwierdziły wysoką użyteczność analizy KCS (kluczowych czynników sukcesu) w małym przedsiębiorstwie. W jej wyniku potwierdzone zostały wcześniejsze przypuszczenia dotyczące silnej pozycji konkurencyjnej analizowanej firmy. Nie to jednak było głównym jej celem. Podjęte postępowanie badawcze miało na celu wskazanie potencjalnych form konkurowania w branży w przyszłości oraz wskazanie kierunków, w jakich powinna rozwijać się analizowana firma. Podnoszenie konkurencyjności należy utożsamiać przede wszystkim z antycypacją przyszłości niż z terażniejszością [Hamel, Prahalad, 1994; 1997, s. 67–75]. Do sformułowania właściwych wniosków wykorzystano również metodę SWOT. Na podstawie przeprowadzonych analiz określono:

- silne i słabe strony organizacji,
- szanse i zagrożenia wynikające ze zmieniającego się otoczenia gospodarczego, technologicznego, społecznego i prawnego,
- potencjalny kierunek rozwoju rynku producentów małych autobusów,
- obecny poziom poszczególnych KSC dla analizowanej firmy i jej konkurentów,
- zalecane kierunki strategicznego rozwoju badanego przedsiębiorstwa.

Przeprowadzona analiza umożliwiła również odpowiedź na pytanie, dlaczego wcześniej intuicyjnie wyznaczone kierunki rozwoju tego przedsiębiorstwa okazały się nieoptymalne.

W sytuacji, w jakiej znalazło się badane przedsiębiorstwo, zasadne jest budowanie przewagi konkurencyjnej w oparciu o wysoką jakość produktów wspieraną koncepcją CRM w zakresie budowy długotrwałych, obopólnie rentownych relacji [Machel, 2010, s. 232–234]. Kierunek ten w pełni pokrywa się ze zdiagnozowaną oceną wag kluczowych czynników sukcesu badanej organizacji. Działania te powinny współtworzyć wyjątkową i trudną do imitacji wartość dodaną, która wpisuje się w „nową przestrzeń konkurencji” opisaną przez C.K. Prahalada i V. Ramasvamy [2005, s. 146–149]. Strategia oparta na wzmacnianiu kluczowych czynników sukcesu powinna przynieść korzyści w aspekcie tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej szczególnie na bardziej wymagających rynkach Unii Europejskiej. Wzmocnienie pozycji konkurencyjnej na dotychczasowych rynkach (marki, oferty asortymentowej i potencjału wytwórczego) jednocześnie umożliwi firmie wejście na nowe rynki (np. brytyjski), czego próby są już aktualnie czynione.

Jak zatem wykazano w niniejszym artykule, w małym przedsiębiorstwie warto wzmacniać pozycję konkurencyjną w sposób profesjonalny – przy wykorzystaniu instrumentów, jakie proponuje współczesna nauka i praktyka zarządzania. W opinii autorów szczególnie użytecznymi w tym procesie są prawidłowo przeprowadzone analiza SWOT oraz analiza kluczowych czynników sukcesu (KCS).

Literatura

- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2002), *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adamkiewicz-Drwiłło H.G. (2010), *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo TNOiK, Toruń.
- Anthony R., Dearden J., Richard F. (1972), *Management Control Systems*, Homewood, Illinois.

- Austen A., Kotas M. (2016), *Wykorzystanie kluczowych czynników sukcesu w procesie zarządzania strategicznego w środkach pomocy społecznej w Polsce – wyniki badań empirycznych*, „Zarządzania i Finanse”, nr 2.
- Bielski I., Żółtowski M. (2010), *Definiowanie kluczowych czynników sukcesu w procesie kształtowania strategii przedsiębiorczej*, Polskie Stowarzyszenie Zarządzania Wiedza, Seria: „Studia i Materiały”, nr 33.
- Eckes G. (2016), *Rewolucja Six Sigma*, MT Biznes, Warszawa.
- Eisenhardt K., Zbaraki M. (1992), *Strategic decision making*, „Strategic Management Journal”, Vol. 13, No. 52.
- Gates L.P. (2010), *Strategic Planning with Critical Success Factors and Future Scenarios: An Integrated Strategic Planning Framework*, Technical Report, CMU/SEI-2010-TR-037, ESC-TR-2010-102, November.
- Gicała M., Sobotka A. (2017), *Jaką strategię obrać? Kluczowe czynniki sukcesu według badań. Część 1*, „Bulldozer”, nr 66.
- Gierszewska G., Romanowska M. (2001), *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Goldratt E.M. (2007), *Cel II: To nie przypadek*, MINT Books, Warszawa.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Harvard Business School Press, Boston.
- Hamel G., Prahalad C.K. (1999), *Przewaga konkurencyjna jutro. Strategie przejmowania kontroli nad branżą i tworzenia rynków przyszłości*, Business Press, Warszawa.
- Kałkowska J., Pawłowski E., Trzcielińska J., Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H. (2010), *Zarządzanie strategiczne. Metody analizy strategicznej z przykładami*, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Kim W.C., Mauborgne R. (2005), *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Boston.
- Machel W. (2010). *Koncepcja marketingu relacji*, w: M. Czerska, A. Szpitter (red.), *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa.
- Margetta J. (2014), *Zrozumieć Michaela Portera. Jak stworzyć dobrą strategię i zdobyć przewagę konkurencyjną*, MT Biznes, Warszawa.
- Matejun M. (2007), *Wewnętrzne bariery rozwoju firm sektora MSP*, w: S. Lachiewicz (red.), *Zarządzanie rozwojem organizacji. Tom II*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Nogalski B., Walentynowicz P., Szpitter A. (2006), *Kilka uwag na temat planowania strategicznego w małym przedsiębiorstwie*, w: A. Kaleta (red.), *Zarządzanie strategiczne – teoria i praktyka*, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Obłój K. (2000), *Strategia organizacji. W poszukiwaniu trwałych przewag konkurencyjnych*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa.
- Obłój K. (2014), *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa.
- Owen J. (2003), *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, PWE, Warszawa.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V. (2005), *Przyszłość konkurencji*, PWE, Warszawa.
- Romanowska M. (2016), *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.

- Simon H. (1999), *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stankiewicz M.J. (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora TNOiK, Toruń.
- Tyszka T., Zaleskiewicz T. (2001), *Racjonalność decyzji. Pewność i ryzyko*, PWE, Warszawa.
- Urbanowska-Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H. (2007), *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa.
- Walentynowicz P. (2007), *Wykorzystanie analizy KCS w małym przedsiębiorstwie*, w: W. Polak, T. Noch (red.), *Problemy zarządzania we współczesnych organizacjach. Teoria i praktyka*, Wyd. GWSA, Gdańsk.
- Walentynowicz P. (2014), *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Walentynowicz P. (2017), *Mapowanie strumienia wartości w małym przedsiębiorstwie – case study*, w: M. Kunasza (red.) *Rozwiązanie procesowe – analiza wielowymiarowa. Zarządzanie procesami w teorii i praktyce*, nr 9, Szczecin.
- Walentynowicz P., Wojnicka-Sycz E. (2018), *Lean Management jako źródło inspiracji dla innowacyjności organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach*, w: Z. Malara, J. Skonieczny (red.), *Innowacje w gospodarce, przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Wells J.R. (2014), *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę?*, Rebis, Poznań.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2007), *Czynniki sukcesu dużych polskich firm produkcyjnych*, w: *Sukces organizacji. Uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, Sopot.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, w: R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości”, t. 22, Wałbrzych.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Rola kooperacji w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw – benchmark działań kooperacyjnych w praktyce firm high-tech*, w: E. Głuszek, G. Belz (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 363, Wrocław.

Streszczenie

W artykule przedstawiono zagadnienie konkurencyjności przedsiębiorstw na przykładzie analizy poprawy konkurencyjności firmy Busprestige Premium Sp. z o.o. W części pierwszej zaprezentowano definicję pojęcia konkurencyjności przedsiębiorstwa, przewagi konkurencyjnej oraz określono, co autorzy rozumieją pod pojęciem podnoszenia konkurencyjności. Omówiono także rolę i znaczenie konkurencyjności przedsiębiorstwa dla tworzenia trwałej przewagi konkurencyjnej w strategii przedsiębiorstwa. Następnie przedstawiono metodykę przeprowadzania analizy KCS w małym przedsiębiorstwie.

W ostatniej części artykułu, posługując się metodą studium przypadku, opisano proces postępowania badawczego mającego na celu poprawę poziomu konkurencyjności małego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Wskazano kierunki strategicznych usprawnień analizowanego przedsiębiorstwa. W zakończeniu oceniono dokonane działania oraz przedstawiono rekomendacje dotyczące wykorzystania analizy kluczowych czynników sukcesu w procesie podnoszenia konkurencyjności małego przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe

konkurencyjność, przewaga konkurencyjna, kluczowe czynniki sukcesu, analiza KCS

The use of the Key Success Factors analysis in the process of rising competitiveness of a small enterprise on the of Busprestige Premium Sp. z o.o. (Summary)

This paper presents the issue of enterprises' competitiveness on the example of the analysis of improving the competitiveness of Busprestige Premium Sp. z o.o. The first part presents the definition of the concept of the company's competitiveness, competitive advantage and defined what the authors understand by the concept of raising competitiveness. The role and significance of the company's competitiveness for creating a lasting competitive advantage in the company's strategy was discussed. Then, the methodology for the implementation of the Key Success Factors analysis in a small enterprise is presented.

In the last part of the article, using the case study method, the process of research proceedings aimed at improving the level of competitiveness of a small manufacturing enterprise was described. The direction of improvements in the area of strategic activities of the analyzed enterprise was indicated. The completed activities were evaluated in the conclusion. Recommendations regarding the use of the analysis of key success factors in the process of raising the competitiveness of a small enterprise were presented.

Keywords

competitiveness, competitive advantage, key success factors, key success factors analysis

Maria Jolanta Misztela*

Badanie poziomu satysfakcji zawodowej pracowników administracji publicznej na przykładzie Urzędu X

Wstęp

W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących źródeł i poziomu satysfakcji z pracy, jej znaczącego wpływu na zmotywowanie pracowników w aspekcie utożsamiania się ich z celami organizacji oraz stawianymi przed nimi zadaniami pracowniczymi. Badania wykazały dość wysoki poziom zadowolenia z pracy, który jest zaniżany przez niski poziom wynagrodzeń, brak możliwości awansu, obciążenie pracą, atmosferę w pracy, stres i nadmierną biurokrację. Zidentyfikowano znaczenie satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej.

Realizowanie strategicznych celów organizacji zależne jest w głównej mierze od poziomu satysfakcji pracowników z pracy, a tym samym od właściwie zbudowanego systemu motywacyjnego. Odnosi się to do wszelkich przedsiębiorstw, zakładów, organizacji non profit oraz urzędów administracji rządowej i samorządowej. Usługi świadczone przez organizacje administracji publicznej wpływają na pożądane i stabilne funkcjonowanie społeczeństwa i państwa.

W artykule zostały przedstawione rozważania teoretyczne z zakresu znaczenia satysfakcji z pracy, w oparciu o zmiany w podejściu do zarządzania w administracji publicznej, a także wyniki badań poziomu satysfakcji z pracy pracowników Urzędu.

1. Pojęcie i znaczenie satysfakcji z pracy

Jednym z mierników efektywności współczesnych organizacji jest wnikliwa analiza satysfakcji z pracy. Termin „satysfakcja” jest używany zamiennie z terminem „zadowolenie”, które jest wskaźnikiem efektywności zarządzania w kontekście motywowania pracowników.

Literatura przedmiotu definiuje satysfakcję z pracy jako ocenianą różnicę pomiędzy tym, czego człowiek oczekuje a tym, co otrzymuje w miejscu pracy (według swojej subiektywnej oceny czuje się spełniony w swojej pracy). Jest to uzależnione od wielu czynników związanych

* Mgr, doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jolantamisztela@wp.pl

z doświadczeniami i cechami pracownika, a także z organizacją, w której pracuje, oraz jej otoczeniem zewnętrznym.

S. Borkowska stwierdza, że satysfakcja i niezadowolenie korelują się z tym, „co” i „jak” motywuje pracownika. Pojęcia te mogą się wyróżniać, gdy są: wyrazem zaspokojenia potrzeby, następstwem porównania osiągniętego efektu do zachowania (stanowią końcowy etap i rezultat motywowania), czynnikiem kontrolującym i korygującym zachowanie człowieka (aby osiągnąć w przyszłości lepszy efekt, nagrodę i większą satysfakcję), przyczyną i siłą sprawczą zachowania (np. niezadowolenie z pracy może skłonić pracownika do jej zmiany). W tym przypadku niezadowolenie pełni funkcję reduktora gotowości do działania w danym miejscu pracy [Borkowska, 2008, s. 317–353].

Satysfakcja jest pojęciem subiektywnym, który zależy od indywidualnego postrzegania jednostki. Tym samym konieczne staje się włączanie tego subiektywnego ujęcia do rozważań z zakresu psychologii. Indywidualne oczekiwania i systemy wartości sprawiają, że nie można uniwersalnie, jednolicie dla wszystkich pracowników zaprojektować działań mających na celu podniesienie natężenia pozytywnych odczuć [Fiech, Mudyń, 2011, s. 147–161]. Makin, Cooper i Cox postrzegają satysfakcję z pracy jako „przyjemny lub pozytywny stan emocjonalny, wynikający z oceny własnej pracy lub doświadczeń związanych z pracą” [Makin i inni, 2000, s. 82]. Wexley i Youkl określają satysfakcję z pracy jako zespół odczuć i nastawień zatrudnionego wobec pracy [Wexley, Youkl, 1984]. Natomiast Locke definiuje satysfakcję z pracy jako rezultat postrzegania własnej pracy jako takiej, która umożliwi osiągnięcie ważnych wartości, pod warunkiem że te wartości są zgodne z potrzebami człowieka lub pomagają w ich realizacji [Locke, 1976, s. 1319]. Według zaś teorii sprawiedliwości Adamsa motywacja pracownika jest skutkiem odczuwania zadowolenia, satysfakcji z tego, co otrzymuje, proporcjonalnie do poniesionych nakładów pracy [Stoner i inni, 1997, s. 473–475].

Uwzględniając przedstawione definicje, można zauważyć, że satysfakcja z pracy jest tym, co pracownik zauważa jako wartościowe w pracy, co jest uwarunkowane jego własnymi potrzebami. Natomiast uzyskanie wyników cenionych przez pracownika równoznaczne jest z jego satysfakcją, pod warunkiem że satysfakcja z pracy jest elementem postawy. W tym kontekście satysfakcja uważana jest za w miarę stabilną postawę jednostki względem kogoś lub czegoś, podmiotu, przedmiotu lub idei. Tego rodzaju podejście uwzględnia trzy komponenty: poznawczy, afektywny i behawioralny, które obopólnie działają na siebie, natomiast w pracowniku dochodzi do ukształtowania szeregu postaw częściowych, które ostatecznie decydują o jego zachowaniu [Lindzey, Aronson, 1985, s. 233].

Satysfakcja jest cennym elementem zasobów kompetencji pracowników, gdyż pozwala rozpoznawać i w miarę szybko reagować na postawę pracowników wobec pracy, zawodu i organizacji. Istotne staje się badanie satysfakcji w ujęciu różnych elementów środowiska pracy, jak: rodzaj pracy, płaca, relacje z pracownikami, aby dostrzec prawdziwy obraz zadowolenia z pracy. Równoległe analizowanie różnych składników satysfakcji z pracy pozwala na oszacowanie związku satysfakcji z ogólnym zadowoleniem z pracy i określenie profilu i wagi różnych składników ważnych dla pracowników.

2. Czynniki kształtujące satysfakcję pracowników

Ważnym elementem badania znaczenia satysfakcji jest analiza czynników wpływających na satysfakcję z pracy, które można podzielić na trzy grupy: organizacyjne, społeczne i osobiste [Gros, 2012, s. 115–116].

- 1) czynniki organizacyjne – bezpośrednio związane z pracą, tj.: rodzaj wykonywanych zadań przez pracownika (stopień trudności), płaca (winna być zgodna z obowiązkami i zaangażowaniem pracownika), perspektywy awansu, bezpieczeństwo pracy, polityka funkcjonowania organizacji (dbanie o pracowników i ich potrzeby) oraz polityka rozwoju organizacji;
- 2) czynniki społeczne – które zależne są od: klimatu organizacyjnego (organizacja winna stworzyć właściwy klimat pracy), wzajemnego szacunku (negowanie niewłaściwej krytyki, słuchanie siebie nawzajem, szanowanie swoich poglądów), układów z przełożonymi i współpracownikami (popularyzacja niesienia pomocy, wzajemna życzliwość), a także właściwej relacji z klientami;
- 3) czynniki osobiste – są to cechy indywidualne pracowników, na które organizacja nie ma wpływu, takie jak: płeć, rasa, wiek, inteligencja, wykorzystanie w pracy swych umiejętności oraz nabytych doświadczeń zawodowych [Schultz, Schultz, 2008, s. 300].

Scharakteryzowane czynniki mają duże znaczenie podczas oceny sytuacji w pracy. Jednocześnie pozwalają na sprecyzowanie indywidualnych potrzeb pracowników, a także kształtują hierarchie w odniesieniu do otoczenia.

Efektywne funkcjonowanie organizacji poprzez właściwe realizowanie jej celów i powierzonych zadań jest ściśle związane z satysfakcją z pracy jej pracowników. Satysfakcja z pracy wpływa na poziom fluktuacji, absencję a także kondycję psychiczną pracowników. Jest postrzegana jako jeden z elementów wspomagających działanie systemu motywacji, pozwalającym na jego wzmocnienie [Kopertyńska, 2008, s. 300]. Uważa się, że zwiększenie satysfakcji z pracy pozwala na zmianę zachowań, gdyż bardziej zadowoleni z pracy pracownicy przede wszystkim [Mrzygłód, 2003, s. 2]:

- w większym stopniu identyfikują się z celami organizacji (gdyż pracownik dostrzega w ich realizacji możliwość zrealizowania celów własnych),
- wykazują większą troskę o jakość pracy,
- są bardziej lojalni i zaangażowani w pracę,
- stawiają mniejszy opór wobec zmian,
- w większym stopniu wskazują chęć do współpracy z innymi.

Natomiast efektem niskiej satysfakcji w pracy lub jej braku mogą być zachowania, które mają wpływ na realizację celów organizacji, naruszające normy organizacyjne lub wpływające na spadek produktywności. Szkodliwość tych zachowań polega na: marnowaniu materiałów i surowców należących do firmy, uszkodzeniu sprzętu, przedłużaniu przerw, wcześniejszym wychodzeniu z pracy, postępowaniu niezgodne z instrukcjami, odmawianiu wykonania polecenia lub zadania, oczernianiu firmy, obrażaniu innych, wywoływaniu kłótni, zrzucaniu winy na kogoś za własny błąd, kradzieżach, przeglądaniu osobistych rzeczy pracowników, nieprzekazywaniu informacji, chowaniu potrzebnych rzeczy [Robin, Greenberg, 1998]. Poza tym szkody mogą być wyrządzone: właścicielowi firmy, współpracownikom, przełożonym, klientom, dostawcom, udziałowcom i akcjonariuszom.

3. Znaczenie satysfakcji z pracy w administracji publicznej

Przeobrażenia systemowe i przekształcenia w zarządzaniu administracją publiczną obligują do zmian w nastawieniu pracowników do wykonywanej pracy. Priorytetem staje się właściwe kształtowanie zachowań pracowników za pomocą odpowiednio skonstruowanych systemów motywacyjnych, które zapewnią satysfakcję zatrudnionym pracownikom.

Prezentowane badania w dostępnej literaturze przedmiotu ukazują zależność pomiędzy zadowoleniem z pracy a niezbędnymi zachowaniami pracownika, takimi jak pomoc innym i skłonność do udzielania rad, niezbędnych w procesach dzielenia się wiedzą w organizacji, jak również punktualność i właściwe wykorzystanie czasu pracy, co z kolei pozwala na ograniczenie kontroli i większą samodzielność pracownika [Zalewska, 2003, s. 39].

Ponadto właściwy poziom satysfakcji pracowników administracji publicznej może zredukować fluktuację pracowników, co ograniczy odpływ wiedzy z organizacji, a także obniży koszty przeszkolenia nowych pracowników.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu satysfakcji z pracy pracownikom umożliwi efektywne zarządzanie oraz wprowadzanie zmian w administracji publicznej. Również dobrze zaplanowane i przeprowadzone badania służą budowie właściwej atmosfery i kultury w organizacji. Mają

pozytywny wpływ na pracowników, gdyż są komunikatem, że pracodawca zwraca uwagę na ich opinie i potrzeby. Jednak musi być spełniony warunek przełożenia wyników badań na praktyczne działania, a także zastosowanie takich rozwiązań, które w świetle uzyskanych odpowiedzi będą w największym stopniu przyczyniały się do poprawy zadowolenia pracownika [Kołodziejcki i inni, 2003, s. 31].

4. Badanie satysfakcji z pracy na przykładzie Urzędu X

Badanie satysfakcji z pracy przeprowadzono w grudniu 2015 r. Celem badania pracowników urzędu było poznanie oczekiwań i opinii pracowników oraz identyfikacja zjawisk zachodzących w urzędzie. Zadaniem badania jest wskazanie obszarów związanych z zarządzaniem zespołem i współpraca wewnątrz urzędu, które wymagają poprawy. Przedsięwzięcie wpisane jest w strategię rozwoju Urzędu. Jednym z elementów strategii jest wdrożenie systemu zarządzania zasobami ludzkimi opartego na modelu kompetencyjnym oraz zwiększenie satysfakcji pracowników. Badanie pracowników Urzędu składało się z dwóch części: jakościowej i ilościowej.

Badanie jakościowe zrealizowane w pierwszym etapie (listopad 2015) polegało na przeprowadzeniu przez moderatorów z firmy PBS indywidualnych wywiadów pogłębionych z wylosowanymi pracownikami Urzędu. Badanie ilościowe stanowiące drugi etap (grudzień 2015), skierowane zostało do wybranej losowo reprezentatywnej próby pracowników urzędu, odzwierciedlającej strukturę zatrudnienia w Urzędzie. Pracownicy zostali poproszeni o wypełnienie anonimowej ankiety w formie elektronicznej.

Z populacji pracowników urzędu do badania wylosowano próbę 10 000 osób. Stopa zwrotu ankiet wyniosła 46%, w związku z czym w badaniu uzyskano 4603 wywiady. Jest to próba wystarczająca, aby wyniki badania uznać za reprezentatywne dla badanej populacji. Wyniki prezentowane są w postaci frekwencji (częstości odpowiedzi) oraz średnich. Średnie oceny prezentowane są w skali 5-stopniowej, gdzie 1 oznacza ocenę negatywną, a 5 pozytywną, a więc im wyższa średnia, tym lepsza ocena – bardziej pozytywna postawa.

Struktura próby badawczej niemal idealnie odzwierciedla strukturę populacji pracowników Urzędu, tj.:

- 87% stanowią kobiety, a 13% mężczyźni,
- 64% pracowników posiada wyższe wykształcenie, a średnie lub niższe 36%,
- najmłodsi pracownicy (do 35 roku życia) stanowią mniej więcej 1/5 załogi, największą grupę (41%) tworzą osoby w wieku 36–45 lat, co czwarty pracownik jest w wieku 46–55 lat, zaś najstarszych (powyżej 55 roku życia) jest 13%,

- aż 40% badanych pracuje w Urzędzie ponad 20 lat; są to głównie osoby w wieku 46–55 lat (ponad 40% w grupie pracowników z najdłuższym stażem), a także nieco młodsi 36–45 lat (32% w tej grupie),
- osoby zajmujące kierownicze stanowiska w Urzędzie stanowią około 14% ogółu pracowników.

Badanie miało na celu dokonanie analizy, jak pracownicy Urzędu postrzegają swoje miejsce pracy – co ich motywuje, a co demotywuje, jaki jest poziom ogólnego zadowolenia z pracy w urzędzie oraz w jaki sposób poszczególne elementy środowiska pracy (np. atmosfera, komunikacja, kultura i warunki pracy) wpływają na ogólną satysfakcję. Zadowolenie z pracy ma znaczący wpływ na lojalność pracownika wobec pracodawcy, dlatego wśród najważniejszych aspektów poddanych badaniu znalazło się także zagadnienie identyfikacji oraz lojalności pracowników.

Ogólna satysfakcja z pracy w urzędzie wynosi średnio 3,2 na 5-stopniowej skali. Najsilniej na ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie wpływają dwa czynniki: identyfikacja z firmą oraz samoocena zaangażowania pracownika. Zadowolenie z obu tych czynników jest obecnie niezbyt wysokie (średnie oceny wynoszą poniżej 3,0 na 5-stopniowej skali ocen), dlatego diagnozujemy je jako słabe strony organizacji – zagadnienia wymagające poprawy w pierwszej kolejności, ponieważ niezadowolenie z nich płynące znacząco wpływa na ogólną satysfakcję.

Duży wpływ na ogólne zadowolenie z pracy w urzędzie ma także samoocena zadaniowa. Satysfakcja z tego aspektu jest bardzo wysoka (4,2), jest to więc obecnie mocna strona pracy w urzędzie. Spośród badanych czynników, które wpływają na ogólne zadowolenie z pracy, najwyższej ocenione zostały: zakres obowiązków i uporządkowanie pracy (tzw. satysfakcja zadaniowa oraz szkolenia). Oba te czynniki uzyskały średnią ocenę 3,4 na 5-stopniowej skali.

Czynniki nisko oceniane to wynagrodzenia (średnia ocena 2,6 na 5-stopniowej skali) oraz możliwości awansowania (średnio 2,5). Zdecydowanie najniżej oceniono zadowolenie z obciążenia obowiązkami (średnia 2,2) oraz stres w pracy (średnia 2,1).

Analizując wyniki badania ustalono, że pracownicy Urzędu są narażeni na stres w miejscu pracy, a jedynie 3% pracowników uznało, że nic ich w pracy nie stresuje. Najbardziej stresują czynniki związane ze sposobem organizacji pracy (przede wszystkim stałe lub okresowe przeciążenie pracą oraz praca pod presją czasu) oraz czynniki związane z możliwością rozwoju i wpływem pracy na życie pozazawodowe (brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, brak dodatkowych nagród za rzetelną pracę). Wysokim źródłem stresu jest także konieczność stałej

czujności i skupienia – brak możliwości zrelaksowania się (spokojnego wypicia kawy lub przejrzenia gazety).

W zakresie komunikacji uzyskano wzrost do 3,2, a ocena warunków pracy ukształtowała się na poziomie 3,1 na 5-stopniowej skali. Badania ukazały znaczny spadek wyniku w zakresie zadowolenia z atmosfery pracy, który wynosi 3,0 na 5-stopniowej skali.

Czynniki, które także wzbudzają w pracownikach Urzędu największe niezadowolenie, tj. wynagrodzenia, awanse, oraz stres, okazują się nie mieć znaczącego wpływu na ogólną satysfakcję, nie wymagają one więc obecnie większych inwestycji – nawet wysokie nakłady środków, mające na celu zwiększenie satysfakcji z tych aspektów, nie przyczynią się do istotnego wzrostu satysfakcji ogólnej. Problemami zgłaszanymi przez pracowników Urzędu, które wysuwają się na plan pierwszy, to zbyt niskie pensje w stosunku do tego, ile zarabia się gdzie indziej. Wielu badanych przeszkadza ponadto nadmiar procedur, zbyt duża ilość zmian, za dużo pracy, a także nadmierna biurokracja.

Największa grupa pracowników – niemal 40% ogółu – identyfikuje się przede wszystkim ze swoim zespołem, jedynie 30% załogi czuje się pracownikiem Urzędu.

Zdaniem badanych w części jakościowej identyfikacja z Urzędem zależy w dużym stopniu od indywidualnego nastawienia pracownika, stażu oraz satysfakcji z pracy. Identyfikują się przede wszystkim pracownicy lubiący swoją pracę i czerpiący z niej satysfakcję oraz pracownicy z długim stażem, dla których często Urząd jest jedynym pracodawcą w całej karierze zawodowej.

Tablica 1. Istotne czynniki kształtujące satysfakcję

Satysfakcja	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia ocena satysfakcji
ogólna	2%	13%	36%	43%	6%	3,2
zadaniowa	1%	12%	35%	47%	5%	3,4
atmosfera	4%	26%	36%	31%	3%	3,0
komunikacja	2%	18%	38%	41%	1%	3,2
szkolenia	2%	1%	31%	48%	4%	3,4
awans	11%	31%	42%	16%	0%	2,5
wynagrodzenia	6%	31%	48%	14%	1%	2,6
warunki pracy	4%	24%	23%	42%	7%	3,1

Satysfakcja	Zdecydowanie się nie zgadzam	Nie zgadzam się	Nie mam zdania	Zgadzam się	Zdecydowanie zgadzam się	Średnia ocena satysfakcji
obciążenie pracą	19%	49%	22%	10%	0%	2,2
stres w pracy	25%	46%	20%	8%	1%	2,1

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań motywacji pracowników Urzędu w 2015.

Pracownicy Urzędu są umiarkowanie lojalni wobec swojego pracodawcy. Lojalność pracowników wyniosła 3,0 mierzona na 5-stopniowej skali ocen. Na taką średnią ocenę złożyło się 30% pozytywnych pracowników, tyle samo (30%) negatywnych i pozostałe 40% opinii neutralnych („nie mam zdania”). Niemal połowa ankietowanych przyznała, że w ciągu 6 miesięcy zdarzyło im się myśleć o odejściu z Urzędu.

Na ogólne zadowolenie z pracy, a także na motywację do pracy oraz lojalność wpływ ma także samoocena pracownika (zadaniowa i własnego zaangażowania pracowników). Samoocena zadaniowa pracowników utrzymuje się nieco powyżej 4 na 5-stopniowej skali ocen i wynosi 4,2. Aż 97% badanych pracowników oceniło siebie pozytywnie pod względem wywiązywania się z obowiązków i zadań służbowych.

Zaobserwowano znaczący spadek samooceny własnego zaangażowania pracowników do poziomu 2,7. Spadkowi uległ odsetek osób prezentujących pozytywną postawę wobec analizowanego zagadnienia, wzrósł natomiast (ponad dwukrotnie) udział osób oceniający ten aspekt negatywnie.

Elementem mającym potencjalnie wpływ na zadowolenie, lojalność oraz motywację pracowników była ocena bezpośrednich przełożonych. Na ocenę tę składały się zagadnienia szczegółowe: ocena zadaniowa, społeczno-emocjonalna (wkład w atmosferę), ocena innowacyjności przełożonych oraz ocena komunikacji z przełożonym.

Pracownicy najniżej ocenili innowacyjność przełożonych (3,2), natomiast pozostałe aspekty oceniane są wyżej – na poziomie 3,5–3,6, a ocena komunikacji 3,5. Zaawansowane analizy statystyczne (model równań statystycznych – SEM) wykazały jednak, że ocena bezpośrednich przełożonych nie wpływa istotnie ani na ogólną satysfakcję pracy, ani na lojalność wobec Urzędu jako pracodawcy.

Ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie, a także lojalność wobec pracodawcy oraz samoocena własnego zaangażowania są nieco wyższe w Urzędzie niż w oddziałach Urzędu. Warunki pracy, obciążenie pracą, a także poziom stresu znacznie lepiej ocenili pracownicy Urzędu, natomiast

niziej – badani z oddziałów Urzędu. Pracownicy oddziałów stresują się przede wszystkim przeciążeniem pracą oraz koniecznością pracy pod presją czasu. Z kolei dla pracowników Urzędu najbardziej stresujące są: brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy, a także zbyt mocno sformalizowany obieg informacji i podejmowania decyzji. W okresie ostatnich 6 miesięcy o odejściu z Urzędu myślało 56%, a w oddziałach Urzędu – około 50%.

Kierownicy są zdecydowanie bardziej zadowoleni z pracy w Urzędzie niż pracownicy szeregowi. Szczególnie wysoka różnica (aż 0,8 pkt) pomiędzy pracownikami zajmującymi kierownicze stanowiska a pozostałymi badanymi uwidacznia się w aspekcie zadowolenia z możliwości awansowania w Urzędzie – wśród kierowników ocena ta utrzymuje się na poziomie zbliżonym do innych ocenianych aspektów (3,2), natomiast w oczach pracowników szeregowych jest to jedno z najniżej ocenionych zagadnień (tylko 2,4).

Nie ma natomiast różnicy w opiniach porównywalnych grup pracowników jeśli chodzi o dwa najniżej oceniane aspekty pracy w Urzędzie, tj. obciążenie pracą oraz stres w pracy. Częściowo różnią się czynniki stresogenne oddziałujące na analizowane grupy – kierowników istotnie bardziej stresuje odpowiedzialność za inne osoby oraz praca pod presją czasu, zaś osoby zajmujące stanowiska niekierownicze zdecydowanie bardziej stresuje brak możliwości awansu, uzyskania podwyżki, obowiązywanie niejasnych kryteriów oceniania i nagradzania pracy oraz brak dodatkowych nagród za rzetelną pracę.

Kierownicy ponadto bardziej niż szeregowi pracownicy identyfikują się z firmą oraz są zdecydowanie bardziej lojalni wobec Urzędu jako pracodawcy (kierownicy 3,4, pracownicy 2,9). Istotnie wyżej oceniają oni także swoje zaangażowanie (kierownicy 3,2, pracownicy 2,7).

Znacznie mniej kierowników niż szeregowych pracowników w ciągu ostatnich 6 miesięcy przed badaniem myślało o odejściu z pracy (kierownicy 38%, pracownicy 49%).

Największy wpływ na ogólną satysfakcję z pracy w Urzędzie, a także na lojalność wobec Urzędu jako pracodawcy mają dwa czynniki – identyfikacja z firmą oraz samoocena własnego zaangażowania pracowników. Niestety, aspekty te są obecnie źródłem umiarkowanego niezadowolenia badanych (oba uzyskały średnie oceny poniżej punktu środkowego (3,0) na 5-stopniowej skali użytej w badaniu, dlatego diagnozujemy je obecnie jako słabe strony organizacji – zagadnienie wymagające poprawy w pierwszej kolejności, ponieważ niezadowolenie z nich płynące istotnie wpływa na ogólny poziom satysfakcji i lojalności.

Czynnik samoocena własnego zaangażowania jest znacząco niski (2,7). Frustracja spowodowana niskimi zarobkami w Urzędzie jest obecnie tak silna, że pracownicy gotowi są nawet na zmianę pracy na gorszą (mniej ciekawą), byle lepiej płatną. Znaczenie motywacji finansowej wydaje się być obecnie większe niż kilka lat temu, co może wiązać się z większym zmęczeniem pracą i mniejszym komfortem pracy. Jest ona trudniejsza, bardziej wymagająca i stresująca niż kiedyś, dlatego – niejako w ramach rekompensaty – oczekują za nią wyższego wynagrodzenia – przynajmniej zbliżonego do realiów rynku. Wszystko to powoduje spadek zaangażowania w pracę, który istotnie obniża ogólne zadowolenie z pracy w Urzędzie oraz lojalność wobec pracodawcy.

Kolejną kwestią wymagającą poprawy jest postrzeganie przez pracowników możliwości awansowania w Urzędzie. Jest to zagadnienie oceniane jako jedno z najniższych i co prawda nie wpływa znacząco na ogólne zadowolenie z pracy, ale istotnie obniża lojalność wobec tej instytucji.

Należy zadbać, by kryteria awansu na poszczególne stanowiska w Urzędzie były jasno określone oraz by pracownicy mieli poczucie, że awans w Urzędzie zależy od rzeczywistej fachowości pracownika, a nie np. znajomości czy układów. Obecnie niemal połowa załogi uważa, że ma zamknięte możliwości jakiegokolwiek awansowania.

Atutem Urzędu jako organizacji jest natomiast samoocena zadaniowa jej pracowników. Jest to czynnik oceniany zdecydowanie najwyżej spośród wszystkich badanych zagadnień (4,2 na 5-stopniowej skali) i dodatkowo bardzo silnie wpływający na ogólne zadowolenie z pracy oraz nieco słabiej – choć także istotnie – na lojalność. Zaleca się zatem podtrzymywanie w pracownikach wysokiej samooceny zadaniowej, np. poprzez komunikaty od przełożonych dotyczące profesjonalizmu i wysokiej jakości pracy ich podwładnych – dostrzeganie, że pracownicy starannie i fachowo robią to, co do nich należy, sprawnie wykonują swoje obowiązki służbowe, dobrze znają się na swojej pracy.

Pozostałe czynniki ujęte w analizach, o umiarkowanym lub wysokim poziomie zadowolenia (od 3,0 do 3,8), okazują się mieć niewielki wpływ na ogólną satysfakcję oraz lojalność. Wskazane jest systematyczne kontrolowanie opinii pracowników, gdyż dla innej sytuacji pomiarowej, np. gdy na członków organizacji oddziałują inne niż obecnie badane czynniki, ich wpływ na mierzone wskaźniki ogólne może okazać się istotny.

Zakończenie

Wyniki badań wskazują, że pracownicy badanego urzędu w znacznej mierze są zadowoleni z pracy. Ogólny wskaźnik poziomu satysfakcji kształtował się na średnim poziomie 3,2 wg 5-stopniowej skali. Duży wpływ na

ogólne zadowolenie z pracy w urzędzie ma także czynnik samoocena zadaniowa – wysoki, bo aż 4,2, jest to więc obecnie mocna strona pracy w urzędzie. Wśród czynników, które wpływają na ogólne zadowolenie z pracy, najwyżej ocenione zostały: zakres obowiązków i uporządkowanie pracy (tzw. satysfakcja zadaniowa oraz szkolenia). Oba te czynniki uzyskały średnią ocenę (3,4) na 5-stopniowej skali.

Poziom satysfakcji z pracy w Urzędzie obniżają głównie takie czynniki, jak: niskie wynagrodzenie (2,6) na 5-stopniowej skali, możliwości awansowania (średnio 2,5). Zdecydowanie najniżej oceniono zadowolenie z obciążenia obowiązkami (średnia 2,2) oraz stres w pracy (średnia 2,1).

Brak jakichkolwiek zmian w polityce płacowej może spowodować, że wielu kompetentnych pracowników będzie poszukiwało nowego pracodawcy. Wskazują na to wyniki badań dotyczące lojalności pracowników. Pracownicy wysoko oceniają swój poziom kompetencji i doświadczenie zawodowe, gdyż większość pracowników posiada długi staż pracy w Urzędzie. Ważnym zadaniem dla Urzędu jako pracodawcy jest eliminacja czynników obniżających poziom satysfakcji pracy jej pracowników. Kompetencje pracowników, właściwa realizacja zadań, zaangażowanie i sprawność wpłyną na satysfakcję klientów oraz zmienią wizerunek Urzędu.

Poprawa umiejętności zarządzania i roli kadry kierowniczej w urzędzie wpłynie znacząco na spełnienie oczekiwań i satysfakcji pracowników. Uzyskane wyniki badań pozwolą na wskazanie kierunków zmian, które powinny zostać podjęte w Urzędzie dla podniesienia satysfakcji z pracy. Wiele działań nie jest w stanie podjąć sam Urząd, np.: regulacji dotyczących wynagrodzeń, gdyż niektóre wynikają z rozwiązań na poziomie państwa, które jest dysponentem środków przyznawanych poszczególnym urzędom.

Badania wskazują, jakie działania powinien podjąć Urząd oraz szczebel państwa, aby zastosować kompleksowe rozwiązania, które zwiększą satysfakcję z pracy i zatrzymają szczególnie cennych pracowników dla organizacji. Pozwoli to na zmniejszenie fluktuacji pracowników oraz wpłynie na wzrost efektywności i właściwego postrzegania całego Urzędu

Literatura

- Borkowska S. (2008), *Systemy motywowania pracowników*, w: H. Król, A. Ludwiczynski (red.) *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Fiech M., Mudyń K. (2011), *Pomijanie działań kształtujących poziom zadowolenia zawodowego pracowników jako przejaw dysfunkcji w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Problemy Zarządzania”, nr 4.
- Gros U. (2012), *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Kołodziejski S., Krakowska J., Kaźmierski M. (2003), *Badanie opinii personelu, Główne cele prowadzenia badań nastrojów w firmie*, „Personel”, nr 22.
- Kopertyńska M.W. (2008), *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Placet, Warszawa.
- Lindzey G., Aronson E. (1985), *Handbook of Social Psychology*, Random House, New York.
- Locke E.A. (1976), *The Nature and Causes of Job Satisfaction. Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing Company, Chicago.
- Makin P., Cooper C., Cox C. (2000), *Organizacje a kontrakt psychologiczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Mrzygłód J. (2003), *Badanie podstaw i satysfakcji pracowników*, „Personel”, nr 22.
- Robin S., Greenberg J. (1998), *Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance*, „Journal of Organizational Behavior”, No. 5
- Schultz D., Schultz S.E. (2008), *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Stoner J., Freeman R., Gilbert D. (1997), *Kierowanie, PWE*, Warszawa.
- Wexley K.N., Youkl G.A. (1984), *Organizational Behavior Personel Psychology*, Irwin, Homewood.
- Zalewska A. (2003), *Dwa Światy*, Wyd. Academica, Warszawa.

Streszczenie

Celem tego artykułu jest przedstawienie znaczenia satysfakcji z pracy pracowników administracji publicznej. Organizacja, które chce utrzymać zaangażowanie pracowników na odpowiednim poziomie, musi zapewnić im właściwą satysfakcję z pracy. Umożliwi to pożądaną realizację celów stojących przed tego typu organizacjami. Rozważania teoretyczne scharakteryzowane w artykule pokazują zagadnienie satysfakcji z pracy, determinanty i czynniki kształtujące zadowolenie pracowników z pracy. Druga część artykułu prezentuje wyniki badań empirycznych satysfakcji z pracy przeprowadzonych wśród pracowników urzędu administracji państwowej. Analizy wyników badań pokazują, że choć pracownicy mają duże zastrzeżenia, co do występowania poszczególnych czynników satysfakcji z pracy, to jednak czują zadowolenie z pracy w Urzędzie.

Słowa kluczowe

satysfakcja z pracy, czynniki satysfakcji z pracy, administracja publiczna

Research the level of job satisfaction of public sector employees (Summary)

The purpose of this article is to present the importance of job satisfaction of public administration employees. An organization that wants to keep employees involvement at an appropriate level must provide employees with job satisfaction at an appropriate level. This will enable proper implementation of the goals facing such organizations. Theoretical considerations characterized in the article – show

the issue of job satisfaction, determinants and factors shaping employees' satisfaction with work. The second part of the article presents the results of empirical job satisfaction surveys among employees of the state administration office. Analyzes of research results show that employees have large reservations about the occurrence of individual job satisfaction factors, but they feel satisfied with work at the Office.

Keywords

job satisfaction, facets of job satisfaction, public sector

Альберт Гургенович Мнацаканян*
Александр Геннадьевич Харин**

Рыболовство в Балтийском море: междустрановые сопоставления и проблема использования совместных рыбных запасов

Введение

Балтийское море расположено на северо-западной окраине Евразии и представляет собой внутриматериковое море, соединяющееся с Атлантическим океаном через Датские проливы. На его берегах находятся 9 государств – Россия, Эстония, Латвия, Литва, Польша, Германия, Дания, Швеция и Финляндия. Все государства, за исключением России, являются членами Евросоюза.

Балтийское море имеет трансграничный статус, его акватория разделена на исключительные экономические зоны прибрежных государств, поэтому многие водные биоресурсы относятся к разделяемым природным ресурсам. Странам ЕС принадлежит основная часть площади акватории моря (примерно 95%). Россия владеет частью акватории в районах ICES SD 26 и ICES SD 32.

На протяжении длительного времени, с 1973 по 2007 гг., главную роль в управлении морскими биоресурсами Балтийского моря играла Гданьская конвенция и действовавшая в ее рамках Международная комиссия по рыболовству в Балтийском море (IBSFC). После вступления в Европейский союз балтийских стран, многие их полномочия были делегированы органам ЕС. В настоящее время управление рыболовством в Балтийском море осуществляют две стороны – ЕС и Россия.

В 2009 году, в рамках «Соглашения между правительством РФ и ЕС о сотрудничестве в области рыболовства и сохранения морских живых ресурсов в Балтийском море» была создана Смешанная комиссия по рыболовству в Балтийском море, которая должна определять и распределять общий допустимый улов, разрабатывать планы управления биоресурсами и технические меры регулирования промысла. Однако попытки создать новый долгосрочный механизм совместного управления биоресурсами Балтийского моря оказались безуспешными.

* Калининградский государственный технический университет, Советский проспект 1, Калининград, Россия, mag@klgtu.ru

** Калининградский государственный технический университет, Советский проспект 1, Калининград, Россия, mag@klgtu.ru

В настоящее время общий допустимый улов и его распределение между странами устанавливаются ежегодными соглашениями, при этом каждая из сторон применяет автономные меры по регулированию использования совместных рыбных запасов.

Рациональное рыболовство невозможно без ясного понимания того, как используются рыбные ресурсы. Целью работы является сравнительная оценка состояния рыболовства в Балтийском море. Хотя между Россией и ЕС имеются большие различия в статистическом учете рыбного промысла, на основе информации из открытых источников можно оценить экономические и тесно связанные с ними социальные и экологические аспекты рыболовства на Балтике. Результаты сравнения позволят выявить особенности в использовании сторонами общих рыбных ресурсов Балтийского моря и определить ключевые направления сотрудничества.

1. Методика анализа

Сравнительный анализ европейского и российского сегментов рыболовства на Балтике следует выполнять на основе комплекса эколого-биологических, экономических и технических показателей, разносторонне характеризующих сбалансированность и устойчивость рыболовства. Существуют различные способы расчета этих показателей. В частности, согласно методике Морского попечительского совета (Marine Stewardship Council, MSC), оценка рыбного промысла базируется на трех группах критериев, отражающих состояние запаса, влияние промысла на запас и на окружающую среду, а также качество системы управления промыслом. Во многом аналогичный подход применяется для комплексной оценки рыболовства в странах ЕС [СОМ, 2014]. Несмотря на то, что эти и другие системы анализа рыболовства способны давать довольно детальную характеристику его состояния, при расчете стандартных индикаторов часто возникают трудности, обусловленные отсутствием или методологической несопоставимостью некоторых исходных данных. Учитывая это обстоятельство, а также то, что нас, прежде всего, интересует преимущественно экономическая сторона рыбопромысловой деятельности в регионе, ограничимся только двумя группами показателей, в обобщенном виде характеризующих производственный (промысловый) и собственно экономический аспекты рыболовства. Требующиеся для расчета этих показателей статистические данные легкодоступны и, несмотря на некоторую разноречивость, обеспечивают сопоставимость результатов расчетов. Они позволяют сравнивать деятельность двух субъектов рыболовства – России и стран ЕС, оперирующих в Балтийском море.

В свою очередь, результаты таких сравнений могут служить одним из критериев оценки эффективности систем управления рыбным промыслом, применяемых сторонами.

Показатели промысловой деятельности носят смешанный характер, поскольку одновременно отражают и природно-биологические и производственные особенности рыболовства. Многие из этих показателей опираются на понятие промыслового усилия, часто выступающего центральным элементом системы управления рыболовством (хотя в экспертном сообществе остаются сомнения в том, могут ли критерии, основанные на этом понятии давать адекватную оценку промысловой деятельности и состояния рыбных запасов [Hilborn et al., 2013]). Существует множество различных способов определения величины промыслового усилия. На практике, как правило, используется 2 подхода: биологический, основанный на данных специальных экологических и опытно-промысловых исследований [FAO, 1992] и экономический, опирающийся на общераспространенные производственно-экономические показатели [Hannesson, 1993]. При этом следует понимать, что применение разных методов измерения промыслового усилия дает сильно различающиеся результаты.

В рамках экономического подхода эффективность промысла часто измеряется с помощью стандартизированного показателя объема вылова на единицу промыслового усилия (CPUE). Преимуществом такого способа оценки является нетребовательность к информации – для расчета используются данные, имеющиеся в большинстве национальных систем статистического учета рыболовства [McCluskey, Lewison, 2008]. Главным же недостатком этой формы показателя CPUE – сомнительность предположения о линейной зависимости улова от величины промыслового усилия [Hannesson, 1997], которое, к тому же, представляет собой интегральный параметр, включающий весьма разнородные факторы. Многочисленные попытки усовершенствовать этот показатель пока не имели успеха. Тем не менее, CPUE выступает одним из стандартных инструментов современного биоэкономического подхода к управлению рыболовством. С одной стороны, он служит мерой оценки состояния рыбных запасов, а с другой, используется в качестве универсального индикатора производственной и, отчасти, экономической продуктивности. Анализ CPUE обычно сводится к соотношению величины запасов с уровнем их изъятия (промысловой нагрузкой). Высокие значения показателя указывает на наличие больших запасов или на производственную эффективность промысла, в то время как снижение CPUE может означать, что запас рыбы уменьшается и необходимо сократить вылов [FAO, 2002].

Другим широко используемым показателем продуктивности рыболовства является коэффициент уловистости (Catchability coefficient), определяемый как отношение CPUE к величине рыбного ресурса. Коэффициент уловистости можно интерпретировать как вероятность вылова одной рыбы [Frost et al., 1995], поэтому он служит дополнительным индикатором интенсивности использования рыбных ресурсов. Величина показателя зависит от ряда факторов, имеющих естественное и технологическое основания. К эколого-биологическим факторам, влияющим на уловистость, относятся природные условия, обуславливающие наличие рыбы на рыболовном участке, особенности поведения рыб, а также другие биологические и экологические факторы, определяющие успешность промысла [Jul-Larsen et al., 2003]. С другой стороны, уловистость зависит от особенностей организации промысловой деятельности. Например, на результаты промысла влияют опыт, мотивация и уровень технической оснащённости труда рыбаков. Интенсивность промысла может меняться в зависимости от применяемых технологий и способов лова [Maunder et al., 2006]. Уловистость также зависит от административных ограничений, накладываемых на средства, орудия и способы лова.

Важным условием применения биолого-производственных показателей является однородность условий ведения промысловой деятельности. Отметим, что в случае сопоставления рыболовства России и ЕС в Балтийском море такое ограничение отсутствует, поскольку имеет место совпадение объектов и структуры промысла, используемых типов судов и орудий лова, отчасти включая их качественные характеристики. Сторонами применяются в целом схожие системы регулирования рыболовства, промысел ведётся примерно в одинаковых природно-климатических условиях. Исходя из этого, сравнение стандартных показателей промысловой деятельности способно давать адекватное представление об интенсивности и сбалансированности технологической составляющей российского и европейского рыболовства на Балтике.

Экономические показатели являются универсальными, они позволяют непосредственно оценивать эффективность рыболовства и судить о качестве управления им с коммерческой и, отчасти, с социальной точек зрения. В качестве основных экономических показателей рыболовства обычно используются индикаторы рентабельности инвестиций (ROI) и/или рентабельности постоянных материальных активов (ROFTA), а также ряд коэффициентов, характеризующих процесс создания добавленной стоимости (VA).

Показатель ROI, соизмеряющий полученную прибыль с величиной используемого для ее создания (инвестированного) капитала, указывает, насколько рентабельным является сектор рыболовства по отношению к вовлеченным в его деятельность активам. Чем выше доходность, тем эффективнее предприятия используют все имеющееся в их распоряжении капитальные блага. В том случае, когда данные о некоторых активах (например, о стоимости прав на вылов рыбы или о величине нематериальных активов) отсутствуют, альтернативой ROI выступает показатель ROFTA. В соответствии с рекомендациями по анализу рыболовства показатели рентабельности инвестиций и рентабельности материальных активов отрасли следует сравнивать рентабельностью других доступных вариантов долгосрочного инвестирования. Значения этих показателей меньше нуля или меньше, чем максимальная процентная ставка по альтернативным инвестициям указывают на экономическую неэффективность рыболовства и на наличие дисбаланса в развитии отрасли [STECF-16-18, 2016]. Аналогичный подход может быть применен и для сравнения рентабельности флотов разных стран.

Показатель валовой добавленной стоимости (GVA) и другие производные от него показатели часто используются для решения сложных задач анализа динамики рыболовства. С их помощью делаются попытки интегрировать в рамках единой методики оценки рыболовства все обусловленные его деятельностью наиболее значимые экономические и эколого-социальные эффекты [Marchala et al., 2013]. При этом, по общему мнению, наилучшие результаты обеспечивает динамическое моделирование процесса создания добавленной стоимости. Однако даже простое соотнесение добавленной стоимости с другими экономическими или производственными показателями дает важную информацию о качестве управления рыболовством.

Таким образом, применение описанного выше набора производственных, экономических и смешанных показателей, несмотря на их довольно небольшой перечень, позволяет получить объективное представление о сложившихся подходах и результатах управления рыболовством в балтийских странах ЕС и в России.

2. Результаты сравнения, обсуждение

В таблице приведены производственно-экономические показатели деятельности рыбопромысловых флотов России и ЕС, оперирующих в Балтийском море. Расчет показателей выполнен на основе данных о работе российского и европейского сегментов балтийского рыболовства за 2015 год, полученных из открытых источников.

Таблица 1. Производственно-экономические показатели деятельности в Балтийском море рыбопромысловых флотов стран ЕС и России

Показатель	Формула расчета	ЕС	РФ
1. Удельное промысловое усилие, тыс. т/сут. ⁱ	$CPUE = \frac{H}{E}$ <i>H</i> – улов, тыс. т; <i>E</i> – объем промысловых усилий (тыс. дней)	8,5	1,3
2. Коэффициент уловистости	$q = \frac{CPUE}{Q}$ <i>Q</i> – размер ТАС/ОДУ в 2015 г., тыс. т ⁱⁱ	0,013	0,018
3. Производительность труда (улов на 1 работника), т/чел.	$LP = \frac{H}{CH}$ <i>CH</i> – число работников, чел.	68	30
4. Улов на 1 судно, тыс. т	$C = \frac{H}{N}$ <i>N</i> – количество судов	0,99	1,3
5. Рентабельность постоянных материальных активов, % ⁱⁱⁱ	$ROFTA = \frac{NP}{VTA}$ <i>NP</i> – чистая прибыль, <i>VTA</i> – стоимость материальных активов	6	35
6. Рентабельность по чистой прибыли, % ⁱⁱⁱ	$NPM = \frac{NP}{R}$ <i>R</i> – суммарная выручка	0,01	8
7. Доля чистой прибыли в валовой добавленной стоимости, % ⁱⁱⁱ	$w = \frac{NP}{GVA}$ <i>GVA</i> – валовая добавленная стоимость	13	19

Примечания: i) Используется традиционный метод расчета CPUE, как величины улова, приходящейся за один день работы в море.

ii) Источники: *Commission proposes Baltic Sea fishing opportunities for 2016: more stocks than ever to be fished at sustainable levels*, European Commission – Press release. Brussels; Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 21.10.2014 г. №399 “Об утверждении общего допустимого улова водных биологических ресурсов во внутренних морских водах Российской Федерации, территориальном море Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации и в исключительной экономической зоне Российской Федерации, в Азовском и Каспийском морях на 2015 год (с изменениями на 26.12.2014 г.)”.

iii) Источники: *The 2017 Annual Economic Report on the EU Fishing Fleet* (STECF-17-12). Publications Office of the European Union, Luxembourg, Technical and Economic Committee for Fisheries; Сервис „1С:Контрагент” (Россия).

Сравнение показателей, содержащихся в таблице, позволяет сделать ряд выводов. Прежде всего, отметим заметно лучшую биопромысловую эффективность флотов ЕС по сравнению с российским флотом. Судя по величинам показателя СРУЕ, для вылова одинакового количества рыбы рыбаки балтийских стран ЕС прилагают в 6-7 раз меньше промысловых усилий, чем российские рыбаки. Высокий уровень технической оснащенности и, вероятно, лучшая организация промысла позволяет европейским рыбакам, работающим на Балтике, демонстрировать в 2 раза более высокую производительность труда¹. В тоже время показатель уловистости указывает на сопоставимую интенсивность эксплуатации рыбных ресурсов (различие не превышает пределов погрешности метода). Обе стороны обеспечивают примерно одинаковый уровень освоения установленных квот на вылов рыбы. Так, в 2015 году средний по балтийским странам ЕС уровень освоения квот составлял 76% [STECF-17-12, 2017], в то время как средняя доля освоения ОДУ российскими рыбаками была около 80% [АтлантНИРО, 2017].

Строго следуя жестким экологическим требованиям общей политики в области рыболовства, страны ЕС последовательно сокращают промысловую нагрузку на рыбные ресурсы Балтийского моря. Так, если в 2008-2009 гг. флоты балтийских стран ЕС работали в море в сумме более 520 тыс. часов год, то в 2015 году – 426 тыс. часов (в 1,2 раза меньше). Обратной стороной жесткой экологической политики, обусловленной ограниченными промысловыми запасами рыбы является значительная избыточность европейского балтийского флота – показатель вылова на 1 судно LSF в странах ЕС примерно на 30% ниже, чем в России². Решение проблемы избыточности флота нашло отражение в рыболовной стратегии ЕС, одним из приоритетов которой является сокращение рыбопромыслового потенциала путем уменьшения количества судов [The Common Fisheries Policy].

В отличие от производственных показателей экономические итоги указывают на сравнительное преимущество российского рыболовства. Несмотря на некоторое улучшение экономического положения большинства балтийских флотов стран ЕС в 2015 году вследствие благоприятной конъюнктуры цен на топливо, вывода из эксплуатации устаревших судов, а также мер по оптимизации управления рыболовством, эксплуатация рыбных ресурсов Балтийского моря, за редким

¹ Отметим непрерывно сокращающуюся численность рыбаков, занятых на промысле в Балтийском море – с 2008 по 2015 гг. занятость в балтийском рыболовстве стран ЕС (показатель ФТЕ) сократилась в 1,3 раза.

² Даже справедливое предположение о чрезмерной эксплуатации российских судов не объясняет столь значительный разрыв в производительности.

исключением, почти не приносит экономической ренты. В условиях стагнации рыночных цен на массовые виды рыб, добываемых в Балтийском море (шпрот, сельдь) и постоянно сокращающихся квот на вылов трески балтийское рыболовство не обеспечивает заметной экономической выгоды. Так, средняя величина добавленной стоимости, приходящаяся на одно судно (Average GVA per vessel), работающее на Балтике в 2015 г. составила 18,7 тыс. евро и была самой низкой среди всех регионов рыболовства ЕС. А средняя валовая прибыль, приносимая одним рыбопромысловым судном за один день работы в море, составляла всего около 116 евро [STECF-17-12, 2017]. Многие рыболовные суда балтийского флота ЕС генерируют меньший доход, чем тот, который мог бы быть получен при альтернативном использовании инвестированного в рыболовный бизнес капитала.

На фоне балансирующего на грани убыточности европейского рыболовства, российский рыбный промысел на Балтике в последние годы демонстрирует заметные достижения. Хорошие экономические результаты российского рыболовства были в значительной мере обусловлены протекционистской политикой правительства. Они основываются на преимуществах, созданных для национальных производителей [Мнацаканян et al., 2018]. Отсутствие конкуренции на внутреннем продовольственном рынке, интенсивная эксплуатация имеющихся производственных активов и предельно возможное использование потенциала рыбных ресурсов Балтийского моря обеспечивают относительную выгодность российского рыболовства. Так, при сопоставимом уровне использования рыбных ресурсов, показатель ROFTA российских компаний, занимавшихся ловом рыбы на Балтике, в 2015 году был почти в 6 раз выше среднего значения балтийского флота ЕС. Рентабельность по чистой прибыли российского рыболовного бизнеса на Балтике, хотя и была ниже, чем в среднем во всей рыболовной отрасли России, тем не менее, также заметно опережала значение аналогичного показателя в балтийских странах ЕС.

Проведенное нами исследование не дает прямого ответа на вопрос об устойчивости отмеченных выше экономических преимуществ российского рыболовства, поскольку отсутствуют необходимые данные о финансовых результатах работы всего российского флота, ведущего промысел на Балтике. Рассчитанный на основе ограниченной информации о работе 5 крупнейших российских компаний краткосрочный индикатор экономической устойчивости промысла STV [Pinello et al., 2017] указывает на более низкую устойчивость российского рыболовства. Косвенно неустойчивость текущего экономического благополучия также подтверждается отмеченной выше низкой промысловой

эффективностью российского рыболовного флота и завышенной долей прибыли в создаваемой добавленной стоимости. Не следует также забывать и о краткосрочном характере действия административных преференций, обеспечивших льготные условия для российского рыболовства. Таким образом, хотя благоприятные экономические условия и улучшили текущее финансовое состояние российского рыболовства на Балтике, оно не может рассматриваться как устойчивое в среднесрочном и долгосрочном периодах.

Заключение

Страны ЕС, ведущие промысел в Балтийском море обладают многократно большим, чем Россия рыбопромысловым потенциалом, как в количественном, так и в качественном измерении. Но, несмотря на высокую производственную эффективность балтийского флота ЕС его мощности являются явно избыточными, необеспеченными ни текущей, ни перспективной величиной рыбных ресурсов. В противоположность этому, оперирующий на Балтике российский рыболовный флот в максимальной степени использует возможности своего ограниченного производственного потенциала и конъюнктуры рынка, добиваясь значительных экономических успехов.

Значительное превосходство рыбопромыслового потенциала балтийских стран ЕС, по-видимому, является главной причиной отсутствия прогресса в переговорах между Россией и ЕС о создании постоянного механизма использования совместных рыбных ресурсов. При этом результаты многих исследований указывают на весьма интенсивную (вероятно, близкую к максимально допустимой) эксплуатацию рыбных ресурсов Балтийского моря обеими сторонами. И хотя большинство экспертов не считает состояние рыбных запасов критическим, сам факт отсутствия долгосрочного соглашения в области рыболовства на Балтике представляет существенную угрозу стабильности промысла. Амбициозные планы российского правительства, предусматривающие масштабные инвестиции в модернизацию рыбопромыслового флота, нацеленные на рост его производственного потенциала в сочетании со стремлением российской стороны сохранить достигнутые высокие экономические показатели рыболовства могут нарушить существующий в настоящее время хрупкий баланс в использовании рыбных ресурсов Балтийского моря. Подтверждением этого прогноза служит почти двукратный рост вылова российской стороной мелкосельдевых видов рыб за период с 2013 по 2017 гг. Учитывая перечисленные выше обстоятельства, необходима выработка долгосрочных форм сотрудничества между Россией и ЕС в области

рыболовства в Балтийском море. Результатом такого сотрудничества должна стать согласованная политика устойчивой эксплуатации совместных рыбных ресурсов.

Литература

- Assessment of balance indicators for key fleet segments and review of national reports on Member States efforts to achieve balance between fleet capacity and fishing opportunities* (2016), Reports of the Scientific, Technical and Economic Committee for Fisheries. STECF-16-18. 2016, <https://stecf.jrc.ec.europa.eu/documents/43805/1453963/STECF+16-18+-+Balance+capacity.pdf>.
- COM (2014) 545 final. *Guidelines for the analysis of the balance between fishing capacity and fishing opportunities according to Art 22 of Regulation (EU) No. 1380/2013 of the European Parliament and the Council on the Common Fisheries Policy*, Communication from the Commission to the European Parliament and the Council, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM:2014:545:FIN>.
- Commission proposes Baltic Sea fishing opportunities for 2016: more stocks than ever to be fished at sustainable levels*, European Commission Press release. Brussels, 2 September 2015. http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-5563_en.htm.
- FAO Fisheries Technical Paper* (1992), *Introduction to tropical fish stock assessment*, Part I – Manual, 306/1, rev. 1. Edited by Sparre, P. and Venema, S.C. <http://www.fao.org/docrep/w5449e/w5449e00.htm>.
- FAO Fisheries Technical Paper* (2002), *Sample-Based Fishery Surveys – A Technical Handbook*, <http://www.fao.org/docrep/004/Y2790E/y2790e02.htm#TopOfPage>
- Frost H., Lanteris R., Smit J., Sparre P. (1995), *An appraisal of the effects of the Decommissioning Schemes in the case of Denmark and the Netherlands*, DIFER, South Jutland University Press, Esbjerg.
- Hannesson R. (1993), *Bioeconomic Analysis of Fisheries*. Wiley-Blackwell.
- Hannesson R. (1997), *Fishing as a Supergame*, "Journal of Environmental Economics and Management", Vol. 32, No. 3.
- Hilborn R., Branch T.A., Pauly D. (2013), *Does catch reflect abundance?*, "Nature", No. 494 (7437).
- Jul-Larsen E., Kolding J., Overå R., Raakjær Nielsen J., Zwieter P.A.M. van. (2003), *Management, co-management or no management? Major dilemmas in southern African freshwater fisheries. Synthesis report*, FAO Fisheries Technical Paper No. 426/1, Rome.
- Marchala P., De Oliveira J., Lorange P., Baulier L., Pawlowski L. (2013), *What is the added value of including fleet dynamics processes in fisheries models?*, "Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences", Vol. 70, No. 7.
- Maunder M.N., Sibert J.R., Fonteneau A., Hampton J., Kleiber P., Harley S.J. (2006), *Interpreting catch per unit effort data to assess the status of individual stocks and communities*, "ICES Journal of Marine Science", Vol. 63, No. 8.
- McCluskey S.M., Lewison R.L. (2008), *Quantifying fishing effort: a synthesis of current methods and their applications*, "Fish and Fisheries", Blackwell Publishing Ltd, Vol. 9, No. 2.

Pinello D., Gee J., Dimech M. (2017), *Handbook for fisheries socio-economic sample survey. Principles and practice*, FAO, Rome.

The 2017 Annual Economic Report on the EU Fishing Fleet (STECF-17-12) (2017), Publications Office of the European Union, Luxembourg, Technical and Economic Committee for Fisheries, <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/2017-annual-economic-report-eu-fishing-fleet-stecf-17-12>.

The Common Fisheries Policy (CFP), European Commission, <https://ec.europa.eu/fisheries/cfp/>.

Материалы общего допустимого улова в районе добычи (вылова) водных биоресурсов во внутренних морских водах Российской Федерации, территориальном море Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации, в исключительной экономической зоне Российской Федерации, в Азовском и Каспийском морях, на 2017 г. (с оценкой воздействия на окружающую среду). Часть 1. Рыбы морей Европейской части России, в части водных биологических ресурсов Балтийского моря, Куршского и Вислинского (Калининградского) заливов, Калининград, ФГБНУ АтлантНИРО. 2017. 13 с. https://atlantniro.ru/images/stories/files/ob.sluwanij/Materiali_ODU_2017.pdf.

Мнацаканян А.Г., Кузин В.И., Харин А.Г. (2018), *О некоторых тенденциях современного развития российского рыбного хозяйства*, «Балтийский экономический журнал», №1 (21), [http://www.klgtu.ru/upload/science/magazine/bezh/Балтийский_экономический_журнал_201\(21\)_2018.pdf](http://www.klgtu.ru/upload/science/magazine/bezh/Балтийский_экономический_журнал_201(21)_2018.pdf).

Приказ Министерства сельского хозяйства Российской Федерации от 21.10.2014 г. №399 «Об утверждении общего допустимого улова водных биологических ресурсов во внутренних морских водах Российской Федерации, территориальном море Российской Федерации, на континентальном шельфе Российской Федерации и в исключительной экономической зоне Российской Федерации, в Азовском и Каспийском морях на 2015 год (с изменениями на 26.12.2014 г.)», <http://docs.cntd.ru/document/420228083>.

Аннотация

Балтийское море – одно из наиболее интенсивно используемых морей Земли. Запасы его рыбных ресурсов невелики, подвержены опасности чрезмерной эксплуатации и являются трансграничными. Проблему их рационального использования можно решить только на международном уровне. В свою очередь, рациональное рыболовство основано на понимании его социально-экономических мотивов и экологических аспектов. Цель данной статьи – комплексно оценить состояние рыболовства в Балтийском море, используя методологию сравнительного анализа. Результаты такой оценки позволяют выявить особенности использования общих рыбных ресурсов сторонами, ведущими промысел в Балтийском море и определить приоритеты их взаимодействия.

Ключевые слова

Балтийское море, общие рыбные ресурсы, рыболовство, показатели рыболовства

A survey study of fisheries in the Baltic Sea: International comparisons and problem of using common fish stocks (Summary)

The Baltic Sea is one of the most intensively used seas of the Earth. The fish stocks in the Baltic Sea are small, they are endangered by excessive exploitation and are transboundary. The problem of rational use of the fish stock is solved only at the international level. Rational fisheries are based on knowledge of its socio-economic motives and environmental aspects. The purpose of this article is to comprehensively assess the state of fisheries in the Baltic Sea using the methodology of comparative analysis. The results of the study are the identification of the features of the use of common fish resources and the identification of priorities for the interaction of fishery subjects in the Baltic Sea.

Keywords

Baltic Sea, common-poll fish resources, fishery, fishing indicators

Dariusz Nałęcz*

Jolanta Sobierańska-Grenda**

Sebastian Susmarski***

Realizacja Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji Podmiotów Lecznicznych na przykładzie Szpitali Pomorskich sp. z o.o.

Wstęp

Restrukturyzacja podmiotów leczniczych jest realizowana przez wiele podmiotów i w różny sposób. Typowym przykładem nieskutecznej restrukturyzacji była cykliczna działalność administracji rządowej polegająca na oddłużaniu jednostek ochrony zdrowia. Należy wyraźnie podkreślić, że w ślad za oddłużeniem nie szły żadne działania zwiększające efektywność jednostek ochrony zdrowia, więc metoda restrukturyzacji przyjęta przez administrację rządową okazała się nieskuteczna. Zupełnie inaczej do restrukturyzacji podmiotów leczniczych podchodziły jednostki samorządu terytorialnego pełniące funkcje właścicielskie. U podstaw działań tych jednostek leżała gruntowna analiza interesariuszy. W toku tej analizy zauważono, że wraz ze wzrastającymi oczekiwaniami społecznymi, m.in. co do poprawy jakości życia, rośnie wzrost oczekiwań co do jakości leczenia. W związku z tym zmiany dokonywane w procesie restrukturyzacji muszą, oprócz obszaru finansowego i organizacyjnego, zawierać wyraźnie zmiany jakościowe. Celem artykułu jest prezentacja skuteczności działań restrukturyzacyjnych realizowanych przy współdziałaniu jednostki samorządu terytorialnego oraz zarządzających podmiotami leczniczymi prowadzących do powstania innowacyjnego w skali Polski podejścia określonego mianem Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji.

1. Restrukturyzacja w jednostkach ochrony zdrowia – aspekty teoretyczne

Poszukiwanie przyczyn podjęcia działań o charakterze restrukturyzacyjnym w jednostkach ochrony zdrowia należałoby rozpocząć od analizy

* Dr n. med., Wiceprezes Zarządu Szpitali Pomorskich sp. z o.o., ul. Powstania Styczniowego 1, 81-519 Gdynia, dnaiecz@szpitalepomorskie.eu

** MBA, Prezes Zarządu Szpitali Pomorskich sp. z o.o., ul. Powstania Styczniowego 1, 81-519 Gdynia, jgrenda@szpitalepomorskie.eu

*** Dr, Katedra Bankowości i Finansów, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, sebastian.susmarski@ug.edu.pl

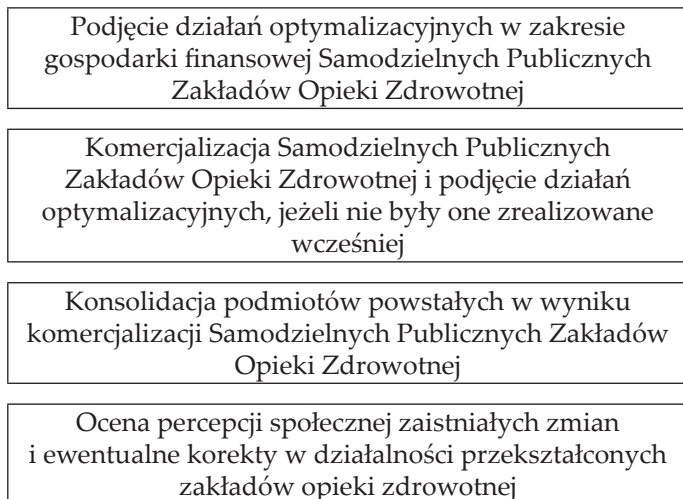
potrzeb zdrowotnych społeczeństwa, nieustającego problemu finansowania tych jednostek, podejmowanych przez zarządzających prób dostosowawczych, często powodujących znaczący wzrost zobowiązań skutkujący ryzykiem utraty płynności finansowej. Wobec stale pogarszającej się kondycji finansowej jednostek oraz stale rosnących oczekiwań społecznych w zakresie jakości i dostępności usług ochrony zdrowia pojawia się konieczność wykorzystania rozwiązań restrukturyzacyjnych. Spośród wielu definicji restrukturyzacji warto zaakcentować podejście R. Borowieckiego, zgodnie z którym restrukturyzacja to gruntowna przebudowa, która odnosi się do kluczowych, fundamentalnych obszarów działalności danego przedsiębiorstwa. Wprowadzenie zmiany obejmuje swoim zasięgiem procesy związane z modernizacją (unowocześnieniem) oraz dostosowaniem struktury organizacyjnej i reguł funkcjonowania organizacji do aktualnych warunków gospodarczych [Borowiecki, 2003]. Może ona oznaczać także przemyślaną reorientację misji i celów (przede wszystkim na poziomie strategicznym) przedsiębiorstwa, stosownie do dokonanych lub mających zajść w przyszłości zmian w otoczeniu i przystosowanie do tego jego organizacji, ekonomiki, kadr i techniki [Nalepka, 1999]. Zadaniem restrukturyzacji jest uzyskanie wzrostu wartości przedsiębiorstwa rozumianej jako albo wartość aktywów, albo potencjał możliwości wykreowany przez nie [Bitkowska, Wójcik, 2010]. Warto podkreślić, że realizacja procesów restrukturyzacyjnych, zwłaszcza w sektorach wrażliwych społecznie, wymaga istotnego wsparcia organów właścicielskich, w tym państwa lub jednostek samorządu terytorialnego.

2. Pomorski Model Restrukturyzacji Podmiotów Leczniczych – cele i zadania

Założenia funkcjonowania Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji zostały opisane w poświęconym temu procesowi artykule [Sobierańska-Grenda, Susmarski, 2017]. W związku z tym warto podkreślić, że o innowacyjnej formie zastosowanych rozwiązań zadecydowała ich skala, kompleksowość oraz elastyczność przejawiająca się możliwością płynnego dostosowania do zmian w otoczeniu¹. Funkcjonowanie Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji opiera się na algorytmie przedstawionym na rysunku 1.

¹ Przykładem elastyczności była reakcja na przepisy ustawy o sieci szpitali. W obliczu utraty finansowania części oddziałów szpitalnych ze środków publicznych, podjęta została decyzja o połączeniu Szpitali Wojewódzkich w Gdyni sp. z o.o. ze Specjalistycznym Szpitalem Specjalistycznym im. F. Ceynowy w Wejherowie oraz Pomorskim Centrum Chorób Zakaźnych i Gruźlicy w Gdańsku sp. z o.o.

Rysunek 1. Algorytm funkcjonowania Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji



Źródło: Opracowanie własne.

Kluczową kwestią dla realizacji Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji Podmiotów Leczniczych było określenie zakresu przedmiotowego i podmiotowego. Pierwszy z zakresów został dookreślony w uchwale [2011], zgodnie z którą przyjęte zostały kierunki przekształceń samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej podległych Samorządowi Województwa Pomorskiego. W zakresie podmiotowym natomiast powołany został Zespół ds. Przekształceń Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej podległych Samorządowi Województwa Pomorskiego, którego zadaniem było m.in. dokonywanie analizy biznesplanów, założeń i harmonogramów przedstawianych przez dyrektorów samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej objętych ramami funkcjonowania Modelu oraz Departament Zdrowia Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego.

W toku prac uznano, że znaczącym osiągnięciem restrukturyzacyjnym będzie optymalizacja działalności pomocniczej medycznej i pozamedycznej oraz restrukturyzacja zatrudnienia. W efekcie dokonanych analiz podjęta została decyzja o zastosowaniu outsourcingu w stosunku do diagnostyki laboratoryjnej, diagnostyki obrazowej, utylizacji odpadów medycznych, usług pralniczych, dozoru mienia, informatyki, żywienia, a także transportu.

Po dokonaniu czynności optymalizacyjnych na poziomie Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej rozpoczęty został proces ich przekształcania w spółki prawa handlowego. Dotyczył on 13 podmiotów leczniczych, które zostały przekształcone w 12 spółek prawa handlowego.

Dokonując oceny komercjalizacji pomorskich podmiotów leczniczych, warto zwrócić uwagę, że:

- w przypadku spółek prawa handlowego w sposób istotny zmianie uległ zakres odpowiedzialności zarządów kierujących podmiotami leczniczymi,
- wzmocnieniu uległ nadzór właścicielski,
- spółki uzyskały możliwość osiągnięcia dodatkowych przychodów z działalności komercyjnej,
- dzięki wykorzystaniu możliwości, jakie w wyniku przekształcenia dawały przepisy prawa, uzyskano wsparcie z Ministerstwa Zdrowia w formie dotacji celowej, a dzięki dodatkowemu zaangażowaniu finansowemu ze strony Samorządu Województwa Pomorskiego uzyskano zmniejszenie zadłużenia przekształconych podmiotów o 104 mln złotych.

3. Szpitale Pomorskie sp. z o.o. jako efekt funkcjonowania Pomorskiego Modelu Restrukturyzacji Podmiotów Leczniczych

Podmiot funkcjonujący w obecnej strukturze pod firmą Szpitale Pomorskie Sp. z o.o. powstał z połączenia trzech spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, dla których właścicielem jest Samorząd Województwa Pomorskiego. Decyzję w sprawie połączenia spółki pod firmą Szpitale Wojewódzkie w Gdyni Sp. z o.o. z siedzibą w Gdyni oraz spółki pod firmą Pomorskie Centrum Chorób Zakaźnych i Gruźlicy w Gdańsku Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku i spółki pod firmą Szpital Specjalistyczny im. Floriana Ceynowy Sp. z o.o. z siedzibą w Wejherowie podjął Sejmik Województwa Pomorskiego w 2016 r. [uchwała, 2016]. Jednocześnie Sejmik Województwa Pomorskiego wyraził zgodę na połączenie spółek przez przeniesienie całego majątku spółki Pomorskie Centrum Chorób Zakaźnych i Gruźlicy w Gdańsku Sp. z o.o. (spółka przejmowana) i spółki Szpital Specjalistyczny im. F. Ceynowy Sp. z o.o. (spółka przejmowana) na spółkę Szpitale Wojewódzkie w Gdyni Sp. z o.o. (spółka przejmująca) w zamian za udziały, które spółka przejmująca wydała Województwu Pomorskiemu, jako współnikowi spółek przejmowanych.

Należy wspomnieć, że konsolidacja tych trzech podmiotów poprzedzona była połączeniem w 2015 r. Szpitala Morskiego im. PCK Sp. z o.o. oraz Szpitala Św. Wincentego a Paulo Sp. z o.o. w podmiot działający pod firmą Szpitale Wojewódzkie w Gdyni Sp. z o.o. Analizując zatem podmiot Szpitale Pomorskie Sp. z o.o., trzeba pamiętać, że *de facto* zarządza on czterema szpitalami. Kaskadowa konsolidacja w odstępie dwuletnim miała na celu zbudowanie silnego trzonu na bazie szpitali gdyńskich, celem dalszej konsolidacji. Wydaje się, że takie rozwiązanie pozwoliło właścicielowi na

bieżącą analizę zjawisk i mechanizmów konsolidacyjnych, co zracjonalizowało podejmowanie kolejnych decyzji połączeniowych. Przesłankami połączenia spółek była m.in.:

1. Możliwość wypracowania kompleksowego modelu opieki medycznej nad pacjentami poprzez poszerzenie i dopełnienie wachlarza świadczeń medycznych oraz rozwinięcie dotychczasowej struktury w kierunku nowoczesnych centrów diagnostyczno-leczniczych.
2. Stworzenie silnego ośrodka zapobiegania i leczenia chorób zakaźnych i zaraźliwych, w tym zwłaszcza chorób płuc.
3. Zwiększenie szansy na stabilne finansowanie z budżetu państwa.
4. Wzmocnienie pozycji na rynku usług medycznych.
5. Bardziej efektywne wykorzystanie zasobów (kadry, sprzętu i aparatury medycznej), co miało wpłynąć na poprawę i jakość udzielanych świadczeń.
6. Optymalizacja procesów inwestycyjnych właściciela.
7. Optymalizacja procesów zarządczych.
8. Możliwość wspólnego planowania inwestycji w ramach czterech szpitali, co miało obniżyć koszty w dłuższej perspektywie czasu.
9. Wspólna polityka zakupowa, m.in. wybranych materiałów medycznych, energii cieplnej i elektrycznej, co w rezultacie miało zwiększyć siłę przetargową względem dostawców.

Samorząd Województwa Pomorskiego, podejmując decyzję o konsolidacji, brał pod uwagę projektowane zmiany w systemie finansowania świadczeń zdrowotnych, tzw. sieć szpitali. Dzięki decyzjom połączeniowym Szpitale Pomorskie Sp. z o.o. osiągnęły III stopień zabezpieczenia. Bez dokonanych zmian organizacyjnych Spółka Szpital Specjalistyczny im. F. Ceynowy w Wejherowie byłaby na II stopniu zabezpieczenia, co znacznie obniżyłoby szanse tej placówki na rozwój, m.in. na utworzenie oddziału kardiochirurgii w ramach Kaszubskiego Centrum Chorób Serca i Naczyń. Gdyby nie konsolidacja w niekorzystnym położeniu znalazłoby się również Pomorskie Centrum Chorób Zakaźnych i Gruźlicy w Gdańsku, ponieważ nie spełniałoby kryteriów „sieciowych”, co mogło skutkować utratą finansowania ze środków publicznych.

Ustawodawca, uzasadniając projektowane zmiany, stawiał na:

1. Kompleksowość i ciągłość udzielania świadczeń opieki zdrowotnej, w tym wprowadzenie mechanizmów stymulujących integrację i koordynację świadczeń szpitalnych i świadczeń specjalistycznych udzielanych w trybie ambulatoryjnym.
2. Kosztochłonność inwestycji w infrastrukturę medyczną.

3. Konieczność zapewnienia stabilnej bazy szpitalnej na terytorium kraju i w poszczególnych regionach i uporządkowanie struktury świadczeniodawców.
4. Poddanie tej sfery działalności leczniczej szczególnym wymogom planowania w celu zapewnienia optymalnego zabezpieczenia potrzeb zdrowotnych obywateli oraz wykorzystania zasobów.
5. Istotny element związany z funkcjonowaniem wspólnoty lokalnej i regionalnej.

Celem regulacji było m.in. zoptymalizowanie liczby oddziałów specjalistycznych, poprawa elastyczności zarządzania szpitalem oraz optymalizacja struktury kosztów leczenia, uporządkowanie struktury szpitali i określenie obszarów odpowiedzialności poszczególnych poziomów szpitali oraz stworzenie mechanizmu przenoszącego wąkospecjalistyczne profile do szpitali specjalistycznych wieloprofilowych. Bez wątpliwości można stwierdzić, że powstanie Szpitali Pomorskich Sp. z o.o. w Gdyni wpisało się w zmiany systemowe w Polsce. W konsekwencji 27 czerwca 2017 r. podmiot znalazł się na opublikowanej przez Pomorski Oddział Wojewódzki NFZ liście szpitali zakwalifikowanych do systemu Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia na III poziomie, spełniając warunki wynikające z przepisów prawa (ustawa, 2004; rozporządzenie, 2017].

Niespełna po upływie dwóch tygodni od wpisania do sieci na III poziomie zabezpieczenia, spełniwszy wymagania formalne, Szpitale Pomorskie Sp. z o.o. zadeklarowały POW NFZ gotowość organizacyjno-inwestycyjną do podjęcia tworzenia oddziału kardiologii w części funkcjonującej w powiecie wejherowskim, wraz z deklaracją gotowości do pełnej realizacji świadczeń w zakresie kardiologii. Ostatecznie oddział rozpoczął swoją działalność od 1 października 2017 r. Nie byłoby to możliwe bez uprzednich działań konsolidacyjnych, ponieważ utworzenie takiego oddziału dla kompleksowej opieki nad pacjentem wymagało obecności oddziału kardiologii oraz chirurgii naczyniowej. Udało się tym samym zabezpieczyć północno-zachodnią część województwa pomorskiego, co ze względu chociażby na czas i koszt transportu pacjenta jest rozwiązaniem właściwym.

Kolejną dodatkową działalnością w Szpitalach Pomorskich było utworzenie oddziału hematologii w lokalizacji gdyńskiej zapewniającego kompleksową opiekę stacjonarną i ambulatoryjną pacjentom z chorobami onkologicznymi. Dotychczas ośrodek o profilu onkologicznym realizował świadczenia z zakresów radioterapii, brachyterapii, chemioterapii, programów lekowych, leczenia szpitalnego (onkologicznego w różnych dziedzinach) oraz leczenia specjalistycznego ambulatoryjnego. Mimo to gdyńska placówka nie zapewniała w pełni kompleksowej możliwości

leczenia pacjentów ze schorzeniami hematologicznymi. Było to możliwe dzięki zwiększonej zdolności organizacyjnej i inwestycyjnej skonsolidowanego podmiotu.

Szpital Pomorskie Sp. z o.o. po połączeniu, mając skoordynowane zarządzanie kilkoma szpitalami, w sposób racjonalny jest w stanie porządkować strukturę świadczeń w poszczególnych lokalizacjach. Z dotychczasowych działań widać na przykład, że szpital w Wejherowie dąży do kompleksowego leczenia chorób serca i naczyń w kooperacji ze szpitalem św. Wincentego a Paulo, natomiast szpital im. PCK w Gdyni stanowi silny ośrodek onkologiczny. Docelowo planowane jest również skoncentrowanie świadczeń pediatrycznych dla mieszkańców Gdyni w lokalizacji szpitala św. Wincentego a Paulo. Pomimo niespełna dwóch lat wspólnego zarządzania czterema szpitalami widać, że nie tylko osiągnięto warunki formalne do rozszerzania działalności szpitali (oddział kardiochirurgii) oraz utrzymania dotychczasowej (choroby zakaźne dzieci i dorosłych), ale konsolidacja umożliwiła również racjonalizowanie działalności w poszczególnych podmiotach (profil onkohematologiczny, koncentracja opieki pediatrycznej). Nie byłoby to możliwe przy funkcjonowaniu szpitali w osobnych formach prawnych, ponieważ zarządzający braliby pod uwagę wyłącznie interes swojego podmiotu przy podejmowaniu decyzji, co utrudnia decyzję o chociażby wygaszeniu jakiegokolwiek działania. Wydaje się, że z punktu widzenia właścicielskiego utrzymywanie kilku szpitali konkurujących wobec siebie w ramach tej samej struktury właścicielskiej dla optymalizacji ich działalności jest niezasadne.

Ponadto Szpital Pomorskie Sp. z o.o., podnosząc jakość świadczonych usług, zdobyła w 2018 r. certyfikat Międzynarodowego Towarzystwa Chorób Piersi poprzez stworzenie Breast Cancer Unitu. Osiągnięcie sprawnego działania w opiece nad pacjentem z rakiem piersi to przede wszystkim stworzenie zespołu lekarzy, pielęgniarek, psychologów, fizjoterapeutów i techników. Wysokie standardy, jakim trzeba sprostać, są przyczyną, dla której jest to jedyny taki ośrodek na Pomorzu i piąty w Polsce. Duży potencjał Spółki pozwolił również na zgłoszenie podmiotu do pilotażowego programu sieci onkologicznych w Polsce.

4. Wybrane efekty restrukturyzacji Szpitali Pomorskich Sp. z o.o.

Niewątpliwą korzyścią z realizacji procesów restrukturyzacyjnych w przedsiębiorstwie jest optymalizacja gospodarki finansowej. W Szpitalach Pomorskich Sp. z o.o. szczególny nacisk w tym zakresie położony został na działalność operacyjną. Wskaźniki charakteryzujące tą działalność zostały przedstawione w tablicy 1.

Tablica 1. Wskaźniki charakteryzujące działalność operacyjną Szpitali Pomorskich Sp. z o.o. w latach 2016–2018

Wyszczególnienie	2016	2017	2018
Wynik z działalności operacyjnej	-246 628,88 zł	-9 764 778,47 zł	-7 382 973,40 zł
Przychody netto ze sprzedaży i zrównane z nimi	388 116 916,31 zł	417 876 183,54 zł	471 877 915,39 zł
Pozostałe przychody operacyjne	27 552 492,90 zł	32 403 669,06 zł	29 475 585,13 zł

Źródło: Opracowanie własne na podstawie sprawozdań finansowych Spółki.

Dokonując oceny danych zawartych w tablicy 1, warto zwrócić uwagę na istotne zmniejszenie straty operacyjnej przy zwiększających się przychodach ze sprzedaży w roku 2018, w porównaniu do 2017 r. Należy podkreślić szybsze tempo zmniejszania straty (24,39%) w porównaniu do tempa wzrostu przychodów ze sprzedaży (12,92%). Zauważyć można także niewielkie odchylenia w wysokości pozostałych przychodów operacyjnych, co oznacza, że Spółka nie prowadzi polityki wyprzedzającej składników majątkowych w celu poprawy wyniku finansowego netto.

Jedną z przesłanek konsolidacji była optymalizacja kosztów poprzez wspólne postępowania przetargowe. Niespełna rok po połączeniu spółek ogłoszono przetarg na kompleksowe ubezpieczenie Szpitali Pomorskich Sp. z o.o. w Gdyni (w 4 lokalizacjach), co było możliwe po wygaszeniu wszystkich dotychczasowych umów, tj. w pierwszym półroczu 2018 r. Analizę kosztów polis ubezpieczeniowych po pierwszym wspólnym przetargu zawiera tablica 2.

Analiza przedstawionych danych pokazuje dosyć szybki efekt konsolidacji jednej z licznych pozycji kosztowej w funkcjonowaniu szpitali.

Tablica 2. Zestawienie różnic w wysokości ubezpieczenia Szpitali Pomorskich Sp. z o.o. przed i po konsolidacji

	Różnica pomiędzy składką z najkorzystniejszej oferty i składką dotychczasową płaconą przez Szpitale Pomorskie Sp. z o.o.			
	okres 12 miesięcy	%	okres 36 miesięcy	%
Ubezpieczenie mienia od wszystkich ryzyk	301.434,17 zł	78,07	904.303,20 zł	78,07
Ubezpieczenie OC	-512.763,00 zł	-34,17	-1.538.289,00 zł	-34,17
Ubezpieczenie Mienia i OC	-211.320,00 zł	-11,20	-633.985,80 zł	-11,20

Źródło: Opracowanie własne.

Korzystniejsze ubezpieczenie na poziomie ponad 11% w skali trzech lat daje 633.985,80 zł oszczędności. Podkreślenia wymaga, że z analizy umów ubezpieczeniowych wynika, że efekt ten osiągnięto przy jednoczesnym zwiększeniu zakresu ubezpieczenia zarówno w odniesieniu do mienia, jak i odpowiedzialności cywilnej.

Zakończenie

W powszechnym odbiorze społecznym zestawienie wartości zdrowia i życia ludzkiego z jakimikolwiek „oszczędnościami” jest niemożliwe w szpitalach, których podstawową działalnością jest udzielanie świadczeń medycznych finansowanych ze środków publicznych. Przykład restrukturyzacji Szpitali Pomorskich Sp. z o.o. wskazuje jednak, że w długim okresie można połączyć funkcjonowanie w sektorze ochrony zdrowia finansowanym w dominującej części z funduszy publicznych z systematyczną poprawą kondycji finansowej przedsiębiorstwa. W efekcie procesów restrukturyzacyjnych Spółki można zauważyć, że cel, jakim jest usprawnienie systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego przedsiębiorstwa – przy czym zmiany odnoszą się przede wszystkim do przekształcania formy organizacyjnej, systemów decyzyjnych zarządzania i zasobów ludzkich (Stabryła, 1995, s. 16) – został osiągnięty.

Literatura

- Bitkowska A., Wójcik G. (2010), *Procesy restrukturyzacji warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Borowiecki R. (2003), *Zarządzanie restrukturyzacją procesów gospodarczych. Aspekt teoretyczno-praktyczny*, Difin, Warszawa.
- Nalepka A. (1999), *Restrukturyzacja przedsiębiorstwa. Zarys problematyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z 13 czerwca 2017 r. w sprawie określenia szczegółowych kryteriów kwalifikacji świadczeniodawców do poszczególnych poziomów systemu Podstawowego Szpitalnego Zabezpieczenia świadczeń opieki zdrowotnej, Dz.U. poz. 1163.
- Sobierańska-Grenda J., Susmarski S. (2017), *Pomorski Model Restrukturyzacji jako forma optymalizacji działalności publicznych podmiotów leczniczych*, „Samorząd Pomorza”, nr 4.
- Stabryła A. (1995), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Uchwała nr 564/48/11 z dnia 24 maja 2011 w sprawie przyjęcia kierunków przekształceń samodzielnych publicznych zakładów opieki zdrowotnej podległych Samorządowi Województwa Pomorskiego, <https://bip.pomorskie.eu/a,34969,w-sprawie-przyjecia-kierunkow-przekształcen-samodzielnych-publicznych-zakladow-opieki-zdrowotnej-podl.html>.
- Uchwała nr 323/XXX/16 z dnia 29 grudnia 2016 r. w sprawie połączenia spółki pod firmą Szpitale Wojewódzkie w Gdyni Sp. z o.o. z siedzibą w Gdyni oraz

spółki pod firmą Pomorskie Centrum Chorób Zakaźnych i Gruźlicy w Gdańsku Sp. z o.o. z siedzibą w Gdańsku i spółki pod firmą Szpital Specjalistyczny im. Floriana Ceynowy Sp. z o.o. z siedzibą w Wejherowie, <https://bip.pomorskie.eu/a,56636,w-sprawie-polaczenia-spolki-pod-firma-szpitala-wojewodzkie-w-gdyni-sp-z-oo-z-siedziba-w-gdyni-oraz-s.html>.

Ustawa z 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, t.j. Dz.U. z 2018 r. poz. 1510 z późn. zm.

Streszczenie

Procesy restrukturyzacyjne w sektorze ochrony zdrowia są zazwyczaj trudne do przeprowadzenia. Wymagają dużych nakładów finansowych oraz wdrożenia procesów, które w sposób istotny poprawiają efektywność gospodarowania w podmiotach leczniczych. W województwie pomorskim powstał kompleksowy i spójny system działań restrukturyzacyjnych dotyczący podmiotów leczniczych oparty na kombinacji wsparcia finansowego udzielanego przez rząd ze środkami finansowymi Województwa Pomorskiego, nazwany Pomorskim Modelem Restrukturyzacji Podmiotów Leczniczych. Jednym z podmiotów podlegających restrukturyzacji stały się Szpitale Pomorskie Sp. z o.o. W artykule przedstawione zostały poszczególne etapy procesu restrukturyzacji podmiotów leczniczych, począwszy od podjęcia działań optymalizacyjnych w zakresie gospodarki finansowej Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej, poprzez komercjalizację Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej i podjęcie działań optymalizacyjnych, jeżeli nie były one zrealizowane wcześniej, następnie konsolidację podmiotów powstałych w wyniku komercjalizacji Samodzielnych Publicznych Zakładów Opieki Zdrowotnej, aż do dokonania oceny percepcji społecznej zaistniałych zmian i ewentualnych korekt w działalności przekształconych zakładów opieki zdrowotnej. Zaprezentowano proces restrukturyzacji Szpitali Pomorskich Sp. z o.o. oraz efekty osiągnięte w jej wyniku.

Słowa kluczowe

ochrona zdrowia, restrukturyzacja, konsolidacja, komercjalizacja

Implementation of the Pomeranian Model of Restructuring of Medical Entities based on the example of Pomeranian Hospitals sp. z o.o (Summary)

Restructuring processes in the health care sector are usually difficult to be executed. They require large financial outlays and implementation of processes that significantly improve the efficiency of management in healthcare entities. In the Pomeranian Voivodship a comprehensive, coherent system of restructuring activities was established for medical entities based on a combination of financial support provided by the government and financial resources of the Pomeranian Voivodeship, called the Pomeranian Model of Restructuring of Health Entities. One of the entities being restructured became Szpitale Pomorskie sp. z o.o. The article presents the individual stages of the restructuring process of health care entities, starting with the implementation of optimization activities in the financial

economics of Public Health Care Units, through commercialization of Independent Public Health Care Units and undertaking optimization activities, if they were not implemented earlier, then consolidation of entities created as a result of the commercialization of Public Health Care Units, up to assessing the social perception of the occurring changes and possible adjustments in the activities of the transformed health care facilities. The process of restructurization of Pomeranian Hospitals sp. z o.o. and the effects achieved as a result.

Keywords

health care, restructuring, consolidation, commercialization

Edyta Maria Pieniacka*

Strategia dywersyfikacji z perspektywy szkoły planistycznej

Wstęp

Strategia dywersyfikacji jest jednym z dominujących kierunków rozwoju przedsiębiorstwa. Od lat 50. XX w. cieszy się niesłabnącą popularnością wśród teoretyków i praktyków zarządzania. Podejmowana w ramach tego tematu dyskusja dotyczy przede wszystkim strategicznego potencjału strategii dywersyfikacji do kreowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa oraz trudności związanych z jej implementacją. Na kartach literatury przedmiotu wymienia się zarówno jej zalety, jak i wady. Propagatorzy idei dywersyfikacji wskazują na jej wielowymiarowe i nadzwyczajne korzyści, natomiast oponenti na złożoność i wysoce skomplikowany charakter. Pogłębione studia literatury ujawniły, iż niejednoznaczny obraz strategii dywersyfikacji jest wynikiem zmieniających się na przestrzeni lat sposobów myślenia oraz trendów w zarządzaniu strategicznym. Zmiana uwarunkowań funkcjonowania organizacji zdeterminowała rozwój praktyki i teorii zarządzania. Krystalizujące się kolejno nurty zarządzania strategicznego przyjmowały odmienne założenia i kształtowały odmienne paradygmaty przystające do ówczesnych potrzeb gospodarczych. W konsekwencji sedno strategii dywersyfikacji również się zmieniało. W następstwie w ciągu kilkudziesięciu lat powstał zbiór fundamentalnych postulatów dotyczących strategii dywersyfikacji, które na płaszczyźnie praktyki gospodarczej upowszechniły się i obecnie stanowią ugruntowaną wiedzę.

Mimo iż dywersyfikacja jest strategią powszechnie stosowaną przez współczesne przedsiębiorstwa, wciąż budzi niepokój środowiska biznesowego. Na taki stan rzeczy może mieć wpływ niedoinformowanie, głosy opowiadające się przeciwko niej, uprzedzenie oraz niski stan wiedzy. Niezbędne zatem staje się permanentne dostarczanie zarządzającym praktycznej wiedzy z tego zakresu, aby mogli pewnie kroczyć po nieznanych ścieżkach dywersyfikacji. Podjęcie dyskusji nad strategią dywersyfikacji z perspektywy wybranych nurtów myślenia strategicznego wydaje się być logiczną implikacją jej kompleksowego poznania. Wskutek ograniczeń

* Dr, Katedra Komunikacji i Zarządzania, Wydział Nauk o Sporcie, Akademia Wychowania Fizycznego we Wrocławiu, al. Ignacego Jana Paderewskiego 35, 51-612 Wrocław, edyta.pieniacka@awf.wroc.pl

redakcyjnych rozważania w niniejszym artykule zostaną ograniczone do jednego nurtu zarządzania strategicznego. Dążenie do zgłębienia wiedzy na temat dywersyfikacji warto rozpocząć od jej identyfikacji w szkole planistycznej, wymienianej w literaturze przedmiotu jako pierwszy nurt myślenia strategicznego. Krystalizacja podejścia planistycznego przypada na początek II połowy XX w. i zbiega się z okresem największej popularności strategii dywersyfikacji. Dorobek szkoły planistycznej w zakresie dywersyfikacji na trwałe wpisał się w dyscyplinę zarządzania strategicznego, a dla kolejno kształtujących się nurtów stanowił wartościowe źródło inspiracji.

Celem opracowania jest naświetlenie idei strategii dywersyfikacji w planistycznej szkole zarządzania strategicznego. Ważnym punktem rozważań jest zarysowanie jej aspektów teoretycznych i praktycznych, bowiem podjęta dyskusja jest dedykowana przede wszystkim menedżerom, dążącym do zaznajomienia się z istotą dywersyfikacji. Przyjęta konwencja opisu pozwoli usystematyzować wiedzę na jej temat oraz ukazać sposób pojmowania dywersyfikacji jako strategii przedsiębiorstwa w początkach II połowy XX w.

1. Strategia dywersyfikacji w ujęciu planistycznym

Tworzenie się kolejnych nurtów oraz szkół zarządzania strategicznego, porządkujących i klasyfikujących myślenie strategiczne, jest nierozdzielnie powiązane z rozwojem gospodarki światowej. Zachodzące na przestrzeni lat zmiany w otoczeniu kształtowały potrzeby i oczekiwania praktyki biznesowej oraz determinowały dokonywane przez nią wybory strategiczne. Nurt planistyczny, traktowany przez znawców tematu za pierwszą szkołę zarządzania strategicznego [Krupski i inni, 2009, s. 15], ukazuje trendy w zarządzaniu w latach 1950–1970. W ramach tego nurtu podjęto pierwsze próby zapisu praktyki gospodarczej w postaci teoretycznych założeń i paradygmatów oraz zainicjowano myślenie w kategoriach strategii, misji i wizji [Niemczyk, 2013, s. 41]. Planistyczne podejście, określane mianem klasycznego podejścia do zarządzania strategicznego, dostarczyło dyscyplinie zarządzania strategicznego fundamentalnych podstaw w zakresie ontologii, epistemologii oraz metodyki.

Wobec powyższego istotą dyskusji nad postacią strategii dywersyfikacji w nurcie planistycznym stanowi kontekst historyczny, a dokładniej lata 50. i 60. XX w. Prowadzenie rozważań na tym tle wymaga zatem odniesienia się do warunków funkcjonowania ówczesnych przedsiębiorstw.

Rozwój wielu gospodarek światowych nastąpił wraz z zakończeniem II wojny światowej. Lata 40. i 50. XX wieku to okres powojennej hossy wyrażającej się dynamicznym wzrostem PKB w większości krajów świata, przyrostem naturalnym, postępem cywilizacyjnym, procesami globalizacji,

szybką industrializacją, rozwojem technologii, wzrostem popytu na wszelkiego rodzaju dobra i rozrastającymi się strukturalnie firmami oferującymi nowe produkty oraz usługi. Wzrost pewności otoczenia gospodarczego, ale jednocześnie dążenie organizacji do dopasowania się do specyficznych warunków działania zdeterminowało zwiększenie stopnia złożoności zarządzania nimi i skierowało uwagę zarządzających na ideę długoterminowego planowania. Boom na wyznaczanie celów długookresowych, planowanie działań w przestrzeni organizacyjnej, celów krótkoterminowych oraz rosnąca rola menedżera stały się w II poł. XX w. katalizatorem rozwoju planistycznej szkoły myślenia strategicznego.

Okres planistycznego myślenia to początki kształtowania się dyscypliny zarządzania strategicznego i pojawienie się pierwszych interpretacji rozumienia strategii i klasyfikacji wyborów strategicznych. Budowa strategii przedstawiana w konwencji *long-range planning* była sformalizowanym, zdyscyplinowanym i racjonalnym procesem planowania [Vancil, Lorange, 1975, s. 81–90] rozwoju organizacji opartym na analizie wnętrza (głównie zasoby materialne i wiedza menedżerska) i otoczenia organizacji, którego końcowym etapem były wybory strategiczne. Kluczowym elementem kształtowania strategii była renta ricardiańska oraz ekonomia skali i zakresu. Koncepcja renty ricardiańskiej zakłada, iż ponadprzeciętne zyski organizacji pochodzą od zasobów, które są rzadkie i mają ograniczoną dostępność. Natomiast ekonomia zakresu w klasycznym ujęciu występuje w przypadku efektywnego dzielenia się zasobami i działaniami [Goold, Campbell, 1998] bez ponoszenia dodatkowych kosztów. Źródłem ekonomii skali i zakresu w nurcie planistycznym było istnienie nadwyżki zasobów. Stosowano ją przede wszystkim do generowania nowych produktów czy usług, zwiększenia rozmiaru produkcji wielu produktów i w konsekwencji do zdywersyfikowania działalności. Wobec czego strategicznymi zadaniami menedżerów w owym czasie było skuteczne rozmieszczenie zasobów (głównie materialnych) w przestrzeni produktowo-rynkowej wyrażające się rentą ricardiańską, a następnie ich optymalne eksploataowanie umożliwiające generowanie ekonomii skali i zakresu.

Kategoria produktu i rynku stanowiła dla ówczesnych przedsiębiorstw fundament identyfikacji szans rozwojowych. Dominującym trendem zarządzania w latach 50. i 60. XX w. było oferowanie wielu produktów na różnych rynkach. Organizacje dążyły do uniezależnienia się od tendencji popytowych i w konsekwencji do zredukowania ryzyka prowadzonej działalności. Źródłem takiego zachowania był wielki kryzys 1929–1933 w Stanach Zjednoczonych, a uszczegółowiając – sytuacja organizacji po krachu na giełdzie w 1929 r. Badania przyczyn kryzysu wykazały, iż przedsiębiorstwa funkcjonujące w kilku branżach poniosły mniejsze straty niż

przedsiębiorstwa wąsko wyspecjalizowane. W istocie rozszerzanie oferowanego asortymentu było naturalną ścieżką rozwoju, co w konsekwencji doprowadziło do wzrostu liczby dużych przedsiębiorstw w krótkim czasie. Powszechnie przyjęto, iż wzrost oraz redukcja ryzyka zainicjowały na szeroką skalę w Stanach Zjednoczonych w II połowie XX w. procesy dywersyfikacyjne przedsiębiorstw.

Koncepcja strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym w dużej mierze została ukształtowana przez prekursora omawianego podejścia H. Ansoffa. Rosyjski uczyony w 1957 r. zdefiniował w przestrzeni dwuwymiarowej produkt–rynek cztery alternatywne strategie rozwoju organizacji [Ansoff, 1957 s. 113]. Badacz, uwzględniając linię produktu i/lub rynek, opracował model – tzw. macierz Ansoffa, w której wyróżnił takie opcje strategiczne, jak: rozwój produktu, penetrację rynku, rozwój rynku oraz stanowiącą przedmiot rozważań – strategię dywersyfikacji (rys. 1).

Rysunek 1. Strategie rozwoju. Macierz Ansoffa

Rynki	μ_0	μ_1	μ_2	...	μ_m
Linia produktu					
π_0	PENETRACJA RYNKU	ROZWÓJ RYNKU			
π_1	ROZWÓJ PRODUKTU	DYWERSYFIKACJA			
π_2					
...					
π_n					

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff, 1957, s. 114].

Przyjęta przez Ansoffa konwencja opisu strategii rozwojowych odzwierciedla logikę strategicznych wyborów menedżerów w perspektywie ujęcia planistycznego. Precyzując, źródłem korporacyjnego rozwoju w latach 1950–1970 było zwiększanie skali działania w przestrzeni produktowo-rynkowej. W zależności od określonego zakresu rozwoju produktu i rozwoju rynku menedżerowie realizowali określoną ścieżkę rozwoju. Każda z alternatyw strategicznych charakteryzuje się odmienną strukturą produktowo-rynkową i w konsekwencji w różny sposób przyczynia się do rozwoju przedsiębiorstwa i w następstwie do maksymalizacji zysku ekonomicznego. Pierwsze trzy strategie traktowane jako strategie ekspansji umożliwiają rozwój organizacji w ramach dotychczasowej struktury produkt–rynek. W zależności od orientacji zintensyfikowane wysiłki firmy skupiają się na wzroście sprzedaży obecnie wytwarzanych produktów (penetracja rynku), na rozwoju nowej grupy asortymentowej

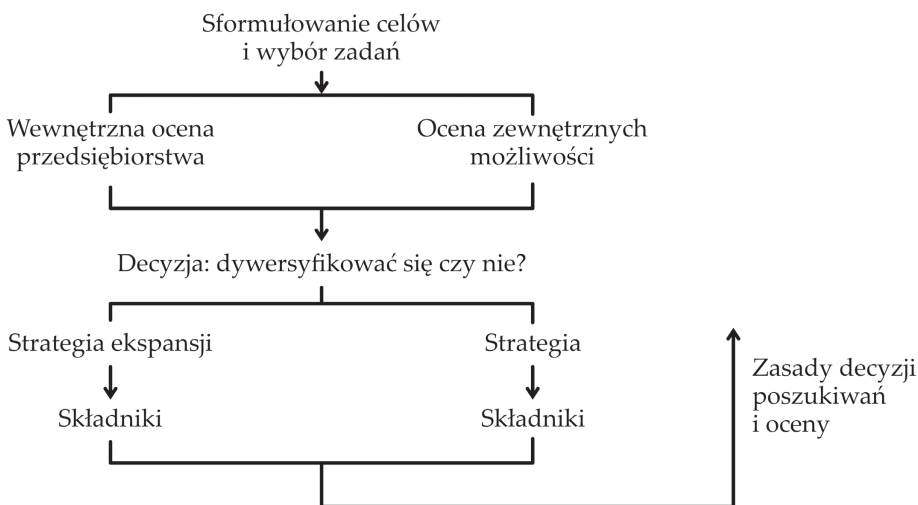
i wprowadzeniu ich na dotychczasowy rynek (rozwój produktu), a także na wejściu na nowe rynki z istniejącymi produktami (rozwój rynku). Z punktu widzenia podjętej dyskusji najważniejszą opcją rozwojową jest dywersyfikacja, zorientowana na wprowadzenie nowych produktów przy jednoczesnym rozwoju rynku. W istocie strategia dywersyfikacji polega na wyjściu przedsiębiorstwa poza dotychczasową sferę produktowo-rynkową. Jej wdrożenie wymaga nowych umiejętności, technologii oraz urządzeń i prawie zawsze prowadzi do zmian w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa [Ansoff, 1957, s. 118]. Twórca idei dywersyfikacji zaznaczył, iż organizacja może realizować ten rodzaj strategii na trzy sposoby: dywersyfikację wertykalną, horyzontalną i lateralną [Ansoff, 1957, s. 118]. Mimo iż macierz Ansoffa obejmuje cztery kierunki strategiczne, to badacz jako świadek zachodzących zmian gospodarczych w latach 50. i 60 XX w. sformułował dywersyfikację jako strategię wpisującą się w ówczesny trend zarządzania – *long-range planning*.

Wyróżnione przez Ansoffa strategie należą do głównej klasyfikacji strategii w szkole planistycznej. Jednak dywersyfikacja jest najbardziej zaawansowanym kierunkiem rozwoju, wymagającym od przedsiębiorstw nowych zdolności i zasobów. Ansoff, konstruując alternatywne ścieżki rozwoju, wskazuje na prymarność naturalnych etapów rozwoju przedsiębiorstwa. Prekursor nurtu planistycznego stwierdził, iż decyzja o realizacji strategii dywersyfikacji uzależniona jest od wykorzystania szans rozwojowych w ramach strategii ekspansji. Precyzując, organizacja zaczyna swoją działalność głównie od strategii penetracji, następnie koncentruje się na rozwoju produktu bądź rynku. W momencie gdy przedsiębiorstwo osiąga siłę ekonomiczną umożliwiającą wejście na nowe rynki z nową ofertą produktową, przechodzi do realizacji strategii dywersyfikacji. Na taką sekwencję rozwoju organizacji zwrócił uwagę inny przedstawiciel nurtu planistycznego A.D. Chandler [1962, s. 20–52]. Historyk gospodarczy na podstawie badań empirycznych nad amerykańskimi korporacjami zaproponował w 1962 r. trzyetapowy model rozwoju organizacji. Wyjaśniał, że w pierwszym etapie rozwoju przedsiębiorstwo wdraża strategię ekspansji ilościowej polegającej na zwiększeniu produkcji istniejących wyrobów i skierowanie ich do podobnego typu klienta. W wyniku zdobycia udziału w rynku organizacja poszukuje nowych rynków geograficznych (strategia ekspansji geograficznej) bądź źródeł zaopatrzenia na odległych terenach (strategia integracji wertykalnej). Z kolei w ostatnim stadium rozwoju przedsiębiorstwo wchodzi na nowe rynki z nowymi produktami dedykowanym różnym rodzajom klienta, a więc wdraża strategię dywersyfikacji.

Syntetyzując, w perspektywie szkoły planistycznej dywersyfikacja była traktowana jako naturalna konsekwencja prowadzenia biznesu. Jednak

podobnie jak dziś podjęcie decyzji o jej wdrożeniu wymagało skrupulatnej analizy. Kwestia ta była przedmiotem zainteresowania w późniejszych pracach naukowych Ansoffa. Efektem jest skonstruowany przez badacza – w konwencji szkoły planistycznej – schemat formułowania strategii (rys. 2), będący jednocześnie fundamentem decyzji o dywersyfikacji.

Rysunek 2. Strategie rozwoju. Macierz Ansoffa



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff, 1965, s. 27].

Ansoff, zgodnie z filozofią szkoły planistycznej, ramy wyboru określonego kierunku rozwoju (strategie ekspansji, strategia dywersyfikacji) oparł na logicznej, sformalizowanej i zrjonalizowanej eksploracji uwarunkowań endogenicznych i egzogenicznych. Diagnoza endogeniczna ukierunkowana była na rozpoznanie słabych i mocnych aspektów firmy, przejawiających się głównie w ocenie zasobów (głównie) materialnych (m.in. technologii) pod względem renty ricardiańskiej i optymalizacji ich wykorzystania oraz wiedzy menedżerów. Ponadto w odniesieniu do analizy wnętrza należało poddać ocenie potencjalne możliwości przemysłu, w którym funkcjonowało przedsiębiorstwo. Badacz do identyfikacji mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa na tle konkurencji zastosował tzw. profil umiejętności organizacji (*competence profile*) i profil konkurencji (*competitive profiles*), a następnie je ze sobą porównał. *Competence profile* kreowany jest na podstawie diagnozy technologii, kwalifikacji, organizacji i oceny poziomu zarządzania w poszczególnych sferach organizacji. Natomiast *competitive profiles* wyrażają umiejętności w danym przemyśle [Ansoff, 1965, s. 27–30]. Analiza perspektyw danego przemysłu (sektora) biorąca pod uwagę cykl rozwoju przemysłu umożliwia identyfikację potencjalnych kierunków rozwoju,

zyskowności, trendów popytu, konkurencyjności, kosztów wejścia i wyjścia, trendów w technologii. Zestawiając mocne i słabe strony z możliwościami przemysłu, definiuje się skorygowaną prognozę wzrostu przedsiębiorstwa, a następnie wyznacza lukę dywersyfikacji [Ansoff, 1965, s. 27–30]. W istocie ostateczna decyzja o strategii dywersyfikacji zdeterminowana jest analizą zewnętrzną, w implikacji której następuje ocena możliwych opcji wyjścia poza obecny przemysł. Rozpatrywane są wybrane przemysły oraz kandydaci w kontekście rozszerzenia dotychczasowej działalności z perspektywy wybranych kryteriów ekonomicznych, konkurencji i efektów synergicznych. Uwzględniając te przesłanki oraz zasoby jednostki gospodarczej, określa się przemysły, o które organizacja może poszerzyć obecny biznes. Motorem sukcesów wejścia do nowej dziedziny są możliwe do uzyskania korzyści płynące z ekonomii zakresu oraz zjawiska synergii. Profile konkurencji dla każdego potencjalnego przemysłu porównane z profilem umiejętności przedsiębiorstwa odzwierciedlają poziom dostosowania przedsiębiorstwa do określonego, nowego przemysłu, wyznaczając jednocześnie potencjalne szanse powodzenia. Przemysły o najwyższym stopniu dopasowania determinują uzyskanie najwyższych wyników w zakresie synergii, co w konsekwencji podwyższa prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w nowej dziedzinie i maksymalizację stopy zysku. Prymarnym aspektem schematu formułowania strategii jest zaproponowana przez Ansoffa architektura dywersyfikacji, obejmująca takie elementy, jak: zakres produktowo-rynkowy, wektor wzrostu, synergia, przewaga konkurencyjna oraz sposoby realizacji strategii dywersyfikacji [Ansoff, 1962, s. 28]. Kompozycja strategii dywersyfikacji odzwierciedla trendy panujące w praktyce biznesowej w latach 1950–1970 XX w. Istotę wyboru strategii dywersyfikacji w perspektywie planistycznej stanowi zakres produktowo-rynkowy, oznaczający wybór przyszłych dziedzin (sektorów/przemysłów) oraz rynków. Ważkim komponentem koncepcji dywersyfikacji Ansoffa jest wektor wzrostu, określający alternatywy dywersyfikacji: horyzontalna, pionowa, koncentryczna oraz konglomeratowa (tab. 1).

Logika dywersyfikacji w szkole planistycznej obok renty ricardiańskiej oraz ekonomii skali i zakresu opierała się na synergii. Jest ona prymarnym składnikiem omawianej kompozycji dywersyfikacji. W tym kontekście wyraża się poprzez współdziałanie nowej i istniejącej działalności. Precyzując, źródłem synergii w optyce *long-range planning* było dzielenie zasobów i/lub współdzielenie działań pomiędzy odmiennymi biznesami. Dla ówczesnych przedsiębiorstw stanowiła główną przesłankę do rozszerzenia działalności w kierunku pokrewnym. Przedsiębiorstwa dążące do realizacji strategii dywersyfikacji poszukiwały biznesów, które w wyniku integracji z dotychczasowym biznesem przyniosłyby określone efekty

synergetyczne. Sposobność integracji działalności i w następstwie wykorzystywanie powiązań między biznesami, w ramach których współdzielono zasoby, stanowiło źródło korzyści synergetycznych oraz oszczędności z tytułu ekonomii skali i zakresu. A więc synergia (m.in. handlowa, wykorzystania zasobów, inwestycyjna, systemu zarządzania) będąca następstwem współdziałania biznesów generowała korzyści, nie do osiągnięcia w przypadku indywidualnie prowadzonych biznesów. Zgodnie z filozofią nurtu planistycznego synergia oraz ekonomia skali i zakresu stanowiła racjonalne uzasadnienie decyzji o dywersyfikacji.

Tablica 1. Kierunki wzrostu organizacji przez dywersyfikację

	Nowe produkty	
Odbiorcy	Produkty	
	Technologia pokrewna	Technologia niepokrewna
Tego samego typu	Dywersyfikacja horyzontalna	
Firma jako odbiorca	Dywersyfikacja pionowa	
Podobnego typu	Dywersyfikacja koncentryczna	
Nowi		Dywersyfikacja konglomeratowa

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Ansoff, 1957, s. 132].

Kategorie te są ściśle powiązane z kolejnym prymarnym zagadnieniem nurtu planistycznego, mianowicie z zasobami i ich odpowiednią alokacją w przestrzeni produktowo-rynkowej. Źródłem korzyści synergetycznych i oszczędności wynikających z ekonomii skali i zakresu było efektywne eksploatowanie zasobów w powiązanych biznesach. Zjawisko synergii w sposób szczególny wpłynęło na postać strategii dywersyfikacji w latach 60. i 70. XX w. Większość organizacji do końca lat 60. ubiegłego wieku realizowało dywersyfikację pokrewną. Rumelt na podstawie badań w zakresie dywersyfikacji w 500 największych przedsiębiorstwach amerykańskich stwierdził, że w 1969 r. 44% organizacji było zróżnicowanych pokrewnie, natomiast zdywersyfikowanych konglomeratowo było tylko 12% jednostek gospodarczych [Rumelt, 1984]. Ansoff podkreślał istotność synergii w procesie jej wdrażania. Argumentował, że organizacje powinny rozpatrywać swoje umiejętności w obszarze produkcji, marketingu oraz ogólnego zarządzania, a następnie identyfikować szanse w przestrzeni produktowo-rynkowej, tak aby umiejętności te mogły zostać wykorzystane do osiągnięcia efektów synergii [Ansoff, 1965]. Synergia w sposób szczególny wpłynęła na kształt dywersyfikacji w szkole planistycznej. Co więcej, jej znaczenie jest na tyle istotne, iż zarówno nurt pozycyjny, jak i zasobowy traktują synergę w kategorii fundamentu procesów dywersyfikacyjnych.

Kolejnym elementem kompozycji strategii dywersyfikacji jest przewaga konkurencyjna. Przewaga konkurencyjna w odniesieniu do strategii dywersyfikacji opiera się na identyfikacji takich obszarów działania, w których przedsiębiorstwo będzie mogło zająć wiodącą pozycję. Pogłębienie wiedzy z zakresu otoczenia zewnętrznego (konkurencji) oraz analiza własnych produktów i rynków wspiera działania organizacji w zakresie identyfikowania możliwości osiągnięcia przewagi. Należy zaznaczyć, iż to menedżer musiał optymalizować wykorzystanie zasobów wewnętrznych, a z otoczenia czerpać wiedzę na temat trendów m.in. makroekonomicznych, a także umieć oszacować przewagi konkurencyjne i możliwości poprawy wydajności [Ansoff, 1965, s. 89]. Twórca omawianej kompozycji dywersyfikacji, zgodnie z orientacją nurtu planistycznego, uważa, że źródłem przewagi konkurencyjnej jest w tym kontekście konkurencyjny produkt. Ansoff wyróżnia następujące kategorie produktów:

- produkt nowy, wysoce pożądanym,
- produkt wykazujący określony kompromis między kosztami a jakością
- produkt ulepszony, tj. o wyższej jakości i konkurencyjnej cenie lub niższej cenie i identycznym poziomie jakości [Ansoff, 1957].

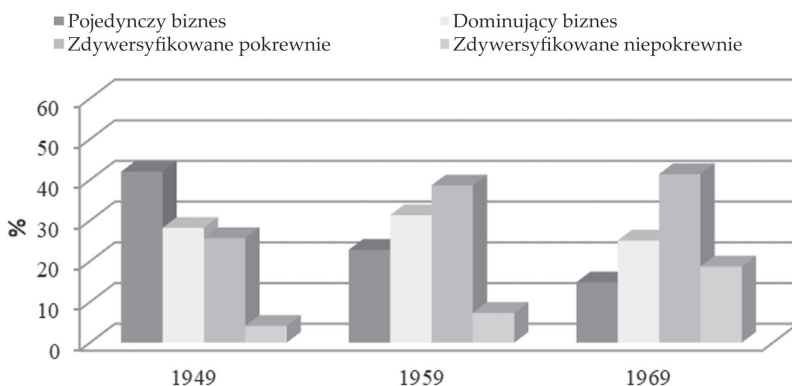
Prekursor nurtu planistycznego za ostatni składnik strategii dywersyfikacji uznał metodę jej realizacji. Rozszerzanie działalności może opierać się na rozwoju wewnętrznym (organicznym), bazującym na potencjale przedsiębiorstwa lub też na rozwoju zewnętrznym (egzogonicznym) poprzez fuzje i przejęcia bądź alianse strategiczne. Zatem w zależności od istniejących indywidualnych przesłanek i okoliczności organizacje mogą realizować procesy dywersyfikacyjne w dwojaki sposób.

Omówiona koncepcja zarysowuje ideę dywersyfikacji w konwencji podejścia planistycznego i stanowi ważne uzupełnienie macierzy Ansoffa. Konkluzją przeprowadzonych powyżej dywagacji jest stwierdzenie, iż zaproponowany przez Ansoffa schemat formułowania strategii organizacji jest niczym innym jak poszukiwaniem przez firmy odpowiedzi na kluczową kwestię, mianowicie, w jakim kierunku podążać? Badacz podjął wyzwanie, by ten dylemat można było racjonalnie rozstrzygnąć. Jednak dla współczesnych przedsiębiorstw aspekt ten pozostaje wciąż nierozwiązanym problemem.

Przeprowadzone dotąd rozważania pozwalają wysunąć wniosek, że dywersyfikacja zajmuje szczególne miejsce w szkole planistycznej. Warto zaznaczyć, że za początek ery dywersyfikacji uznaje się koniec wielkiego kryzysu 1929–1933 w Stanach Zjednoczonych, ale to właśnie w latach 60. XX w. nastąpiły zintensyfikowane procesy dywersyfikacyjne (rys. 3). Pogłębione badania literaturowe wskazują, że ówczesny trend dywersyfikacji

powstał na bazie synergii, ekonomii skali i zakresu (co zostało rozpatrzone powyżej), zdecentralizowanej struktury dywizjonalnej (wielozakładowej) oraz koncepcji „ogólnych umiejętności kierowniczych” (*general management skills*) [Goold i inni, 1994].

Rysunek 3. Poziom strategii dywersyfikacji w największych przedsiębiorstwach amerykańskich w latach 1949–1969



Źródło: Opracowanie własne na podstawie [Rumelt, 1974, s. 361].

Podjmując dyskusję nad wpływem struktury dywizjonalnej na powodzenie strategii dywersyfikacji w II połowie XX w., należy poszukać odpowiedzi na pytanie, co spowodowało, że scentralizowane struktury funkcjonalne zostały zastąpione strukturą dywizjonalną. Prekursor szkoły planistycznej Chandler, w oparciu o badania empiryczne realizowane w przedsiębiorstwach, które jako pierwsze zaimplementowały strukturę dywizjonalną, m.in. Du Pont, General Motors, Standard Oil, stwierdził, że źródłem transformacji struktury funkcjonalnej na dywizjonalną był konsekwentnie rozszerzający się zakres produktowo-rynkowy i w implikacji narastające problemy zarządzania coraz większą organizacją, m.in. przeciążenie kadry zarządzającej, złożoność działań, trudności w zakresie koordynacji. Względy te, zgodnie z ideą Chandlera „struktura podąża za strategią”, wymusiły zmianę w przestrzeni organizacyjnej. Przystosowanie zdecentralizowanej struktury dywizjonalnej ułatwiło lepszą kontrolę finansową i jednocześnie usprawniło zarządzanie zdywersyfikowaną ofertą produktową. Ponadto „odciążało” naczelne kierownictwo od zarządzania „codziennym biznesem” na rzecz całościowego zarządzania przedsiębiorstwem, m.in. na strategię, planowanie długoterminowe, zarządzanie zasobami – ich optymalne rozmieszczenie pomiędzy szansę produktowo-rynkowe, koordynowanie i skuteczną eksploatację w myśl zasady ekonomii skali i zakresu, w sposób umożliwiający osiągnięcie renty ricardiańskiej, korzyści synergetycznych i maksymalizację stopy zysku. Dodatkowo rolę

zarządzających przedsiębiorstwem wielozakładowym (dywizjonalnym) było identyfikowanie szans rozwojowych w przestrzeni produkt–rynek oraz zagrożeń w otoczeniu zewnętrznym. Natomiast zadaniem dywizji było „codzienne” zarządzanie biznesem i osiągnięcie zysków.

Decentralizacja pojmowana jako sposób na sprawne zarządzanie szerokim zakresem produktowo-rynkowym zainicjowała w II połowie XX w. procesy dywersyfikacji przedsiębiorstw. Skuteczność struktury dywizjonalnej wyrażona sukcesami amerykańskich przedsiębiorstw (m.in. General Motors; Du Pont) oraz dążeniem do wzrostu ówczesnych organizacji sprawiła, iż struktura dywizjonalna stała się w latach 1950–1970 dominującą formą organizacyjną. Wskutek upowszechnienia się struktury dywizjonalnej oraz konceptu *long-range planning* nastąpiło udoskonalenie procesów zarządzania w przedsiębiorstwach o wysokim stopniu zróżnicowania.

Dążąc do rozpoznania idei strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym, należy odnieść się do innego ważnego aspektu, mianowicie do koncepcji *general management skills* – ogólnych umiejętności kierowniczych. Pojęcie to pojawiło się w latach 50. XX wieku na bazie założenia, że ogólne umiejętności zarządzania umożliwiają menedżerom wchodzenie w nieznaną dotąd dziedzinę i osiągnięcie sukcesów w nowych biznesach. Idea ta została rozpropagowana przez P. Druckera, R. Katza oraz H. Koontza. Badacze w swych opracowaniach przedstawiali istotę *general management skills* oraz podkreślali zasadność wykorzystywania „ogólnych umiejętności” w odmiennych gałęziach przemysłu, tym samym motywując zarządzających do implementacji dywersyfikacji niepokrewnej. Istotę tej koncepcji wyraził R. Katz, stwierdzając: „wszyscy dobrze znamy tych »profesjonalnych menedżerów«, którzy stają się prototypem współczesnego kierowniczego świata. Ci ludzie z niezwykłą łatwością potrafią przejść z jednego przemysłu do innego, nie tracąc przy tym na efektywności. Wydaje się, że ich ludzkie i konceptualne umiejętności rekompensują nieznaną technicznych aspektów nowego zajęcia” [Katz, 1955, s. 33–42]. Rozpowszechnienie *general management skills* (podobnie jak zjawisko synergii) stanowiło wówczas logiczne uzasadnienie rozszerzania dotychczasowej działalności o biznesy niepokrewne. W latach 60. XX w. nastąpiła fala fuzji i przejęć w Stanach Zjednoczonych. Przedsiębiorstwa przejmowały spółki z odległych, niepowiązanych ze sobą dziedzin, dostarczając płodnego gruntu dla urzeczywistnienia koncepcji *general management skills*. Menedżerowie mogli wykorzystywać swoje profesjonalne i unikatowe umiejętności w odmiennych biznesach i przemysłach. Zintensyfikowane procesy dywersyfikacyjne ukierunkowane na funkcjonowanie organizacji na różnych rynkach i w różnych branżach doprowadziły do wzrostu liczby konglomeratów w krótkim czasie. Pod koniec lat 60. XX w. pojawiły się problemy w zakresie zarządzania zdywersyfikowanymi przedsiębiorstwami

na szeroką skalę, m.in. z alokacją zasobów oraz z efektywnością. Ponadto zmiany w otoczeniu gospodarczym oraz coraz bardziej nieprzewidywalna przyszłość sprawiły, iż założenia wypracowane w ramach omawianego podejścia zaczęły tracić na znaczeniu. W rezultacie praktyka menedżerska wymusiła zmianę filozofii zarządzania organizacjami zdywersyfikowanymi, tym samym doprowadzając do wykrystalizowania się podejścia pozycyjnego i ukształtowania nowych poglądów na temat dywersyfikacji. Schyłek podejścia planistycznego datowany jest na lata 1968–1973.

Przeprowadzone dotąd dywagacje nakreślają ideę strategii dywersyfikacji z perspektywy podejścia planistycznego. Podjęta logika rozważań skoncentrowana była wokół najistotniejszych zagadnień opisujących zjawisko dywersyfikacji w perspektywie nurtu planistycznego. Połączenie analizy literatury z wnikliwym spojrzeniem na przemiany zachodzące w otoczeniu zewnętrznym w latach 50. i 60. ubiegłego stulecia umożliwiło szerokie ujęcie podjętej problematyki, dostarczając tym samym wartościowej wiedzy na temat idei dywersyfikacji w optyce długoterminowego planowania. Poruszone kwestie porządkują proces myślenia o strategii dywersyfikacji. Budowanie świadomości w zakresie dywersyfikacji jest niezbędne do rozumienia jej praktycznych implikacji i skutecznego wykorzystywania potencjału, który ze sobą niesie.

Zakończenie

Poczynione w niniejszym opracowaniu konstatacje zarysowują kreację strategii dywersyfikacji w szkole planistycznej. Ulokowanie dywersyfikacji w pierwszym nurcie myślenia strategicznego wymagało odniesienia się do kontekstu historycznego i nakreślenia roli, jaką odegrała strategia dywersyfikacji w rzeczywistości gospodarczej w latach 1950–1970. Ponadto uwaga autora została skierowana na prymarne aspekty, które ukształtowały ideę dywersyfikacji w ujęciu planistycznym. Dążono do wiarygodnego zobrazowania podjętej problematyki. Reasumując, można sformułować następujące wnioski:

- dywersyfikacja w nurcie planistycznym według najważniejszej klasyfikacji strategii szkoły planistycznej (macierz Ansoffa) jest podstawową strategią rozwoju,
- wybór dywersyfikacji na strategię przedsiębiorstwa jest procesem sformalizowanym, opartym na racjonalnej analizie wnętrza (zasoby głównie materialne oraz wiedza menedżerska) oraz otoczenia zewnętrznego,
- dywersyfikacja w nurcie planistycznym polega na ekspansji na nowe obszary w przestrzeni produktowo-rynkowej,

- logika strategii dywersyfikacji w nurcie planistycznym bazuje na ekonomii skali i zakresu, synergii, rencie ricardiańskiej, dywizjonalizacji oraz idei *general management skills*,
- dywizjonalizacja przedsiębiorstw zainicjowała procesy dywersyfikacji przedsiębiorstw w latach 50. i 60. XX w.,
- głównym zadaniem menedżerów przedsiębiorstwa zdywersyfikowanego w optyce planistycznej, poza koordynacją i kontrolą, identyfikowaniem szans w otoczeniu, było optymalne rozmieszczenie i wykorzystanie zasobów będących w posiadaniu organizacji,
- głównymi motywami dywersyfikacji z perspektywy *long-range planning* był wzrost, redukcja ryzyka, korzyści płynące z ekonomii zakresu i skali.

Tablica 2. Idea strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym

Strategia dywersyfikacji w ujęciu planistycznym			
Determinanty	Wyróżniki	Problemy	Cel
<ul style="list-style-type: none"> – struktura dywizjonalna – <i>general management skills</i> – synergia 	<ul style="list-style-type: none"> – strategia wzrostu – orientacja produktowo-rynkowa – sformalizowany i racjonalny wybór strategii – powiązanie otoczenia i struktury wewnętrznej 	<ul style="list-style-type: none"> – optymalna alokacja zasobów materialnych – rozpoznanie szans w przestrzeni produktowo-rynkowej 	<ul style="list-style-type: none"> – wzrost – maksymalizacja zysku – redukcja ryzyka

Źródło: Opracowanie własne.

Konkludując, strategia dywersyfikacji w nurcie planistycznym zajmuje szczególne miejsce. Nie tylko z uwagi na fakt, iż była trendem zarządzania w latach 1950–1970 i jest genetycznie powiązana z koncepcją *long-range planning*, ale także dlatego, że miała charakter „dziewiczy”, nie była ograniczana żadnymi aspektami i miała wydzźwięk całkowicie pozytywny. Ówczesne przedsiębiorstwa traktowały ją w kategoriach szybkiego wzrostu i szansy na osiągnięcie ponadprzeciętnych zysków. Stanowiła naturalny etap rozwoju organizacji. I przede wszystkim nie była pojmowana jako ryzyko działalności, jak miało to miejsce pod koniec lat 70. XX w. Ufność w jej potencjał zaprowadziła wiele korporacji na szczyt. Jednak jak ukazuje praktyka gospodarcza, w biznesie obowiązuje przede wszystkim zasada ograniczonego zaufania. Schyłek szkoły planistycznej został zainicjowany

pojawieniem się pierwszych krytycznych poglądów na jej temat i tym samym dał początek postrzegania jej w negatywnym świetle. Dostarczanie praktyce menedżerskiej praktycznej wiedzy stanowi fundament efektywnego zarządzania zdywersyfikowaną działalnością. W takim zamierzeniu przeprowadzono niniejszą dyskusję.

Literatura

- Ansoff H. (1965), *Corporate Strategy*, New York, McGraw-Hill.
- Ansoff H. (1957), *Strategies for Diversification*, „Harvard Business Review”, Vol. 35, No. 5.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Goold M., Campbell A., Alexander M. (1994), *Corporate-Level Strategy. Creating in the Multibusiness Company*, John Wiley & Sons, Inc.
- Goold M., Campbell A. (1998), *Desperately seeking synergy*, „Harvard Business Review”, September-October.
- Hall W.K. (1978), *SBU's: Hot, New Topic in the Management of Diversification*, „Business Horizons”, Vol. 21, No. 1.
- Katz R.L. (1955), *Skills of an Effective Administrator. Performance depends on fundamental skills rather than personality traits*, „Harvard Business Review”, January-February.
- Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E. (2009), *Koncepcje strategii organizacji*, PWE, Warszawa.
- Niemczyk J. (2013), *Strategia. Od planu do sieci*, Uniwersytet Wrocławski, Wrocław.
- Porter M.E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.
- Rumelt R.P. (1974), *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Harvard University Press, Boston.
- Rumelt R.P. (1984), *Towards of Strategic Theory of the Firm*, w: Lamb R.B. (ed.), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, New York.
- Vancil R.F., Lorange P. (1975), *Strategic planning in diversified company*, „Harvard Business Review”, January-February.

Streszczenie

Dywersyfikacja jest traktowana w literaturze przedmiotu jako najbardziej radykalny, ale jednocześnie dominujący kierunek rozwoju organizacji. Przedstawiciele środowisk naukowych oraz praktyki biznesu nierzadko w sposób krytyczny odnoszą się do jej potencjału i możliwości generowania przez nią wartości. Precyzując, dywersyfikacja pozostaje dla wielu niezrozumiałą kategorią. Prymarnym aspektem staje się dostarczanie wiedzy w tym zakresie, bowiem żeby mogła być ona użyteczna dla świata biznesu i efektywnie przez ten świat wykorzystywana, musi być przede wszystkim przez niego zrozumiała.

Na przestrzeni lat poglądy na temat strategii dywersyfikacji ewoluowały. W ramach pojawiających się nurtów myślenia strategicznego przyjmowano odmienne założenia, co spowodowało, iż jej postać również się zmieniała.

W opracowaniu podjęto dyskusję nad konceptualizacją strategii dywersyfikacji w ujęciu planistycznym. Autorka prezentowanego artykułu koncentruje się na najważniejszych kwestiach, które istotnie wpłynęły na kreację strategii dywersyfikacji w podejściu planistycznym. Przyjęta optyka wyjaśnia, w jaki sposób pojmowano strategię dywersyfikacji w latach 1950–1970. Badania literaturowe w tym obszarze zostały przeprowadzone na potrzeby pracy doktorskiej pt. *Strategia dywersyfikacji w ujęciu zasobowym*.

Słowa kluczowe

dywersyfikacja, nurt planistyczny, strategia, rozwój przedsiębiorstwa, szkoły zarządzania strategicznego

Diversification strategy from the Perspective of the Planning School

Diversification strategy is described in the literature of the subject as the most radical as well as dominant direction of development of the organization. More often than not, representatives of scientific environment and business world criticize diversification potential and capacity to create value for company. So that, diversification strategy has been still incomprehensible category. Therefore there appears the need to provide knowledge of this field because it could be helpful for business and also effectively by the world applied, knowledge of diversification must be understanding.

Views on the diversification strategy evolved throughout the years. In emerging school of strategic thinking assumed different premises so that is why character of diversification strategy also changed.

The paper discusses the concept of strategy diversification in the Planning School. The author of the present papers focus on the most important issues, which affected the creation of the diversification strategy in the planning approach. This point of view explains how diversification strategy was understood in the years 1950–1970. A literature review in this field is a part of the research process for the doctoral dissertation entitled *Diversification strategy in a resource-based view*.

Keywords

diversification, growth, strategy, long-range planning, approach to strategic management

Anna Pluszyńska*

Publiczne instytucje kultury w Polsce jako projektodawcy kampanii crowdfundingowych

Wstęp

Z wstępnych badań przeprowadzonych na przełomie marca i kwietnia 2018 r. wynika, że publiczne instytucje kultury sporadycznie korzystają z alternatywnej formy pozyskiwania funduszy, jaką są m.in. kampanie crowdfundingowe. Zaledwie 18 instytucji kultury podjęło się tego trudu i zrealizowało na portalach polakportafi.pl oraz wspieramkulture.pl łącznie 24 kampanie, z czego 17 zakończyło się sukcesem [Pluszyńska, 2018b]. Interesujące wydaje się zatem, co skłoniło wskazane instytucje, by podjąć trud zbierania środków finansowych na realizację projektów z wykorzystaniem portali crowdfundingowych.

Celem niniejszego artykułu o charakterze jakościowym jest zbadanie, czy, a jeśli tak – to dlaczego warto, by publiczne instytucje kultury pozyskiwały fundusze z alternatywnych źródeł na realizację własnych pomysłów; jakie są wymierne korzyści z przeprowadzenia zbiórek, oprócz tych finansowych, i na jakie trudności instytucje kultury napotykały w trakcie przeprowadzania kampanii crowdfundingowej. Aby zrealizować cel artykułu, wykorzystano przegląd literatury przedmiotu, metodę zbierania danych wtórnych i wnioskowanie indukcyjno-dedukcyjne oraz studia przypadków. Zostały przeprowadzone wywiady pocztą elektroniczną z przedstawicielami sześciu instytucji kultury, którzy byli jednocześnie pomysłodawcami i/lub koordynatorami kampanii crowdfundingowych. W ten sposób pozyskano informacje z przeszłości oraz poznano subiektywne opinie na temat prowadzenia kampanii i jej skuteczności.

1. Instytucje kultury w Polsce

Podstawowym aktem prawnym regulującym zasady funkcjonowania instytucji kultury w Polsce jest ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej [ustawa, 1991]. „Instytucja kultury to sformalizowany system obiektów, urządzeń i organizacji, których funkcjonowanie służy tworzeniu, przechowywaniu, powielaniu i społecznemu upowszechnianiu

* Dr, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, anna.pluszynska@uj.edu.pl

dóbr kultury” [Burszta i inni, 2009]. Jej podstawowym celem jest prowadzenie szeroko rozumianej działalności kulturalnej. Działalność ta – zgodnie z przywołaną ustawą – polega na tworzeniu, upowszechnianiu i ochronie kultury. Może być prowadzona w formie teatru, opery, operetki, filharmonii, orkiestry, instytucji filmowej, kina, muzeum, biblioteki, domu kultury, ogniska artystycznego, galerii sztuki oraz ośrodka badań i dokumentacji w różnych dziedzinach kultury.

„Prowadzenie działalności kulturalnej należy do konstytucyjnych i ustawowych obowiązków władz publicznych. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nakłada na państwo (w tym także na jednostki samorządu terytorialnego) obowiązek sprawowania mecenatu nad działalnością kulturalną” [Pluszyńska, 2015, s. 17]. Mecenat w obszarze kultury i sztuki polega na wspieraniu i promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych, a także opieki nad zabytkami i ochrony dziedzictwa narodowego w RP i za granicą.

Działalność kulturalną mogą prowadzić osoby prawne, osoby fizyczne oraz jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej [ustawa, 1991, art. 3]. W roku 2016 funkcjonowało łącznie 15 721 instytucji kultury. Obszar działalności kulturalnej został jednak zdominowany przez podmioty publiczne – 93% domów i ośrodków kultury, klubów i świetlic oraz 79% muzeów to instytucje publiczne. Ponad 83% bibliotek, teatrów i instytucji muzycznych stanowią instytucje działające w ramach sektora publicznego (jedynie 16% to instytucje prywatne). Natomiast najniższym udziałem instytucji z sektora publicznego charakteryzują się galerie sztuki (nieco 60%) oraz kina (61,1%) [GUS, 2016; 2017a]. Szczegółowe dane dotyczące formy własności instytucji kultury w Polsce w roku 2017 i 2016 zawiera tablica 1.

Tablica 1. Podział instytucji kultury według form własności w 2016 i 2017 r.

Wyszczególnienie	Liczba instytucji kultury (razem)		Udział instytucji z sektora publicznego		Udział instytucji z sektora prywatnego	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Muzea	944	949	79,6%	79,3%	20,4%	20,7%
Centra kultury, domy kultury, ośrodki kultury, kluby i świetlice	4204	4230	93,6%	93,1%	6,4%	6,9%
Biblioteki (łącznie z filiami)	9567	9474	83,5%	83,9%	16,5%	16,1%
Teatry i instytucje muzyczne	182	187	bd	83,4%	bd	16,6%
Galerie sztuki	335	341	60,9%	60,4%	39,1%	39,6%
Kina	489	491	61,1%	61,7%	38,9%	38,3%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie [GUS, 2016; 2017a].

Państwowe instytucje kultury tworzone są przez ministrów i kierowników urzędów centralnych. Jednostki samorządu terytorialnego (JST) organizują działalność kulturalną, tworząc samorządowe instytucje kultury. Przy tej okazji warto nadmienić, że wśród instytucji publicznych przeważają jednostki, dla których organizatorem jest samorząd.

Istotnym czynnikiem kształtującym ofertę kulturalną i funkcjonowanie publicznych podmiotów zajmujących się kulturą są kwestie finansowe. Jako organizator państwo lub JST ma obowiązek zapewnić tworzonemu instytucjom kultury środki niezbędne do rozpoczęcia i prowadzenia działalności kulturalnej oraz do utrzymania obiektu, w którym działalność jest prowadzona. Instytucje kultury mogą otrzymywać środki finansowe w formie dotacji:

- podmiotowej na dofinansowanie działalności bieżącej w zakresie realizowanych zadań statutowych, w tym na utrzymanie i remonty obiektów,
- celowej na finansowanie lub dofinansowanie kosztów realizacji inwestycji,
- celowej na realizację wskazanych zadań i programów.

Obowiązek finansowania kultury jest realizowany także poprzez sprawowanie mecenatu nad instytucjami kultury przejawiającego się wspieraniem i promocją twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, działań i inicjatyw kulturalnych oraz opieki nad zabytkami [GUS, 2015, s. 30].

Jednym z głównych źródeł finansowania kultury w Polsce są środki publiczne – trzy czwarte budżetu podmiotów publicznych opiera się na wydatkach budżetu państwa oraz wydatkach JST [GUS, 2015, s. 30]. Łączne nakłady finansowe JST i budżetu państwa traktowane jako wydatki publiczne na kulturę w latach 2007–2016 wzrosły z 5928,4 mln zł do 8873,1 mln zł [GUS, 2015, s. 72; 2016, s. 65]. Ponieważ wśród instytucji publicznych przeważają jednostki, dla których organizatorem jest samorząd, to właśnie one poniosły największe nakłady na kulturę, tj. 6462,3 mln zł, co stanowi udział w wydatkach publicznych na kulturę – 72,8% w 2016 (w roku 2015 – 78,5%). Największy udział w samorządowych wydatkach publicznych miały w roku 2016 samorządy gminne – 44,6% (samorządy miast na prawach powiatu, województw i powiatów – odpowiednio: 34,4%, 19,6% i 1,4%) [GUS, 2016, s. 65–66].

Jak czytamy w raporcie GUS: „priorytety w wydatkach na działalność poszczególnych rodzajów instytucji kultury i formy działalności kulturalnej w wydatkach budżetu państwa na kulturę i ochronę dziedzictwa narodowego w 2016 r. pozostały podobne do lat poprzednich. Zmieniła się natomiast ich struktura. Największą część wydatków z budżetu państwa przeznaczono na inwestycje i funkcjonowanie muzeów – 45,1% oraz

ochronę zabytków i inne formy opieki nad zabytkami – 10,3%, a także na centra kultury i sztuki – 8,1% oraz teatry – 7,1% (w 2015 r. odpowiednio: 28,8%, 14,4%, 11,7% oraz 9,9%). Z budżetów samorządowych najczęściej wydano na działalność domów, ośrodków kultury, klubów i świetlic – 30,2% oraz bibliotek – 20,1%, a także funkcjonowanie muzeów – 11,7% i teatrów – 10,9% (w roku poprzednim odpowiednio: 29,4%, 19,0%, 12,2% oraz 10,2%)” [GUS, 2016, s. 65–66].

Prócz dotacji podmiotowych, które zapewniają podstawy materialne publicznym instytucjom kultury, oraz dotacji celowych istotnym źródłem finansowania są: krajowe programy grantowe, międzynarodowe fundusze dostępne dla podmiotów tworzących kulturę i sztukę oraz pomoc finansowa, usługowa i rzeczowa, możliwa do pozyskania od prywatnych sponsorów. W tym kontekście należy także wspomnieć o wydatkach prywatnych, tj. gospodarstw domowych, czyli odbiorców kultury, nabywających wyroby i usługi kulturalne. Przeciętne roczne wydatki na zakup artykułów i usług kulturalnych w 2016 r. wyniosły 347,40 zł (wobec 340,08 zł w 2015 r.) na 1 osobę w gospodarstwie domowym i zwiększyły się nominalnie o 7,32 zł (tj. o 2,2%) w porównaniu z rokiem poprzednim. Udział wydatków na kulturę w łącznych wydatkach gospodarstw domowych – podobnie jak w 2015 r. – wyniósł 2,6% [GUS, 2016, s. 65–66]. Najmniejsze wydatki przeznaczano na zakup książek (przeciętnie 23,64 zł na osobę), gazet (29,16 zł) i biletów wstępu (31,92 zł). Najwięcej przeznaczano na usługi w ramach pakietów komunikacyjnych (175,08 zł) i usługi internetowe (80,40 zł) [GUS, 2016, s. 65–66].

2. Istota crowdfundingu

Rozwój koncepcji Web 2.0 sprawił, że zaufaniem zaczęły się cieszyć modele współpracy, które charakteryzują się otwartością, partnerstwem i działalnością w skali globalnej. Internauci chętniej podejmują aktywność, by współtworzyć innowacje, dzielą się informacją, wiedzą, zasobami, wyznają zasadę otwartości, równości oraz partnerstwa jako obowiązującego porządku społecznego i podejmują działania na skalę globalną. Zdecydowanej zmianie uległo postrzeganie użytkownika internetu, który przestał być jedynie biernym odbiorcą (Alvin Toffler nazwał go „prosumentem” [Toffler, 2006]). Zaangażowanie wirtualnej społeczności zaczęło z czasem przybierać na sile, dlatego próbując zdefiniować to zjawisko, zaczęto używać m.in. terminów: produkcja partnerska¹ [Benkler, 2008],

¹ Oddolne, oparte na pozaekonomicznych przesłankach, współdziałanie wielu osób. Celem współpracy partnerskiej jest wymiana wiedzy i informacji, a jedynym kryterium doboru osób, zasób ich wiedzy i zdobyte w danej dziedzinie doświadczenie.

inteligencja zbiorowa² [Lévy, 1994], mądrość tłumu³ [Surowiecki, 2004], wikinomia⁴, makrowikinomia⁵ [Tapscott, Williams, 2008; 2011] czy crowdsourcing⁶ i crowdfunding.

Termin „crowdfunding” jest neologizmem powstałym w wyniku połączenia dwóch angielskich słów: *crowd* (tłum) i *funding* (finansowanie). Nie ma jednej definicji crowdfundingu, a w literaturze przedmiotu spotykamy liczne sposoby wyjaśnienia tego terminu. Ajay Agrwal, Christian Catalini i Avi Golfrab uważają, że „crowdfunding ułatwia artystom i przedsiębiorcom sfinansowanie ich projektów, których w przeciwnym razie nie udałoby się zrealizować. Metoda ta ułatwia pozyskiwanie od wielu osób niewielkich kwot (...) poprzez platformy sieci społecznych, które wspierają komunikację między inwestorami a osobami ubiegającymi się o dofinansowanie” [Agrwal i inni, 2015, s. 253]. Andrea Ordanini, Lucia Miceli, Marta Pizzetti i A. Parasuraman podkreślają rolę internautów, wskazując, że „zjawisko crowdfundingu stanowi wysiłek grona ludzi, którzy wzajemnie się komunikując, gromadzą pieniądze, zazwyczaj za pośrednictwem internetu, w celu zainwestowania lub wsparcia inicjatywy innych osób czy organizacji” [Ordanini i inni, 2011]. Z kolei Giuliana Borello, Veronica de Crescenzo, Flavio Pichler zwracają uwagę na zasięg zjawiska, definiując crowdfunding jako nową praktykę finansową, „dzięki której ludzie, często mieszkający w różnych strefach geograficznych, uczestniczą w finansowaniu interesujących dla nich projektów. Pieniądze są gromadzone za pośrednictwem platform internetowych, wykorzystujących technologie Web 2.0” [Borello i inni, 2015].

Idea crowdfundingu jest również definiowana w literaturze polskiej. Badania w tym zakresie prowadzą m.in. Dariusz Tadeusz Dziuba [2015], Karol Król [2013] oraz Bartosz Malinowski i Marcin Gietzak [2015]. Zdaniem autorki termin ten można zdefiniować w skrócie jako „współfinansowanie (przeważnie oparte na małych wpłatach) indywidualnych projektów przez rzesze internautów, zazwyczaj w zamian za świadczenia

² Termin opisujący zdolność wirtualnej społeczności do podnoszenia poziomu wiedzy i kompetencji eksperckich ich członków, często poprzez współpracę i debaty prowadzone na dużą skalę [Jenkins, 2007, s. 265].

³ Przekonanie, że zbiorowa opinia dużej grupy osób jest wyjątkowo trafna w porównaniu do kompetencji pojedynczej osoby (eksperta).

⁴ Określenie definiujące erę współpracy biznesowej, która przybiera masowy, spontaniczny charakter i tym samym zmienia w życiu gospodarczym obieg informacji, wytwarzanie wartości i konkurencję na rynku globalnym.

⁵ Autorzy terminu argumentują, że masowa współpraca może zrewolucjonizować nie tylko sposób pracy, ale także życia, nauki, twórczości czy rządzenia.

⁶ „Rodzaj pracy, tradycyjnie wykonywanej przez wyznaczonego w organizacji pracownika, zlecanej nieokreślonej, często dużej grupie osób w formie »otwartego zaproszenia« [Howe, b.d.] (tłum. własne).

zwrotne” [Pluszyńska, 2018a, s. 15]. Istotę crowdfundingu przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Schemat działania crowdfundingu



Źródło: [Pluszyńska, 2018a, s. 15].

Termin „crowdfunding” prawdopodobnie zaproponował jako pierwszy Michael Sullivan 12 sierpnia 2006 r. na forum bloga fundavlog.com [Pluszyńska, 2018, s. 16]. Brakuje idealnego odpowiednika tego terminu w języku polskim. Polskie Towarzystwo Crowdfundingowe promuje określenie „finansowanie społecznościowe”, którym autorka artykułu będzie się także zamiennie posługiwała.

„Koncepcja crowdfundingu często jest łączona z crowdsourcingiem, w szczególności dlatego, że obie idee zaistniały niemal równocześnie. (...) Autorzy licznych publikacji uważają, że crowdfunding to jeden z przejawów crowdsourcingu. Pojawiają się także opinie traktujące obecnie crowdfunding jako niezależne zjawisko. Niewątpliwie obie koncepcje są do siebie zbliżone” [Pluszyńska, 2018a, s. 18–19]. Podobieństwo dotyczy nazewnictwa, sposobu komunikacji z internautami czy wykorzystania platform internetowych w celu prezentacji projektu. Idee różnią się od siebie, natomiast pozyskiwanymi od internautów wartościami: w przypadku crowdsourcingu jest to konkretna praca, a w przypadku crowdfundingu – środki finansowe [Pluszyńska, 2018a, s. 19].

„W literaturze przedmiotu podkreśla się rolę trzech podmiotów biorących udział w kampanii crowdfundingowej: projektodawcy (pomysłodawcy, inicjatora, beneficjenta, organizatora zbiórki), wspierającego (darczyńcy, prosumenta, tłumy, społecznych inwestorów, kapitałodawców) i platformy crowdfundingowej (np. PolakPotrafi.pl)” [Pluszyńska, Konior, 2018]. Na sukces kampanii składa się wiele czynników. Jednym z ważniejszych jest oczywiście ciekawy projekt. Projektodawca, chcąc

zyskać jak największe wsparcie, powinien atrakcyjnie zaprezentować siebie i swój pomysł internautom. W koncepcji crowdfundingowej pieniądź także odgrywa dużą rolę, ale zdaniem Bartosza Malinowskiego i Marcina Giełzaka „crowd» zawsze powinien mieć pierwszeństwo przed »funding«. Podmiotem crowdfundingu nie jest pieniądź, ale człowiek. Ludzie nie chcą wspierać projektów. Chcą wspierać innych ludzi” [Malinowski, Giełzak, 2015, s. 14]. Autorzy podkreślają również, że dobre kampanie crowdfundingowe to często takie, które potrafiły zaangażować społeczność na długo przed zbiórką. Budowanie zaufania społecznego wymaga czasu. Nie jest też zadaniem łatwym. W szczególności dlatego, że Polacy należą do społeczeństw o niskim poziomie zaufania społecznego [CBOS, 2018], zwłaszcza do instytucji życia publicznego. Dlatego też autorka podjęła próbę zbadania czy publiczne instytucje kultury pozyskują środki finansowe na realizację własnych projektów z alternatywnych źródeł, wykorzystując model crowdfundingu.

Z przeprowadzonych na przełomie marca i kwietnia 2018 badań na dwóch platformach: polakpotrafi.pl i wspieramkulutre.pl wynika, że publiczne instytucje kultury podejmują się tego trudu, choć sporadycznie. Zaledwie 18 instytucji kultury zrealizowało łącznie 24 kampanie, z czego 17 zakończyło się sukcesem [Pluszyńska, 2018b]. Oceniając skalę zjawiska, autorka w tabelicy 2 zestawia liczbę publicznych instytucji kultury w Polsce z liczbą realizowanych przez te instytucje kampanii crowdfundingowych w poszczególnych latach.

Tabela 2. Porównanie liczby publicznych instytucji kultury w Polsce z liczbą publicznych instytucji kultury realizujących kampanie crowdfundingowe w danym roku

Rok	Liczba publicznych instytucji kultury w Polsce	Liczba publicznych instytucji kultury realizujących kampanie crowdfundingowe*
2014	4562	6
2015	4623	6
2016	bd.	6
2017	4664	3
2018 (do dnia 17.03)	4666	3

* na portalach: polakpotrafi.pl i wspieramkulture.pl

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [GUS, 2017b, 2018; Pluszyńska, 2018b, s. 178–180].

W celu oceny skuteczności kampanii autorka zestawiała kwoty, jakie instytucje kultury pozyskały na realizację projektów, oraz dane, jak dużą grupę osób udało się zaangażować w ich finansowanie. Z badań wynika, że

publiczne instytucje kultury próbowały pozyskać różne środki finansowe: od 800 zł do 25 000 zł [Pluszyńska, 2018b, s. 178–180]. Łącznie publiczne instytucje kultury w latach 2014–2018 pozyskały, prowadząc kampanie crowdfundingowe, 144 744 zł (pojedyncze średnie kwoty wpłat na poszczególne projekty wahały się między 1 zł a nawet niespełna 552 zł). Odnosząc tę kwotę do całkowitych środków wydatkowanych na wsparcie projektów kulturalnych (o których autorka pisała na początku artykułu), skala zjawiska jest nadal niewielka. Warto jednak zwrócić uwagę, że w akcje crowdfundingowe zaangażowało się łącznie 1361 odbiorców kultury [Pluszyńska, 2018b, s. 182–183]. Nie należy zatem tego zjawiska bagatelizować. Tym bardziej, że idea crowdfundingu na pierwszy plan wysuwa właśnie funkcje społeczne, wymiar „wspólnotowy”, a nie maksymalizację zysku⁷.

3. Korzyści z przeprowadzenia zbiórek crowdfundingowych

Celem niniejszego opracowania jest zbadanie, czy, a jeśli tak – to dlaczego warto, by publiczne instytucje kultury pozyskiwały fundusze z alternatywnych źródeł na realizację własnych pomysłów; jakie są wymierne korzyści z przeprowadzenia zbiórek, oprócz tych finansowych, i na jakie trudności instytucje kultury napotykały w trakcie przeprowadzania kampanii crowdfundingowej? Autorka skontaktowała się z osiemnastoma instytucjami kultury, które zrealizowały kampanie crowdfundingowe na portalach polakpotrafi.pl i wspieramkulture.pl [Pluszyńska, 2018b, s. 178–180]. Spośród nich zaledwie sześć udzieliło odpowiedzi na zadane pytania. Były to następujące instytucje kultury: Słupski Ośrodek Kultury, Centrum Kultury „Zamek” w Poznaniu (Chór Dziecięcy Skowronki), Teatr Muzyczny w Poznaniu, Teatr Lalek w Olsztynie, Teatr Lalki i Aktora w Wałbrzychu oraz Dom Kultury „Dorożkarnia” w Warszawie (Teatr Tańca TEST).

Z badań wynika, że motywatorem do podjęcia się trudu organizacji kampanii crowdfundingowej za każdym razem był ten sam argument: brak wystarczających środków finansowych na realizację ciekawego projektu. Warto dodać, że w wyniku przeprowadzonych badań na przełomie marca/kwietnia 2018 niezwykle interesującym przykładem okazał się Słupski Ośrodek Kultury, który zorganizował do tej pory cztery kampanie crowdfundingowe na portalu wspieramkulture.pl i wszystkie zakończyły się sukcesem. Za każdym razem decyzja o rozpoczęciu kampanii była spowodowana brakiem finansów. Z informacji, jakie autorka artykułu uzyskała, wynika, że liczba kampanii w kolejnych latach nie była przypadkowa. Założeniem było, aby organizować jedną kampanię w roku na projekt, który wydawał się godny zainteresowania internautów. Takie podejście świadczy o przemyślanej strategii działania. Częstsze inicjowanie akcji

⁷ Mówił o tym m.in. jeden z prezesów Kickstartera Yancey Strickler [Lomas, 2014].

mogłoby bowiem spowodować utratę wśród darczyńców motywacji do kolejnego zaangażowania.

Powody, dla których instytucje kultury wybierały portal polakpotrafi.pl i wspieramkulture.pl, były różne. Ten pierwszy okazał się interesujący z uwagi na: większą transparentność finansową, możliwość promocji, ogólnopolski zasięg oraz otrzymane wsparcie ze strony administratorów. Portal wspieramkulture.pl zyskał zaufanie przede wszystkim z uwagi na swoją nazwę, która jednoznacznie kojarzy się z kulturą, co okazało się pomocne w kontakcie z odbiorcami.

Należy podkreślić, że wszystkie projekty, które były inicjowane przez badane instytucje, zakończyły się sukcesem. Autorka postanowiła zapytać respondentów o to, jaka jest recepta na takie osiągnięcia? Wszyscy zgodnie wskazali, że cel zbiórki odgrywa kluczową rolę – „wyjątkowy, ciekawy, frapujący, ważny – z punktu widzenia darczyńcy. Przynoszący określone dobro”. Także sposób przeprowadzenia kampanii nie był bagatelny. Ciężka praca, ale i pozytywne myślenie, stała aktywność, umiejętność dotarcia do jak największej liczby osób oraz rozłożenie w czasie „mocnych akcentów”, dzięki którym zainteresowanie akcją nie słabło oraz zapewnienie atrakcyjnych nagród – to argumenty, które podnosili projektodawcy. Trzecim – a dla niektórych kluczowym – powodem, dzięki któremu akcja zakończyła się sukcesem, jest posiadanie wiernych fanów instytucji kultury.

W tym kontekście interesujące były stwierdzenia dotyczące sposobów motywowania internautów do wsparcia finansowego. Dużą rolę odgrywała promocja w mediach, głównie lokalnych, choć także ogólnopolskich i zagranicznych, co wynikało z charakteru poszczególnych projektów. Podstawą było także informowanie o akcji na stronach internetowych instytucji kultury, w mediach społecznościowych, poprzez newslettery, ulotki, sms-y, a nawet billboardy i citylighty na przystankach komunikacji miejskiej (umieszczane charytatywnie). Na potrzeby zbiórki tworzone były filmiki – prezentowane zarówno na stronie portalu crowdfundingowego jak i na stronie instytucji kultury czy na YouTubie. Projektodawcy podkreślali, że dużą rolę odegrali znajomi oraz osoby znane publicznie, promujące akcje. Skutecznym motywatorem do udzielania wsparcia okazały się także gwarantowane nagrody. Istotą było jednak podkreślanie walorów konkretnego projektu, mówienie o korzyściach dla rozwoju młodych ludzi, miejsca, miasta. Skuteczne okazało się także odwoływanie do doświadczeń internautów w działaniach twórczych – w dzieciństwie czy młodości.

Na pytanie, czy projektodawcy mieli jakieś trudności w przeprowadzeniu kampanii, autorka uzyskała zróżnicowane odpowiedzi. Przedstawiciele dwóch instytucji wskazywali, że zaangażowanie w akcje crowdfundingowe nie łączyło się z żadnymi trudnościami. Wręcz przeciwnie – spotykali się

oni nie tylko z przychylnością, ale i z realną pomocą od pracowników instytucji, jak i z zewnątrz. Pozostałe osoby wśród utrudnień wymieniały m.in.: stałe podtrzymywanie zainteresowania kampanią, co wymagało ciągłej aktywności ze strony projektodawców; niewiedzę i brak doświadczenia w prowadzeniu kampanii; spadającą motywację, w szczególności pod koniec zbiórki, kiedy wizja nieudanej akcji zdawała się być realna. Trudnością było także to, że internauci chcący wesprzeć akcję robili to po raz pierwszy i często nie mieli wystarczającej wiedzy, jak się zaangażować. Instytucja kultury musiała zatem poinstruować ich krok po kroku, jak mogą wspomóc inicjatywę na platformie.

Z uwagi na postawiony na początku badań cel najważniejsze były odpowiedzi na kolejne dwa pytania. Pierwsze z nich brzmiało: Czy Państwa zdaniem są jakieś wymierne korzyści z przeprowadzenia zbiórki, oprócz tych finansowych? A jeśli tak, to jakie? Respondenci wymieniali m.in. korzyści wizerunkowe i promocyjne. Nie tylko akcja crowdfundingowa, ale i sam projekt został wypromowany. Już na etapie organizacyjnym zyskiwał życzliwe opinie, co w konsekwencji pozytywnie wpłynęło na jego późniejszy odbiór. Zwracano także uwagę, że kampania jednoczyła współpracowników, umacniała grupę, co dawało poczucie siły, że wspólnie można coś ciekawego zbudować. Najważniejszym i najczęściej przywoływanym argumentem były jednak stwierdzenia, w których podkreślano, że zbiórka crowdfundingowa pomaga w tworzeniu społeczności wokół projektu, ale i samej instytucji kultury. Z uwagi na zaangażowanie internautów jest to pewnego rodzaju forma budowania lub zacieśnienia relacji z odbiorcami.

Autorka zapytała także respondentów, czy ich zdaniem warto zachęcać publiczne instytucje kultury do pozyskiwania funduszy z alternatywnych źródeł na realizację własnych pomysłów i dlaczego? Wszyscy byli zgodni, że tak. Być może wynika to z faktu, że mogli oni pochwalić się sukcesami w tym zakresie. Argumenty, jakie były podnoszone, zdaniem autorki wydają się jednak bardzo korzystne i wymierne. Barbara Pawelec z Teatru Muzycznego w Poznaniu tak to tłumaczy: „To nie tylko możliwość zrealizowania działania, na które nie ma środków budżetowych. To także budowanie relacji i wizerunku otwartej instytucji, tworzenie przestrzeni do włączenia odbiorców w proces tworzenia, produkcji, danie im poczucia, że są częścią instytucji, że ją tworzą, o niej decydują w jakimś zakresie. To świetna platforma współdziałania z widzami”. Jolanta Krawczykiewicz – dyrektora Słupskiego Ośrodka Kultury – podkreśla, że podjęcie się trudu przeprowadzenia kampanii crowdfundingowej wymaga odwagi. Jest formą sprawdzenia możliwości organizacji oraz zweryfikowania, jak bardzo odbiorcom zależy na działaniach instytucji i czy można liczyć na ich pomoc. Marta Małgorzata Kwapisz z Teatru Lalek w Olsztynie także

podnosi argument, że crowdfunding daje szansę zbadania, kto identyfikuje się z działaniami instytucji. Ważne, by inicjatywa spajała organizatora i uczestników. Zauważa ponadto, że taka forma odpowiada przede wszystkim doraźnym akcjom – czasem spontanicznym, społecznym. Zbigniew Prażmowski, Dyrektor Naczelny i Artystyczny Teatru Lalki i Aktora w Wałbrzychu, także zauważa, że ta alternatywna forma finansowania sprawdza się w wyjątkowych sytuacjach. Jak twierdzi, istnieje przeświadczenie, że „instytucje publiczne powinny dać sobie radę z wpływów i dotacji. Zdarzają się sytuacje, w których nie ma możliwości dofinansowań, albo nie można ich uzyskać. Wtedy trzeba szukać innych rozwiązań”. Przekonanie zatem odbiorców, że zasoby finansowe publicznych instytucji kultury nie zawsze są wystarczające i dlatego potrzebne jest ich wsparcie – jest zadaniem trudnym. Wszyscy podkreślali, że pozyskiwanie w ten sposób funduszy wymaga zaangażowania i dobrej strategii, wymiernych korzyści jest jednak wiele.

Wyraźnie zauważalne jest, że we wszystkich wypowiedziach respondentów przeważa optymizm i pozytywne nastawienie do prowadzenia akcji crowdfundingowych. Z pewnością należy jednak mieć na uwadze, że w badaniach wzięli udział przedstawiciele jedynie tych instytucji, które na tym polu mogą pochwalić się sukcesami. Na wypowiedzi należy zatem patrzeć także przez ten pryzmat.

Zakończenie

Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że publiczne instytucje rzadko korzystają z alternatywnej formy pozyskiwania funduszy, jaką są m.in. kampanie crowdfundingowe, mimo że odnoszą na tym polu sukcesy [Pluszyńska, 2018b]. Te instytucje, które jednak podejmują się tego trudu, zauważają liczne wymierne korzyści z tego tytułu, nie tylko finansowe. Respondenci wskazywali m.in., że jest to forma promocji projektu i instytucji, a sama akcja i wspólny cel spaja pracowników wewnątrz organizacji. Korzyścią jest także integracja społeczności poprzez zjednoczenie się wokół projektu i instytucji kultury oraz nowe doświadczenie i nabyte umiejętności w pozyskiwaniu funduszy metodą crowdfundingu.

Przedstawiciele instytucji kultury, z którymi autorka artykułu rozmawiała, podkreślali w wywiadach, że rozpoczęcie kampanii crowdfundingowej wymaga nie tylko odwagi, ale również pewnych kompetencji i podejmowania świadomych decyzji, a w dalszej kolejności, umiejętności wykorzystania potencjału internetowego tłumu. Warto byłoby w przyszłości zbadać, czy właśnie te trudności stanowią przeszkodę w organizacji akcji crowdfundingowych przez publiczne instytucje kultury. Czy to jednak brak wystarczającej wiedzy na temat tej alternatywnej formy pozyskiwania

funduszy stanowi przeszkodę? Respondenci często zwracali uwagę, że niewiedza była trudnością. Tylko nieliczni wspominali, że ich sukcesy mobilizowały inne organizacje do rozpoczęcia kampanii; a oni sami służyli radą i pomocą. Wymiana informacji, dzielenie się doświadczeniami może być zatem pożądane. Autorka ma nadzieję, że treść niniejszego artykułu pomoże pracownikom publicznych instytucji kultury w podjęciu decyzji, czy warto rozpocząć kampanię crowdfundingową, a jeśli odpowiedź będzie pozytywna, że pomoże także w jak najlepszym przygotowaniu się do tego zadania.

Z uwagi na fakt, że publiczne instytucje kultury sporadycznie korzystają z modelu crowdfundingowego, mimo że mają na tym polu sukcesy i – co więcej – zauważają liczne korzyści pozafinansowe z prowadzenia takich akcji, wydaje się niezwykle interesujące, a może nawet niezbędne, zaplanowanie kolejnych poszerzonych badań wśród publicznych instytucji kultury w Polsce, które wykazałyby, z jakiego powodu crowdfunding jako forma pozyskiwania funduszy nie jest w kręgu zainteresowań większej części publicznych instytucji.

Literatura

- Agrwal A., Catalini C., Goldfarb A. (2015), *Crowdfunding: Geography, Social Networks, and the Timing of Investment Decisions*, „Journal of Economics & Management Strategy”, Vol. 24, No. 2.
- Benkler Y. (2008), *Bogactwo sieci. Jak produkcja społeczna zmienia rynki i wolność*, polskie wydanie, tłum. R. Próchniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Borello G., Crescenzo V. de, Pichler F. (2015), *The Funding Gap and The Role of Financial Return. Crowdfunding: Some Evidence From European Platforms*, „Journal of Internet Banking and Commerce”, Vol. 20, No. 1.
- Burszta W., Duchowski M., Fatyga B., Nowińska J., Pęczak M., Sekuła E., Szlendak T. (2009), *Raport o stanie i różnicowaniach kultury miejskiej w Polsce*, Raport opracowany na zlecenie MKiDN, Warszawa.
- CBOS (2018), *O nieufności i zaufaniu*, nr 35, https://www.cbos.pl/SPISKOM.POL/2018/K_035_18.PDF.
- Dziuba D.T. (2015), *Ekonomika crowdfundingu. Zarys problematyki badawczej*, Difin, Warszawa.
- GUS (2015), *Finanse kultury w latach 2007–2015*.
- GUS (2016), *Kultura 2016*.
- GUS (2017a), *Kultura 2017*.
- GUS (2017b), *Wyniki finansowe instytucji kultury w 2017*.
- GUS (2018), *Wyniki finansowe instytucji kultury w okresie I–III 2018 r.*
- Howe J. (2006), *Crowdsourcing*, http://crowdsourcing.typepad.com/cs/2006/06/crowdsourcing_a.html.

- Król K. (2011), *Finansowanie społecznościowe jako źródło finansowania przedsięwzięć w Polsce*, praca dyplomowa, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.
- Lévy P. (1994), *Collective intelligence: mankind's emerging world in cyberspace*, Perseus Books, Cambridge.
- Lomas N. (2004), „*There Are Things That Are More Important Than Money*”, Says Kickstarter CEO, <https://techcrunch.com/2014/05/05/yancey-strickler-disrupt-ny/>.
- Malinowski B.F., Giełzak M. (2015), *Crowdfunding. Zrealizuj swój pomysł ze wsparciem cyfrowego tłumu*, Helion, Gliwice.
- Ordanini A., Miceli L., Pizzetti M., Parasuraman A. (2011), *Crowd-funding: Transforming Customers into Investors Through Innovative Service Platforms*, „*Journal of Service Management*”, Vol. 22, No. 4.
- Pluszyńska A. (2015), *Podstawy prawne organizacji kultury i mediów*, Wydawnictwo Attyka, Kraków.
- Pluszyńska A. (2018a), *Crowdfunding – historia i definiowanie*, w: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.), *Crowdfunding w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Pluszyńska A. (2018b), *Finansowe sukcesy publicznych instytucji kultury w kampaniach crowdfundingowych*, „*Zarządzanie i Finanse*”, nr 1, cz. 1.
- Pluszyńska A., Konior A. (2018), *Festiwal Kultury i Mediów Polikultura jako przykład kampanii crowdfundingowej w kulturze*, w: A. Pluszyńska, A. Szopa (red.), *Crowdfunding w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Surowiecki J. (2004), *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, Doubleday & Co., New York.
- Tapscott D., Williams A.D. (2008), *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*, tłum. P. Cypryański, Oficyna Wydawnicza ŁÓŚGRAF, Warszawa.
- Tapscott D., Williams A.D. (2011), *Makrowikinomia. Reset świata i biznesu*, tłum. D. Bakalarz, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Toffler A. (2006), *Trzecia fala*, tłum. E. Woydyłło, M. Kłobukowski, Poznań.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 1983 z późn. zm.

Streszczenie

Publiczne instytucje kultury w Polsce sporadycznie pozyskują finanse na portalach crowdfundingowych. Te jednak, które to czynią, osiągają sukcesy. Autorka artykułu stara się odpowiedzieć na pytanie: jakie są wymierne korzyści z przeprowadzenia zbiórek crowdfundingowych, oprócz tych finansowych i czy warto podejmować się tego trudu? Autorka przybliży obszary wykorzystania crowdfundingu w publicznych instytucjach kultury, bazując na subiektywnych opiniach przedstawicieli sześciu instytucji, które z powodzeniem korzystają z alternatywnej formy pozyskiwania funduszy na realizację własnych projektów.

Słowa kluczowe

finansowanie społecznościowe, publiczne instytucje, kultura

Public cultural institutions in Poland as project promoters of crowdfunding campaigns (Summary)

Public cultural institutions in Poland sporadically raise finance on crowdfunding websites. However, those who do so succeed. The author of the article tries to answer the question: what are the measurable benefits of crowdfunding collections, in addition to financial ones, and is it worth to undertake this effort? The author will bring closer the use of crowdfunding in public cultural institutions based on subjective opinions of representatives of six institutions that successfully use the alternative form of raising funds for the implementation of their own projects.

Keywords

crowdfunding, public institutions, culture

Bartosz Surawski*

Specjaliści jako kluczowa grupa pracowników wiedzy w organizacji i gospodarce

Wstęp

Zaproponowany przez P. Druckera termin „pracownicy wiedzy” [Drucker, 1952; 1957] jest modny, ale używany z dużą swobodą definicyjną lub bez definiowania. Według Druckera *knowledge workers* to ci pracownicy, którzy posiadają, wykorzystują i tworzą wartościową wiedzę. Nie próbował on jednak sztywno definiować grupy pracowników wiedzy i nie przeprowadzał dokładnych szacunków ich liczebności w gospodarce.

Nieostrość i prowizoryczność istniejących definicji ilustrują dwa przykłady: amerykański i polski. Według T.H. Davenporta pracownicy wiedzy reprezentują wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, wykształcenia lub doświadczenia, a do najważniejszych celów ich pracy należy tworzenie, rozpowszechnianie lub praktyczne wykorzystywanie wiedzy [Davenport, 2006, s. 21–24]. Zespół M. Juchnowicz zdefiniował pracowników wiedzy przez obszerny zestaw uniwersalnych kompetencji, które powinni oni posiadać [Juchnowicz, 2007, s. 24–26]. Wiedza i umiejętności są nadal istotne, ale nie najważniejsze. Pracownik powinien charakteryzować się także zdolnością do współdziałania, identyfikacją z firmą, zainteresowaniami zbieżnymi z pracą, zaangażowaniem, entuzjazmem, dążeniem do celu, chęcią rozwoju, umiejętnością uczenia się (zwłaszcza samodzielnego i przez pracę), gotowością do dzielenia się wiedzą, umiejętnością krytycznego myślenia, kreatywnością, innowacyjnością, przedsiębiorczością, odpowiedzialnością, nie tylko otwartością na zmiany, ale także chęcią ich wprowadzania, elastycznością, gotowością do pracy poza zwykłym stosunkiem pracy [Juchnowicz, 2007, s. 26].

Nie zamierzam tu proponować kolejnej definicji. Jednym ze sposobów definiowania pojęcia jest ukazywanie jego obszaru znaczeniowego poprzez wskazywanie granic i nałożeń z pojęciami bliskoznacznymi, „sąsiadującymi”. Celem tego artykułu jest pogłębienie rozumienia terminu „pracownik wiedzy” przez powiązanie z wachlarzem terminów bliskoznacznych, dawniejszych i obecnych. Pozwoli to wskazać kategorie pracowników, które najbardziej jednoznacznie można nazwać pracownikami wiedzy.

* Dr, Katedra Zarządzania i Ekonomii, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Uniwersytet Morski w Gdyni, ul. Morska 87, 81-222 Gdynia, b.surawski@wpit.umg.edu.pl

1. Od białych do złotych kołnierzyków

Określenie „białe kołnierzyki” zostało zaproponowane dla opisu przekształcenia się na przełomie XIX i XX wieku klasy średniej w USA (drobni przedsiębiorcy, farmerzy) w szeroką klasę głównie pracowników najemnych (menedżerów, najemnych profesjonalistów, sprzedawców i pracowników biurowych) [Mills, 1951]. Byt zapewniała im nie własność prywatna, lecz uprawiany zawód. W odróżnieniu od „niebieskich kołnierzyków” ich głównym wysiłkiem była praca umysłowa. Wyższy status pochodził z wyższych dochodów, środowiska pracy, afiliacji ze znaną firmą, większej autonomii pracy i uprawnień. Jak to ujmował C.W. Mills, „białe kołnierzyki” potrafią operować ludźmi, dokumentami i pieniędzmi. Pomagają zmieniać produkt innej osoby na zysk jeszcze innej osoby – nadzorują innych, obsadzają ścieżki informacyjne, obsługują technologicznie, uczą [Mills, 1951, s. 36–76]. Sednem rozróżnienia było dla Millsa operowanie nie na fizycznych obiektach, ale na symbolach. Miały tu znaczenie również zakres kontroli, miejsce pracy, prestiż i prawo do wyrażania swojej opinii [Jemielniak, 2008, s. 36–37]. Część białych kołnierzyków cofnęła się w kierunku pracy fizycznej (kasjerzy, telefoniści) [Zuboff, 1988, s. 97–123]. Wydaje się, że dzisiejsi pracownicy wiedzy dzielą z „białymi kołnierzykami” oparcie bytu ekonomicznego na zawodzie i kompetencjach, dominację wysiłku umysłowego, pracę na symbolach, status i prestiż wyższy niż w pracach prostych, dobre warunki pracy, zakres autonomii pracy. W węższym rozumieniu (nadzorowania, obsadzania ścieżek informacyjnych, obsługi technologicznej, nauczania) „białe kołnierzyki” mogłyby w znacznym stopniu pokrywać się z dzisiejszymi pracownikami wiedzy. W szerszym rozumieniu (klasy przeciwstawianej „niebieskim kołnierzykom” musieliby obejmować większość dzisiejszego rynku pracy i znacznie wybiegać poza grupę pracowników wiedzy.

Bliska temu drugiemu rozumieniu jest polska kategoria „pracowników umysłowych”, która nie ma dosłownego odpowiednika w języku angielskim. Najczęściej funkcjonowała w opozycji do pracowników fizycznych. W Polsce formalnie podział na prace umysłowe i fizyczne został zniesiony już przez Kodeks pracy z 1975 r. [Oleksyn, 2006, s. 100]. Można powiedzieć, że grupa pracowników umysłowych obejmowałaby dziś zdecydowaną większość pracowników wiedzy, ale byłaby znacznie szersza o liczne proste prace informacyjne. Mogłaby mieć za to problemy z objęciem niektórych prac opartych na wiedzy, w których czynności fizyczne są kluczowe dla osiągnięcia efektów, np. chirurgów czy muzyków.

Praktycznym synonimem kategorii pracownika wiedzy jest pracownik intelektualny. Pojęcia tego używa część autorów polskich, przyjmując

termin „pracownik intelektualny” po prostu za polskie tłumaczenie *knowledge worker* [Grudzewski, Hejduk, 2004; Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 442].

Kolejny termin – „pracownicy biurowi” – to grupa zawodów wyróżniana głównie ze względu na miejsce pracy: biurowe środowisko pracy, stawiane w opozycji do innych środowisk, jak: fabryka, zakład usługowy, sklep, uprawa roli. Praca biurowa kojarzy się z pracą na dokumentach, pozyskiwaniem, przetwarzaniem, utrwalaniem i przekazywaniem informacji. Termin ten mógłby być rozumiany jako polski odpowiednik „białych kołnierzyków” (co byłoby jednak nadmiernym rozszerzeniem) lub jako ich podgrupa. W tym rozumieniu byłaby to grupa z jednej strony znacznie szersza niż pracownicy wiedzy (o wiele prac prostych), a z drugiej – znacznie węższa (o licznych pracownikach wiedzy poza typowym środowiskiem biurowym).

Interesujące jest rozumienie terminu „pracownik biurowy” jako „biurokrata”, w powiązaniu ze zjawiskiem biurokracji, jako etapu rozwoju systemów pracy umożliwiającego masową pracę umysłową [Weber, 2002; 2010]. Podstawą pracy w biurokracji była transakcja społeczna: lojalność pracownika w zamian za bezpieczeństwo pracy, emeryturę i szansę awansu. Pozwalało to rekrutować, wyszkolić i zatrzymać wysokiej klasy specjalistów. Kariera zawodowa polegała na awansie pionowym na podstawie demonstrowania mierzalnej kompetencji w swojej specjalności. Wiedza osobista pracownika, zwłaszcza techniczna, miała wysoką wartość. Jednak ponieważ jedyną możliwością rozwoju był awans pionowy, wykluczało to większość pracowników i było źródłem niezadowolenia [Pinchot, Pinchot, 1993, 39–53].

Według D. Jemielniaka liczni krytycy biurokracji pomijają jej pozytywne aspekty, jak wagę przykładaną do wiedzy profesjonalnej, duży nacisk na tworzenie baz danych, czy rolę przypisywaną informacji i konieczności jej ochrony, które są wręcz postulowanymi cechami organizacji opartych na wiedzy. Biurokracja jest przyjętym sposobem organizacji pracy np. w administracjach publicznych, i również podlega ewolucji i usprawnieniu. Mogą w niej funkcjonować profesjonaliści, choć wielu z zasady ją kontestuje [Jemielniak, 2008, s. 71–76]. Biurokracja reprezentatywna, opierająca się w dużym stopniu na faktycznej wiedzy pracowników i konsensusie, może być środowiskiem sprzyjającym pracownikom wiedzy.

Zatem w oryginalnej biurokracji pracownikom wiedzy sprzyjały takie jej cechy, jak merytokracja i ważna rola wiedzy merytorycznej, praca wykorzystująca informacje, konieczność rozwiązywania problemów, niematerialne produkty pracy (rozwiązania, decyzje), ciągłe kodyfikowanie wiedzy i wymóg jej ochrony, a także postulowana kultura obiektywizmu i profesjonalizmu. Z drugiej strony, ze względu na daleko idący podział pracy, wiele

stanowisk na niższych poziomach struktury polegało na pracy prostej, powtarzalnej i monotonnej, praca związana była z licznymi przepisami i procedurami, swoboda decyzyjna była niewielka, lojalność była ceniona wyżej niż inicjatywa, schematyczne rozwiązania na podstawie oficjalnej wiedzy były milej widziane niż kreatywność i innowacje. Dziś, gdy biurokracje próbują realizować paradygmaty wydajności i demokratyzacji, jest w nich więcej miejsca na pracę opartą na wiedzy. Mimo tego biurokratyczne instytucje publiczne i korporacje z pewnością ani nie zatrudniają wszystkich pracowników wiedzy, ani nie wyłączają ich.

Termin „producenci wiedzy” został zaproponowany przez F. Machlupa, pioniera badań ekonomicznych nad rolą wiedzy jako czynnika produkcji w USA. Traktował on wiedzę jak produkt, wytwarzany, dystrybuowany i konsumowany, tworzący oddzielny sektor gospodarki – sektor informacyjny. Według Machlupa już w 1958 r. sektor ten zatrudniał 31% pracujących w USA [Machlup, 1962]. Producentami wiedzy byli ci pracownicy, których rolą było wytwarzanie nowej wiedzy (badacze, innowatorzy itd.) oraz jej dystrybucja (np. nauczyciele, inżynierowie, dziennikarze, telefoniści). Producent wiedzy musiał generować jej przekaz do innych. W tym sensie np. publicysta był *per se* producentem wiedzy, zaś dentysta tylko użytkownikiem. Producent wiedzy mógł wykonywać pracę zarówno umysłową, jak i fizyczną – dla Machlupa istotny był poziom jej złożoności. Badania Machlupa kontynuowali m.in. M. Rubin i M. Huber [1986, s. 192–201]. Według nich do 1980 r. w USA producenci wiedzy stanowili 41,23% siły roboczej.

Badający ten sam okres W. Baumol, S. Blackman i E. Wolff [Baumol i inni, 1989, s. 143–159] użyli nowej kategorii: „pracowników informacyjnych”, zbliżonych do producentów wiedzy Machlupa. Składali się na nich producenci wiedzy (w znaczeniu zawężonym do specjalistów prowadzących badania, rozwiązujących złożone problemy i opracowujących innowacje) oraz *data workers* – zawody polegające na przetwarzaniu i używaniu wiedzy wytworzonej przez producentów za pomocą systemów i narzędzi opracowanych przez producentów. W latach 1960–1980 grupa producentów wiedzy w USA wzrosła z 7 do 9%, a *data workers* z 35 do 43% siły roboczej. Kategorią pracowników informacyjnych posługiwał się także M. Porat w swoim dziele rekonstrukcji statystyk zatrudnienia i dochodów w USA w latach 1860–1970 [Porat, 1998, s. 101–131]. Dzielił tę kategorię na producentów wiedzy, jej dystrybutorów rynkowych i operatorów infrastruktury informacyjnej.

Wydaje się, że kategorie producentów wiedzy i pracowników informacyjnych są zbliżone do kategorii pracowników wiedzy. Podobnie jak „białe kołnierzyki”, wydają się nieco szersze, ponieważ obejmują także

prostą pracę na informacji. Pojawia się pytanie, na ile konieczne jest rozróżnienie między pracownikami wiedzy a pracownikami wykonującymi prostsze prace informacyjne? I jakie kryterium miałyby ich odróżniać? Węższe rozumienie producentów wiedzy F. Machlupa obejmowało tylko pracowników tworzących postęp: badaczy, innowatorów, projektantów. Czy jednak chodzi o to, aby nie uznawać dysponującego ekspercką wiedzą chirurga za pracownika wiedzy tylko dlatego, że nie opracowuje nowych procedur medycznych? Jak pisali J. Seely-Brown i P. Duguid [2002], jednym z rozróżnień może być konieczność rozumienia używanej informacji: informację można posiadać i używać, gdy wiedzę trzeba zrozumieć. Liczy się tu złożoność rozwiązywanych problemów i operacji wykonywanych na wiedzy. Być może trafnym określeniem jest tu termin „symboliczni analitycy”, zaproponowany przez amerykańskiego politologa R. Reicha [1991]. To pracownicy, którzy zajmują się liczbami i ideami, problemami i słowami [Handy, 1996, s. 188]. Pojęcie to podkreśla pracę na symbolach, ale i analizę – a więc nie proste wprowadzanie czy odczytywanie, ale konieczność zrozumienia i przetworzenia informacji [Davenport, 2006, s. 21–24].

T. Listwan [2002, s. 26] przytacza zbliżone polskie określenie: „kognitariusze”, przypisywane J. Kozieleckiemu [1996]. To pracownicy działający na płaszczyźnie poznawczej, dysponujący informacją lub wiedzą, gdzie i jak jej szukać, których praca polega na poszukiwaniu informacji i wiedzy oraz wykorzystywaniu ich. J. Kozielecki łączył z tym postawy wysokiej mobilności zawodowej, traktowania propozycji zatrudnienia marketingowo, niskiej lojalności względem pracodawcy. Kognitariusze mogliby być kategorią zbliżoną do pracowników wiedzy, ale trudno powiedzieć, na ile węższą lub szerszą.

Równie niepewną co do zakresu jest kategoria „klasy twórczej” (*creative class*) lansowana przez socjologa R. Florida. Obejmuje ona nie tylko badaczy, lecz także poetów, pisarzy, artystów, architektów i reprezentantów wszystkich innych zawodów, którzy w ramach wykonywanej pracy tworzą „coś nowego” [Florida, 2002]. Trudno powiedzieć, w jakim zakresie kategoria ta pokrywałaby się z pracownikami wiedzy.

Kategorią dużo bliższą pracownikom wiedzy (a nawet od niej węższą) wydaje się za to kategoria „złotych kołnierzyków”, zaproponowana przez R. Kelley’ego. Według niego stanowi ona elitę, podgrupę „białych kołnierzyków”, której praktycznie nie dotyczy problem bezrobocia i która z definicji pracuje (za bardzo godziwe wynagrodzenie) prawie wyłącznie umysłowo, wykonując zadania wymagające ponadprzeciętnej kombinacji wiedzy i inteligencji. Ich stosunek do biurokratycznej organizacji pracy jest w najlepszym razie ambiwalentny, a często bardzo negatywny [Kelley, 1985, za: Jemielniak, 2008, s. 76].

2. Profesjonaliści, specjaliści, eksperci, menedżerowie

Grupą zawodową często wymienianą jako protoplaści pracowników wiedzy, i do dziś stanowiącą istotną ich część, są profesjonaliści. Pierwotnie do profesji należeli kapłani, lekarze i prawnicy. Następnie pojęcie rozszerzało się na inne tzw. wolne zawody i zmieniało zawartość znaczeniową. W XX wieku profesjonaliści stali się przedmiotem zainteresowania zarządzania, wchodząc do powstających dużych organizacji [Drucker, 1952; 1965]. Aby uznać zawód za profesję, niezbędny był szereg warunków: wiedza zawodowa oparta na teorii naukowej; niezbędne wykształcenie (zazwyczaj wyższe); dobro klienta i służba społeczeństwu jako źródło motywacji; duże znaczenie zawodu dla zaspokajania istotnych potrzeb społecznych; autonomiczny charakter pracy i jej ocena przez innych członków profesji; silna identyfikacja z profesją; kodeks etyczny i wewnętrzne zasady postępowania [Jemielniak, 2008, s. 37–42]. To cechy konieczne, bo klient nie ma kompetencji do oceny wykonanej pracy [Jemielniak, 2005, s. 17]. Członkowie profesji zrzeszają się w korporacje – zarówno dla celów pozytywnych (wysoka jakość, wymiana wiedzy), jak i negatywnych (niedopuszczanie konkurencji, ukrywanie nadużyć) [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 452–453]. W aspekcie walki o władzę można uważać profesjonalizację za takie instytucjonalne okoliczności, w wyniku których przedstawiciele danych zawodów, a nie konsumenci czy menedżerowie, kontrolują proces pracy – dostęp do niej, przebieg, rezultaty [Freidson, 2000, za: Jemielniak, 2008, s. 37]. Profesjonaliści są często w sporze z menedżerami i postrzegają ich jako niekompetentnych (kultura zawodowa kontra korporacyjna) [Jemielniak, 2007].

W węższym znaczeniu angielscy *professionals* mogą być rozumiani jako grupa zawodów, których przedstawiciele tworzą tradycyjnie rozumiane korporacje profesjonalne („wolne zawody” w języku polskim). W tym ujęciu stanowią oni jedną z podgrup pracowników wiedzy. W ujęciu szerszym termin *professionals* rozszerza się na inne zawody, a jego znaczenie opisuje bardziej styl pracy pracownika i poziom jego wiedzy niż rodzaj zawodu. W tym znaczeniu pojęcie „profesjonalista” weszło do języka polskiego. W aspekcie poziomu wiedzy profesjonalista jest kompetentny w swoim zawodzie, posiada głęboką wiedzę i doświadczenie pokrywające całość jego profesji. W tym rozumieniu nie wszyscy mogą być profesjonalistami, bo po prostu nie we wszystkich zawodach i poziomach pracy potrzebna jest rozległa i głęboka wiedza. Znaczeniu temu bliżej do omawianego niżej „specjalisty”. W aspekcie stylu pracy i postawy profesjonalista przykłada się do swojej pracy, wykonuje ją odpowiedzialnie, sumiennie, kompetentnie, z wysokim prawdopodobieństwem osiągnięcia celu oraz osiągając wysoką powtarzalność, można na nim polegać. W tym rozumieniu oznacza

to, że w praktycznie każdym zawodzie można być profesjonalistą [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 456].

Kolejną kategorią bliskoznaczną są specjaliści. Kategoria ta z jednej strony może definiować największą grupę pracowników będących jednoznacznie pracownikami wiedzy, a z drugiej – może być sama niezwykle wieloznaczna.

W powieści *Głos Pana* Stanisław Lem zawarł chyba najbardziej lapidarną (i krytyczną) definicję specjalisty: „specjalista to barbarzyńca, którego ignorancja nie jest wszechstronna” [Lem, 1968]. W języku angielskim to osoba, która skupia się głównie na określonym temacie lub działalności, o dużych umiejętnościach na ograniczonym obszarze [Oxford Dictionaries, online]. W języku polskim to człowiek odznaczający się gruntowną znajomością jakiejś dziedziny [Słownik Języka Polskiego PWN, online]. Jak widać, potocznie bycie specjalistą wiążemy głównie z posiadaniem znaczącej wiedzy w przynajmniej jednym ograniczonym obszarze, natomiast nie wiążemy (jak z profesjonalistą) cech rzetelności, sumienności, wysokiego poziomu jakości pracy czy możliwości polegania na kimś. Specjaliści kojarzą się raczej z pracą umysłową, choć można być specjalistą w pracach technicznych, jak np. w spawaniu podwodnym. Nawet wtedy jednak to, co odróżnia specjalistę, to większa wiedza i głębsze, świadome zrozumienie przedmiotu swojej pracy. Pozwala ono specjalistcie wykonywać szerszy zakres czynności, rozwiązywać problemy, dobierać rozwiązania, których inni nie potrafią znaleźć. Słowo to wiąże się też z doświadczeniem praktycznym – nie można być specjalistą bez doświadczenia, wyłącznie z wiedzą faktograficzną.

Spójny opis specjalisty jako jednego z rodzajów pracowników w organizacji przedstawił T. Oleksyn. Według niego specjalista potrafi samodzielnie, dobrze jakościowo, efektywnie i bezpiecznie wykonywać pracę według już znanych i opanowanych procesów i procedur oraz jest zdolny do śledzenia krajowego i światowego postępu w danej dyscyplinie oraz do inicjowania i wdrażania niezbędnych innowacji w swojej firmie. Bez spełnienia drugiego warunku pracownik pozostaje tylko pracownikiem merytoryczno-wykonawczym („fachowcem”). Specjalista powinien sam oceniać, czy potrzebne są nowe rozwiązania, zdobywać wiedzę z otoczenia, dostosować ją do szczególnych potrzeb i możliwości organizacji, a nawet (choć niekoniecznie) odkrywać nową wiedzę. Specjaliści T. Oleksyna mają z zasady (choć niekoniecznie) wyższe wykształcenie. Z zasady nie sprawują (i często nie chcą sprawować) funkcji kierowniczych, choć mogą mieć pewne obowiązki w zakresie koordynowania i kierowania innymi, jako koordynatorzy merytoryczni. Wielu kierowników niewielkich komórek to w istocie specjaliści-koordynatorzy. Z kolei główny specjalista to

w organizacji specjalista w całej wiązce obszarów, organizacyjny ekspert (np. główny technolog, główny radca prawny) [Oleksyn, 2006, s. 176–179].

Podobnie określa specjalistów R. Rutka, opisując stanowiska organizacyjne. Do zakresu zadań specjalistów należy samodzielne rozwiązywanie problemów z danej dziedziny, przeprowadzanie kompleksowych analiz i projektowanie rozwiązań, a w uprawnionych przypadkach także sugerowanie wyboru rozwiązań i nadzór nad ich realizacją [Rutka, 2003, s. 157–158]. Ponieważ nazwa stanowiska „specjalista do spraw” jest notorycznie nadużywana [Kreft, Zasadzka, 2000, s. 29], R. Rutka postuluje zdyscyplinowanie w wyróżnianiu stanowisk „specjalisty do spraw” w strukturze organizacyjnej, wyróżniając dwie sytuacje: gdy w danym obszarze realizacji zadań (funkcji) występuje stanowisko o wyższych (szerszych) wymaganiach, niż zbliżone pozostałe (np. stanowisko „specjalisty informatyka-projektanta systemów”, obok stanowisk „informatyków”), lub gdy w danym obszarze wiedzy stanowisko jest węższej i głębiej specjalizowane niż reszta (np. „specjalista do spraw układów hamulcowych ABS” wśród „mechaników podwoziowych”). Z kolei główny specjalista to w organizacji stanowisko powoływane, gdy dana służba jest zdekoncentrowana, tzn. podlega służbowo kierownikom różnych szczebli lub różnych pionów. Główny specjalista wobec specjalistów swojej służby pełni wtedy rolę zwierzchnika funkcjonalnego, merytorycznego. Prowadzi nadzór merytoryczny nad realizacją zadań będących przedmiotem jego specjalizacji, opracowuje niezbędne normy i procedury itp. Przykładem może być „główny informatyk” w strukturze, w której informatycy podlegają kierownikom poszczególnych działów [Rutka, 2003, s. 157–158].

F. Machlup wśród swych producentów wiedzy wyróżniał grupę prywatnych producentów usług informacyjnych, którzy byli bardzo zbliżeni do kategorii specjalistów lub profesjonalistów. Zawody te nie produkowały nowej wiedzy, ale stosowały istniejącą, na różne sposoby dostosowując ją do kontekstu i potrzeb klienta. Jak trafnie podkreślał M.U. Porat, specjaliści sprzedawali pakiety wiedzy, „przepakowując” ją w nowych kombinacjach. Zasadniczą częścią ich pracy było właśnie składanie potrzebnych informacji we właściwej formie, miejscu i czasie, bądź na wolnym rynku (dla klientów), bądź na potrzeby organizacji. Według M. Porata „specjalista nie tworzy nowej wiedzy, ale laik nie jest w stanie użyć wiedzy dostępnej publicznie bez pomocy takiego pośrednika” [Porat, 1998, s. 104–106]. Zgodnie z definicją T. Listwana można więc powiedzieć, że specjalista nie musi tworzyć nowej wiedzy naukowej, abstrakcyjnej, uniwersalnej, ale tworzy wiedzę konkretną, kontekstową, lokalną.

Jak pisali G. i E. Pinchot, specjalizacja jako podział pracy umożliwiała organizacji przyłożenie większej siły intelektualnej do każdego wybranego

fragmentu działalności, a specjalistom skoncentrowanie się na wąskim wycinku pracy i osiąganie wyższej wydajności. W biurokracji specjalista był w pełni wolny od zadań koordynacyjnych, jednak dziś powinien mieć dostateczną samodzielność i wiedzę ogólną, by koordynować swe wysiłki z innymi pracownikami [Pinchot, Pinchot, 1996, s. 43], być (to prawie oksymoron) specjalistą-generalistą. Podkreśla się zatem, że dzisiejsi specjaliści muszą być samodzielni, muszą też móc wykonywać wiele czynności do niedawna menedżerskich: planowanie, rozwiązywanie problemów, zarządzanie relacjami. Podkreśla się też, że znaczną część pracy wykonują w ramach projektów i w zespołach projektowych [Jemielniak, Koźmiński, 2008, s. 459; Jemielniak, 2008, s. 46].

Jednak specjaliści to z założenia niemenedżerowie i jako tacy są często przeciwstawiani menedżerom. Przypisuje się im naturalny antagonizm wobec menedżerów [Jemielniak, 2008, s. 114], jako „elicie wiedzy” przeciw „elicie władzy”. Specjaliści wielu zawodów mogą wręcz w swej kulturze przechowywać nieufność wobec menedżerów i korporacji, oraz nie myśleć w kategoriach biznesowych [Jemielniak, 2008, s. 117].

Ze względu na bliskość znaczeniową specjaliści są notorycznie mieszanymi z profesjonalistami. W języku angielskim dzieje się tak głównie dlatego, że termin *professionals* rozszerza się i zaczyna być utożsamiany z wszelkimi pracownikami posiadającymi szeroką wiedzę i pracującymi intelektualnie – czyli polskimi specjalistami. Oba pojęcia utożsamiają np. J.B. Quinn, P. Anderson i S. Finkelstein [1996], uważając profesjonalistów za pracowników tworzących większość wartości dzisiejszych przedsiębiorstw, ale niebędących menedżerami. Z kolei w języku polskim „specjalista” może być po prostu jednym z uprawnionych tłumaczeń słowa *professional*. Przykładowo M. Morawski [2009] używa zamiennie pojęć pracownika wiedzy, profesjonalisty i specjalisty, praktycznie nie rozdzielając ich i nie definiując różnic.

Dobry przykład zmieszania tych słów stanowi międzynarodowa i polska klasyfikacja zawodów ISCO. Grupa 2 tej klasyfikacji w języku angielskim nosi nazwę *Professionals*, a w polskim – „Specjaliści”. Jest to chyba najlepiej i najściślej zdefiniowana podgrupa pracowników wiedzy. Według najnowszej wersji klasyfikacji ISCO-2008 [Międzynarodowa Organizacja Pracy, dostęp: 26.08.2018], specjaliści (*professionals*) powiększają istniejący zasób wiedzy, stosują pojęcia i teorie naukowe lub artystyczne w praktyce, ucząją ich w systematyczny sposób, lub praktykują mieszanekę tych czynności. Kompetentne wykonywanie pracy w tej grupie zawodów wymaga umiejętności na poziomie 4 ISCO (ukończenia pełnych studiów wyższych). Zadania wykonywane przez specjalistów obejmują z reguły:

- prowadzenie analiz i badań, opracowywanie pojęć, teorii i metod operacyjnych,
- przygotowywanie artykułów i opracowań naukowych,
- doradzanie lub samodzielne stosowanie już istniejącej wiedzy,
- nauczanie teoretyczne i praktyczne w zakresie jednej lub więcej dyscyplin na różnych poziomach kształcenia (w tym również nauczanie osób niepełnosprawnych),
- świadczenie różnych usług komercyjnych, prawnych i socjalnych,
- tworzenie i wykonywanie dzieł sztuki,
- zapewnianie przewodnictwa duchowego.

Grupy zawodowe i zawody wchodzące w skład grupy specjalistów są szczegółowo wymienione i zdefiniowane. Klasyfikacja umożliwia rzetelny pomiar ich liczebności. Pomiar dokonywany jest w różnych krajach według wspólnej metodyki. Mimo że zawody w tej grupie są różnorodne i wykonywane w różnych warunkach, rodzajach działalności i środowiskach organizacyjnych, wszystkie zawody wymagają zasobu wiedzy na poziomie studiów wyższych (choć nie zawsze jest to wiedza naukowa, np. w zawodach artystycznych czy religijnych) oraz odpowiedniego procesu nabywania tej wiedzy w wymiarze teoretycznym i praktycznym. Trudno byłoby wskazać wśród wszystkich zawodów w tej grupie zawody zdecydowanie w średnim lub niewielkim stopniu oparte na wiedzy (z wyjątkiem może kilku zawodów artystycznych w podgrupie 265). Dlatego wybierając pracownika z tej grupy, możemy mieć pewność, że jego praca będzie w wysokim stopniu oparta na wiedzy.

Eksperti to grupa kojarzona z pracownikami wiedzy, lecz węższa od nich i od innych wymienionych kategorii. Kojarzą się przede wszystkim z prawie kompletną wiedzą na dany temat, jakiej nie posiada prawie nikt poza nimi. Eksperti posiadają duże doświadczenie – widzieli i sami współtworzyli wiele zastosowań posiadanej wiedzy. Mogą występować jako autorytety, wyrokować o właściwości działań i rozwiązań, rozstrzygać spory.

Ich wiedza jest bardzo dobrze uporządkowana i sproceduralizowana (szybkie wyszukanie i zastosowanie, zastępowanie obszernych danych niewieloma schematami i heurystykami wyższych poziomów), dostrzegają wzorce problemów, reprezentują je na głębszym poziomie niż nowicjusze, poświęcają więcej czasu jakościowej analizie problemu, popełniają mało błędów, wykazują ponadprzeciętną sprawność pamięci krótko- i długotrwałej. Są bardziej elastyczni w rozwiązywaniu problemów rutynowych i mniej elastyczni w nierutynowych [Nęcka i inni, 2008, s. 137].

Ekspert może mieć w organizacji znaczny wpływ i władzę opartą na autorytecie, co może prowadzić do nadużywania pozycji. Może też

sprawić problemy we współzyciu z innymi, gdy wobec osób mniej kompetentnych okazuje lekceważenie [Jemieliński, 2008, s. 114]. Eksperti kojarzą się z niezależnością: są w dużym stopniu niezależni od organizacji i poszukiwani. Są nieliczni i skupiają się na szczycie hierarchii danej dziedziny. O stosunku przedsiębiorstw do wewnętrznych ekspertów może świadczyć fakt, że częściej dostrzegają ich w swych działach wsparcia niż w procesach głównych [Staniewski, 2008, s. 122].

Czy menedżerowie to pracownicy wiedzy? Wielka grupa zawodowa „Menedżerowie” (ISCO-08) obejmuje zawody niekoniecznie w wysokim stopniu oparte na wiedzy, takie jak radni w samorządach czy parlamentarzyści. Praca przedsiębiorców i kierowników w mikro- i małych przedsiębiorstwach (np. drobny handel i usługi) często nie wymaga specjalistycznej wiedzy lub zdolności umysłowych. U wszystkich menedżerów pewne wątpliwości budzą zadania związane z wywieraniem wpływu na podwładnych, przywództwem i rządzeniem, które bazują w dużym stopniu nie na wiedzy, lecz osobowości kierownika. Można jednak przyjąć, że większość stanowisk kierowniczych dotyczy pracy w wysokim stopniu opartej na wiedzy. W literaturze dotyczącej zarządzania wiedzą sporadycznie zdarzają się zawężenia kategorii pracowników wiedzy do specjalistów i wyłączenia z niej menedżerów [Fazlagić, 2001], ale z reguły panuje zgoda, że menedżerowie w większości są pracownikami wiedzy [Davenport, 2007, s. 21–24].

Zakończenie

Termin „pracownicy wiedzy” nie powstał w próżni. Ma wokół siebie grupę terminów zaproponowanych w obszarze zarządzania i ekonomii dla opisanego podobnych grup pracowników oraz określenia przyjęte w języku potocznym, także opisujące grupy o zbliżonych cechach. Grupy te dzielą z pracownikami wiedzy różne wspólne cechy, np. wymóg opanowania obszernej wiedzy, pracę na symbolach, rodzaj wysiłku, środowisko pracy, wysoką złożoność czynności, rozwiązywanie problemów, wymóg kreatywności, potrzebę autonomii, stosunek do organizacji i hierarchii. Te podobieństwa i różnice pomagają nam definiować granice pojęcia „pracownik wiedzy”. Wydaje się, że spośród przywołanych terminów specjaliści mają z pracownikami wiedzy najwięcej cech wspólnych. Definiowani zgodnie z ISCO-08 są największym jednoznacznie identyfikowalnym podzbiorem pracowników wiedzy, złożonym praktycznie wyłącznie z nich – niejako rdzeniem tej grupy, poza którym można znaleźć ich mniejsze grupy wśród menedżerów i techników. Specjalistów można zidentyfikować tak na poziomie pojedynczej organizacji, jak i całej gospodarki. Ponieważ statystyki ich liczebności są powszechnie prowadzone w większości krajów świata

należących do ILO, daje to możliwość szczegółowego śledzenia przyrostu tej grupy zawodowej i porównań międzynarodowych.

Literatura

- Baumol W.J., Blackman S.A., Wolff E.N. (1989), *Productivity and American Leadership: The Long View*, MIT Press, Cambridge.
- Davenport T.H. (2006), *Thinking for a living, How to get better performance and results from Knowledge Workers?*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker P.F. (1965), *Is Business Letting Young People Down?*, „Harvard Business Review”, Vol. 43, No. 6.
- Drucker P.F. (1957), *Landmarks of Tomorrow*, Harper & Brothers Publishers, New York.
- Drucker P.F. (1952), *Management and the professional employee*, „Harvard Business Review”, Vol. 30, No. 3.
- Fazlagić A. (2001), *Zatrudnienie i produktywność w gospodarce wiedzy*, „Problemy Jakości”, nr 11.
- Florida R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, Basic Books.
- Freidson E. (2001), *Professionalism: the third logic*, University of Chicago Press, Chicago.
- Grudzewski W., Hejduk I.K. (2004), *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*, Difin, Warszawa.
- Handy Ch. (1996), *Wiek paradoksu. W poszukiwaniu sensu przyszłości*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- International Standard Classification of Occupations*, International Labour Organisation, <https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/isco08/index.htm>, dostęp: 26.08.2018.
- Jemielniak D., Koźmiński A. (2008) (red.), *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Jemielniak D. (2007), *Managers as lazy, stupid careerists? Contestation and stereotypes among software engineers*, „Journal of Organizational Change Management”, Vol. 20, No. 4.
- Jemielniak D. (2008), *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Juchnowicz M. (red.) (2007), *Elastyczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji wiedzy*, Difin, Warszawa.
- Kelley R.E. (1985), *The gold-collar worker: harnessing the brainpower of the new workforce*, Addison-Wesley, Reading.
- Kozielecki J. (1996), *Człowiek wielowymiarowy*, Żak, Warszawa.
- Kreft Z., Zasadzka J. (2000), *Projektowanie opisów pracy*, ODDK, Gdańsk.
- Lem S. (1968), *Głos Pana*, Czytelnik, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2002), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Machlup F. (1962), *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*, Princeton University Press, Princeton.

- Mills C.W. (1951), *White Collar. The American Middle Classes*, Oxford University Press, New York.
- Morawski M. (2009), *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa.
- Nęcka E., Orzechowski J., Szymura B. (2008), *Psychologia poznawcza*, ACADEMICA Wydawnictwo SWPS oraz Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Oxford Dictionaries Online, <http://oxforddictionaries.com/> dostęp: 26.08.2018.
- Pinchot G., Pinchot E. (1993), *The End of Bureaucracy & the Rise of the Intelligent Organization*, Berrett-Koehler Publishing.
- Pinchot G., Pinchot E. (1996), *The rise and fall of bureaucracy*, w: P.S. Myers (ed.), *Knowledge Management and Organizational Design*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Porat M.U. (1998), *The Information Economy: Definition and Measurement*, w: Cortada J.W. (red.), *Rise of the Knowledge Worker*, Butterworth-Heinemann, Boston.
- Quinn J.B., Anderson P., Finkelstein S. (1996), *Managing professional intellect: Making the Most of the Best*, „Harvard Business Review”, Vol. 74, No. 2.
- Reich R. (1991), *The Work of Nations. Preparing Ourselves for 21st Century Capitalism*, A.A. Knopf, New York.
- Rubin M.R., Huber M.T. (1986), *The Knowledge Industry in the United States, 1960–1980*, Princeton University Press, Princeton.
- Rutka R. (2003), *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa*, ODDK, Gdańsk.
- Seely-Brown J., Duguid P. (2002), *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press, Boston.
- Słownik Języka Polskiego PWN, <http://sjp.pwn.pl/>, dostęp: 26.08.2018.
- Staniewski M.W. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, VIZJA PRESS & IT, Warszawa.
- Weber M. (2010), *Etyka protestancka a duch kapitalizmu*, Aletheia, Warszawa.
- Weber M. (2002), *Gospodarka i społeczeństwo*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Zuboff S. (1988), *In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power*, Basic Books, New York.

Streszczenie

Kategoria „pracowników wiedzy” weszła na stałe do języka zarządzania, stała się terminem popularnym, modnym, ale używanym z dużą swobodą definicyjną lub bez definiowania. Autor nie zamierzał proponować kolejnej definicji. Jednym ze sposobów definiowania pojęcia jest ukazywanie jego obszaru znaczeniowego poprzez wskazywanie granic i części wspólnych z pojęciami bliskoznacznymi, „sąsiadującymi”. Celem tego artykułu jest pogłębienie rozumienia terminu „pracownik wiedzy” przez powiązanie z wachlarzem terminów bliskoznacznymi, dawniejszych i obecnych. Pozwoliłoby to wskazać kategorie pracowników, które najbardziej jednoznacznie można nazwać pracownikami wiedzy.

Zdaniem autora taką kategorią są „specjaliści”. Definiowani zgodnie z ISCO-08 są największym jednoznacznie identyfikowalnym podzbiorem pracowników wiedzy, złożonym praktycznie wyłącznie z nich – niejako rdzeniem tej grupy, poza którym można znaleźć ich mniejsze grupy wśród menedżerów i techników. Specjalistów można zidentyfikować tak na poziomie pojedynczej organizacji, jak i całej gospodarki. Ponieważ statystyki ich liczebności są powszechnie prowadzone w większości krajów świata należących do ILO, daje to możliwość szczegółowego śledzenia przyrostu tej grupy zawodowej i porównań międzynarodowych.

Słowa kluczowe

pracownicy wiedzy, praca oparta na wiedzy, specjaliści, profesjonaliści, ISCO

Specialists as key group of knowledge workers in organisations and economies (Summary)

The term „knowledge workers” has entered the language of management for good, has become a popular and fashionable term, often used with hardly any definition. Therefore, proposing yet another definition was not the author’s intention. One of methods of defining is to delineate its semantic area by pointing to boundaries and overlaps with synonymic and neighbouring terms. The aim of the paper was to deepen the understanding of the term „knowledge worker” by linking it to a range of terms past and present. It would allow naming those categories of employees, who can be termed „knowledge workers” with least doubt.

Author proposes professionals (in Polish: „specjaliści”) as such category. Defined according to ISCO-08, they are the largest unequivocally identifiable subset of knowledge workers, composed almost solely of them – practically the core of the knowledge worker category, outside of which their smaller groups can be found among managers and technical staff. Professionals can be identified both at the levels of organisations and economies. As statistics for their numbers are gathered in most of the countries belonging to ILO, it is possible to track the development of this vocational group and to make international comparisons.

Keywords

knowledge workers, knowledge work, specialists, professionals, ISCO

Piotr Sycz*

Cechy różniące organizacje innowacyjne i nieinnowacyjne – weryfikacja empiryczna

Wstęp

Organizacja to system skoordynowanych celowo działań lub sił dwu i więcej ludzi. Musi obejmować przynajmniej dwa elementy, z których jeden będzie pełnił funkcję wykonawczą, a drugi kontrolno-kierowniczą. Według A. Etzioniego (1997) organizacje są jednostkami społecznymi – grupami ludzi, tworzonymi i podlegającymi transformacji, tak by osiągnąć założone cele. Należą do nich zarówno organizacje gospodarcze, tj. przedsiębiorstwa, jak i organizacje pozarządowe i inne organizacje społeczne, np. wyznaniowe, a także organizacje sektora publicznego (armia, urzędy, więzienia). Organizacjami nie są plemiona, klasy społeczne, grupy etniczne, grupy przyjaciół czy rodziny [Bielski, 1997]. Według Ackoffa (1973) organizacja jest systemem, w którym są przynajmniej dwa podsystemy mające wspólne cele, których koordynacja następuje dzięki wzajemnej komunikacji i przepływowi informacji [Cyfert, Krzakiewicz, 2009].

Współcześnie organizacje, by być konkurencyjnymi, muszą być innowacyjne. Wiele badań pokazuje pozytywny wpływ innowacyjności i współpracy w procesie innowacyjnym na lepsze perspektywy rozwoju organizacji [por. np. Wojnicka-Sycz, Sycz, 2016; 2018]. Jednocześnie innowacje nie są obecnie odnoszone jedynie do przedsiębiorstw. Coraz ważniejszą rolę odgrywają innowacje społeczne czy eko-innowacje, co odpowiada postrzeganiu też systemu innowacyjnego w formie pięcioramiennej helisy, czyli interakcji powstających między proinnowacyjnymi przedsiębiorstwami, instytucjami naukowymi, administracją, społeczeństwem i środowiskiem.

Celem artykułu jest sprawdzenie, jakie cechy odróżniają organizacje innowacyjne od nieinnowacyjnych. By go zrealizować, przedstawia się definicję organizacji i jej innowacyjności oraz analizuje wyniki badań zrealizowanych przez WYG PSDB na zlecenie Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju w okresie sierpień–grudzień 2014 dla potrzeb raportu „Ocena wpływu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG) na zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw”.

* Mgr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, piotr.sycz@ug.edu.pl.

1. Organizacja i jej innowacyjność

Z punktu widzenia wyzwań współczesnej konkurencji bardzo dobrze organizację charakteryzuje jej systemowa definicja, określająca organizację jako relacje między elementami systemu [Mahajan, 2010].

Systemy składają się z nakładów/zasobów, procesów, efektów – wyjść z systemu i wyników, a także z ciągłych sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi częściami. Usunięcie jednej części z systemu spowoduje zmianę jego natury. Systemy mogą być od bardzo prostych po bardzo złożone. Systemy społeczne składają się z wielu podsystemów. Te podsystemy tworzą hierarchię i są zintegrowane, by osiągać cele całego systemu. Podejście systemowe zajmuje się raczej całością organizacji niż poszczególnymi aspektami działalności organizacyjnej. Inne spojrzenie, np. na poszczególne elementy systemu oddzielnie, może skutkować sytuacją, w której organizację mają bardzo dobre poszczególne departamenty, ale są one nieskuteczne jako całość, gdyż nie tworzą spójnego systemu. Cechy organizacji jako systemu są następujące:

- system jest zorientowany na cel,
- całość to więcej niż suma wszystkich części systemu,
- system przetwarza nakłady w efekty,
- poszczególne części systemu są powiązane i współzależne,
- zachodzą interakcje między poszczególnymi częściami systemu,
- system oddziałuje na swoje otoczenie, a otoczenie na system [Bhattacharyya, 2009].

Organizacja w podejściu systemowym pobiera z otoczenia zasoby, jak ludzi, materiały, maszyny oraz wiedzę, i przekształca je w efekty, takie jak produkty czy usługi. Później na zasadzie sprzężenia zwrotnego ponownie dostosowuje się do standardów i wymogów otoczenia.

W modelu M. Bielskiego rozszerzono czteroczęłonowy model Leavitta, w którym organizacja składa się z podsystemów Struktury, Technologii, Zadań i Ludzi powiązanych ze sobą. M. Bielski traktuje organizację jako całość wyodrębnioną z otoczenia, ale będącą systemem otwartym, tj. pobierającą z otoczenia wkłady – wejścia i oddającą efekty – wyjścia. M. Bielski wyróżnił następujące podsystemy:

1. Podsystem celów i wartości – każda organizacja musi mieć główny cel swojej działalności oraz inne strategiczne cele rozwojowe, które wyznaczają kierunek działań jej członków. Na te cele wpływają też wartości firmy – misja, wizja, nadrzędne wartości kulturowe organizacji.
2. Podsystem techniczny – technika i technologia oraz zasoby fizyczne i techniczne środki działania wykorzystywane w procesie tworzenia wartości w organizacji, tj. przetwarzaniu wkładów na efekty.

3. Podsystem struktury – wewnętrzna budowa organizacji – rozmieszczenie poszczególnych zasobów rzeczowych i ludzkich w czasie i przestrzeni.
4. Podsystem psychospołeczny to różnego rodzaju pracownicy oraz ich kwalifikacje, doświadczenia, postawy, zachowania, motywacje, stosunki interpersonalne i atmosfera pracy – tzw. klimat organizacyjny.
5. Podsystem zarządzania – odgrywający główną i spajającą rolę w organizacji. Pełni funkcje zarówno sterujące procesami w organizacji, a także odpowiada za jej rozwój. W skład tego podsystemu wchodzi cele i zadania stanowisk kierowniczych, kierownicy różnych szczebli i wyposażenie, którym dysponują, system informatyczny, a także style kierowania i stosowane przez nich metody, techniki i procedury [Cyfert, Krzakiewicz, 2009].

Innowacja to zmiana technologiczna, organizacyjna czy marketingowa, która jest konieczna, jeśli organizacje chcą przetrwać. Innowacje nie są celem, a środkiem do osiągnięcia celu w postaci wzrostu udziału w rynku czy rentowności. Przedsiębiorstwa i inne organizacje wprowadzające nowe produkty i usługi kreują i odpowiadają na potrzeby nabywców, jednocześnie osiągając zyskowność i przetrwanie.

Potencjał innowacyjny organizacji jest funkcją jej zdolności do wykorzystywania wiedzy z różnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych, skanowanych poprzez różne kanały komunikacyjne, które jednak mogą ulec zaburzeniu przez zmienne otoczenie. Współcześnie można wyróżnić następujące strategie innowacyjności stosowane przez organizacje:

1. Rutynowe innowacje przyrostowe – polegają one na wdrożeniu ciekawych spostrzeżeń płynących od zespołów roboczych czy klientów.
2. Innowacje improwizacyjne oparte na kreatywnym rozwiązywaniu bieżących problemów. Umiejętności improwizacyjne są najlepiej rozwijane na poziomie jednostek i zespołów, ale te coraz częściej mogą być poza organizacją, co wymaga współpracy i sieciowania w ekosystemie organizacji.
3. Szybka ścieżka innowacji – ścieżka ta bazuje na wypracowanych sposobach rozwiązywania problemów w oparciu o duże zasoby na badania i ich wsparcie.
4. Model strategicznej innowacji korporacyjnej oparty na innowacjach bazujących na platformach i powodujący transformację organizacji [McCann, Selsky, 2012].

Czynnikami określającymi innowacyjność organizacji będzie więc rodzaj przyjętej strategii innowacyjności, a także dostępność zasobów ludzkich

i finansowych, nie tylko w organizacji, ale także w ekosystemie, które będą determinować też przyjętą strategię innowacyjności.

Wśród czynników innowacyjności należy wyróżnić zewnętrzne, jak wpływ dotacji publicznych i polityki lub obecność odpowiednich międzynarodowych czy lokalnych partnerów w procesie innowacji, zarówno w sektorze przedsiębiorstw, jak też z nauki czy instytucji proinnowacyjnych, a także wśród administracji czy organizacji społecznych. Jednakże, aby korzystać z zewnętrznych szans, organizacja musi mieć odpowiednią strategię, podejmować wysiłki na rzecz innowacji i budować swój potencjał innowacyjny, a więc wewnętrzne czynniki innowacyjności. Ponieważ organizacja jest systemem powiązanych elementów, czynniki innowacyjności powinny opierać się na różnych podsystemach organizacyjnych, tak by zbudować środowisko wewnętrzne promujące procesy innowacyjne [Wojnicka-Sycz i inni, 2018].

2. Metodyka badań

Dla wskazania istotnych czynników innowacyjności organizacji przeprowadzono analizę różnic w zakresie cech organizacji gospodarczych innowacyjnych i nieinnowacyjnych w oparciu o bazę z badania przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG), i tych, które nieskutecznie aplikowały o to wsparcie. Dla potrzeb ewaluacji tego programu zrealizowano badanie przy wykorzystaniu kwestionariusza ankiety z 716 przedsiębiorstwami beneficjentami wsparcia z PO IG oraz z 639 przedsiębiorstwami, które nieskutecznie aplikowały o wsparcie z populacji wszystkich przedsiębiorstw beneficjentów i nieskutecznie aplikujących [MiiR, 2015]. W raporcie ewaluacyjnym badano różnice między przedsiębiorstwami, które otrzymały wsparcie, i tymi, które nieskutecznie aplikowały. W niniejszym artykule uzyskane wyniki z badania analizuje się w podziale na przedsiębiorstwa innowacyjne i nieinnowacyjne. Jako innowacyjne potraktowano te, które wprowadziły innowację produktową, procesową, marketingową lub organizacyjną w ciągu 2 lat przed aplikowaniem o wsparcie z PO IG, zaś jako nieinnowacyjne te, które nie wprowadziły jakiegokolwiek innowacji. W ten sposób wskazano jako innowacyjne głównie te, które były w stanie realizować takie projekty bez wsparcia ze środków publicznych z PO IG. Przedsiębiorstwa, które wdrożyły jakikolwiek rodzaj innowacji w ciągu 2 lat przed aplikowaniem do PO IG, stanowiły 41,6% (564) ogółu zbadanych firm, zaś te, które nie wdrożyły żadnej innowacji przed aplikowaniem do PO IG, 58,4% (791) ogółu zbadanych przedsiębiorstw.

W badaniu zadano pytanie o ocenę intensywności występowania w firmie różnych cech z poszczególnych podsystemów organizacji. Oceny

dokonano w skali od 0 (co oznacza, że cecha nie występuje) do 4 (co oznacza, że cecha występuje w bardzo wysokim stopniu).

Przyjmując za punkt odniesienia podsystemy organizacji wymienione w modelu Bielskiego, analizowane pytania dotyczyły następujących elementów z tych podsystemów, które jednocześnie są według literatury powiązane z innowacyjnością:

1. Podsystem zarządzania:
 - intensywne występowanie planowania strategicznego w firmie,
 - ocena jako wysokich zdolności menedżerskich do wdrażania innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwie,
 - wysoka dostępność wolnych środków finansowych.
2. Podsystem celów i wartości:
 - silne nakierowanie na ryzykowne przełomowe rozwiązania,
 - wysoka intensywność badań potrzeb klientów w firmie (ważna w popytowym podejściu do innowacji).
3. Podsystem psychospołeczny:
 - ocena wysokich kwalifikacji pracowników,
 - wysoka samoocena zdolności do aplikowania o środki publiczne.
4. Podsystem techniczny:
 - wysokie wyposażenie w nowoczesne maszyny i technologie, oprogramowanie.
5. Podsystem struktury:
 - silna współpraca z zewnętrznymi podmiotami i stosowanie outsourcingu (koncepcja otwartych innowacji i systemu innowacyjnego),
 - intensywna rotacja pracowników w firmie (mobilność pracowników jako stymulanta innowacyjności w koncepcji systemu innowacyjnego).

Dla potrzeb przeprowadzenia analizy przedstawiono zmienne w postaci zmiennych zero-jedynkowych, przyjmując za każdym razem jako 1 określoną wartość cechy. Analizę istotności różnic między odsetkiem przedsiębiorstw posiadającym dane nasilenie cechy wśród przedsiębiorstw innowacyjnych i nieinnowacyjnych przeprowadzono przy wykorzystaniu testu nieparametrycznego U-Manna Whitneya dla prób niezależnych, który może być stosowany dla zmiennych dychotomicznych [http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/test-u-manna-whitneya_755.html]. Obliczenia dla potrzeb przedstawionej w rozdziale analizy przeprowadzono w programie Statistica.

3. Różnice między przedsiębiorstwami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi

Między przedsiębiorstwami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi w zakresie ogólnej charakterystyki statystycznie istotne różnice (p-value w teście U Manna-Whitneya mniejsze od 0,05) występowały w zakresie wielkości, wieku, obrotów w 2013 r. oraz znaczenia działalności na rynku międzynarodowym. Nie zaobserwowano natomiast statystycznie istotnych różnic w zakresie odsetka przedsiębiorstw o 100% udziale kapitału polskiego w grupach firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych.

Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych będących średnim lub dużym przedsiębiorstwem, tj. zatrudniających powyżej 49 pracowników, wyniósł w badanej próbie 39,57%, zaś odsetek przedsiębiorstw nieinnowacyjnych będących tej wielkości 21,63%. Przedsiębiorstwa innowacyjne są to więc zazwyczaj większe przedsiębiorstwa, co potwierdza też wiele innych analiz [Wojnicka, 2004].

W grupie przedsiębiorstw innowacyjnych odsetek przedsiębiorstw o obrotach powyżej 10 mln PLN w 2013 r. wyniósł blisko 41%, zaś w grupie przedsiębiorstw nieinnowacyjnych około 21,5%. Przedsiębiorstwa innowacyjne zatem częściej niż nieinnowacyjne mają wysokie obroty, czyli są średnio większe zarówno pod względem liczby pracowników, jak i obrotów.

Udział przedsiębiorstw działających głównie na rynku międzynarodowym wśród przedsiębiorstw innowacyjnych wyniósł 20,23%, zaś wśród nieinnowacyjnych był statystycznie istotnie niższy i wyniósł 15,43%. Przedsiębiorstwa innowacyjne są więc średnio bardziej umiędzynarodowione niż przedsiębiorstwa nieinnowacyjne.

Co ciekawe, okazało się, że mniejszy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w ciągu ostatnich 2 lat przed aplikowaniem do PO IG uzyskał dotację (49,3%) niż przedsiębiorstw nieinnowacyjnych (57,8%). Może to oznaczać większą determinację przedsiębiorstw wcześniej nieinnowacyjnych w uzyskiwaniu dofinansowania, a także wynikać z konstrukcji dofinansowania preferującego mniejsze firmy, które jednocześnie napotykają większe bariery w innowacyjności, a szczególnie brak środków na nią.

Spśród badanych charakterystyk statystycznie istotnie większy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych niż nieinnowacyjnych wystąpił w odniesieniu do następujących cech:

- intensywne występowanie planowania strategicznego – 70,16% firm innowacyjnych wobec 56,03% nieinnowacyjnych cechuje się wysoką intensywnością planowania strategicznego,
- wysokie wyposażenie w nowoczesne maszyny i technologie oraz oprogramowanie – deklaruje je 74,34% organizacji innowacyjnych wobec 57,27% nieinnowacyjnych,

- silne nakierowanie na ryzykowne przełomowe rozwiązania – 58,41% podmiotów innowacyjnych wobec 45,21% nieinnowacyjnych.

W zakresie pozostałych z analizowanych cech mimo bezwzględnie większego odsetka przedsiębiorstw innowacyjnych niż nieinnowacyjnych cechujących się daną charakterystyką test U-Manna-Whitneya pokazał, że różnice nie były statystycznie istotne.

Zbadano także specyfikę procesu innowacyjnego pod względem zaangażowania w prowadzenie prac badawczo-rozwojowych, pozwalających na uzyskanie bardziej przełomowych rozwiązań oraz współpracy z nauką, a także uzyskiwania ochrony prawnej wynalazków.

Statystycznie istotnie większy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych niż nieinnowacyjnych prowadził prace badawczo-rozwojowe zarówno w ostatnich 12 miesiącach przed badaniem, jak i w ciągu dwóch lat przed aplikowaniem do PO IG. Szczególnie drastyczna różnica wystąpiła w przypadku odsetka przedsiębiorstw innowacyjnych prowadzących prace B+R przed aplikowaniem do PO IG – 43,87% wobec 0,18% podmiotów nieinnowacyjnych. Ze względu na fakt, że większy odsetek przedsiębiorstw nieinnowacyjnych niż innowacyjnych przed aplikowaniem do PO IG otrzymał dotację, to odsetek przedsiębiorstw nieinnowacyjnych prowadzących prace badawczo-rozwojowe w ostatnich 12 miesiącach przed badaniem wzrósł do 32,27%, ale jednocześnie wzrósł do blisko 55% odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych prowadzących prace B+R. Spowodowało to, że ciągle istotnie większe zaangażowanie w działalność badawczo-rozwojową w każdym okresie było w grupie przedsiębiorstw innowacyjnych przed aplikowaniem do PO IG. Działalność B+R jest więc dla przedsiębiorstw innowacyjnych ważnym elementem procesu innowacyjnego. Przedsiębiorstwa nieinnowacyjne po otrzymaniu dotacji na działalność innowacyjną także zintensyfikowały swoją działalność B+R.

Podobnie statystycznie istotnie większy odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych niż nieinnowacyjnych współpracował z nauką zarówno w ciągu 2 lat przed aplikowaniem do PO IG (44,37% wobec 21,81%), jak i podczas ostatnich 12 miesięcy przed badaniem (31,1% wobec 19,68%). Odzwierciedla to fakt, że w procesie innowacyjnym i prowadzeniu prac B+R przedsiębiorstwa chcące osiągnąć sukces muszą się posiłkować zewnętrzną wiedzą naukową. Jednocześnie odsetek przedsiębiorstw nieinnowacyjnych współpracujących z nauką przed aplikowaniem i w ciągu ostatnich 12 miesięcy przed badaniem był zbliżony, zaś wśród przedsiębiorstw innowacyjnych wzrósł, co potwierdza, że ta współpraca jest w grupie tych firm uznana za trwałą strategię i korzystną, skoro jest intensyfikowana. Ponadto wzrost współpracy w grupie przedsiębiorstw innowacyjnych mógł być wywołany konstrukcją wsparcia wymagającą takiej.

Zakończenie

Należy uznać, że cechami wyróżniającymi przedsiębiorstwa innowacyjne jest silne nakierowanie na planowanie strategiczne obejmujące wdrażanie przełomowych rozwiązań i jednoczesna akceptacja większego ryzyka związanego z takimi przedsięwzięciami. Ponadto kluczowy jest potencjał technologiczny w postaci odpowiedniego wyposażenia w nowoczesne technologie, maszyny i oprogramowanie. Odzwierciedla to skomplikowanie dzisiejszego procesu innowacyjnego, który bez nowoczesnych technologii często nie będzie możliwy. Jednocześnie większy potencjał innowacyjny cechuje przedsiębiorstwa większe i w większym stopniu działające na rynku międzynarodowym. Duże znaczenie planowania strategicznego oznacza jednak, że innowacyjność obecnie nie jest działaniem *ad hoc* i rezultatem szczęśliwych, jednorazowych odkryć, a raczej systematyczną, zaplanowaną strategią.

Przedsiębiorstwa innowacyjne ponadto starają się nie tylko wdrażać innowacje opracowane przez inne podmioty, ale także ważna jest dla nich własna działalność badawczo-rozwojowa. Jednocześnie przedsiębiorstwa innowacyjne znacznie częściej niż nieinnowacyjne współpracują z sektorem nauki.

Literatura

- Bhattacharyya D.K. (2009), *Organisational Systems, Design, Structure and Management*, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Bielski M. (1997), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. UŁ, Łódź.
- Cyfert S., Krzakiewicz K. (2009), *Nauka o organizacji*, TNOiK, Poznań.
- MiR (2015), *Raport końcowy. Ocena wpływu Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka na zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw*, Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju, Warszawa
- http://www.naukowiec.org/wiedza/statystyka/test-u-manna-whitneya_755.html.
- Mahajan J.P. (2010), *Business Organisation and Management*, Himalaya Publishing House, Mumbai.
- McCann J.E., Selsky J.W. (2012), *Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams, Organisations*, John Wiley&Sons, Somerset.
- Walentyłowicz P. (2015), *Wykłady z Nauki i Organizacji*, Wydawnictwo UG, Gdańsk.
- Wojnicka E. (2004), *System innowacyjny Polski. Analiza z perspektywy przedsiębiorstw*, IBnGR, Gdańsk.
- Wojnicka-Sycz E., Sycz P. (2018), *Paradygmat systemowy w innowacyjności. Znaczenie współpracy w ekosystemie innowacyjnym*, w: Z. Malara, J. Skonieczny (red.), *Innowacje w gospodarce, przedsiębiorstwie i społeczeństwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Wojnicka-Sycz E., Sycz P. (2016), *Public Innovation Policy and Other Determinants of Innovativeness in Poland*; „The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal”, Vol. 21, No. 3.

Wojnicka-Sycz E., Sycz P., Walentyłowicz P., Waśniewski J. (2018), *Internal determinants of firms' innovativeness*, „Operations Research and Decisions”, Vol. 28, No. 4.

Streszczenie

Organizacje są wszechobecne we współczesnym świecie, a ich innowacyjność jest warunkiem ich dobrobytu. W artykule sprawdza się, jakie cechy różnią organizacje innowacyjne i nieinnowacyjne w oparciu o badania przeprowadzone na 1355 przedsiębiorstwach, które skutecznie i nieskutecznie aplikowały o wsparcie z Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka. Główne różnice między przedsiębiorstwami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi wynikają z ich wielkości, intensywności planowania strategicznego, skłonności do ryzyka, wyposażenia technologicznego, prowadzenia prac badawczo-rozwojowych i współpracy z nauką, które są częstsze wśród przedsiębiorstw innowacyjnych.

Słowa kluczowe

innowacyjność, organizacja, cechy przedsiębiorstw innowacyjnych

Features that differentiate innovative and non-innovative organizations – empirical verification (Summary)

Organizations are ubiquitous in the contemporary world and their innovation is a condition for their well-being. The article checks which features differ from innovative and non-innovative organizations based on research conducted on 1355 enterprises that effectively and unsuccessfully applied for support from the Innovative Economy Operational Program. The main differences between innovative and non-innovative enterprises arise from their size, intensity of strategic planning, propensity to risk, technological equipment, conducting research and development works and cooperation with science, which are more frequent among innovative enterprises.

Keywords

innovation, organization, characteristics of innovative enterprises

Aleksandra Szafran*

Charakterystyka modeli wsparcia zarządzania projektami na uczelniach wyższych w Polsce

Wstęp

Aktywność projektowa to w ostatnich latach bardzo dynamicznie rozwijający się element działalności wszystkich uczelni. Zainicjowana przede wszystkim przez duże środki finansowe, które stały się dostępne dla polskich uczelni na początku XXI wieku po wejściu do Unii Europejskiej oraz światowy trend „pracy zadaniowej”. W ośrodkach naukowych na Zachodzie czy w Stanach Zjednoczonych realizacja projektów i pozyskiwanie środków zewnętrznych na rozwój instytucji stanowi podstawowy i obowiązkowy zakres czynności każdego pracownika. Jest częścią jego codziennych obowiązków nierozzerwalnie związaną z działalnością naukową, edukacyjną czy rozwojową. W polskim systemie szkolnictwa wyższego coraz większe znaczenie zaczynają natomiast odgrywać granty przyznawane w ramach konkursów otwieranych przez różnego rodzaju instytucje publiczne. Taka forma zapewnia konkurencyjność, ale też pewnego rodzaju bieżącą ewaluację wydawanych środków publicznych.

W tym kierunku zmierzają również zmiany wprowadzone ustawą Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce [ustawa, 2018], zwaną potocznie „ustawą 2.0” lub „konstytucją dla nauki”. Pierwsze propozycje rozporządzeń do ustawy wyraźnie wskazują na coraz większe znaczenie „efektów finansowych badań naukowych” przy okresowej ewaluacji jednostek naukowych (najbliższa za lata 2017–2020), zgodnie z którymi zliczane będą pozyskane środki finansowe w trybach konkursowych (im większe pozyskane kwoty, tym wyższa punktacja). Liczba pozyskanych i realizowanych projektów przekładać się będzie również na wysokość dotacji statutowej rozdzielanej z budżetu państwa dla jednostek naukowych pod postacią składnika projektowego (kiedyś składnika badawczego). W obu przypadkach istotny będzie fakt aktywności międzynarodowej, większy przelicznik wagowy stosowany będzie przy projektach realizowanych w ramach Programów Ramowych UE oraz środkach rozdysponowywanych przez Europejską Radę do Spraw Badań Naukowych (ERC) lub ogólnie ze środków międzynarodowych. Nie bez znaczenia pozostaje również fakt planowanego

* Mgr, doktorantka, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, olaszafran@gmail.com

utworzenia, zgodnie z nową ustawą, tzw. uniwersytetów badawczych (maksymalnie 10 w kraju), które będą uprzywilejowane w pozyskiwaniu środków finansowych na realizację projektów badawczych. Oczekiwanym efektem preferencyjnego i profilowanego zwiększenia funduszy na działalność badawczą w wybranych ośrodkach, będzie znaczący rozwój polskich badań naukowych na arenie międzynarodowej. Cały system ma przyjąć formę projektowego planowania i rozliczania przyznawanych środków, a co za tym idzie – jeszcze bardziej wzrośnie znaczenie zarządzania projektowego na uczelniach i w jednostkach badawczych.

Celem niniejszego artykułu jest przegląd obecnie funkcjonujących struktur wsparcia projektowego na największych uczelniach w kraju oraz próba wskazania wybranych rozwiązań, które mogłyby przyjąć formę tzw. dobrych praktyk. Analiza ma również stanowić pierwszy krok w próbie opracowania efektywnego modelu Project Management Office na publicznej uczelni wyższej w Polsce. Materiał został zebrany podczas spotkań indywidualnych z przedstawicielami poszczególnych uczelni w czerwcu 2018 r.

1. Zarządzanie projektami

Projekty w ostatnich latach stały się nierozłącznym elementem każdej działalności. Występują we wszystkich dziedzinach aktywności ludzkiej: w gospodarce, administracji publicznej i samorządowej, nauce, edukacji, kulturze, obronności, sporcie itd. [Trocki, 2014, s. 37]. Funkcjonują jako stały element organizacji lub są bardzo istotną częścią jej działalności. W środowisku publicznych uczelni wyższych stanowią znaczące źródło środków na realizację celów i zadań jednostki. Na dzień dzisiejszy uczelnie publiczne w Polsce otrzymują budżetowe finansowanie na działalność statutową (dydaktyczną, naukową i organizacyjną), jednak część środków pochodzi z zewnętrznych grantów, o które uczelnie musi się starać w konkursach krajowych lub międzynarodowych.

Zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności, metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych celów projektów, tzn. zamierzonego rezultatu o określonej jakości, w danym terminie i po określonych kosztach. Zarządzanie projektami jest dziś odrębną dziedziną zarządzania mającą odrębny przedmiot zainteresowania (projekty), własne podstawy teoretyczne (podejście procesowe) i metodyczne (specjalne metody i techniki) [Trocki, 2014, s. 39]. Istnieje kilkadziesiąt różnych metodyk zarządzania projektami oraz różnymi aspektami związanymi z realizacją konkretnego projektu, tj.: zarządzanie ryzykiem, zarządzanie zmianą, zarządzanie programami projektów czy zarządzanie portfelem projektów. Funkcjonują różne „szkoły”, które określają najlepsze praktyki czy zestaw zasad. Mają one gwarantować

efektywne zarządzanie zadaniami projektowymi, ich realizacją w czasie i budżecie. Jednak opierają się głównie na praktyce i wdrożeniach w przedsiębiorstwach lub obejmują projekty zdefiniowane jako działania własne jednostki. W środowisku publicznych uczelni wyższych projektami nazywane są najczęściej inicjatywy i zadania finansowane z zewnętrznych środków publicznych, określanych „grantami naukowymi”, choć nie tylko działalność naukowa stanowi istotę realizacji tych grantów. Tablica 1 prezentuje kilka istotnych różnic pomiędzy projektami realizowanymi w środowisku przedsiębiorstwa i polskiej uczelni, które mają znaczenie w kontekście tworzenia centralnej jednostki zarządzania wieloma projektami.

Tabela 1. Różne sposoby realizacji projektów w zależności od organizacji

Lp.	Aspekt	Przedsiębiorstwo	Uczelnia wyższa
1	Źródło finansowania (większościowy udział)	Wewnętrzne – projekty własne	Zewnętrzne – publiczne środki zewnętrzne
2	Reguły realizacji projektów oraz bieżącej sprawozdawczości	Wewnętrzne (własne) – określane przez wyższe władze kierownicze	Zewnętrzne – określane w ramach publicznych konkursów ogłaszanych przez instytucje redystrybuujące środki
3	Elastyczność budżetu (możliwość zwiększenia)	Zależna od decyzji wyższego kierownictwa	Zwiększenie budżetu prawie nie jest możliwe, jeżeli budżet został niedoszacowany na etapie planowania, konieczne jest dołożenie środków własnych instytucji w celu wykonania założonych prac
4	Elastyczność harmonogramu (terminu zakończenia projektu)	Zależy od decyzji wyższego kierownictwa	Zależna od decyzji instytucji zewnętrznej, w niektórych przypadkach praktycznie niemożliwa
5	Powiązanie tematyczne z ogólną strategią instytucji (uzasadnienie biznesowe)	Projekt musi mieć uzasadnienie biznesowe, być ściśle powiązany ze strategią instytucji	Indywidualna inicjatywa pracownika naukowego – finanse na realizację własnych badań naukowych
6	Poziom skomplikowania procedur	Swoboda w wyborze dostawców zewnętrznych lub usługobiorców	Skomplikowane procedury przetargowe wydłużające proces zakupu usługi lub produktu niezbędnego do zrealizowania projektu

Źródło: Opracowanie własne.

Taka specyfika portfela projektów realizowanych na uczelniach wyższych powoduje trudności w zastosowaniu ustandaryzowanych metodyk zarządzania projektami, a także wprowadzeniu strategii zarządzania programami lub portfelem wielu projektów w strukturach publicznych uczelni wyższych.

Profesor Michał Trocki w opracowaniu dotyczącym organizacji projektowej pisze, iż zakres zadań biura odpowiedzialnego za nadzór nad projektami w instytucji może być bardzo różnorodny. Przywołuje badania przeprowadzone przez Project Management Solutions, w których wyszczególniono dziesięć najważniejszych funkcji tego typu komórek w organizacji:

1. Wdrażanie standardów i metodyk zarządzania projektami oraz zarządzania nimi.
2. Wdrażanie polityk, procedur i szablonów zarządzania projektami oraz zarządzania nimi.
3. Monitoring oraz controlling projektów i programów.
4. Coaching i mentoring zarządzania projektami.
5. Inicjowanie projektów i programów.
6. Wdrażanie procesów nadzoru i zarządzanie nimi.
7. Koordynacja wielu projektów.
8. Zamykanie projektów i programów.
9. Monitorowanie i controlling postępów projektów.
10. Rejestrowanie stanu projektów i ich wyników.

Zdaniem autora na uwagę zasługuje również siedem głównych obszarów biur zarządzania projektami wyróżnionych przez C. Cooka, prezesa firmy konsultingowej Novation Project Management:

1. Wspieranie projektu: doradzanie kierownikom projektów w jednostkach biznesowych.
2. Metodyka zarządzania projektami: rozwój oraz wdrażanie spójnych i standaryzowanych procesów zarządzania projektami.
3. Szkolenia: prowadzenie własnych programów szkoleniowych lub formułowanie wymagań dla zewnętrznych firm szkoleniowych.
4. Zespół kierowników projektów: utrzymywanie i rozwój zespołu potencjalnych kierowników projektów.
5. Wewnętrzny konsulting i mentoring: doradzanie pracownikom w zakresie najlepszych praktyk zarządzania projektami.
6. Narzędzia informatyczne zarządzania projektami: wybór i utrzymanie narzędzi zarządzania projektami.
7. Zarządzanie portfelem projektów: rozdział zasobów pomiędzy projekty, powoływanie kierowników projektów, koordynacja zarządzania wieloma projektami [Trocki, 2014, s. 194–195].

Trocki wskazuje również, iż niezbędne jest stworzenie takiej komórki, która przede wszystkim będzie dostosowana do środowiska swojej organizacji i będzie odpowiedzią na zapotrzebowania wewnątrz organizacji.

W dalszej części artykułu przyjrzymy się bliżej specyfice finansowania projektów na wyższych uczelniach publicznych w Polsce, a także obecnie funkcjonującym modelom zarządzania projektami na kilku z nich.

2. Finansowanie projektów badawczych w szkolnictwie wyższym

Pojawiające się nowe możliwości finansowania projektów naukowych, edukacyjnych czy rozwojowych stały się przyczynkiem powstawania na uczelniach załączków komórek mających na celu wsparcie uczelni oraz ich pracowników w procesie pozyskiwania jak największych środków na rozwój. Początki na większości szkół wyższych były podobne.

Rok 1989 przyniósł w Polsce transformację ustrojową i wiele zmian, które były widoczne również w podejściu do polityki naukowej w państwie. Finansowaniem nauki zajął się Komitet Badań Naukowych (powołany 12 stycznia 1991 r.). Działanie KBN nie przynosiło jednak zamierzonych efektów. Dane zebrane przez Ośrodek Przetwarzania Informacji wykazały, że Polska na początku XXI wieku była jedną z najmniej innowacyjnych gospodarek spośród 25 krajów Wspólnoty (ranking European Innovation Scoreboard z 2004 r.). Skala wydatków na B+R w relacji do PKB należała do najniższych w UE i OECD (w 2003 r. – 0,56%). Wskaźnik wynalazczości (stosunek liczby zgłoszeń patentowych na 10 tys. mieszkańców) w 2003 r. kształtował się na poziomie 0,6, podczas gdy w sąsiednich Niemczech znajdował się na poziomie 6,0 [Gryzik, Knapińska, 2012, s. 16].

Istotne z punktu widzenia przyznawania środków na projekty badawczo-rozwojowe było przystąpienie Polski do struktur Unii Europejskiej 1 maja 2004 r. Polska, realizując działania przygotowujące do akcesji, jako kraj stowarzyszony w latach 1998–2002 mogła czerpać z budżetu Wspólnoty w ramach 5 Programu Ramowego. Utworzono w tym okresie Krajowy Punkt Kontaktowy oraz 23 regionalne i branżowe punkty kontaktowe. Po przystąpieniu do UE Polska jako kraj członkowski stała się beneficjentem 6 i 7 Programu Ramowego oraz obecnie realizowanego HORYZONTu 2020. Akcesja do UE uruchomiła dostęp do finansowania innych, poza B+R, gałęzi działalności uczelni: edukacyjnych, współpracy międzynarodowej na poziomie pracowników naukowych, a także mobilności studentów, naukowców, wykładowców oraz pracowników zatrudnionych w administracji uczelni, finansowanej z międzynarodowych programów badawczych i edukacyjnych (np. TEMPUS, ERASMUS).

Środowisko uczelni wyższych, poczynwszy od roku 2004, najbardziej intensywnie korzysta jednak ze środków strukturalnych rozdysponowanych przez Unię Europejską w ramach polityki regionalnej UE. Dwa razy z rzędu Polska, spośród wszystkich 25, a za drugim razem 27 państw członkowskich, otrzymała największe środki w ramach polityki regionalnej UE. Na latach 2007–2013 było to około 70 mld euro, a na 2014–2020 prawie 80 mld euro.

Wszystkie te zmiany w ostatnich 30 latach miały wpływ na powstawanie i rozwój idei „zarządzania projektami” na uczelniach. Celem było unowocześnienie i rozwój szkolnictwa wyższego w Polsce, tak aby swobodnie mogło ono konkurować na arenie europejskiej. Wysokość alokacji środków możliwych do pozyskania oraz jednoczesny poziom skomplikowania procedur unijnych stanowiły bardzo silną barierę, wymuszającą konieczność powoływania i rozwoju komórek projektowych na uczelniach polskich. Głównym zadaniem tych inicjowanych „załączków biur zarządzania projektami” było wpieranie procesu pozyskania i rozliczenia jak największych środków ze źródeł unijnych. Działy Projektów Europejskich lub Międzynarodowych (w różnych uczelniach stosowane było bardzo różne nazewnictwo) dbały o jak największy wskaźnik prawidłowo „spżytkowanych” środków unijnych na rozwój poszczególnych uczelni. Taki rozwój sytuacji spowodował, iż w większości uczelni funkcjonowały dwie komórki: jednostka do spraw projektów krajowych (finansowanych ze źródeł krajowych) oraz jednostka do obsługi projektów europejskich (lub międzynarodowych, finansowane ze źródeł europejskich). Sytuacja ta była skomplikowana z kilku powodów:

- istniały różne standardy w zakresie zarządzania danym typem projektu w zależności czy był on krajowy, czy międzynarodowy,
- pojawiały się nowe źródła finansowania innych inicjatyw, które ciężko było przyporządkować do istniejących już jednostek, a powoływanie nowych byłoby nieefektywne ekonomicznie,
- brak planowania strategicznego projektów na poziomie portfela projektów, nowe projekty powstawały zazwyczaj w wyniku impulsu, jakim był otwierany konkurs na danego typu granty,
- brak możliwości priorytetyzacji podejmowanych inicjatyw,
- brak wymiany wiedzy i doświadczeń w zakresie realizacji projektów, co skutkuje podejmowaniem tych samych zadań przez różne jednostki,
- pracownicy uczelni często nie wiedzieli, do której jednostki powinni się zwrócić z pytaniami z danym wnioskiem aplikacyjnym.

Problemy te spowodowały, iż powstały koncepcje pierwszych centrów (różnorako nazywanych), które integrowałoby wszystkie zewnętrzne publiczne źródła finansowane projektów.

Na początku drugiej dekady XXI wieku część uczelni wyższych podjęło próbę utworzenia centralnej komórki zarządzania projektami, łącząc kilka mniejszych działów, co pozwoliło w pewnym stopniu na:

- ujednoczenie procedur i procesów,
- zapewnienie bardziej przejrzystej struktury organizacyjnej na uczelni,
- efektywniejsze zarządzanie coraz to nowymi źródłami pozyskiwania środków na różnorodne inicjatywy oraz zasobami ludzkimi w tym zakresie,
- zapewnienie naukowcom jednego miejsca, w którym mogą uzyskać wsparcie i informację o możliwych źródłach finansowania projektów.

Był to pierwszy krok do wprowadzenia bardziej zintegrowanego i strategicznego sterowania procesem zarządzania projektami na uczelniach, ale również zarządzania portfelem projektów. W celu uzyskania odpowiedzi na pytanie, jakie mechanizmy są stosowane przez wiodące szkoły wyższe w Polsce, analizie poddano sześć publicznych uczelni wyższych znajdujących się w pierwszej dziesiątce najlepszych akademickich uczelni wyższych wg rankingu PERSPEKTYWY 2018. Do próby wybrano jednocześnie uczelnie, które w ostatnich latach podjęły wyzwanie stworzenia jednego centrum dla wszystkich projektów finansowanych ze środków zewnętrznych. Analizie poddano: Akademię Górniczo-Hutniczą, Uniwersytet Jagielloński, Politechnikę Gdańską, Politechnikę Śląską, Politechnikę Warszawską oraz Politechnikę Wrocławską.

W tabelicy 2 podano wartości pozwalające określić wielkość oraz specyfikę podmiotów poddanych analizie potencjału projektowego.

Tabela 2. Wielkość zatrudnienia na poszczególnych uczelniach w 2016 r.

Uczelnia	Liczba pracowników	Liczba pracowników naukowych	Liczba wydziałów
Uniwersytet Jagielloński	5426	2828	13
Politechnika Warszawska	5016	2531	20
Akademia Górniczo-Hutnicza	4047	2179	16
Politechnika Wroclawska	4559	1972	16
Politechnika Śląska	3166	1671	15
Politechnika Gdańska	2583	1217	9

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań z działalności poszczególnych uczelni.

W tablicy 3 zaprezentowane zostały liczby średniorocznie składanych i realizowanych projektów. Należy zwrócić uwagę, iż okresy realizacji projektów często są kilkuletnie, a zależność pomiędzy liczbą projektów składanych i realizowanych przedstawionych w tablicy 3 nie jest skorelowana. Przedstawione dane to średnioroczne liczby składanych wniosków aplikacyjnych w odpowiedzi na konkursy oraz średnioroczne liczby projektów realizowanych w danym roku, niezależnie czy projekt realizowany jest pierwszy rok czy trzeci.

Tablica 3. Liczba składanych i realizowanych projektów

Uczelnia	Składane	Realizowane
Uniwersytet Jagielloński	1000	1200
Politechnika Warszawska	360	550
Akademia Górniczo-Hutnicza	700	560
Politechnika Wrocławska	350	400
Politechnika Śląska	400	300
Politechnika Gdańska	330	212

Źródła: Opracowanie własne na podstawie danych zebranych w trakcie wywiadów z poszczególnymi uczelniami.

Dla porównania tablica 4 przedstawia liczbę realizowanych projektów w kilku bardziej szczegółowych grupach.

Tablica 4. Liczba realizowanych projektów w poszczególnych programach

Uczelnia	Horyzont 2020	7 PR	Fundusze strukturalne	OPUS	PRELUDIUM
Uniwersytet Jagielloński	26	65	33	548	507
Politechnika Warszawska	26	79	16	148	131
Akademia Górniczo-Hutnicza	32	50	11	179	135
Politechnika Wrocławska	20	50	10	140	110
Politechnika Śląska	9	23	35	88	56
Politechnika Gdańska	11	22	18	87	71

Źródło: Opracowanie własne na podstawie rocznych sprawozdań z działalności poszczególnych uczelni oraz stron internetowych KPK PR oraz NCN.

Jak wynika z zaprezentowanych powyżej danych, liczba składanych czy realizowanych projektów zależna jest od wielkości danej uczelni, a przede wszystkim liczby pracowników naukowych. Uczelnie o podobnej strukturze zatrudnienia składają i realizują mniej więcej podobne liczby projektów.

Analizie zostały poddane także struktury jednostek odpowiedzialnych za zarządzanie projektami, jakie funkcjonują w chwili obecnej na każdej z tych uczelni, w celu zidentyfikowania części wspólnych, ale również przyjętych ciekawych rozwiązań, które mogłyby zostać wykorzystane w innych jednostkach oraz efektywności przyjętych rozwiązań. Analiza została oparta na danych zawartych na stronach internetowych jednostek, a zweryfikowana podczas spotkań na poszczególnych uczelniach w czerwcu 2018 r.

Wstępna ocena pozwala przyjąć założenie, że uczelnie publiczne w Polsce w dość podobny sposób podchodzą do systemu zarządzania projektami. Na poziomie centralnym, najczęściej pod jurysdykcją prorektora ds. nauki, funkcjonuje jednostka, która na rzecz swojej uczelni świadczy usługi w zakresie wsparcia i nadzoru projektów finansowanych z publicznych środków zewnętrznych. Większość z tych jednostek ma również podobną strukturę organizacyjną. W analizowanych uczelniach stosowane są różne nazwy na określenie jednostki centralnej, odpowiedzialnej za proces realizacji projektów, dlatego też dla czytelności opracowania przyjęto jednolitą nazwę Biuro Zarządzania Projektami (BZP).

BZP na uczelniach podzielone są zazwyczaj na minimum trzy zespoły:

- zespół ds. Międzynarodowych Programów Badawczych,
- zespół ds. Krajowych Programów Badawczych,
- zespół ds. Funduszy Strukturalnych.

Niektóre jednostki w swoich strukturach zawierają również zespoły ds. obsługi finansowej projektów, ale na większości badanych uczelni jeżeli tego typu jednostka nie jest połączona z BZP, to funkcjonuje wydzielona w działach finansowych uczelni i pełni podobne funkcje i zadania. Podział wynika z możliwych źródeł finansowania projektów, a co za tym idzie – różnorodności wynikającej ze specyfiki realizacji grantów finansowanych z poszczególnych Programów.

Do zadań BZP na uczelniach należy przede wszystkim:

- pozyskiwanie i rozpowszechnianie informacji na temat możliwości finansowania działalności uczelni z różnych źródeł publicznych (krajowych i międzynarodowych),
- doradztwo i szkolenia dla pracowników uczelni w zakresie aplikowania i realizacji projektów,
- weryfikacja składanych dokumentów aplikacyjnych o granty oraz dokumentów rozliczeniowych,

- wsparcie formalne przy aplikowaniu o środki,
- monitoring w zakresie prawidłowości realizacji projektów,
- prowadzenie rejestru realizowanych przez uczelnię projektów oraz sprawozdawczość w tym zakresie,
- monitorowanie i kontrola bieżącej realizacji projektów, kosztów realizacji projektów w celu ustalenia ich kwalifikowalności oraz zgodności z budżetem projektu,
- monitoring okresu trwałości projektu.

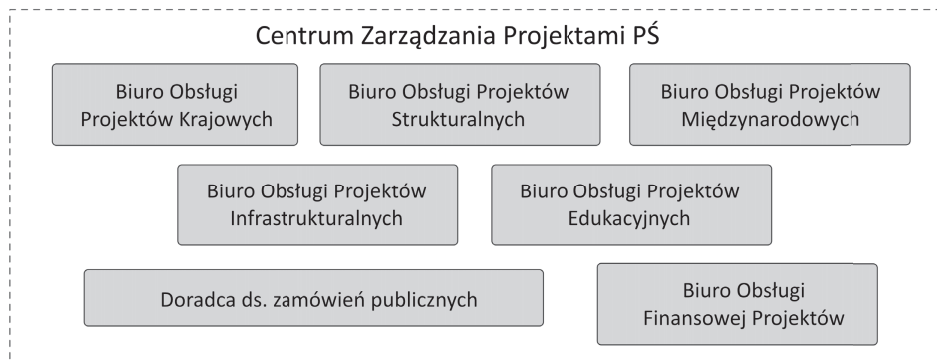
Pracownicy w poszczególnych zespołach podzieleni są projektami według programów finansujących granty. Taka struktura jest dość przejrzysta ze względu na dużą różnorodność dodatkowych wytycznych i regulaminów, które stanowią podstawę przy aplikowaniu o środki oraz ich późniejszym rozliczaniu. W połączeniu z powszechnie obowiązującym prawem krajowym i unijnym często jest to tematyka dość skomplikowana i wymagająca dogłębnej znajomości.

Spośród przebadanych struktur BZP bardziej wnikliwej analizie poddano trzy uczelnie ze względu na wyróżniające się podejście lub ciekawe zastosowane rozwiązania: Politechnikę Śląską, Uniwersytet Jagielloński oraz Politechnikę Wrocławską.

3. Centrum Zarządzania Projektami Politechniki Śląskiej

Politechnika Śląska w swoich strukturach posiada rozbudowane Centrum Zarządzania Projektami (rys. 1).

Rysunek 1. Struktura Centrum Zarządzania Projektami Politechniki Śląskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej jednostki.

Formalnie BZP Politechniki Śląskiej wpisuje się w dość powszechny układ „siostrzanych” jednostek na innych uczelniach, jednak na wyróżnienie zasługuje kilka elementów:

1. Wydzielenie osobnego Biura ds. Obsługi Projektów Edukacyjnych – w pozostałych badanych jednostkach projekty edukacyjne są bardzo marginalizowane, a przecież edukacja obok nauki to podstawowe zadanie każdej uczelni wyższej. Wydzielenie zespołu ds. projektów edukacyjnych pozwala dużo efektywniej pozyskiwać środki na dydaktykę, zapewniać dodatkowe finansowanie studentom na różnego rodzaju aktywności, a także rozwijać tę gałąź działalności uczelni. Warto podkreślić, iż BZP Politechniki Śląskiej, analogicznie do innych uczelni, nie obsługuje bezpośrednio procesu wymiany mobilnościowej pracowników i studentów, finansowanej z Programu Erasmus Plus i innych programów wspierających międzynarodową mobilność (zadania te realizują biura międzynarodowej wymiany akademickiej).
2. Centrum w ramach Biura Obsługi Finansowej Projektów weryfikuje wydatki już na etapie planowania kosztu do poniesienia. Gwarantuje to bardziej efektywny nadzór na prawidłowym wydatkowaniem środków w ramach projektów. Większość uczelni monitoruje prawidłowość wydatkowania po jego poniesieniu, co często jest trudne do korekty i potencjalnie może generować koszty niekwalifikowane.
3. Centrum posiada również najbogatszą ofertę szkoleniową dla kierowników projektów oraz pracowników uczelni zaangażowanych w proces projektowy, w porównaniu do pozostałych BZP na innych uczelniach. Na Politechnice Śląskiej możliwość prowadzenia projektu uwarunkowana jest przejściem kompleksowego szkolenia w zakresie m.in. finansów, zamówień publicznych oraz pozostałych aspektów, które wiążą się z wydatkowaniem środków publicznych w ramach grantów. Prowadzone są również intensywne (kilkutygodniowe) staże dla młodych doktorantów.

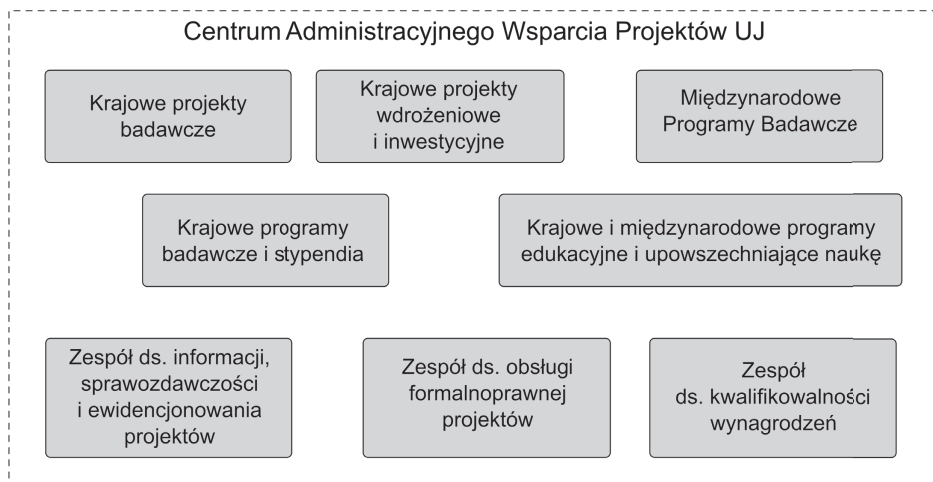
4. Centrum Administracyjnego Wsparcia Projektów Uniwersytetu Jagiellońskiego

Struktura BZP stworzona na Uniwersytecie Jagiellońskim jest największą spośród innych przebadanych w tym aspekcie uczelni, ale również najbardziej zróżnicowaną (rys. 2).

Na uwagę zasługuje przede wszystkim wyodrębnienie trzech zespołów obsługi administracyjnej do wszystkich typów źródeł finansowania projektów:

- zespołu ds. informacji, sprawozdawczości i ewidencjonowania projektów,
- zespołu ds. obsługi formalnoprawnej projektów,
- zespołu ds. kwalifikowalności wynagrodzeń.

Rysunek 2. Struktura Centrum Administracyjnego Wsparcia Projektów Uniwersytetu Jagiellońskiego



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej jednostki.

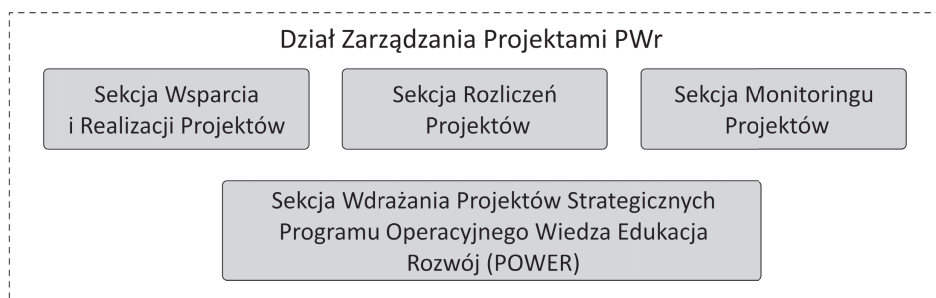
Taki zabieg umożliwia pracownikom w pozostałych zespołach skupić się jedynie na aspektach merytorycznych obsługiwanych przez siebie programów oraz projektów. Dzięki temu mają oni możliwość większego zaangażowania się w prace nad wnioskami aplikacyjnymi oraz zadaniami związanymi z bieżącą realizacją i rozliczaniem projektów. Pracownicy naukowcy i dydaktyczni otrzymują dużo większe wsparcie w procesie przygotowywania aplikacji oraz w trakcie rozliczania projektów. W części trudnych i bardziej skomplikowanych projektów międzynarodowych (m.in. finansowanych z Programu HORYZONT 2020) pracownicy BZP praktycznie sami przygotowują raporty finansowe, pozostawiając kierownikom projektów do wykonania jedynie elementy merytoryczne. Przy krajowych grantach naukowych, ze względu na ich liczbę, nie ma możliwości wyłączenia pracowników naukowych w przygotowaniu części finansowych, jednak otrzymują oni dużo silniejsze wsparcie niż na innych uczelniach. Biorąc pod uwagę wielkości przedstawione na początku analizy (tab. 2–4), widać wyraźnie, iż przedstawione podejście przekłada się na liczbę składanych i pozyskiwanych grantów naukowych.

Taka konstrukcja zachęca również naukowców do większego angażowania się w działania projektowe. Patrząc jednak na stan osobowy Centrum (średnio 40 osób), należy zwrócić uwagę na koszty utrzymania takiej jednostki, które na pewno są znacznie wyższe niż na pozostałych uczelniach.

5. Dział Zarządzania Projektami Politechniki Wrocławskiej

Politechnika Wroclawska w roku 2010 przeprowadziła kompleksową analizę procesową na uczelni, w tym m.in. również w zakresie zarządzania projektami. Analiza przeprowadzona na Politechnice Wroclawskiej wyraźnie wskazała na małą efektywność utrzymywania dwóch jednostek zajmujących się projektami, ze względu na dualizm stosowanych procedur, wykonywanie tych samych czynności przez kilka osób, a przede wszystkim brak mechanizmów przekazywania wiedzy pomiędzy komórkami [Klaus-Rosińska, Zabłocka-Kluczka, 2014]. Na tej podstawie została zaproponowana nowa struktura działu, która jest odpowiedzią na potrzeby środowiska naukowego oraz ma zapewnić bardziej kompleksowe podejście do strategicznego zarządzania portfelem projektów na uczelni. Rysunek 3 przedstawia schemat prezentujący obecną strukturę Działu Zarządzania Projektami.

Rysunek 3. Struktura Działu Zarządzania Projektami Politechniki Wrocławskiej



Źródło: Opracowanie własne na podstawie strony internetowej jednostki.

Znaczącą różnicą w podejściu do organizacji tego typu jednostki jest podział kompetencji pracowników BZP ze względu na fazy projektu, a nie źródło finansowania, jak to ma miejsce na innych uczelniach. Autorzy artykułu sugerują, iż jest to efektywniejszy model zarządzania wieloma projektami na uczelni.

Szczegółowa analiza zadań pracowników BZP w poszczególnych sekcjach wykazuje podział na mniejsze zespoły ds. źródeł krajowych i międzynarodowych na niższych szczeblach struktury organizacyjnej. Sekcja Wsparcia i Realizacji Projektów to trzy zespoły, zróżnicowane ze względu na źródło pochodzenia środków lub charakter projektu (projekty międzynarodowe i krajowe, projekty finansowane z NCN, MNiSW lub NCBR). Sekcja Rozliczeń również jest podzielona na mniejsze zespoły w zależności od charakteru projektu lub pochodzenia środków. Ostatnia Sekcja Monitoringu składa się z mniejszych zespołów, tu podział jednak wskazuje

bardziej na zebranie w tej grupie zagadnień „niebadawczych” lub mniej powiązanych z właściwym procesem badań naukowych. Sam zespół BZP ds. monitoringu i statystyk projektów w okresie realizacji i trwałości stanowi 1/3 całej sekcji, choć faktycznie monitoringiem powinny zajmować się osoby obiektywne, niebiorące udziału we wcześniejszych fazach. Warto postawić pytanie, czy możliwe jest jednak, aby kilka osób orientowało się w szczegółach wszystkich programów operacyjnych, z których pozyskiwane są środki? Z praktycznego punktu widzenia jest to bardzo trudne, ale w tym miejscu istotne pozostaje, czego dotyczy monitoring projektów i jak bardzo jest on szczegółowy.

Dodatkowo w Dziale została powołana Sekcja Wdrażania Projektów Strategicznych POWER (jest to program skierowany na zadania edukacyjne realizowane m.in. w szkolnictwie wyższym). Element ten wyraźnie wskazuje na brak w tego typu jednostkach wydzielonych komórek ds. projektów edukacyjnych/dydaktycznych, co na etapie pozyskania projektów ogólnouczelnianych przysparza wiele problemów.

Pomimo przyjętej odmiennej struktury organizacyjnej Działu widać, że nie da się uniknąć podziału pracowników w jednostce BZP ze względu na pochodzenie środków finansujących dany projekt (typ programu finansującego), a w przypadku grantów stricte naukowych na charakter krajowy lub międzynarodowy. Sekcja rozliczeń pełni podobną funkcję co inne sekcje ds. obsługi finansowej na pozostałych uczelniach.

W takiej konstrukcji problemowy może się okazać czynnik ludzki. Granty naukowe na uczelniach mają bardzo indywidualny charakter, szczególnie w grupie badań podstawowych. Pracownicy naukowci w trakcie całego procesu przygotowania, realizacji i zamykania projektu preferują na opiekuna projektu jedną i tę samą osobę, którą znają i która zna ich projekt. Ten element sprawdza się również w praktycznych elementach świadczenia doradztwa dla osób składających i realizujących granty. Doświadczenie z etapu czysto realizacyjnego bardzo przydaje się na etapie inicjowania i planowania projektu. Dobrze napisany projekt to taki, które da się zrealizować w zaplanowanym budżecie i czasie.

Zakończenie

Porównując zakres zadań przyjętych przez obecnie funkcjonujące Biura Zarządzania Projektami na uczelniach wyższych do zdefiniowanych przez C. Cooka czy Project Management Solutions, widać dość wyraźnie, iż tego typu jednostki powoli zaczynają wpisywać się w ogólnoswiatowe standardy. Modele przyjęte przez uczelnie są różne, ale wnikliwa analiza pokazuje, iż spełniają prawie identyczne funkcje, a z ich różnorodności

należy czerpać inspiracje do rozwoju kolejnych modeli przyjmowanych na uczelniach.

Do rozważań o najbardziej efektywnym modelu należałoby dołożyć jeszcze czynnik prawodawstwa polskiego, a przede wszystkim sposobu pracy polskiego naukowca, znacząco innego od standardów zachodnio-europejskich czy amerykańskich.

Z danych opublikowanych przez Krajowy Punkt Kontaktowy Programów Badawczych UE, tj.: „Statystyki i analizy uczestnictwa w Programie Ramowym HORYZONT 2020. Raport po 200 konkursach” wynika, iż dotychczasowy udział organizacji z Polski w rozdziale całego budżetu Programu HORYZONT 2020 wynosi 0,94%, natomiast wśród krajów EU28 Polsce przypadło 1,01% budżetu UE, w tym 20,05% budżetu zakontraktowanego przez kraje „nowej Unii” (EU13). Aż 88,76% budżetu przypada organizacjom z EU15, a tylko 4,68% nowym krajom członkowskim. Pozostała część, czyli 6,56% budżetu, przypadła krajom spoza UE, a więc organizacje z krajów stowarzyszonych uzyskały o blisko 2% więcej środków na dofinansowanie ich udziału w projektach H2020 niż nowe kraje członkowskie. Kraje EU13 mają o prawie połowę niższe średnie dofinansowanie ich uczestnictwa w projektach w porównaniu z krajami EU15 i o ponad połowę niższe w porównaniu do krajów stowarzyszonych. Polska odnotowała wskaźnik sukcesu poniżej średniej dla UE28 na poziomie 10,91% w odniesieniu do przyjętych do finansowania wniosków oraz 6,27% w odniesieniu do przyznanego finansowania. Średnie wskaźniki sukcesu dla wszystkich państw członkowskich to odpowiednio 13,97% dla liczby uczestnictw i 10,02% dla przewidywanego dofinansowania [*Statystyki i analizy...*, 2016].

Liczby te wskazują, jak istotne jest wzmocnienie polskich naukowców w staraniach o granty z programów międzynarodowych. Tak mały współczynnik pozyskiwanych środków w kolejnych latach sprawi, iż Polska będzie więcej dokładać do budżetu UE niż odzyskiwać. Aby zachęcić polską kadrę naukowców do większej aktywności, przede wszystkim należy zapewnić im większe wsparcie w aspektach formalnych i prawnych, a także podjąć intensywne działania szkoleniowe, podnoszące kompetencje w tym zakresie u młodej kadry naukowej, tak aby w kolejnych latach, przykładem uczelni zachodnich, pozyskiwanie grantów naukowych stanowiło codzienność, a nie dodatkową aktywność pracowników.

Literatura

- Gryzik A., Knapińska A. (2012), *Zarządzanie projektami badawczo – rozwojowymi w sektorze nauki*, OPI, Warszawa.
- Klaus-Rosińska A., Zabłocka-Kluczka A. (2014), *Project Management In Universities: The Institutional Aspect*, „International Business & Economics Research Journal”, Vol. 13, No. 6.
- Sońta-Drażkowska E. (2012), *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa.
- Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Śląskiej za rok 2016, <http://bip.polsl.pl/Sprawozdania/SPR2016.pdf>.
- Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Warszawskiej w okresie: 1.09.2016 – 31.08.2017, <https://www.bip.pw.edu.pl/Sprawozdania/Sprawozdania-Rektora>.
- Sprawozdanie Rektora z działalności Politechniki Wrocławskiej za rok 2016, <http://bip.pwr.edu.pl/strona-glowna/sprawozdania-rektora>.
- Sprawozdanie roczne Rektora Uniwersytetu Jagiellońskiego za 2016, https://bip.uj.edu.pl/documents/1384597/2379270/Sprawozdanie_Rektora_UJ_za_2016.pdf/a1da09fd-490e-4393-81ae-44c9272c4281.
- Sprawozdanie roczne z działalności AGH 2016, https://www.agh.edu.pl/fileadmin/default/templates/images/Aktualnosci/aktualnosci/_2017/0630/Sprawozdanie_wladz_AGH_2016.pdf.
- Sprawozdanie z działalności Politechniki Gdańskiej za rok 2016, <https://pg.edu.pl/documents/10607/50746827/Sprawozdanie%20z%20dzia%C5%82alno%C5%9Bci%20Politechniki%20Gda%C5%84skiej%20-%20prezentacja.pdf>.
- Statystyki i analizy uczestnictwa w Programie Ramowym HORYZONT 2020. Raport po 200 konkursach* (2016), KPK PRUE, Warszawa.
- The State of the PMO 2012*, Project Management Solution.
- Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce, Dz. U. poz. 1668 z późn. zm.

Streszczenie

Celem artykułu jest przegląd panujących w chwili obecnej systemów zarządzania projektami na wybranych publicznych uczelniach wyższych w Polsce. Analizie poddane zostały dane statystyczne największych polskich uczelni w zakresie składania i realizacji projektów finansowanych z zewnętrznych źródeł, a także podejścia każdej z instytucji do przyjętych struktur wspierania pracowników w bieżącym zarządzaniu projektami. Omówione zostało rosnące znaczenie w organizacjach roli zarządzania projektami oraz przyjętej na świecie roli Biur Zarządzania Projektami (Project Management Office). Coraz większym zainteresowaniem organizacji staje się tematyka zarządzania portfelem projektów w kontekście strategicznego zarządzania jednostką. W konkluzji wskazana została również potrzeba przyjrzenia się tym kwestiom w środowisku publicznych uczelni wyższych w Polsce, ze względu na konieczność lepszego zarządzania publicznymi środkami oraz zwiększenia aktywności polskich instytucji naukowych na arenie europejskiej.

Słowa kluczowe

projekty, program, portfel projektów, zarządzanie portfelem projektów, system zarządzania projektami na uczelni, zarządzanie projektem, projekty finansowane ze środków UE, PMO, Biuro Zarządzania Projektami

Characteristic aspects of project management model at public universities in Poland (Summary)

The purpose of the article is to review the currently existing project management models at public universities in Poland. The efficiency of the largest Polish universities in the submission and implementation of projects financed from external sources were analyzed, as well as the approach of each institution to the supporting structures in the ongoing project management. The growing importance of the project management was discussed in the article and the role of Project Management Office in the organization. The conclusion also indicates the need to look at these issues in the public university environment in Poland, due to the need of improving management of public funds and increasing the activity of Polish scientific institutions in the European arena.

Keywords

projects, program, project portfolio, project portfolio management, project management system at universities, project financed from UE funds, PMO, Project Management Office

Katarzyna Szelałowska-Rudzka*

Kształcenie kompetencji interpersonalnych w opinii studentów – studium przypadku

Wstęp

Współczesne przedsiębiorstwa działające w gospodarce opartej na wiedzy (GOW) do realizacji swoich strategii potrzebują pracowników wiedzy wyposażonych w kompetencje, które zapewnią im przewagę konkurencyjną w otoczeniu [Sajkiewicz, 2008, s. 11–16; Kupczyk, Stor, 2017, s. 7]. Przy czym chodzi przede wszystkim o przewagę wyższego rzędu¹, która wymaga innowacyjności i kumulowania wiedzy. Wiedzy będącej podstawą budowania kluczowych kompetencji organizacji [Masłyk-Musiał, 2005, s. 33, 72] oraz kompetencji wszystkich jej pracowników [Walkowiak, 2004, s. 193; Filipowicz, 2014, s. 35] jako kreatorów sukcesu organizacji [Morawski, 2004, s. 110–111].

Kształtowanie kompetencji współczesnego pracownika jest sprawą kluczową. Szkoły wyższe powinny w tym procesie uczestniczyć i dostosowywać programy kształcenia do warunków społeczno-gospodarczych i wymagań rynku, odgrywają bowiem istotną rolę w kreowaniu GOW [Szczepańska-Woszczyzna i inni, 2014, s. 17–19]. Taką samą wagę jak do kompetencji zawodowych (twardych, związanych z konkretną wiedzą specjalistyczną [Więcek-Janka i inni, 2014, s. 6]) powinny przywiązywać do kształcenia kompetencji interpersonalnych [Budnikowski i inni, 2012].

Celem artykułu jest przedstawienie opinii studentów kierunków: Innowacyjna gospodarka i Towaroznawstwo Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Uniwersytetu Morskiego w Gdyni na temat zajęć z przedmiotów kształcących ich kompetencje interpersonalne. Cele szczegółowe sprowadzają się do znalezienia odpowiedzi na następujące pytania badawcze: jak studenci oceniają treść tych przedmiotów, sposób ich realizacji, przydatność dla studentów (absolwentów) ich specjalności i kierunków studiów oraz potrzeb pracodawców (rynku pracy) oraz czy występują różnice między opiniami studentów studiów stacjonarnych

* Dr, Katedra Ekonomii i Polityki Gospodarczej, Wydział Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa, Uniwersytet Morski w Gdyni, ul. Morska 87, 81-222 Gdynia, k.szelałowska-rudzka@wpit.am.gdynia.pl

¹ Opiera się ona na nowoczesnej technologii, jakości produktów, ich markach oraz zróżnicowaniu oferty; jest przeciwieństwem tych niższego rzędu – kosztowej i cenowej [Masłyk-Musiał, 2005, s. 33].

i niestacjonarnych? Jako podejście badawcze zastosowano studium przypadku. W ramach doboru celowego wybrano WPiT. Badanie zrealizowano metodą ankiety audytoryjnej z wykorzystaniem kwestionariusza jako narzędzia pomiarowego.

1. Kompetencje pracowników i ich znaczenie w gospodarce opartej na wiedzy

W artykule przyjęto, że kompetencje to „zestaw wiedzy, umiejętności, doświadczeń, cech osobowościowych, postaw i zachowań pracowników, nakierowanych na efektywne działania w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych” [Walkowiak, 2004, s. 193], które są niezbędne, aby pracownicy skutecznie wywiązywali się z ról organizacyjnych, efektywnie wykonywali pracę na swoich stanowiskach i wspierali tym samym organizację w realizacji jej celów [Kupczyk, Stor, 2017, s. 9].

Najbardziej przejrzysty podział kompetencji, wynikający z doświadczeń i praktyki organizacyjnej, obejmuje cztery ich grupy, tj. kompetencje: społeczne, osobiste, menedżerskie i zawodowe [Filipowicz, 2014, s. 94, 102]. Na potrzeby badania odwołano się do typologii T. Oleksyna, który wśród kompetencji dla wybranych grup zawodowych wytypował kompetencje interpersonalne, zazębiające się z kompetencjami społecznymi [Filipowicz, 2014, s. 91] i należące do kompetencji miękkich [Więcek-Janka i inni, 2014, s. 6]. Dotyczą one relacji z innymi osobami, sposobów zachowań ludzkich i postaw, umożliwiających skuteczność w doborze działań i obejmują: budowanie zespołów, pracę zespołową, komunikację, negocjowanie i rozwiązywanie konfliktów, koordynowanie działań i podejmowanie decyzji [Oleksyn, 2010, s. 176–177].

Powyższy podział wybrano także dlatego, że wymienione kompetencje są szczególnie poszukiwane u absolwentów szkół wyższych. M. Armstrong podaje, że wśród kompetencji najbardziej popularnych i oczekiwanych przez pracodawców na czołowych miejscach znajdują się: orientacja na pracę zespołową (78%), komunikacja (65%), umiejętność rozwiązywania problemów (55%), a także: umiejętność podejmowania decyzji (35%), nawiązywania relacji (30%), perswazji i wpływania na innych (30%) [Sidor-Rządkowska, 2006, s. 32]. Badania przeprowadzone wśród absolwentów SGH w Warszawie wyłoniły ranking kompetencji wymaganych przez pracodawców i jednocześnie opanowanych przez badanych, do których należą: umiejętność rozwiązywania problemów (poz. 2), komunikowania się (poz. 3), podejmowania decyzji (poz. 4), pracy zespołowej (poz. 8) [Maciół, Minkiewicz, 2008, s. 166]. Inne badania zrealizowane wśród pracodawców z całej Polski wskazują, że do najczęściej oczekiwanych przez nich kompetencji interpersonalnych absolwentów należą: umiejętność

pracy zespołowej (45%), rozwiązywania problemów (38%), rozwiązywania konfliktów (29%), kierowania zespołem (22%) oraz umiejętności komunikacyjne (w tym umiejętność wystąpień publicznych) (12%) [Macioł, 2012, s. 41].

2. Charakterystyka przeprowadzonego badania

Badanie przeprowadzono w roku akademickim 2017/2018 wśród studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunków: Innowacyjna gospodarka (IG) (pierwszego stopnia) oraz Towaroznawstwo (T) (drugiego stopnia) na Wydziale Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa (WPiT) Akademii Morskiej w Gdyni². Na studiach tych realizowane są przedmioty kształcące następujące kompetencje interpersonalne studentów: praca zespołowa, komunikacja, inteligencja emocjonalna, rozwiązywanie problemów i podejmowanie decyzji, negocjacje, rozwiązywanie konfliktów, przywództwo, budowanie zespołów.

W badaniu udział wzięło łącznie 208 studentów, w tym 54% z kierunku Innowacyjna gospodarka (36,5% stacjonarnych, 17,5% niestacjonarnych) oraz 46% z kierunku Towaroznawstwo (19% stacjonarnych, 27% niestacjonarnych). Respondenci stacjonarni z kierunku IG studiowali na specjalnościach: Innowacyjne systemy transportowe i logistyczne (ISTiL – 17,8% ogółu badanych), Innowacyjne przedsiębiorstwo (IP – 11,1%), Informatyka gospodarcza (IG – 7,6%); ankietowani ze studiów niestacjonarnych na: ISTiL (12%) oraz Rachunkowość i finanse (RiF – 5,5%). Na kierunku Towaroznawstwo ankietowani studiowali stacjonarnie na specjalnościach: Towaroznawstwo i zarządzanie jakością (TiZJ – 11%), Usługi żywieniowe i dietetyka (UŻiD – 4,5%) oraz Handel i usługi – menedżer produktu (HiU–MP – 3,5%); na studiach niestacjonarnych na: UŻiD (15,5%) i TiZJ (11,5%). Kwestionariusz ankietowy zawierał cztery pytania zamknięte, jedno otwarte i metryczkę. Badanie przeprowadzono po zakończeniu zajęć.

3. Uzyskane wyniki

Wyniki sondażu prezentują tablice 1–7.

Większość respondentów pozytywnie oceniła zajęcia z kompetencji interpersonalnych. Bardziej zadowoleni są studenci studiów niestacjonarnych, w szczególności kierunku IG (92% – ocen bardzo dobrych i dobrych). Najwięcej osób niezdecydowanych (33% odpowiedzi ani dobra, ani zła) oraz bardzo niezadowolonych (5% ocen bardzo złych) znalazło się wśród studentów stacjonarnych Towaroznawstwa (tab. 1).

² Od 01.09.2018 Uniwersytet Morski w Gdyni.

Tablica 1. Ogólna ocena przez respondentów zajęć z badanych przedmiotów

Kierunek/tryb studiów	Odpowiedzi (%)				
	Bardzo dobra	Dobra	Ani dobra, ani zła	Zła	Bardzo zła
IG stacjonarne	21	50	26	3	0
IG niestacjonarne	42	50	6	0	3
T stacjonarne	20	43	33	0	5
T niestacjonarne	34	48	14	2	2

IG – Innowacyjna gospodarka; T – Towaroznawstwo

Źródło: Opracowanie własne.

Studenci kierunku IG zdecydowanie pozytywnie wypowiedzieli się na temat treści i sposobu realizacji przedmiotu Rozwijanie kompetencji zawodowych (ponad połowa ocen bardzo dobrych i dobrych). Ponownie bardziej usatysfakcjonowani byli studenci niestacjonarni, którzy najwyżej ocenili dobór tematów zajęć (97% ocen bardzo dobrych i dobrych), testów diagnozujących ich kompetencje interpersonalne, udostępniane im materiały dydaktyczne oraz sposób prowadzenia zajęć (po 92%). Najwięcej odpowiedzi ani dobrze, ani źle zarówno wśród studentów stacjonarnych (29%), jak i niestacjonarnych (11%) dotyczyło wyboru omawianych przypadków. Ogólnie więcej ocen negatywnych (złych i bardzo złych – od 1% do 6,5%) wystawili studenci stacjonarni (tab. 2).

Tablica 2. Opinia badanych na temat treści i sposobu realizacji przedmiotu dotyczącego kompetencji interpersonalnych na kierunku IG

	Odpowiedzi (%)									
	Bardzo dobra		Dobra		Ani dobra, ani zła		Zła		Bardzo zła	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Dobór tematów	24	50	59	47	14	3	3	0	0	0
Wybór przypadków	29	44,5	35,5	44,5	29	11	6,5	0	0	0
Dobór testów diagnoz. kompetencje studentów	26,5	55,5	58	36	14,5	5,5	1	3	0	0
Udostępniane materiały	34	53	50	39	16	8	0	0	0	0
Sposób prowadz. zajęć	45	64	39	28	11	5	4	3	1	0

S – studia stacjonarne; N – studia niestacjonarne

Źródło: Opracowanie własne.

Ponad połowa studentów Towaroznawstwa również pozytywnie oceniła treść przedmiotu Budowanie zespołów. Podobnie jak w przypadku

IG słuchacze studiów niestacjonarnych okazali się bardziej usatysfakcjonowani, wysoko oceniając sposób prowadzenia zajęć (93% suma ocen bardzo dobrych i dobrych), dobór tematów oraz testów diagnozujących ich kompetencje (po 91%). Najwięcej ocen ani dobrze, ani źle ogólnie wystawili studenci stacjonarni, zwłaszcza testom diagnozującym ich kompetencje (37,5%). Oni również nie szczędzili ocen złych i bardzo złych poszczególnym kryteriom oceny (tab. 3).

Tablica 3. Opinia respondentów na temat treści i sposobu realizacji przedmiotu dotyczącego kompetencji interpersonalnych na kierunku Towaroznawstwo

	Odpowiedzi (%)									
	Bardzo dobra		Dobra		Ani dobra, ani zła		Zła		Bardzo zła	
	S	N	S	N	S	N	S	N	S	N
Dobór tematów	25	30	42,5	61	20	7	12,5	2	0	0
Wybór przypadków	20	37,5	50	45	22,5	14	2,5	3,5	5	0
Dobór testów diagn. kompetencje stud.	17,5	36	37,5	55	37,5	7	2,5	2	5	0
Udostępniane materiały	35	35,5	25	43	25	18	10	3,5	5	0
Sposób prow. zajęć	25	45	52,5	48	12,5	7	10	0	0	0

S – studia stacjonarne; N – studia niestacjonarne

Źródło: Opracowanie własne.

Od 41% do 55% badanych stwierdziło, że odbyte zajęcia w umiarkowanym stopniu rozwinęły ich kompetencje interpersonalne. Studenci stacjonarni Towaroznawstwa ocenili ten poziom najniżej (38% odpowiedzi mały i bardzo mały), studenci niestacjonarni IG najwyżej (50% odpowiedzi bardzo duży i duży) (tab. 4).

Tablica 4. Stopień, w jakim zajęcia rozwinęły kompetencje interpersonalne badanych studentów

Kierunek / tryb studiów	Odpowiedzi (%)				
	Bardzo duży	Duży	Średni	Mały	Bardzo mały
IG stacjonarne	4	21	55	16	4
IG niestacjonarne	11	39	42	8	0
T stacjonarne	3	15	45	20	18
T niestacjonarne	9	25	41	18	7

IG – Innowacyjna gospodarka; T – Towaroznawstwo

Źródło: Opracowanie własne.

Przydatność przedmiotów kształcących kompetencje interpersonalne lepiej ocenili studenci kierunku IG (suma odpowiedzi bardzo dobrych i dobrych) oraz studenci niestacjonarni (odpowiednio 72% IG oraz 53,5% T). Najbardziej krytyczne opinie wyrazili studenci stacjonarni Towaroznawstwa (30% ocen złych i bardzo złych oraz 37,5% odpowiedzi ani dobra, ani zła), przede wszystkim specjalności TiZJ (tab. 5).

Tablica 5. Opinia ankietowanych na temat przydatności przedmiotów rozwijających kompetencje interpersonalne dla studentów/absolwentów obu kierunków i poszczególnych specjalności

Kierunek/ tryb/ specjalność	Odpowiedzi (%)					Suma
	Bardzo dobra	Dobra	Ani dobra, ani zła	Zła	Bardzo zła	
IG stacjonarne:	17	42	28	12	1	100
ISTiL	8	18,5	16	7	0	49,5
IP	6,5	14,5	4	5	0	30
IG	2,5	9	8	0	1	20,5
IG niestacjonarne:	30,5	41,5	25	3	0	100
ISTiL	19,5	25	22	3	0	69,5
RiF	11	16,5	3	0	0	30,5
T stacjonarne:	12,5	20	37,5	20	10	100
TiZJ	5	10	22,5	10	10	57,5
UŻiD	0	5	10	10	0	25
HiU-MP	7,5	5	5	0	0	17,5
T niestacjonarne:	16	37,5	34	3,5	9	100
TiZJ	5	21,5	16	0	0	42,5
UŻiD	11	16,5	18	3,5	9	57,5

IG – Innowacyjna gospodarka; T – Towaroznawstwo

Źródło: Opracowanie własne.

Studenci kierunku IG, w szczególności studiów niestacjonarnych, zdecydowanie pozytywnie (78% ocen bardzo dobrych i dobrych) ocenili zgodność kształconych na studiach kompetencji interpersonalnych z oczekiwaniami rynku pracy. Podobnie uważają studenci studiów niestacjonarnych Towaroznawstwa (59%). Najwięcej wątpliwości (33% odpowiedzi ani dobra, ani zła) i ocen negatywnych (29,5% złych i bardzo złych) zgłosili po raz kolejny studenci stacjonarni Towaroznawstwa, głównie specjalności TiZJ (tab. 6).

Tablica 6. Zgodność – w opinii studentów – kształconych kompetencji interpersonalnych z oczekiwaniami potencjalnych pracodawców (rynek pracy)

Kierunek/ tryb/ specjalność	Odpowiedzi (%)					Suma
	Bardzo dobra	Dobra	Ani dobra, ani zła	Zła	Bardzo zła	
IG stacjonarne:	10,5	53,5	24	9	3	100
ISTiL	2,5	19,5	21	5	0	48
IP	5	18	1,5	4	1,5	30
IG	3	16	1,5	0	1,5	22
IG niestacjonarne:	42	36	22	0	0	100
ISTiL	17	8	5,5	0	0	30,5
RiF	25	28	16,5	0	0	69,5
T stacjonarne:	12,5	25	33	17,5	12	100
TiZJ	7,5	10	20	7,5	12	57
UŻiD	0	10	5	10	0	25
HiU-MP	5	5	8	0	0	18
T niestacjonarne:	18	41	30	11	0	100
TiZJ	7	23	9	4	0	57
UŻiD	11	18	21	7	0	43

IG – Innowacyjna gospodarka; T – Towaroznawstwo

Źródło: Opracowanie własne.

O zasadności kontynuowania kształcenia kompetencji interpersonalnych na badanych kierunkach i specjalnościach najbardziej przekonani są ponownie studenci niestacjonarni (zwłaszcza IG – 75% odp. zdecydowanie tak i tak) oraz ogólnie studenci kierunku IG; najmniej studenci stacjonarni Towaroznawstwa (30% odpowiedzi nie i zdecydowanie nie) specjalności TiZJ (tab. 7).

Tablica 7. Opinia respondentów na temat zasadności kontynuowania zajęć z kompetencji interpersonalnych na badanych kierunkach (specjalnościach)

Kierunek/ tryb studiów/ specjalność	Odpowiedzi (%)					Suma
	Zdecy- dowa- nie tak	Tak	Trudno powie- -dzieć	Nie	Zdecy- dowa- nie nie	
IG stacjonarne:	9	47	29	8	7	100
ISTiL	4	16	21	5	3	49
IP	4	17	4	3	3	31
IG	1	14	4	0	1	20

Kierunek/ tryb studiów/ specjalność	Odpowiedzi (%)					Suma
	Zdecydowanie tak	Tak	Trudno powiedzieć	Nie	Zdecydowanie nie	
IG niestacjonarne:	33	42	19	3	3	100
ISTiL	19	28	16,5	3	3	69,5
RiF	14	14	2,5	0	0	30,5
T stacjonarne:	12,5	22,5	35	17,5	12,5	100
TiZJ	5	10	22,5	12,5	7,5	57,5
UŻiD	2,5	5	7,5	5	5	25
HiU-MP	5	7,5	5	0	0	17,5
T niestacjonarne	20	30	30	13	7	100
TiZJ	7	19,5	12,5	4	0	43
UŻiD	13	10,5	17,5	9	7	57

IG – Innowacyjna gospodarka; T – Towaroznawstwo

Źródło: Opracowanie własne.

W pytaniu otwartym respondenci zgłosili swoje uwagi do przedmiotów; 30% z nich stanowiły opinie krytyczne, w tym dotyczące większego dostosowania przypadków do studiowanych specjalności (18%, stacjonarni i niestacjonarni), czy nawet rozszerzenia omawianych zagadnień, np. „Jak reagować w sytuacjach stresowych, trudnych. Jak stać się liderem, pomimo że nie zawsze ktoś się nadaje” (niestacjonarny). Uwagę zwraca fakt, że 60% uwag krytycznych (np. „przedmiot nie ma większego sensu na ostatnim roku”, „nie uważam, aby był on przydatny w dalszej pracy”) zgłosili studenci stacjonarni obu kierunków, spośród których 37% zadeklarowało brak doświadczenia zawodowego, a zatem brak znajomości realiów rynkowych. Studenci stacjonarni Towaroznawstwa, zwracając kwestionariusze, dodali, że byli niezadowoleni z zajęć, ponieważ musieli zaliczać teorię (udostępniono im materiały), mimo że przedmiot miał formę ćwiczeń, a zaliczenie odnosiło się do konkretnych przypadków („uważam, że egzamin był zbyt wymagający w stosunku do ilości i jakości prowadzonych zajęć, mimo dobrego przygotowania ocena ostateczna to 3,5”).

Większość zgłoszonych przez ankietowanych uwag miała wydźwięk pozytywny. Podkreślały one przydatność przedmiotów i ważność omawianych zagadnień, np. „rozwija świadomość o własnych kompetencjach, pozwala zauważyć niektóre ludzkie zachowania i odpowiednio na nie reagować”, „tematy poznane dały mi ogłęd na temat mojej osobowości oraz sfer, nad którymi muszę popracować”, „rzeczy na pozór oczywiste stały się nowe i ciekawe, a tym samym przydatne”, „myślę, że przedmiot zawierał wszystkie potrzebne kwestie, które występują na naszym rynku

pracy; bardzo pomocne zagadnienia”, „może mieć pozytywny wpływ na moje życie zawodowe”. Studenci stacjonarni specjalności Informatyka gospodarcza dodali, że przedmiot Rozwijanie kompetencji zawodowych „powinien być realizowany na pierwszym roku studiów, ponieważ świetnie integruje grupę”.

4. Wnioski

W wyniku przeprowadzonego badania stwierdzono, że:

1. Większość studentów kierunków Innowacyjna gospodarka i Towaroznawstwo pozytywnie ocenia zajęcia z przedmiotów kształcących ich kompetencje interpersonalne, głównie treść i sposób realizacji.
2. Najbardziej usatysfakcjonowani są studenci niestacjonarni kierunku IG, najmniej studenci stacjonarni Towaroznawstwa, głównie specjalności TiZJ.
3. Studenci niestacjonarni bardziej niż studenci stacjonarni doceniają przydatność kształconych kompetencji oraz ich zgodność z oczekiwaniami rynku pracy. Dostrzegają też potrzebę kontynuowania zajęć na obu kierunkach studiów i specjalnościach. Należy podkreślić te opinie, ponieważ wyrazili ją respondenci znający realia rynkowe.
4. Studenci stacjonarni, zwłaszcza z Towaroznawstwa, są mniej zadowoleni z zajęć i ich skuteczności w kształtowaniu kompetencji interpersonalnych. Ogólnie zgłosili więcej uwag krytycznych, które dotyczyły potrzeby lepszego dostosowania omawianych przypadków (przedmiotów) do poszczególnych specjalności. Oczekiwaniu temu należy postarać się sprostać (mimo różnorodności specjalności), jednocześnie uświadamiając studentom różnice między kompetencjami zawodowymi (na które kładą nacisk) a kompetencjami interpersonalnymi, których istoty i znaczenia nie doceniają („Przedmiot był prowadzony bardzo rzetelnie, ale przy tak małej ilości godzin zajęć takich jak dietetyka, poradnictwo uważam, że te godziny można było lepiej spożytkować”).

Zakończenie

W wyniku przeprowadzonego badania ankietowego zrealizowano cel badawczy, poznano opinie studentów studiów stacjonarnych i niestacjonarnych kierunku Innowacyjna gospodarka oraz Towaroznawstwo Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Uniwersytetu Morskiego w Gdyni na temat kształcenia ich kompetencji interpersonalnych. Większość studentów, w szczególności studiów niestacjonarnych, jest usatysfakcjonowana treścią przedmiotów, sposobem ich realizacji, przydatnością i dopasowaniem rozwijanych kompetencji do potrzeb rynku pracy. Opinie

krytyczne, zgłoszone głównie przez studentów stacjonarnych, koncentrują się na potrzebie lepszego przystosowania omawianych przypadków do poszczególnych specjalności. Wzięte będą pod uwagę w procesie doskonalenia realizowanych zajęć. Kształcenie kompetencji interpersonalnych jest bowiem niezbędne dla wszystkich absolwentów. Współcześni pracownicy wiedzy muszą umieć budować relacje z klientami, współpracownikami, przyjmować postawy i zachowania, które pozwolą im skutecznie wywiązywać się z pełnionych ról organizacyjnych i realizowanych zadań. Na szczęście wagę tych zagadnień podkreślili swymi odpowiedziami studenci niestacjonarni – pracownicy z doświadczeniem zawodowym, zaznajomieni z wymaganiami rynku pracy i gospodarki opartej na wiedzy.

Literatura

- Budnikowski A., Dabrowski D., Gašior U., Macioł S. (2012), *Pracodawcy o poszukiwanych kompetencjach i kwalifikacjach absolwentów uczelni – wyniki badania*, „E-mentor”, nr 4 (46).
- Filipowicz G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Kupczyk T., Stor M. (2017), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*, Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- Macioł S. (2012), *Kwalifikacje i kompetencje absolwentów szkół wyższych – perspektywa pracodawców*, „Nauka i Szkolnictwo Wyższe”, nr 1/39.
- Macioł S., Minkiewicz B. (2008), *Kompetencje absolwentów uczelni ekonomicznej. Przegląd SGH*, w: J. Dietl, Z. Sapijaszka (red.), *Studia ekonomiczne – czy tylko wiedza i umiejętności*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, Łódź.
- Masłyk-Musiał E. (red.) (2005), *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*, Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, Warszawa.
- Morawski M. (2004), *Kompetencje menedżerów w procesie zarządzania wiedzą*, w: T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1032.
- Oleksyn T. (2010), *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Sajkiewicz A. (red.) (2008), *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*, Difin, Warszawa.
- Sidor-Rządowska M. (2006), *Kompetencyjne systemy ocen pracowników. Przygotowanie, wdrożenie i integrowanie z innymi systemami ZZL*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Szczańska-Woszczyna K., Pabian A., Ratajczak S. (2014), *Kształtowanie kluczowych kompetencji inżynierskich w perspektywie oczekiwań podmiotów otoczenia społeczno-gospodarczego*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Walkowiak R. (2004), *Kompetencje menedżerów organizacji publicznych*, w: T. Listwan (red.), *Sukces w zarządzaniu kadrami. Perspektywa globalna i lokalna*, „Prace

Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu”, nr 1032.

Więcek-Janka E., Pawłowska M., Bazyluk N. (2014), *Kształtowanie i zarządzanie kompetencjami menedżerów – sukcesorów firm rodzinnych w środowisku kultur amerykańskiej i polskiej (analiza przypadków)*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. 15, z. 8, cz. 2.

Streszczenie

Człowiek jest kreatorem sukcesu organizacji w gospodarce opartej na wiedzy. Powinien posiadać kompetencje niezbędne do budowania przewagi konkurencyjnej organizacji w otoczeniu. Kompetencje te należy kształtować już w czasie studiów. Celem artykułu jest poznanie opinii studentów Wydziału Przedsiębiorczości i Towaroznawstwa Uniwersytetu Morskiego w Gdyni na temat kształcenia ich kompetencji interpersonalnych. Przypadek dobrano celowo. Jako metodę badawczą zastosowano ankietę audytoryjną. Stwierdzono, że większość respondentów, przede wszystkim studentów niestacjonarnych, jest usatysfakcjonowana treścią przedmiotów, sposobem ich realizacji, przydatnością i dostosowaniem do potrzeb rynku pracy. Opinie krytyczne, zgłoszone głównie przez studentów stacjonarnych Towaroznawstwa, wskazują na potrzebę większego dostosowania omawianych przypadków do poszczególnych specjalności.

Słowa kluczowe

kompetencje interpersonalne, kompetencje zawodowe, gospodarka oparta na wiedzy

Education of interpersonal competencies in the students' opinion – a case study (Summary)

People are creators of an organization success in knowledge-based economy. They should possess competencies necessary to build a competitive advantage of the organization in the environment. These competencies should be shaped even during their studies. The aim of the paper is to recognise the opinions of the Faculty of Entrepreneurship and Commodity Science Gdynia Maritime University students on the subject of studying their interpersonal competencies. The case was chosen deliberately. An auditorium survey was used as a research method. It was found that the majority of respondents, especially extramural students, are satisfied with the content of their subjects, the way they are implemented, their usefulness and adaptation to the needs of a labour market. Critical opinions, reported mainly by full-time students of the Commodity Science, indicate the need for greater adaptation of the discussed cases to particular specialties.

Keywords

interpersonal competencies, professional competencies, knowledge-based economy

Anita Szymańska*

Znaczenie polityki redystrybucyjnej dla poziomu zróżnicowania dochodowego w krajach OECD

Wstęp

Nierówności dochodowe zawsze wzbudzały żywe dyskusje wśród ekonomistów. Zagadnienie to można analizować w wielu aspektach. Najbardziej istotne i niezwykle poznawczo intrygujące wydaje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: jaki poziom nierówności dochodowych jest korzystny (a przynajmniej neutralny) dla rozwoju gospodarczego, będąc jednocześnie akceptowanym społecznie? Oczywiście jest, iż poszukiwanie odpowiedzi na tak postawione pytanie nie jest zadaniem łatwym, gdyż mamy do czynienia ze zjawiskiem wieloaspektowym o nadzwyczaj złożonej naturze. Co więcej, odpowiedź zapewne może być inna dla każdej gospodarki i dla każdego okresu. Jeśli jednak, niezależnie od przesłanek, pojawia się potrzeba ograniczenia skali zróżnicowania dochodów, warto zastanowić się, na ile jest to możliwe przy wykorzystaniu środków, którymi dysponuje państwo, w szczególności zaś, jakie znaczenie ma w tym względzie polityka redystrybucyjna.

Podjmując temat znaczenia polityki redystrybucyjnej dla poziomu zróżnicowania dochodowego, przyjęto następującą hipotezę: kraje o większym zróżnicowaniu dochodów pierwotnych (rynkowych) stosują większy zakres redystrybucji dochodów. Hipoteza pomocnicza zakłada, że w wyniku zastosowanej redystrybucji dochodzi do zmniejszenia rozpiętości zróżnicowania dochodowego pomiędzy krajami.

W artykule poddano analizie kształtowanie się dysproporcji dochodowych w 21 wysokorozwiniętych krajach OECD, w latach 2005–2015. Podstawowymi wskaźnikami użytymi do tego celu były: współczynniki Giniego dla dochodów rynkowych i rozporządzalnych oraz stopa ubóstwa, obejmująca osoby z dochodami poniżej 60% mediany dochodów dla całej populacji. Następnie zweryfikowano przyjętą hipotezę poprzez ocenę stopnia korelacji pomiędzy rynkowym zróżnicowaniem dochodów a wskaźnikiem redystrybucji. Badania zrealizowano, wykorzystując bazy danych OECD oraz The World Inequality Database. Z powodu braku niektórych

* Dr hab., Katedra Polityki Gospodarczej, Wydział Ekonomiczny, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot, anitas@gnu.univ.gda.pl

danych w jednym przypadku konieczne było pominięcie pewnych krajów z grupy badawczej, jak również w przypadku danych dla roku 2005 niekiedy zastosowano dane z innego roku (najbliższego dostępnego). Przyjęte rozwiązania nie miały jednak wpływu na sformułowanie ostatecznych wniosków. Ponadto na prezentowanych rysunkach zastosowano niekiedy różne rozpiętości skali na osi rzędnych, aby różnice pomiędzy danymi dla poszczególnych krajów mogły być bardziej czytelne.

1. Podstawowa oś sporu w kwestii redystrybucji dochodów

Redystrybucja dochodów, dokonywana za pomocą narzędzi polityki fiskalno-budżetowej, polegająca na korygowaniu rynkowego podziału dochodów indywidualnych, jest jednym z elementów polityki gospodarczo-społecznej, który stanowi przedmiot nieustających sporów wśród ekonomistów. O ile większość badaczy zgadza się z tezą, że pewien zakres redystrybucji jest pożądany (choćby ze względów społecznych), o tyle zupełnie niemożliwe wydaje się uzyskanie konsensusu w kwestii poziomu redystrybucji, który można by uznać za optymalny dla gospodarki, a ściślej dla wzrostu gospodarczego.

Główny spór w zakresie podejścia do kwestii redystrybucji wynika z odmiennego pojmowania pojęcia sprawiedliwości społecznej przez przedstawicieli różnych nurtów ekonomicznych. Pośród ekonomistów nawiązujących do szkoły neoklasycznej (często określanych jako orientacja rynkowo-liberalna) dominuje przekonanie, że im bardziej podział dochodów w społeczeństwie jest zbliżony do rynkowego, tym bardziej jest on sprawiedliwy (tzw. sprawiedliwość pozioma – *horizontal equity*). Dochód jest nagrodą za efektywność wynikającą z gotowości do ponoszenia większego wysiłku produkcyjnego. Efektywność zdeterminowana jest wieloma czynnikami, takimi jak: pracowitość, przedsiębiorczość, skłonność do ryzyka, kreatywność itp. Nadmierna zaś redystrybucja może tę efektywność ograniczać poprzez zniechęcenie najbardziej przedsiębiorczych jednostek do wysiłku¹. Jednocześnie osoby, których dochody wzrosną na skutek polityki redystrybucyjnej, mogą również stracić jakąkolwiek motywację do podejmowania wysiłku, a nawet nadużywać istniejącego systemu. Może dojść do erozji postaw wobec pracy i utraty znaczenia pracy, w rezultacie straty społeczne w wyniku systemu transferów mogą okazać się większe niż efekty pozytywne.

Zupełnie odmiennie rozumieją sprawiedliwość ekonomiści nawiązujący do nurtu keynesowskiego. Ponieważ postrzegają oni nierówności

¹ Jednym z autorów, który dokonał szerokiego przeglądu antybodźcowych efektów (*disincentive effects*) progresywnego systemu opodatkowania, był Assar Lindbeck, który wymienił aż 11 takich efektów [Lindbeck, 1986, s. 32].

pierwotne jako zdecydowanie nadmierne, optują za tzw. sprawiedliwością pionową – *vertical equity*, którą należy realizować za pomocą systemu podatkowo-transferowego. Rozbudowaną redystrybucję należy uznać jednocześnie za sprawiedliwą, jak i sprzyjającą rozwojowi gospodarczemu. Rynek nie tylko nie zapewnia sprawiedliwego podziału dochodów, lecz nawet nie zapewnia równości szans obywatelom, którzy wchodzą na ten rynek. Sam fakt urodzenia się w określonej rodzinie, dzielnicy, regionie geograficznym determinuje szanse na osiągnięcie określonego dochodu w ciągu całego życia. Takie założenie wystarczająco uzasadnia potrzebę interwencji państwa w sferę dochodów. Dodatkowo taka interwencja sprzyja rozwojowi gospodarczemu, gdyż dzięki niej następuje przesunięcie dochodów od ludzi o mniejszej krańcowej skłonności do konsumpcji do ludzi, u których ta skłonność jest zdecydowanie większa. W wyniku takiego przesunięcia dochodzi do zwiększenia popytu globalnego, co wpływa pozytywnie na wzrost produkcji. Podobnie rzecz ma się w przypadku wystąpienia bezrobocia. Zasiłki dla bezrobotnych nie tylko pełnią rolę dochodową dla osoby bezrobotnej, pozwalając na przetrwanie okresu bez pracy, ale równocześnie przyczyniają się do wyhamowania spadku popytu globalnego, w szczególności w okresie recesji.

2. Optymalizacja funkcji redystrybucyjnej

Niezależnie od dominujących wśród ekonomistów poglądów polityka redystrybucyjna jest prowadzona we wszystkich gospodarkach. W uzasadnieniu potrzeby redystrybucji najczęściej przywołuje się kilka kluczowych powodów.

Z całą pewnością istotną rolę odgrywają oczekiwania społeczne. Według badań przeprowadzonych w krajach OECD ludzie w przeważającej mierze oceniają nierówności dochodowe jako zbyt wysokie, w związku z czym akceptują politykę redystrybucyjną prowadzącą do ograniczenia tych nierówności [szerzej: Förster, Mira d'Ercole, 2005]. W szczególności ludzie przywiązują wagę do nierówności dochodowych wówczas, gdy prowadzą one do zwiększenia poziomu ubóstwa. Większość przyznaje, iż ryzyko doświadczenia ubóstwa w pewnym momencie życia może dotyczyć każdego, a zadaniem polityki redystrybucyjnej powinno być znaczące ograniczenie tego ryzyka [*Trends in Political Values...*, 2007].

Poziom akceptacji społecznej dla rozpiętości dochodowych uzależniony jest w znacznym stopniu od modelu społeczno-ekonomicznego, do którego zbliżone jest funkcjonowanie gospodarki w danym kraju. W gospodarkach opartych na neoliberalnym modelu anglosaskim (w szczególności w USA), społeczeństwo w stosunkowo dużym zakresie akceptuje nierówności dochodowe jako konsekwencję funkcjonowania mechanizmów rynkowych

i uważa je za niezbędny bodziec do działania. W socjaldemokratycznym modelu skandynawskim obserwuje się z kolei dużą akceptację dla zasady solidaryzmu społecznego, kiedy to wysokie podatki mogą stanowić pewną uciążliwość, ale korzyścią wynikającą z przyjętych zasad jest wysokie poczucie bezpieczeństwa socjalnego.

Jednak najistotniejszą kwestią, wokół której koncentruje się obecnie dyskusja wśród ekonomistów, jest wpływ rozpiętości dochodowych na wzrost gospodarczy. Jak dotąd nie udało się wypracować jednoznacznego stanowiska w zakresie badanej zależności [Rutkowski, 2008]. Zasadniczo można wyróżnić trzy stanowiska wynikające zarówno z rozważań teoretycznych, jak i wyników badań empirycznych: zróżnicowanie dochodowe wpływa negatywnie na wzrost gospodarczy; zróżnicowanie dochodowe wpływa pozytywnie na wzrost gospodarczy; pomiędzy tymi dwiema zmiennymi zachodzi zależność nieliniowa [Charles-Coll, 2013]. Pierwsze stanowisko znajduje dość solidne poparcie w wynikach badań empirycznych i w ostatnich latach zaczyna zyskiwać przewagę, warto więc przytoczyć najważniejsze argumenty uzasadniające ten kierunek zależności.

Można wskazać co najmniej trzy kanały negatywnego oddziaływania nierówności dochodowych na wzrost gospodarczy i efektywność gospodarowania. Pierwszy mechanizm określany jest jako „nierówność szans” (*the inequality of opportunity*) i polega na ograniczonym dostępie ludności o niższych dochodach do edukacji, rynku kredytowego, atrakcyjnych miejsc pracy, co w konsekwencji prowadzi do częściowego marnotrawstwa kapitału ludzkiego [Bourguignon, 2017]. W szczególności ograniczona zdolność ludzi do inwestowania w edukację, spowodowana niskim poziomem dochodu i zamożności, może być szkodliwa dla gospodarek rozwiniętych, w których akumulacja kapitału ludzkiego stanowi podstawowy czynnik wzrostu gospodarczego [szerzej: Galor, Moav, 2004]. W rezultacie poziom produkcji globalnej będzie niższy niż wówczas, gdyby tego typu inwestycje zostały podjęte. Drugi mechanizm związany jest z popytową stroną gospodarki. W tym przypadku argumenty zbieżne są z tymi wysuwanymi przez zwolenników szkoły keynesowskiej, odnoszącymi się do prawa malejącej skłonności do konsumpcji w miarę wzrostu dochodów indywidualnych. W takiej sytuacji rezultatem rosnących dysproporcji dochodowych będzie spadek popytu globalnego, a co za tym idzie – spadek produkcji globalnej w gospodarce. Trzeci kanał oddziaływania polega na mechanizmach wyjaśnianych przez ekonomię polityczną. Nadmierne zróżnicowanie dochodów pociąga za sobą daleko idące oczekiwania ze strony społeczeństwa na podjęcie agresywnej polityki redystrybucyjnej przez państwo. Polityka taka może okazać się szkodliwa dla funkcjonowania gospodarki, prowadząc do zniekształcenia mechanizmów rynkowych [Bourguignon, 2017].

Dodatkowo należy podkreślić dwie istotne kwestie. Sprawą dyskusyjną jest, czy można uznać, iż nadmierne rozwarstwienie dochodowe *per se* przyczynia się do ograniczenia wzrostu gospodarczego czy raczej czynniki pierwotne leżące u podstaw tego rozwarstwienia. W zależności od ustaleń w tym zakresie rekomendacje dla prowadzonej polityki gospodarczej będą zgoła odmienne. W pierwszym przypadku pewien zakres redystrybucji prowadzonej przez państwo wydaje się w pełni uzasadniony, w drugim zaś – należałoby przywiązywać znacznie większą wagę do działań mających na celu ograniczanie czynników wywołujących nierówności pierwotne (rynkowe.) Druga niezwykle istotna kwestia związana jest z empirycznym ustaleniem poziomu nierówności, które można by określić jako „nadmierne”. Zadanie to wydaje się nadzwyczaj skomplikowane, jak dotąd nie udało się poczynić wiarygodnych ustaleń w tym zakresie, równocześnie z dużym prawdopodobieństwem należałoby przyjąć, iż optymalny poziom nierówności dochodowych może być inny dla każdej gospodarki oraz zmienny w czasie, w zależności od zmienności innych czynników wpływających na wzrost gospodarczy.

3. Pierwotne nierówności dochodowe w wybranych krajach OECD

W większości krajów OECD poziom nierówności dochodowych wzrastał w okresie ostatnich dwóch, trzech dekad. Bezpośrednim powodem obserwowanych zmian był szybszy wzrost dochodów uzyskiwanych przez bogate gospodarstwa domowe niż w pozostałych grupach dochodowych [OECD, 2008, 2011]. Tendencja ta utrzymywała się w latach 2005–2015 w większości krajów OECD. Rynkowe (pierwotne) nierówności dochodowe przedstawiono na rysunku 1, wykorzystując współczynnik Giniego w zakresie dochodów przed opodatkowaniem i bez uwzględnienia transferów społecznych (*Gini market income i.e. before taxes and public transfers*). Wartości współczynnika w grupie 21 krajów OECD w 2015 r. wynosiły od 0,402 na Słowacji do 0,566 w Grecji, co oznacza, że nierówności dochodowe w Grecji były o około 29% większe niż na Słowacji.

Rysunek 1. Nierówności rynkowe w wybranych krajach OECD mierzone współczynnikiem Giniego



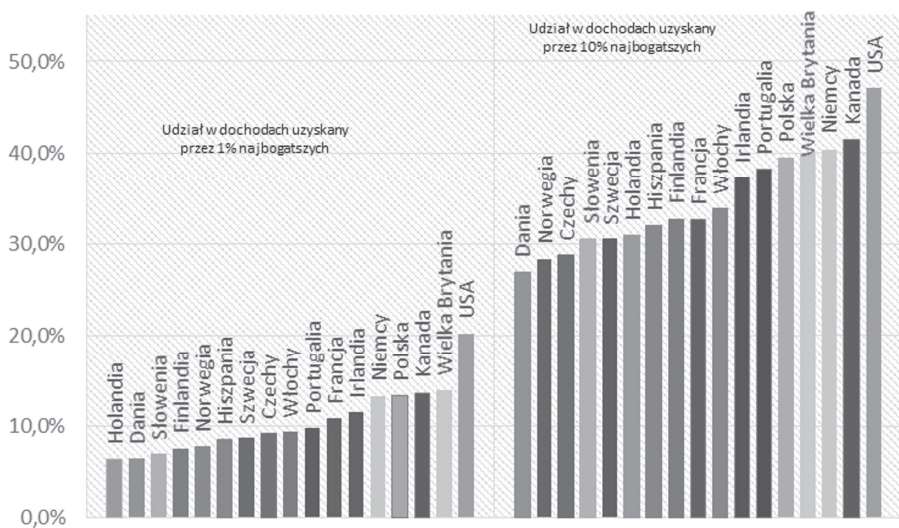
Źródło: Opracowano na podstawie: baza statystyczna OECD, <https://stats.oecd.org/> [26.10.2018].

Wśród krajów o największym zróżnicowaniu dochodów rynkowych znalazły się takie kraje, jak: Grecja, Irlandia, Portugalia, Hiszpania i Włochy, w których równocześnie zaobserwowano największe wzrosty wartości współczynnika Giniego w ostatniej dekadzie. Szczegółowe dane dla tych krajów wskazują, iż istotny wzrost zróżnicowania nastąpił po roku 2008, co miało niewątpliwie związek z głębokim kryzysem gospodarczym w tych krajach, skutkującym istotnym spadkiem dochodów niektórych grup społecznych, w szczególności całkowitą utratą dochodów rynkowych w przypadku osób, które na skutek kryzysu straciły zatrudnienie. Na drugim końcu skali zróżnicowania dochodów znalazły się kraje, które charakteryzują się wysokim poziomem egalitaryzmu społecznego. Interesująca jest obserwacja, iż stosunkowo niskie zróżnicowanie dochodów w tych krajach zaobserwować można już na poziomie podziału rynkowego, czyli jeszcze przed bezpośrednią interwencją państwa w sferę podziału dochodu narodowego. Analizując zmiany rynkowego rozkładu dochodów w ciągu ostatniej dekady, należy podkreślić, że jedynymi krajami, w których zanotowano istotny spadek zróżnicowania dochodów, były Polska i Słowacja.

Dodatkowych informacji na temat zróżnicowania dochodów pierwotnych dostarcza analiza wskaźników udziału w dochodach najbogatszych grup społeczeństwa (rys. 2). W wielu przypadkach wartości tych wskaźników są do pewnego stopnia skorelowane z wartościami współczynnika

Giniego. Zupełnie jednak odmienną zależność można zaobserwować w przypadku Kanady i Polski, gdzie pomimo stosunkowo niskich wartości współczynnika Giniego występuje wysoka koncentracja dochodów w grupach najzamożniejszych. Krajem, który znacznie się wyróżnia na tle badanej grupy, jest USA, szczególnie w przypadku udziału w całkowitych dochodach 1% najzamożniejszych obywateli – udział ten sięga ponad 20%².

Rysunek 2. Udział w dochodach uzyskany przez 1% i 10% najbogatszych w wybranych krajach OECD*



* z uwagi na ograniczony dostęp do danych wartości wskaźników dotyczą różnych lat dla poszczególnych krajów w okresie od 2005 do 2015 r., dla Słowacji, Austrii, Grecji i Belgii dane nie są dostępne.

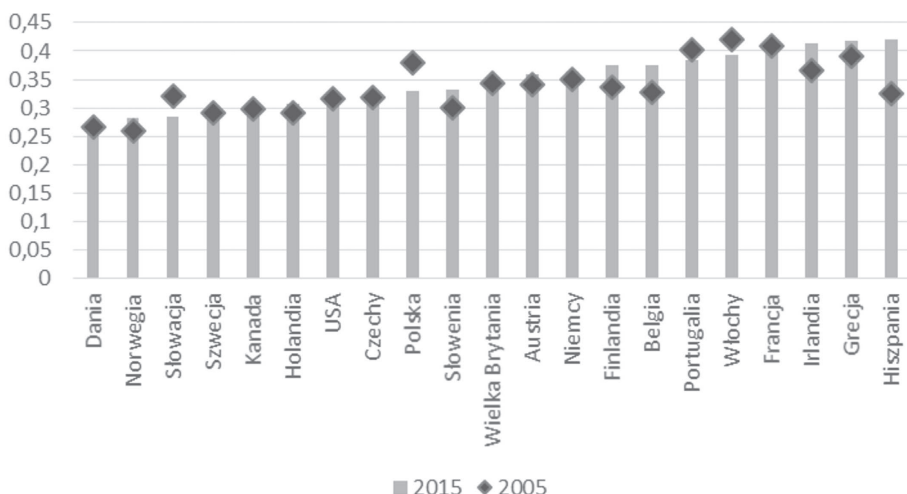
Źródło: Opracowano na podstawie: *The World Inequality Database*, <https://wid.world/data/> [2.10.2018].

Badacze zajmujący się zagadnieniem zróżnicowania dochodów bardzo często zwracają uwagę na fakt, iż jednym z podstawowych problemów społeczno-ekonomicznych w ramach rozważanego zagadnienia jest problem ubóstwa. Niezależnie od przyjętego modelu społeczno-gospodarczego konieczność ograniczania skali ubóstwa jest powszechnie akceptowanym postulatem. Warto więc zwrócić uwagę na to zagadnienie, w pierwszej kolejności analizując, w jakim zakresie skala ubóstwa determinowana jest przez siły rynkowe.

² W gospodarce amerykańskiej występuje mechanizm określany jako „superstar” effect, polegający na tym, że dochód osób pracujących jest rozdzielany nieproporcjonalnie. Niewielka liczba pracujących otrzymuje ekstremalnie wysokie wynagrodzenia (wybitnie utalentowani „superstars”), mniej utalentowani i przedsiębiorczy otrzymują nieproporcjonalnie niższe wynagrodzenie [Rosen, 1981, s. 845–858; Krugman, 1995, s. 24–26].

Stopa ubóstwa (rys. 3) w 2015 r. wynosiła od 27% w Danii do 42% w Hiszpanii. W większości krajów w ostatniej dekadzie wartości stopy ubóstwa uległy niewielkim zmianom: w Polsce i na Słowacji (w mniejszym stopniu) udało się wartości te obniżyć, zaś Irlandia, Hiszpania, Belgia, Finlandia i Słowenia powiększyły obszar ubóstwa.

Rysunek 3. Poziom ubóstwa w wybranych krajach OECD określony jako odsetek osób, których dochód rynkowy jest poniżej 60% mediany dochodu dla całej populacji



Źródło: Opracowano na podstawie: baza statystyczna OECD, <https://stats.oecd.org/> [30.09.2018].

Podsumowując, można uznać, że mechanizmy rynkowe odgrywają istotną rolę w determinowaniu zróżnicowania dochodów w krajach OECD. Przyczyniają się one do znacznego rozwarstwienia dochodowego, koncentracji dochodów w najbogatszych warstwach społeczeństwa i występowania zjawiska ubóstwa. Natężenie tych zjawisk jest odmienne w poszczególnych krajach. O zróżnicowaniu dochodów rozporządzały, jakimi dysponują gospodarstwa domowe, poza siłami rynkowymi, ostatecznie jednak decyduje polityka redystrybucyjna państwa.

4. Skuteczność polityki redystrybucyjnej w ograniczaniu zróżnicowania dochodowego

System podatkowo-transferowy jest jednym z podstawowych narzędzi polityki, która ma na celu ograniczanie nierówności dochodowych. Istotną kwestią jest odpowiednie zaprojektowanie i implementacja systemu, dzięki któremu uda się zredukować nadmierne zróżnicowanie dochodów, w tym w szczególności ograniczyć sferę ubóstwa. Należy równocześnie zadbać

o to, aby proponowane rozwiązania nie oddziaływały negatywnie na tempo wzrostu gospodarczego [OECD, 2015].

Jednym ze sposobów oszacowania zakresu i skuteczności polityki redystrybucyjnej jest porównanie rozwarstwienia dochodowego przed i po zastosowaniu systemu podatkowo-transferowego. Przeprowadzając analizę w oparciu o współczynnik Giniego dla dochodów rozporządzalnych (*Gini disposable income i.e. post taxes and public transfers*), można zauważyć, iż poziom zróżnicowania w badanych krajach jest znacznie mniejszy niż w przypadku dochodów rynkowych (rys. 4). O ile w przypadku dochodów rynkowych średnia wartość współczynnika Giniego dla grupy analizowanych krajów wyniosła dla roku 2005 i 2015 odpowiednio: 0,468 i 0,486, to w odniesieniu do dochodów rozporządzalnych wartości te wyniosły: 0,301 i 0,298. W zdecydowanej większości krajów nierówności dochodowe w roku 2015 były niższe w porównaniu z rokiem 2005, wyjątek stanowiły Dania i Szwecja oraz kilka innych krajów, jednak w znacznie mniejszym stopniu. Podkreślić należy jednak, że zarówno Dania, jak i Szwecja nadal należą do krajów o stosunkowo niskim zróżnicowaniu dochodów, pomimo zaobserwowanego wzrostu.

Rysunek 4. Nierówności w zakresie dochodów rozporządzalnych w wybranych krajach OECD mierzone współczynnikiem Giniego

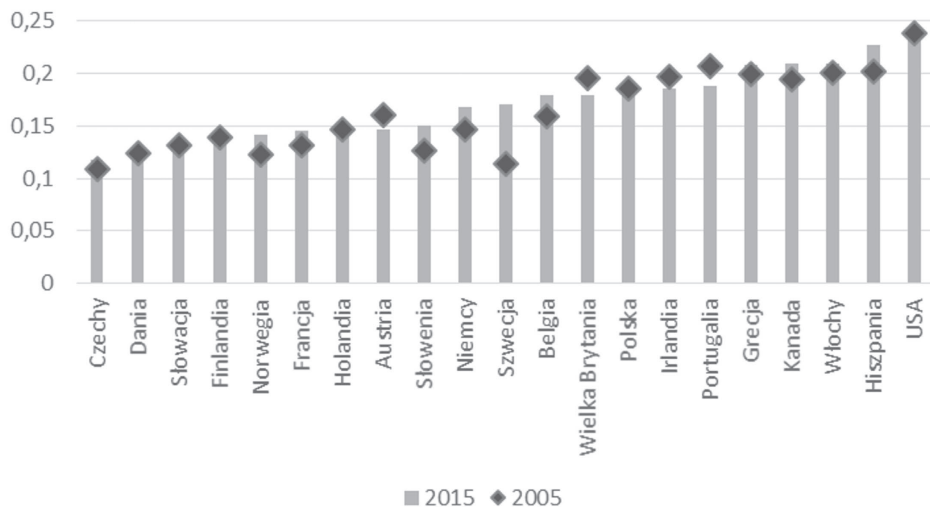


Źródło: Opracowano na podstawie: baza statystyczna OECD, <https://stats.oecd.org/> [30.09.2018].

W odniesieniu do poziomu ubóstwa (rys. 5) polityka redystrybucyjna wydaje się stosunkowo skutecznym narzędziem ograniczania tego zjawiska. Przeciętna stopa ubóstwa w badanych krajach została ograniczona

poprzez zastosowanie systemu podatkowo-transferowego w roku 2005 oraz w 2015 odpowiednio o 17,3 oraz 17,7 p.p. w stosunku do poziomu ubóstwa obliczonego według dochodów przed opodatkowaniem i uzyskaniem transferów społecznych. Oznacza to, że w obu przypadkach ubóstwo zostało ograniczone o około 50%. Porównując odsetek osób zagrożonych ubóstwem w 2005 i 2015 r., największą zmianę odnotowano w Szwecji, gdzie wskaźnik ten wzrósł w największym stopniu. Związane jest to z tzw. efektem bazy, czyli niskim poziomem wyjściowym stopy ubóstwa w 2005 r., ponadto z ograniczeniem zakresu redystrybucji m.in. poprzez ograniczenie dostępności zasiłków dla bezrobotnych, oraz z napływem imigrantów [Pareliussen i inni, 2017, s. 14–15; OECD, 2015, s. 107–110].

Rysunek 5. Poziom ubóstwa w wybranych krajach OECD określony jako odsetek osób, których dochód rozporządzalny wynosi poniżej 60% mediany dochodu dla całej populacji



Źródło: Opracowano na podstawie: baza statystyczna OECD, <https://stats.oecd.org/> [30.09.2018].

Z przeprowadzonych analiz wynika, że bezpośrednie transfery społeczne odgrywają znacznie większą rolę w ograniczaniu nierówności dochodowych niż system podatkowy. Analizując wartości współczynnika Giniego dla dochodów rynkowych, dla dochodów po uwzględnieniu transferów (a przed opodatkowaniem) i dla dochodów rozporządzalnych, we wszystkich badanych krajach różnica wartości pomiędzy dwoma pierwszymi z wymienionych współczynników jest znacznie większa niż pomiędzy dwoma ostatnimi. Wydaje się to być uzasadnione, biorąc pod uwagę fakt, iż głównym zadaniem transferów społecznych jest zasilanie

dochodów osób ubogich, podczas gdy system podatkowy spełnia jeszcze inne zadania, poza ograniczaniem poziomu zróżnicowania dochodów. W rezultacie można stwierdzić, że polityka redystrybucyjna jest najbardziej skuteczna w odniesieniu do dolnych warstw dochodowych [Immervoll, 2011].

W celu oszacowania całkowitej efektywności systemu redystrybucji dochodów wykorzystano wskaźnik redystrybucji [Yunker, 2016, s. 532]:

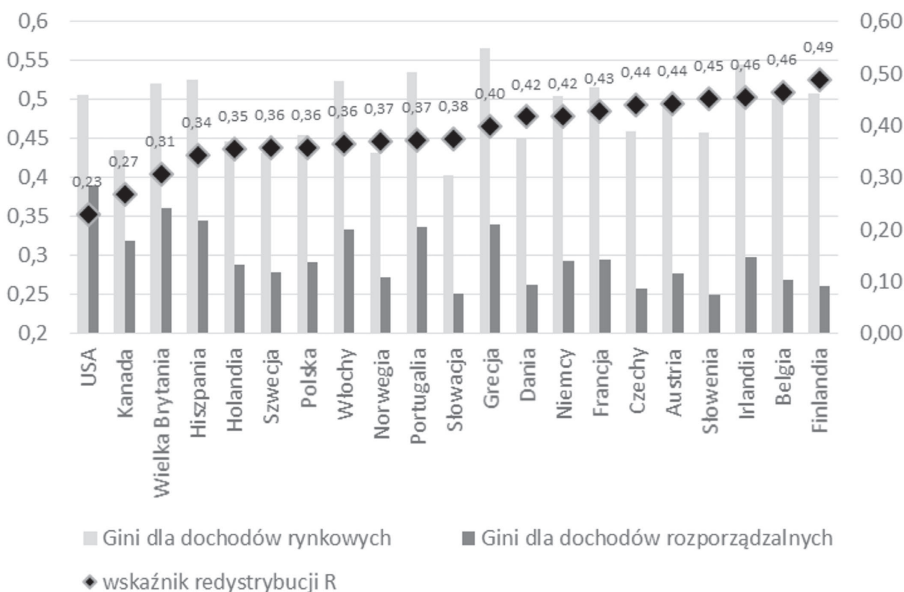
$$R = G_y - G_{yd} / G_y \quad (1)$$

gdzie G_y oznacza wartość współczynnika Giniego dla dochodów pierwotnych (rynkowych), G_{yd} oznacza wartość współczynnika Giniego dla dochodów rozporządzalnych. Im wartość wskaźnika R jest większa, tym większy jest zakres redystrybucji.

Poddając weryfikacji założoną na wstępie hipotezę, iż kraje o większym zróżnicowaniu dochodów pierwotnych (rynkowych) stosują większy zakres redystrybucji dochodów, na rysunku 6 zaprezentowano zestawienie badanych krajów w kolejności wartości wskaźnika redystrybucji R , obliczonego dla roku 2015. Rozpiętość wartości wskaźnika R jest znaczna. Największemu ograniczeniu, dzięki systemowi podatkowo-transferowemu, uległo zróżnicowanie dochodów rynkowych w Finlandii – aż o 49%, podczas gdy w USA jedynie o 23%. Pomimo iż w obu krajach zróżnicowanie dochodów rynkowych przyjmuje bardzo zbliżoną wartość, zakres redystrybucji w Finlandii jest ponaddwukrotnie wyższy niż w USA. Przeciętna wartość wskaźnika dla wszystkich badanych krajów wyniosła 39%³. Wartość wskaźnika korelacji pomiędzy wartościami zróżnicowania dochodów pierwotnych a wartościami wskaźnika redystrybucji R wyniosła 0,15 (dla roku 2005: -0,07), co potwierdza brak zależności (uwidoczony na rys. 6) pomiędzy tymi dwiema wartościami. Hipoteza założona na wstępie, że kraje o większym zróżnicowaniu dochodów pierwotnych (rynkowych) stosują większy zakres redystrybucji dochodów nie została ostatecznie potwierdzona. W niektórych krajach (USA, Wielka Brytania) można stwierdzić wręcz występowanie tzw. paradoksu Robin Hooda, polegającego na tym, że redystrybucja dochodów od najbogatszych do najbiedniejszych jest realizowana w najmniejszym stopniu tam, gdzie wydawałoby się, że jest ona najbardziej uzasadniona ze względu na występujące zróżnicowanie dochodów rynkowych [Lindert, 2004].

³ Podobne wartości redystrybucji, dla zbliżonej grupy krajów, uzyskali w swoich badaniach Wang i inni: dla połowy lat 80. XX w. 31%, dla połowy lat 2000 – 35% [Wang i inni, 2014].

Rysunek 6. Wartości wskaźnika redystrybucji R oraz współczynników Giniego dla dochodów rynkowych i rozporządzalnych w wybranych krajach OECD w 2015 r.*



* na lewej osi oznaczono wartości dla współczynników Giniego, na prawej dla wskaźnika redystrybucji R

Źródło: Obliczono i opracowano na podstawie: baza statystyczna OECD, <https://stats.oecd.org/> [5.10.2018].

Zakończenie

Polityka redystrybucyjna łagodzi rynkowe rozpiętości dochodowe z samego założenia. Nie można jednak wykazać, iż zakres redystrybucji jest uzależniony od kształtowania się nierówności pierwotnych. Hipoteza założona na wstępie, że kraje o większym zróżnicowaniu dochodów pierwotnych (rynkowych) stosują większy zakres redystrybucji dochodów nie została ostatecznie potwierdzona. Stosowana polityka podatkowo-transferowa nie ogranicza rozpiętości pomiędzy krajami, generowanych przez rynkowe zróżnicowanie dochodów – hipoteza pomocnicza również nie znalazła potwierdzenia. Pomimo iż w długim okresie zakres redystrybucji dochodów wzrasta (przeciętne wartości wskaźnika redystrybucji wzrastają), nie jest on w stanie w pełni skompensować narastających nierówności dochodów pierwotnych. Ocena efektywności redystrybucji w zakresie ograniczania rozpiętości dochodów wskazuje na znacznie większą skuteczność transferów społecznych w kwestii zmniejszania obszarów ubóstwa, niż ma to miejsce w przypadku redukcji najwyższych dochodów poprzez

system podatkowy [Immervoll, Richardson, 2011, s. 63–64]. Równocześnie zbyt rozbudowana bezpośrednia redystrybucja dochodów spotyka się z krytyką ze strony wielu ekonomistów i zarzutami, że może ona wpływać hamująco na tempo wzrostu gospodarczego. Wobec tego wydaje się uzasadnione koordynowanie działań w zakresie polityki redystrybucji bezpośredniej z działaniami na rzecz wyrównywania szans w zakresie osiągania dochodów pierwotnych. Wśród najistotniejszych działań wymienia się: dostęp do edukacji wysokiej jakości, walkę z dyskryminacją na rynku pracy, aktywizację zawodową osób biernych, lepszą asymilację imigrantów. Podkreśla się, iż czynnikiem niekorzystnym dla wzrostu gospodarczego jest raczej nierówność szans niż nierówność uzyskiwanych dochodów [Bourguignon, 2017, s. 23]. Ostatecznie największy wpływ na akceptowany poziom polaryzacji dochodów w społeczeństwie ma wypracowany w danym kraju model stosunków społecznych. Kontekst socjologiczny wydaje się tu niezbędny do pełnego zrozumienia zachodzących zależności.

Literatura

- Bourguignon F. (2017), *World changes in inequality: an overview of facts, causes, consequences and policies*, Bank for International Settlements, Basel, Working Paper, no. 654.
- Charles-Coll J.A. (2013), *The Debate Over the Relationship Between Income Inequality and Economic Growth Does Inequality Matter for Growth?*, Macrothink Institute, „Research in Applied Economics”, Vol. 5, No. 2.
- Förster M., Mira d’Ercole M. (2005), *Income Distribution and Poverty in OECD Countries in the Second Half of the 1990s*, „OECD Social, Employment and Migration Working Paper”, No. 22, OECD Publishing, Paris.
- Galor O., Moav O. (2004), *From Physical to Human Capital Accumulation: Inequality and the Process of Development*, „Review of Economic Studies”, Vol. 71, No. 4.
- Immervoll H., Richardson L. (2011), *Redistribution Policy and Inequality Reduction in OECD Countries: What Has Changed in Two Decades?*, „IZA Discussion Paper Series”, No. 6030, Bonn.
- Krugman P. (1995), *Europe Jobless, America Penniless?*, „Foreign Policy”, No. 95.
- Lindbeck A. (1986), *Limits to the Welfare State*, „Challenge”, Vol. 28, No. 60.
- Lindert P.H. (2004), *Growing public social spending and economic growth since the eighteenth century*, Cambridge University Press, Cambridge.
- OECD (2008), *Growing unequal? Income distribution and poverty in OECD countries*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2011), *Divided we stand: Why inequality keeps rising*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2015), *Back to Work: Sweden: Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers*, OECD Publishing, Paris.
- Pareliussen J., Andréi Ch., Bourroussei H., K. Vincent (2017), *Income, wealth and equal opportunities in Sweden*, „OECD Economics Department Working Papers”, No. 1394, OECD Publishing, Paris.

- Rosen S. (1981), *The Economics of Superstars*, „The American Economic Review”, Vol. 71, No. 5.
- Rutkowski W. (2008), *Nierówność i wzrost gospodarczy*, „Polityka Społeczna”, nr 5/6. *Trends in Political Values and Core Attitudes: 1987–2007* (2007), Pew Research Center for People and the Press, Washington DC.
- Wang C., Caminada K., Goudswaard K. (2014), *Income redistribution in 20 countries over time*, „International Journal of Social Welfare”, Vol. 23, No. 3.
- Yunker J.A. (2016), *Economic inequality and optimal redistribution: A theoretical and empirical analysis*, „Journal of Policy Modeling”, Vol. 38, No. 3.

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono najważniejsze fakty związane z kształtowaniem się nierówności dochodowych w 21 krajach OECD w latach 2005–2015. Głównym przedmiotem zainteresowania było zbadanie czy kraje, w których występują wyższe nierówności w rozkładzie dochodów rynkowych, stosują większy zakres polityki redystrybucyjnej oraz czy te działania powodują ograniczenie rozpiętości pomiędzy krajami generowane przez rynkowe zróżnicowanie dochodów. Ostatecznie stwierdzono, że decydujący wpływ na kształt polityki podatkowo-transferowej mają przede wszystkim modele społeczno-gospodarcze funkcjonujące w poszczególnych krajach, w zdecydowanie mniejszym stopniu zaś pierwotne zróżnicowanie dochodów.

Słowa kluczowe

nierówności dochodowe, redystrybucja, polaryzacja, ubóstwo

The importance of the tax-benefit policy for the level of income inequality in OECD countries (Summary)

The study presents the main facts related to the formation of income inequalities in 21 OECD countries in the years 2005–2015. The main interest was to examine whether countries with higher market inequalities use a larger scope of redistributive policy and whether these measures cause the limitation of the range between countries generated by the market income differentiation. Finally, it was found that the decisive influence on the shape of the tax-benefit policy is primarily due to the idiosyncratic socio-economic model in individual countries, while the market income diversification is definitely less significant.

Keywords

income inequality, redistribution, polarization, poverty

Zbigniew Turalski*

Motywowanie pracowników bezpośredniej obsługi klienta, zatrudnionych w oddziale banku detalicznego, będącego w trakcie fuzji

Wstęp

Od kilku lat obserwujemy systematycznie postępującą konsolidację sektora usług bankowych w Polsce. Proces ten został zapoczątkowany po 2008 r., w którym ogłoszono upadłość czwartego największego banku w USA, jakim był Lehman Brothers. 15 kwietnia 2008 r. – dzień, w którym ogłoszona została upadłość – przyjmuje się jako datę początku światowego kryzysu finansowego, którego skutki są nadal odczuwane mimo upływu ponad 10 lat. Wykryte nieprawidłowości przyczyniły się do wprowadzenia szeregu zmian w zakresie regulacji prawnych dotyczących zasad organizacji i funkcjonowania banków. Większość wprowadzonych zmian ma charakter restrykcyjny i w wymierny sposób zaostrza wymogi o charakterze ostrożnościowym, które stawiają bankom instytucje nadzorcze.

Dokonując analizy porównawczej ponoszonych kosztów operacyjnych, koniecznych do spełnienia wymogów prawnych w odniesieniu do oczekiwanych i możliwych do osiągnięcia potencjalnych przyszłych zysków, właściciele banków (głównie zagranicznych) coraz częściej podejmują decyzje strategiczne wiążące się z opuszczeniem polskiego rynku usług bankowych.

Postępująca konsolidacja sektora bankowego, połączona z digitalizacją licznych procesów, przyczynia się do sukcesywnego ograniczania liczby zatrudnionych w tym sektorze.

Fuzje poszczególnych banków, głównie dzięki synergii organizacyjnej, przyczyniają się do uniwersalizacji banków powstających po połączeniu. Rozmiar i specyfika działalności powstających po połączeniu organizacji wymusza na nich reorganizację sposobu funkcjonowania, m.in. poprzez zmiany w sieci dystrybucyjnej oraz wydzielenie wyspecjalizowanych segmentacyjnie komórek organizacyjnych. Digitalizacja procesów, ograniczenie zatrudnienia, reorganizacja sieci i struktury, profilowanie i specjalizacja poszczególnych, wydzielonych komórek organizacyjnych są bezpośrednim

* Mgr, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, zturalski@gmail.com

źródłem obaw pracowników dotyczących przyszłości w organizacji. Pracownicy zmuszeni do wyjścia z dotychczasowej zawodowej strefy komfortu obawiają się, czy posiadają lub czy są w stanie zdobyć kompetencje niezbędne im do realizacji obowiązków powierzonych w nowej organizacji i rzeczywistości. Bezpośrednim skutkiem gromadzącej się w pracownikach niepewności jest narastający w nich opór wobec nieuniknionej zmiany.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie zasad efektywnego motywowania pracowników oddziałów banków detalicznych znajdujących się w procesie fuzji, jako jednego z kluczowych elementów podczas procesu połączenia banków. W pierwszej części zaprezentowana została istota motywacji i motywowania, modele i podejścia teoretyczne do procesu motywowania. Następnie przedstawiono charakterystykę przypadku w oparciu o analizę sytuacji banku będącego w trakcie fuzji po stronie organizacji przejmowanej. Omówiono zastosowane rozwiązania w zakresie doboru i zastosowania poszczególnych czynników, narzędzi i technik motywowania. Scharakteryzowana została rola menedżera oddziału w procesie motywowania pracowników bezpośredniej obsługi klientów w oddziale banku. Na zakończenie przedstawiono kluczowe czynniki decydujące o skuteczności motywowania pracowników w czasie zmian organizacyjnych związanych z fuzją dwóch banków.

1. Motywacja i motywowanie

Bez wątplenia motywacja jest jednym z najważniejszych czynników determinujących podejmowanie lub zaniechanie działań przez człowieka. Motywacja to wybór między aktywnością i nieaktywnością [Sekuła, 2008, s. 10] dokonywany w oparciu o posiadaną wiedzę. G. Bartkowiak stwierdza, że „motywacja to względnie stała dyspozycja człowieka do zachowań ukierunkowanych na realizowanie cenionych wartości i zaspokajanie potrzeb” [Bartkowiak, 1995, s. 118]. Natomiast R. Griffin ujmuje motywację jako „układ sił, które skłaniają ludzi do zachowania się w określony sposób” [Griffin, 1996, s. 488]. Jego zdaniem o wynikach osiągniętych przez pracowników decydują takie czynniki, jak: motywacja, możliwości i środowisko pracy. Według S.P. Robbins motywacja to „skłonność do ponoszenia wysiłków uwarunkowana możliwością zaspokojenia jakiejś potrzeby” [Robbins, 2007, s. 97]. Można zatem przyjąć, że motywacja to wewnętrzny stan psychologiczny człowieka, „zbiór sił i napięć dążących do równowagi dzięki podejmowanym przez człowieka działaniom” [Toner i inni, 2001, s. 33].

Czym zatem jest motywowanie? Według M. Armstronga motywowanie ludzi to „ukierunkowanie ich na określone działania nastawione na osiągnięcie określonego celu” [Armstrong, 2007, s. 33], przy czym

w odróżnieniu od zarządzania zasobami ludzkimi w tym przypadku mowa jest o celu organizacji. Zdaniem tego autora ludzie są zmotywowani do osiągnięcia celu tylko wtedy, gdy pozwoli to na uzyskanie oczekiwanej przez nich, wartościowej nagrody, jaką może być zaspokojenie potrzeb [Armstrong, 2007, s. 34]. W ujęciu atrybutowym motywowanie to „złożony proces docierania do motywacji zatrudnionych, wywoływanie gotowości do określonej postawy i działania” [Listwan, 2010, s. 169]. W odniesieniu do poruszonej w dalszej części artykułu problematyki motywowania pracowników oddziałów banków detalicznych definicję najbardziej oddającą charakter i zakres zagadnienia podaje Borkowska, pisząc, że „motywowanie do pracy stanowi proces świadomego i celowego oddziaływania na motywację ludzi do pracy poprzez stworzenie środków i możliwości realizacji ich oczekiwań oraz wartości dla osiągnięcia celów motywującego, z uwzględnieniem otoczenia obu stron procesu” [za: Król, Ludwiczynski, 2006, s. 333].

Analizując literaturę z zakresu kierowania ludźmi, można poznać wiele różnych, aczkolwiek posiadających pewne wspólne cechy, teorii motywacji. Szerokie zainteresowanie tematyką badań nad czynnikami wpływającymi na postępowanie człowieka i jego zaangażowanie w pracę dowodzi ważności tej problematyki.

A. Borawska przytacza cztery główne podejścia do motywowania, jakie można najczęściej spotkać w opracowaniach:

- 1) podejście od strony treści, które podkreśla wagę czynników sprawczych motywacji,
- 2) podejście od strony procesu, które zajmuje się mechanizmem działań motywacyjnych,
- 3) podejście bazujące na teorii wzmocnienia, koncentrujące się na sposobie podtrzymywania motywacji,
- 4) podejście uwzględniające związki pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy [Borawska, 2013, s. 196].

U podstaw teorii należących do pierwszego podejścia leży przekonanie, że każda niezaspokojona potrzeba generuje stan napięcia powodujący u człowieka brak wewnętrznej równowagi. Aby przywrócić wewnętrzną równowagę, definiuje się cel, którego osiągnięcie spowoduje zaspokojenie potrzeby, a następnie dobiera się zachowanie pozwalające go osiągnąć. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie potrzeby człowieka są odczuwane przez niego w danym czasie z tą samą intensywnością i nie wszystkie są dla niego w tym samym stopniu istotne. Stopień istotności i waga potrzeby uwarunkowane są nie tylko samą naturą człowieka, ale również jego obecną sytuacją i kontekstem zewnętrznym związanym z otoczeniem i środowiskiem życia oraz pracy. Ważne jest to, że tę samą potrzebę

może zaspokoić wiele bardzo odmiennych środków, a ich zakres może się rozszerzyć wskutek nasilenia się odczuwania potrzeby lub wydłużenia okresu, w jakim jest ona odczuwana. Istotne jest również to, że jeden dobrze dobrany cel może prowadzić do zaspokojenia wielu różnych potrzeb.

Najczęściej przytaczaną teorią motywacji w obrębie tego podejścia jest hierarchia potrzeb Maslowa, nazywana piramidą potrzeb. Maslow uporządkował i pogrupował ludzkie potrzeby według ich ważności i kolejności zaspokajania: od potrzeb fizjologicznych, przez potrzeby bezpieczeństwa, przynależności, miłości, nauki i uznania do potrzeby samorealizacji. Założenia przedstawione przez Maslowa wywarły wpływ na rozwój innych teorii, takich jak teoria dwuczynnikowa Herzberga, ERG Alderfera i McClellanda.

Traktując zjawisko motywacji w ujęciu procesowym, główny nacisk kładzie się na wyjaśnienie, w jaki sposób ludzie dokonują wyboru zachowań prowadzących do zaspokojenia ich potrzeb oraz w jaki sposób dokonują oceny poziomu swojego zadowolenia po osiągnięciu założonego celu. Wśród znanych podejść do motywacji od strony procesowej wskazać należy teorię oczekiwań Vrooma, zakładającą, że „zachowanie jest określone przez połączenie sił tkwiących w jednostce i otoczeniu” [Zakrzewska-Bielawska, 2017, s. 98], a także Portera i Lawlera, będącą rozszerzeniem teorii Vrooma, oraz teorię sprawiedliwości Adama mówiącą, że „ludzie są motywowani do poszukiwania sprawiedliwości społecznej w nagrodach, jakie otrzymują za osiągnięcia” [Machaczka, 2001, s. 531].

W ujęciu bazującym na teorii wzmocnienia mówi się o powtarzalności zachowań wywołujących nagrody i spadku prawdopodobieństwa powtórzenia zachowań powodujących ryzyko kary lub innego negatywnego dla motywowanego skutku. Jest to teoria opisująca postępowanie ludzi w oparciu o ich wcześniejsze doświadczenia. Penc pisze, że „ludzie postępują tak, jak postępują, ponieważ nauczyli się w przeszłości, że pewne zachowania wiążą się z przyjemnymi efektami” [Penc, 1996, s. 168].

Herzberg, Mausner i Snyderman, uwzględniając w swoich pracach związku pomiędzy motywacją a zadowoleniem z pracy, wskazują na trzy rodzaje pożądaných w procesie motywacji konsekwencji:

- dla organizacji: wzrost wydajności i wewnętrznej motywacji do pracy, spadek absencji i porzucania pracy oraz mniejsza liczba konfliktów i lepsze relacje interpersonalne wśród pracowników,
- dla pracownika: lepszy stan zdrowia, poczucie szczęścia i wzrost możliwości samorealizacji,
- dla społeczeństwa: spadek liczby zaburzeń psychicznych, efektywniejsze czerpanie z możliwości zasobów ludzkich, wzrost potencjału ludzkiego [Borawska, 2013, s. 197].

Dla potrzeb niniejszego artykułu obszar podejść do problemu motywacji i motywowania zawężony został do ujęć podkreślających motywacyjną funkcję indywidualnych dążeń, oczekiwań i postaw pracowników.

Bezspornie znajomość potrzeb pracowników pozwala skutecznie oddziaływać na ich motywację do pracy. Wiedza ta pozwala organizacji na odpowiednie kształtowanie środowiska pracy w taki sposób, aby przyczyniło się ono do maksymalizacji szans na osiągnięcie założonego celu i zaspokojenia zidentyfikowanych potrzeb pracowników. Pozwala również wzmocnić grupę pożądanых zachowań i ograniczyć lub niekiedy nawet wyeliminować zachowania niepożądane przez organizację. Odniesienie tej wiedzy do informacji o posiadanych przez organizację zasobach i możliwościach pozwoli również na skuteczną rekrutację personelu, posiadającego pożądanę przez organizację, określone i niezbędne na stanowisku pracy kompetencje oraz cechy.

Brak skuteczności motywowania do pracy często wynika z nieznamości faktycznych potrzeb pracowników lub też z błędnego oszacowania ich rangi [Paszowska-Rogacz, 2009, s. 115–118]. W oparciu o narzędzia identyfikacji potrzeb, takie jak NAQ (*Needs Assessment Questionnaire*) oraz polski KOP (Kwestionariusz Oceny Potrzeb) w praktyce wyróżnia się zaczerpnięte z teorii Murraya potrzeby:

- osiągnięć: pragnienie sukcesu,
- afiliacji: pragnienie przynależności, aprobaty, miłości,
- dominacji: pragnienie kontroli pracy własnej i innych,
- autonomii: pragnienie kontroli nad własnymi zadaniami.

Okazuje się, że na motywowanie za pomocą środków materialnych reagować będą osoby o silnie zaakcentowanej potrzebie dominacji, to one najbardziej cenią gratyfikację za wysiłek włożony w pracę.

Pracownicy zgłaszający potrzebę afiliacji bardziej docenią wszelkie bodźce niefinansowe w postaci programów kafeteryjnych, zespołowych inicjatyw o charakterze non-profit lub CRS (*Corporate Social Responsibility*), pozwalające im na utrzymanie licznych kontaktów społecznych i uzyskanie aprobaty współpracowników.

Osoby, dla których kluczowym czynnikiem determinującym ich postawy jest posiadanie autonomii, chętnie podejmą wszelkie działania wymagające ponadprzeciętnej kreatywności i ekspresji. Dla uzyskania wysokiej motywacji w przypadku takich pracowników niezbędne będzie zapewnienie im kompleksowego spectrum narzędzi i zasobów pozwalających na w pełni samodzielną pracę, najczęściej niewymagającą przez większość czasu interakcji ze współpracownikami i otoczeniem, jednak pozwalających w finalnym momencie przedsięwzięcia na przedstawienie osiągnięć na forum.

Pewnym zaskoczeniem może być, że pracownicy o wysokiej potrzebie osiągnięć nie koncentrują się wyłącznie na proponowanych nagrodach za osiągnięcie celu, ponieważ dla nich najistotniejsza jest droga dojścia do celu oraz satysfakcja i prestiż, jakie daje osiągnięcie założonego celu. W tym przypadku motywacja finansowa jest pozytywnie oceniana, ale nie jest czynnikiem najważniejszym. Osoby z mocno rozwiniętą potrzebą sukcesu najbardziej docenią środki niefinansowe, takie jak np.: możliwość pracy w zespołach eksperckich, udział w konferencjach w charakterze specjalisty danej dziedziny, mentoring nowo zatrudnionych pracowników oraz inne bezpośrednio związane z możliwością prezentacji odniesionego sukcesu. Pracownicy ci wymagają licznych pochwał i docenienia ze strony przełożonego.

Dowiadujemy się zatem, że pracownicy, podejmując decyzję o podjęciu lub zaniechaniu działań, kierują się w głównej mierze swoimi wewnętrznymi odczuciami – potrzebami. W swoim postępowaniu poszczególnym potrzebom nadają rangi ważności uzależnione od osobistej sytuacji życiowej, okresu i natężenia odczuwania danej potrzeby oraz spodziewanej atrakcyjności oczekiwanej nagrody za zaspokojenie potrzeby poprzez zrealizowanie celu. Nadane potrzebom rangi odnoszą do prawdopodobieństwa zaspokojenia potrzeby i kosztów, jakie zmuszeni będą ponieść na drodze prowadzącej do osiągnięcia celu. Decyzja po dokonaniu oceny, słuszna zdaniem pracownika, dla innych może być zaskakująca i na pozór odbiegająca od przyjętych norm, ale – co najważniejsze – jest podjęta z systemem wartości przyjętym przez pracownika. Niektórzy porzucają realizację tzw. potrzeb wyższego szczebla¹, czerpiąc zadowolenie z pełnego zaspokojenia podstawowych potrzeb². Inni zaś, pomijając potrzeby związane z bezpieczeństwem i afiliacją, realizują wyzwania dające im poczucie spełnienia, samorealizacji i sukcesu, które w późniejszym czasie, wtórnie i samoistnie zapewnią realizację potrzeb, których realizację wcześniej porzucili, można powiedzieć skokowo, pomijając kolejne szczeble piramidy potrzeb.

2. Modele motywowania

Opisywane w teorii kierowania trzy modele motywowania oparte są na podstawowych założeniach szkół zarządzania: klasycznej, socjologicznej i systemowej.

Do modeli tych zalicza się:

- tradycyjny – Frederica W. Taylora,
- stosunków współdziałania – Eltona Mayo,
- zasobów ludzkich – Abrahama Masłowa.

¹ Potrzeby przynależności, szacunku i samorealizacji.

² Potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa.

Według Taylora dla większości ludzi praca z natury rzeczy jest nieprzyjemna, dlatego też pracowników bardziej interesuje wysokość zarobków niż zakres koniecznej do wykonania pracy. W modelu tym motywowanie do pracy powinno ograniczać się do podziału zadań na proste, łatwe do nauczenia czynności, wprowadzenia instrukcji, szkoleń oraz sprawiedliwego przestrzegania zasad w oparciu o nadzór pracy.

Drugie podejście zakłada, że ludzie chcą czuć się ważni w pracy, cenią sobie swój indywidualizm mimo przynależności do organizacji. W ujęciu tym motywowanie powinno uwzględniać otwarte komunikowanie planów osób zarządzających oraz wysłuchanie uwag pracowników w taki sposób, by zapewnić pracownikom poczucie użyteczności i ważności ich głosu. W rutynowych sytuacjach dopuszczalne jest działanie pracowników w ograniczonym zakresie samodzielności i samokontroli.

Model zasobów ludzkich wynika z założenia, że praca z natury rzeczy nie jest nieprzyjemna, a każdy pracownik chce przyczynić się do osiągnięcia wspólnych ważnych dla ogółu celów. Zakłada się również, że większość pracowników przewyższa kreatywnością stawiane im zadania. W ujęciu tym, zarządzając przez motywację, mówi się o możliwie maksymalnym spożytkowaniu niewykorzystanych zasobów ludzkich, a także pełnym uczestnictwie podwładnych w realizacji celów organizacji i rozszerzeniu zakresu samokontroli podwładnych poprzez poznanie struktury hierarchicznej zgłaszanych potrzeb.

Współczesnemu podejściu do zagadnienia motywacji najbardziej odpowiada ostatnie z przytoczonych ujęć – zasobów ludzkich, oparte na hierarchii potrzeb i teorii Z, zakładającej znaczący udział kreatywności w zachowaniach pracowników. Podstawowym założeniem teorii Z jest, że „osobowość człowieka jest dynamiczna i dostosowuje się do wymagań zmieniającego się otoczenia” [Mroziewski, 2005, s. 83].

W literaturze z zakresu zarządzania odnaleźć można liczne klasyfikacje stylów zarządzania, cechujące się odmiennym podejściem do kwestii motywowania. Do najczęściej wymienianych i najszerzej opisywanych należą:

- autokratyczny,
- demokratyczny (konsultacyjny, menedżerski),
- partycypacyjny (przywódczy).

Styl autokratyczny charakteryzuje się oddziaływaniem na pracowników głównie za pomocą nakazów, zakazów i bezpośrednich poleceń. W przypadku tym proces decyzyjności jest jednostronny i należy do kompetencji kierującego i organizacji.

Z kolei styl demokratyczny (konsultacyjny) wyróżnia się dopuszczeniem udziału pracowników w procesie decyzyjnym, np. poprzez konsultacje

w grupach eksperckich lub podczas wywiadów grupowych³. Dopuszcza on konsultacje z pracownikami, jednak wynik tych konsultacji nie jest wiążący w stosunku do decyzji, ponieważ ostateczna decyzja zawsze należy do kierującego. Styl ten charakteryzuje atmosfera partnerstwa i współpracy.

Styl partycypacyjny charakteryzuje się zaś zachęcaniem i integrowaniem pracowników poprzez inspirowanie do współdziałania w realizacji celów organizacji przy jednoczesnej realizacji indywidualnych celów poszczególnych pracowników. Cechą wyróżniającą to podejście jest udział pracowników wszystkich poziomów organizacji w zarządzaniu organizacją, co umożliwia pracownikom wywieranie wpływu na ich otoczenie pracy.

Konsekwencje stosowania wybranego podejścia będą zróżnicowane, zarówno pod względem subiektywnego odczucia zadowolenia z pracy wśród pracowników, jak i obiektywnych mierników efektywności i ekonomiczności podjętych działań. Różnice te w głównej mierze wynikać będą z takich czynników, jak: wielkość organizacji, struktura organizacyjna, zakres działalności, branża i specyfika działalności, bieżąca sytuacja ekonomiczna organizacji oraz dynamika zmian uwarunkowań prawnych regulujących działalność organizacji. Kluczowa będzie również przyjęta przez organizację strategia.

Zatem, aby przyjęty styl kierowania pozwolił optymalnie wykorzystać zasoby organizacji i szanse płynące z otoczenia, wybór określonego stylu powinien zostać poprzedzony szczegółową analizą trendów, zdarzeń, rynków, potencjału i procesów tworzących kontekst działania organizacji. Uwzględniając dynamikę zmian otoczenia organizacji i określony poziom ryzyka i niepewności, należy być przygotowanym do elastycznej zmiany uprzednio przyjętego stylu kierowania. Przyjęty styl nie musi, a niekiedy wręcz nie powinien, być jednakowy i jednolity w całej strukturze organizacyjnej. W organizacjach o dużej rozpiętości lub posiadającej wiele poziomów organizacyjnych styl kierowania może i powinien być dobrany adekwatnie do potrzeb określonej komórki organizacyjnej.

3. System motywowania

Motywowanie – jak już wspomniano – to szeroko pojęty proces pobudzania i utrwalania motywacji. Jako element zarządzania polega na takim wykorzystaniu mechanizmów motywacji, by zapewniły one zaangażowanie pracowników, tak aby ich zachowanie było zgodne z oczekiwaniami kierującego i zmierzało do realizacji założonych zadań.

Aby skutecznie motywować, kierujący musi znać czynniki, które skłaniają pracowników do efektywnej pracy. Powinien trafnie identyfikować

³ Więcej na temat pracy w oparciu o zogniskowany wywiad grupowy w: [Maison, 2001].

oczekiwania (pragnienia) pracowników i dysponować środkami motywacyjnymi, a także wiedzą na temat ich stosowania.

System motywowania jest zatem zintegrowanym zbiorem zasad, regulacji, czynników, bodźców i zachowań prowadzących do osiągnięcia zakładanych przez organizację i kierujących wyników pracy, uwzględniającym utrzymanie pożądanego przez pracowników poziomu zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań.

Skuteczny system motywowania powinien uwzględniać wartości cenne dla pracowników, tak aby wpływać pozytywnie na identyfikację pracowników z miejscem i treścią pracy. Czynniki ujęte w systemie motywacji nie powinny wywoływać konfliktu w sferze etycznej między systemem wartości preferowanym w organizacji i uznawanym przez pracownika. Wartości te powinny być odpowiednio zharmonizowane poprzez celowy dobór narzędzi oddziaływania [Listwan, 2010, s. 181].

Ze względu na rodzaj wykorzystywane w procesie motywowania czynniki można podzielić na dwie grupy:

- motywowania materialnego (motywatory dochodowe i finansowe),
- motywowania niematerialnego.

Inny podział instrumentów motywowania to klasyfikacja na:

- środki (bodźce) płacowe (finansowe) i pozapłacowe (niegotówkowe, ale dochodowe),
- środki (bodźce) grupowe, zespołowe i indywidualne,
- środki (bodźce) pozytywne i negatywne,
- środki (bodźce) krótkookresowe i długookresowe,
- środki (bodźce) nieformalne (np. styl kierowania) i sformalizowane (objęte regulacjami) [Listwan, 2010, s. 179].

Biorąc pod uwagę treść i charakter wpływu narzędzi motywacji na zachowanie pracownika, narzędzia te możemy podzielić na trzy grupy:

- narzędzia przymusu,
- narzędzia zachęt,
- środki perswazji.

Narzędzia przymusu wiążą się z koniecznością przestrzegania przez pracowników określonych zakazów, nakazów, poleceń, norm, kodeksów i procedur. Najczęściej kojarzone są z działaniami o charakterze naprawczym i kontrolnym, niekiedy z racji określonej specyfiki branży, w jakiej funkcjonuje dana organizacja, przyjmują one charakter regulacyjny i zapobiegawczy mający na celu zapewnienie transparentności działalności organizacji [ustawa, 1997]. W sytuacjach gdy stosowanie tej grupy narzędzi wychodzi poza zakres ogólnych regulacji dotyczących funkcjonowania organizacji, ich działanie skuteczne jest z reguły w krótkim horyzoncie czasu, ponieważ zbyt często i długo stosowane przyczyniają się do spadku

zaangażowania, powodują bierność pracowników oraz unikanie pracy i odpowiedzialności.

Wywoływaniem powtarzalności pozytywnych zachowań u pracowników, zapewniających im zdobycie określonych nagród, cechują się narzędzia z grupy zachęt. W procesie motywowania, poprzez zachęcanie, oferowane przez organizację nagrody o charakterze materialnym (płacowym) i niematerialnym (możliwość rozwoju, awansu, programy kafeteryjne itp.) przyczyniają się do pozytywnie rozumianej rywalizacji wśród pracowników, pobudzającej ich do spełniania określonych przez organizację kryteriów postępowania. Narzędzia tego rodzaju pozwalają zbudować efektywną strategię zatrzymania i rozwoju pracowników organizacji oraz pozyskania nowych, posiadających pożądane przez organizację kompetencje.

Środki perswazji przyjmują z kolei postać bezpośredniego wpływu przełożonego na pracownika za pomocą określonego stylu kierowania. Zakładają one sposób postępowania oparty na zbudowaniu określonych relacji między kierownikiem a pracownikiem, np. poprzez rozmowy, spotkania, zadaniowanie, kontrolę, coaching, partycypację pracownika w decyzji lub zarządzanie przez cele, w taki sposób, by pozwoliły one wywoływać u pracownika pożądane zachowania. Środki perswazji, mimo że wymagają dużego zaangażowania ze strony organizacji i kierujących, stanowią najtrwalsze sposoby pobudzania ludzi do określonych zachowań w pracy, ponieważ wpływają na ich świadomość, percepcję i zrozumienie pracy, stosunek do obowiązków, współpracowników, przełożonych i samej organizacji [Listwan, 2010, s. 179].

4. Zasady budowania efektywnego systemu motywowania

Tworzenie systemów motywowania w organizacji uwarunkowane jest szeregiem czynników związanych tak z otoczeniem zewnętrznym organizacji, jak i z relacjami oraz regulacjami wewnętrznymi tej organizacji. Do podstawowych determinant kształtowania systemów motywowania w przedsiębiorstwach należą: strategia organizacji, kultura organizacyjna, struktura organizacyjna, specyfika działalności, sytuacja ekonomiczna organizacji, otoczenie konkurencyjne, faza rozwoju firmy, wielkość przedsiębiorstwa i potencjał kadrowy. Przytoczone determinanty wpływają zarówno na sposób i zakres doboru czynników motywacji, jak i na konstrukcję samego systemu motywowania (jego rozpiętość, złożoność, wzajemne korelacje poszczególnych czynników itp.).

Nawiązując do teorii oczekiwań, wskazać można kilka kluczowych czynności, które kierujący powinien podjąć wobec pracownika, aby zapewnić, że wykonanie powierzonych zadań zostanie nagrodzone oraz pracownik uzna proponowaną nagrodę za ceną. Są to:

- zdefiniowanie obustronnych oczekiwań,
- spowodowanie, że praca będzie postrzegana jako wartościowa,
- doprowadzenie do wykonalności pracy,
- systematyczne, bieżące udzielanie informacji zwrotnych,
- niezwłoczne nagradzanie pracowników, którzy spełnią oczekiwania.

Wykonanie powyższych czynności pozwoli osiągnąć efekt prowadzący do postrzegania przełożonego przez podwładnych jako słownego, bezstronnego oraz godnego zaufania, a samemu kierownikowi pozwoli lepiej poznać cechy i potrzeby poszczególnych pracowników, co może pozytywnie wpłynąć na poprawny dobór adekwatnego do potrzeb i sytuacji stylu kierowania oraz czynników motywacji.

Niemczyk i Grzesik formułują jedenaście zasad motywacji, które kierują do pracodawców i kierowników, jako przewodnik i przestrozę:

1. Motywowanie zacznij od siebie.
2. Nie motywuj bez podania celu.
3. Nieosiągalne cele demotywują.
4. Wspólne określenie celu motywuje.
5. Nie motywuj innych dopóki nie poznasz ich potrzeb.
6. Motywuj, umożliwiając rozwój.
7. Nie oczekuj, że motywacja trwa wiecznie.
8. Motywuj, dostrzegając sukcesy.
9. Etyczne współzawodnictwo motywuje.
10. Elitarność motywuje.
11. Przynależność do grupy motywuje [Niemczyk i inni, 2008, s. 55].

Wdrażając powyższe zasady, kierownik powinien zrozumieć i pamiętać, że większość ludzi chce oraz potrafi się rozwijać. Naturalną rzeczą jest, że pracownik nabiera kolejnych kompetencji poprzez doświadczenie, dlatego też bardzo rzadko pozostaje przez cały czas na jednym poziomie kompetencyjnym. Ludzie nie chcą być wyłącznie wykonawcami zadań i poleceń, pragną czuć satysfakcję z wykonywanej pracy [por. Juchnowicz, 2013, s. 51–60].

Zatem patrząc na proces motywowania z punktu widzenia motywowanego pracownika, należy zadać sobie pytanie: co spowoduje, że jeszcze bardziej zaangażuję się w pracę? Odpowiedzią mogą być oczekiwania, jakie przedstawił A. Pocztowski [2007, s. 172]:

- uczciwe etyczne traktowanie i poszanowanie godności,
- postrzeganie pracowników jako interesariuszy, a nie wyłącznie podwładnych,
- docenianie i nagradzanie wkładu wnoszonego do organizacji,
- wspieranie procesu rozwoju i doskonalenia kompetencji.

Podsumowując dotychczasowe rozważania, należy zauważyć, jak znaczącą rolę w procesie motywowania odgrywa kierownik (menedżer) bezpośrednio zarządzający pracownikami. Kierownicy muszą posiadać wiedzę o zasadach skutecznego motywowania, aby mogli elastycznie reagować na dynamicznie zmieniającą się sytuację w organizacji oraz planować przyszłe działania o charakterze długofalowym. Warto zaznaczyć, że element wiedzy jest pochodną wykształcenia, posiadanej praktyki zawodowej, a także wyciąganych wniosków ze zjawisk zachodzących w organizacji. Coraz częściej okazuje się, że praktyka zawodowa znacząco wyprzedza prezentowane wcześniej teorie naukowe. Jak podkreślają A. Koźmiński i D. Jemielniak, w zarządzaniu mądrość i doświadczenie są pierwotne w stosunku do wiedzy naukowej, a zatem ważniejsze od niej [Koźmiński, Jemielniak, 2008, s. 9].

Należy pamiętać, że podstawą formułowania przez pracowników sądów wartościujących jest obserwacja występujących w organizacji zjawisk i zachowań, przede wszystkim bliskich współpracowników i bezpośrednich przełożonych. Co za tym idzie, kierownicy powinni mieć świadomość, że wszystkie podejmowane przez nich działania, począwszy od sposobu komunikowania się, poprzez wyznaczanie i rozliczanie celów, controlling, aż po udzielanie informacji zwrotnych, decydują o osiągnięciach pracowników i mają znaczenie w procesie motywowania.

5. Analiza przypadku

Na potrzeby artykułu analizie poddano system motywowania pracowników bezpośredniej obsługi klientów w oddziałach banku detalicznego funkcjonującego w czasie trwającej fuzji, po stronie banku przejmowanego. Analiza dotyczy motywowania pracowników oraz menedżerów zatrudnionych bezpośrednio w oddziałach banku, zlokalizowanych na terenie Polski, należących do banku posiadającego 220 oddziałów i zatrudniającego 4148 osób⁴.

W opisywanym przypadku mamy do czynienia z systemem motywowania ustalonym centralnie i dystrybuowanym do komórek organizacyjnych, w tym oddziałów operacyjnych, drogą elektroniczną z częstotliwością raz w miesiącu, stanowiącym dokument ogólnodostępny dla pracowników Departamentu Sieci Sprzedaży. W przypadku części systemu motywacyjnego obejmującej swym zakresem pracowników bezpośredniej obsługi klientów, mamy do czynienia z dokumentem o objętości 30 stron formatu A4. Zawiera on założenia pogrupowane w zależności od segmentu

⁴ Dane na dzień 31 grudnia 2017 r.

produktu i usługi⁵, usystematyzowane w formie tabel prezentujących założone do osiągnięcia wartości ilościowe⁶ oraz wskaźniki i wielkości procentowe⁷. Prezentowanym wartościom zostały nadane rangi ważności.

System motywacyjny oparty został na zaproponowaniu gratyfikacji finansowej z tytułu osiągnięcia celu, której wielkość uzależniona została od osiągniętego przez pracownika wyniku (w ujęciu procentowym) sprzedaży produktów poszczególnych segmentów, odniesionego do nadanych rang i skorelowanego poprzez przeliczenie wartości średniej ważonej wykonania planu dla wszystkich produktów łącznie. Wysokość nagrody – premii finansowej – została wyskalowana skokowo i uzależniona od stopnia realizacji planu (w ujęciu procentowym). Przyjęto następujące przedziały wartości wykonania planu:

- 1) od 0 do 79% – brak premii,
- 2) od 80 do 99% – premia podstawowa, pomniejszona o 20%,
- 3) od 100 do 119% – premia w podstawowej wysokości,
- 4) od 120 do 150% – premia podstawowa, powiększona o 20%.

Minimalny poziom wykonania planu, pozwalający pracownikowi uzyskać premię, ustalony został na 80% średniej ważonej wartości planu sprzedaży. Założono również, że maksymalny poziom realizacji sprzedaży poszczególnego segmentu produktów, jaki będzie brany pod uwagę przy liczeniu finalnego wyniku i średniej ważonej, to 150%. Oczekiwania ilościowe i jakościowe stawiane pracownikom mają charakter indywidualny i nie uwzględniają gratyfikacji o charakterze docenienia wyniku całego zespołu. Są one ustalane na szczeblu centrali bez udziału i konsultacji z menedżerami oddziałów – mają charakter zadań delegowanych.

W odniesieniu do menedżera oddziału system premiowy, co do zasady, w swojej konstrukcji i założeniach jest tożsamy z systemem dla pracownika bezpośredniej obsługi klienta, jednak prezentowane wartości i mierniki stanowią sumę wielkości planów wszystkich członków zespołu. Dla określenia wysokości wynagrodzenia premiowego przyjęto skalę zbliżoną do prezentowanej dla pracowników obsługi, rozszerzoną o jeden dodatkowy (najwyższy) przedział: od 151 do 200% – umożliwiający otrzymanie premii powiększonej o 40% wartości podstawowej.

Jako elementy uzupełniające dla systemu premiowego zaproponowane zostały krótkookresowe konkursy sprzedażowe, obejmujące pojedyncze,

⁵ Są to: konta osobiste, kredyty gotówkowe, kredyty dla przedsiębiorstw, ubezpieczenia indywidualne, ubezpieczenia do produktów kredytowych, karty kredytowe, limity kredytowe w koncie, produkty depozytowe, produkty inwestycyjne, terminale płatnicze, przychodowość.

⁶ Dla produktów, tj.: konta osobiste i rachunki dla firm, karty kredytowe, limity w koncie, wolumen kredytów dla klientów indywidualnych i firmowych.

⁷ Dla takich zadań, jak: zmiana wielkości portfela depozytów, udział ubezpieczeń w wielkości wolumenu kredytów gotówkowych, przyrost portfela produktów inwestycyjnych.

kluczowe dla organizacji w danym okresie produkty lub wskaźniki. Nagrody dla laureatów przewidywały gratyfikację finansową (np. w postaci kart pre-paid) lub formę niefinansową (najczęściej w postaci nagrody rzeczowej).

Mając na uwadze specyfikę pracy menedżerów, w 2016 r. uruchomiony został firmowy portal społecznościowy, umożliwiający menedżerom wymianę doświadczeń i dobrych praktyk z zakresu zarządzania, sprzedaży, działań rozwojowych i związanych z organizacją pracy. Za pośrednictwem tego portalu pracownicy Departamentu Zarządzania Kadrami przeprowadzali inicjatywy aktywizujące menedżerów do aktywnego dzielenia się wiedzą, w zamian za co mogli oni uzyskać cenne nagrody o charakterze niefinansowym (również niegotówkowe, ale dochodowe) poprawiające komfort ich pracy lub umożliwiające im rozwój kompetencji i nabywanie nowych umiejętności zawodowych⁸. W 2017 r. portal ten został rozbudowany, by uwzględnić również działania o charakterze grywalizacji⁹ kierowane głównie do pracowników bezpośredniej obsługi klientów.

Rozpatrując założenia przedstawionego systemu motywowania, należy zwrócić uwagę na kilka, szczególnie istotnych, czynników wpływających na efektywność motywowania pracowników oraz na ich ocenę atrakcyjności tego systemu.

Jako czynniki negatywnie wpływające na efektywność motywowania należy wskazać:

- obszerną, silnie rozbudowaną strukturę systemu, powodującą brak czytelności i utrudniającą zrozumienie założeń i celu działania,
- nałożone ograniczenia w możliwości realizacji wyniku ważonego przy udziale poszczególnych segmentów produktów,
- ograniczenie maksymalnego górnego poziomu wykonania planu, powyżej którego poziom proponowanej nagrody (premii) nie wzrasta mimo wzrostu zaangażowania w pracę,
- brak uwzględnienia elementów doceniających i promujących pracę i wynik całego zespołu,
- jednomiesięczny okres obowiązywania założeń.

Jako najbardziej destruktywne, ze względu na efektywność pracy i motywację pracowników, wśród powyższych, należy wskazać ograniczenie wpływu sprzedaży poszczególnych produktów na łączny wynik średniej ważonej oraz ograniczenie górnego, maksymalnego poziomu tej średniej, wpływającego na wzrost poziomu osiąganego przez pracowników premii. Ograniczenia te skutkować mogą zachęceniem pracownika do zaniechania niektórych czynności i postrzegania pracy jako bezcelowej

⁸ Np. czytelniki e-book, urządzenia multimedialne, udział w warsztatach i konferencjach.

⁹ Grywalizacja to wykorzystanie elementów gier w sytuacjach powszechnie niezwiązanych z grami. Więcej na ten temat w: [Misztal, 2015].

i nieprowadzącej do zaspokojenia jego potrzeb. Bezpośrednim odzwierciedleniem takiego stanu rzeczy będzie obniżenie, a wręcz zatrzymanie sprzedaży produktów przy osiągnięciu poziomu 150%, co finalnie przełoży się na brak wykorzystania potencjału działalności i niższy niż możliwy do uzyskania wynik przychodowy z działalności całej organizacji. Połączenie opisanych ograniczeń z brakiem elementu nagradzającego pracę zespołową może przyczynić się do spadku zaangażowania pracowników w osiągnięcie planów łącznych oddziału. Efektem takiego stanu rzeczy będzie niższy niż możliwy do osiągnięcia wynik osiągany przez menedżera oddziału, skutkujący obniżeniem lub wręcz utratą możliwości otrzymania przez niego wynagrodzenia premiewego. Wywiera zatem bardzo negatywny wpływ na poziom motywacji menedżera, jego postawę i zaangażowanie w pracę.

Wśród czynników i narzędzi zasługujących na pozytywną ocenę wskazać można:

- poszukiwanie, zastosowanie i rozwijanie nowoczesnych technik motywacji przy wykorzystaniu możliwości technologicznych poprzez stworzenie dedykowanego menedżerom portalu społecznościowego,
- zachęcanie do wymiany doświadczeń i dzielenia się wiedzą,
- wykorzystanie elementów grywalizacji,
- krótkookresowe konkursy z różnorodnymi nagrodami kierowane do wszystkich grup pracowników.

Wykorzystanie nowoczesnych technologii, działanie wykorzystujące portale społecznościowe i nowoczesne techniki motywowania oparte na grywalizacji są doskonałym rozwiązaniem w procesie zarządzania przez motywację, szczególnie w sytuacjach gdy mamy do czynienia z pracownikami w młodym wieku, wymagającymi nieustającego pobudzania przez stały napływ informacji i bodźców zewnętrznych, które będą w stanie odnieść do swojej pozycji w grupie i w organizacji.

Oprócz wymienionych, sformalizowanych przez organizację czynników i narzędzi motywacji, w odniesieniu do oddziałów banków detalicznych, należy wskazać jeszcze jeden aspekt decydujący o efektywności motywowania, jakim jest zastosowanie niesformalizowanych czynników motywacji przez menedżerów oddziałów. Przeprowadzone w 2009 r. przez McKinseya badanie pokazało, że trzy motywatory niefinansowe, takie jak: pochwała ze strony przełożonego, pozytywna uwaga ze strony szefostwa i możliwość poprowadzenia projektu z pozycji lidera, często są odbierane jako bardziej motywujące od trzech najwyższ ocenianych motywatorów finansowych: premii, podwyżki i udziałów w firmie. Jak podaje McKinsey, jeżeli chcemy sprawić, by pracownicy czuli, że firma się o nich troszczy,

należy poważnie traktować ich samopoczucie w pracy i dać im możliwość rozwoju zawodowego [Borawska, 2013, s. 215].

Najczęściej stosowanymi formami pozytywnej motywacji stosowanymi przez menedżerów są:

- podziękowanie i docenienie pracy,
- wyróżnienie pracownika na forum,
- konkursy sprzedażowe oparte na zasadzie „kto pierwszy – ten lepszy”,
- współdziałanie pracownika w ustalaniu grafiku pracy,
- kierowanie w oparciu o zasady stylu partycypacyjnego,
- coaching i systematyczne udzielanie informacji zwrotnej.

Podsumowując przedstawiony system motywowania pracowników, postawić należy pytanie: czy będzie on efektywny w dłuższym okresie?

Odpowiedzią mogą być dwa z omówionych czynników: jeden w postaci założenia tego systemu mówiącego o jednomiesięcznym okresie obowiązywania założeń systemu lub drugi, którym są doraźne oddziaływania za pomocą krótkookresowych konkursów, podnoszących skokowo niektóre z wyników i wskaźników. Oba wskazane przyczyniają się do braku możliwości planowania długookresowych działań w zakresie motywowania pracowników oddziałów banków, sugerując brak długofalowej strategii organizacji obejmującej to zagadnienie.

Z drugiej jednak strony zauważalne są działania mające na celu podniesienie poziomu motywacji wśród menedżerów oddziałów, wskazujące na znaczenie ich wkładu w proces motywowania pracowników oddziałów. Aktywności ukierunkowane na wymianę doświadczeń i wiedzy wskazują na nieustający proces poszukiwania optymalnych rozwiązań w zakresie doboru stosowanych czynników motywacji. Zastosowanie elementów grywalizacji świadczy o celowości działań ukierunkowanych na stymulowanie aktywności młodych pracowników.

Dokonując bilansu przytoczonych cech, opisanego systemu motywowania, można wskazać na przewagę negatywnych czynników wskazujących na brak efektywności tego systemu, zwłaszcza w dłuższym okresie. Przyczyną takiej sytuacji może być trwający proces łączenia dwóch banków. Pozostaje jednak pytanie, na które nie znamy odpowiedzi: czy organizacja oszacowała wielkość utraconych, w skutek nieefektywnego działania, możliwości?

Zakończenie

Do prowadzenia firmy, szczególnie wyspecjalizowanej w wąskiej dziedzinie, której działalność podlega wielu regulacjom prawnym, obok środków i przedmiotów pracy niezbędna jest przede wszystkim praca

ludzka. To właśnie pracownicy, ich kompetencje, umiejętności, wiedza, stanowią siłę napędową organizacji. Dlatego umiejętność efektywnego motywowania pracowników stanowi istotny element procesu zarządzania przedsiębiorstwem.

Pamiętając, że motywacja jest swoistym układem sił, które skłaniają ludzi do podejmowania określonych zachowań, a proces motywowania jest pewnego rodzaju grą dwóch stron, motywowanego i organizacji, mającą doprowadzić do sytuacji „wygrany-wygrany”, kiedy to zrealizowane zostaną oczekiwania organizacji przy jednoczesnym zaspokojeniu potrzeb pracownika, zarządzający powinien dochować szczególnej staranności, dobierając czynniki, narzędzia i techniki motywowania.

Należy mieć świadomość, że praca jest dla człowieka swoistym towarem i każdy inny towar, gdy jest niesatysfakcjonujący (wadliwy), podlega krytycznej ocenie i finalnie wymianie. Pracownik zdemotywowany, zniechęcony i niezadowolony z warunków swojej pracy może zechcieć ją zmienić na taką, która spełni jego oczekiwania.

Zarządzający musi posiadać wiedzę o zasadach skutecznego motywowania, aby tworząc system motywowania opierający się na takich filarach, jak: chęci (zaangażowanie pracownika), umiejętności (potencjał, kompetencje) i możliwości (szanse otoczenia organizacji), w taki sposób dobrać elementy składowe, by możliwie najbardziej efektywnie zmotywować pracowników. Przyjmuje się, że „kapitał ludzki to strategiczny zasób każdej organizacji” [Kopcińska, 2009, s. 81] stanowiący istotny element przewagi konkurencyjnej. Zatem utratę kluczowych, posiadających doświadczenie, pracowników należy postrzegać w kategoriach poważnego zagrożenia.

Jak zatem osiągnąć wysoki poziom motywacji wśród pracowników? W książce *Zarządzanie ludźmi* M. Armstrong pisze, że skutecznie motywować ludzi pozwolą następujące działania [Armstrong, 2007, s. 37]:

- Przedstaw i uzgodnij cele, do jakich należy dążyć.
- Przekazuj informacje zwrotne na temat wyników.
- Wywołaj oczekiwanie, że określone zachowanie i wyniki pracy przyniosą wartościową nagrodę.
- Zaprojektuj prace dla ludzi tak, aby umożliwiła im wykorzystanie możliwości, wyzwoliła poczucie sensu dokonań, zachęcała do samokontroli i brania odpowiedzialności.
- Zagwarantuj odpowiednie zachęty finansowe i nagrody za osiągnięcia.
- Dbaj o nagrody niematerialne, takie jak uznanie i pochwały za dobrze wykonaną pracę.
- Upewnij się, że ludzie dostrzegają i doceniają związek pomiędzy wynikami pracy a nagrodą, co zwiększa ich oczekiwania.

- Wybierz i przeszkol liderów lub superwizorów zespołów, którzy będą w praktyce korzystać ze swoich zdolności przywódczych i umiejętności motywowania innych.
- Udzielaj ludziom wskazówek, zachęcaj i stwarzaj okazje do uczenia się, co pogłębi ich wiedzę, zwiększy umiejętności i możliwości potrzebne do coraz lepszej pracy.
- Umożliwiał ludziom rozwijanie ich potencjału i osiągnięcie sukcesu.

Stosowanie się do powyższych zasad zwiększy prawdopodobieństwo osiągnięcia sukcesu w efektywnym motywowaniu pracowników poprzez poprawny dobór czynników, narzędzi i technik motywacji, pozwalając na zbudowanie silnego, zaangażowanego i lojalnego zespołu.

Literatura

- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie ludźmi*, Rebis Dom Wydawniczy, Poznań.
- Bartkowiak G. (1995), *Psychologia zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań.
- Borawska A. (2013), *Motywowanie pracowników w przedsiębiorstwie*, „Rocznik Ekonomii i Zarządzania”, nr 1, Lublin.
- Griffin R.W. (1996), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Juchnowicz M. (2013), *Troska o satysfakcję pracowników – nowy paradygmat czy nowy pragmatyzm?*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3–4.
- Kopcińska D. (red.) (2009), *Kapitał ludzki jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, Katedra Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw. Podręcznik akademicki*, WAiP, Warszawa.
- Król H., Ludwiczynski A. (red.) (2006), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Listwan T. (red.) (2010), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa.
- Machaczka J. (2001), *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków.
- Maison D. (2001), *Zogniskowane Wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Misztal A. (2015), *Grywalizacja w zarządzaniu zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, „Nauki o Zarządzaniu”, nr 3 (24), Wrocław.
- Mroziewski M. (2005), *Style kierowania i zarządzania*, Difin, Warszawa.
- Niemczyk A., Grzesik W., Niemczyk A. (2008), *Książka dla skutecznych szefów*, Helion, Gliwice.
- Paszkowska-Rogacz A. (2009), *Doradztwo zawodowe. Wybrane metody badań*, Difin, Warszawa.
- Penc J. (1996), *Motywowanie w zarządzaniu*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
- Pocztowski A. (red.) (2007), *Funkcja personalna. Diagnoza i kierunki zmian*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków.

- Robbins S.P. (2007), *Zachowanie w organizacji*, Zysk i Spółka, Poznań.
- Sekuła Z. (2008), *Motywowanie do pracy. Teoria i instrumenty*, PWE, Warszawa.
- Toner J.A.F., Frejman R.E., Gilbert D.R. Jr. (2001), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, t.j. Dz.U. z 2018 r., poz. 2187 z późn. zm.
- Zakrzewska-Bielawska A. (red.) (2017), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa.

Streszczenie

Jednym z podstawowych wyzwań menedżerów zatrudnionych w bankach jest skuteczne motywowanie pracowników zatrudnionych na stanowiskach związanych z bezpośrednią obsługą klientów. Aby zaproponować wskazówki dotyczące poprawnego doboru czynników i narzędzi motywacyjnych zawieranych w systemach motywacyjnych, dokonano przeglądu teorii i modeli motywowania oraz stylów kierowania, opisywanych w literaturze przedmiotu. Przedstawiono także założenia, faktycznie wdrożonego systemu motywowania jednego z banków detalicznych, funkcjonującego w Polsce, dokonując oceny przyjętych rozwiązań. Opracowanie zamyka propozycja działań, koniecznych do podjęcia, aby motywowanie było efektywne.

Słowa kluczowe

motywacja, motywowanie, czynniki motywacyjne, system motywowania, bank

Motivating employees of direct customer service, employed in a branch of a retail bank that is in the process of merger (Summary)

One of the main challenges for managers employed at banks is the effective motivation of employees that are at positions associated with the direct servicing of customers. To propose some hints regarding the proper selection of motivating factors and tools included in motivational systems, a review was conducted concerning the theories and models of motivating as well as the management styles described in source literature. The work also presents the assumptions of a motivational system implemented at one of the retail banks functioning in Poland, along with the evaluation of its solutions. The paper is concluded by proposing actions that are necessary to achieve successful motivation.

Keywords

motivation, motivating, motivational factors, motivating system, bank

Piotr Wróblewski*
Jarosław Waśniewski**

Oddział szpitalny jako ośrodek efektywnego zarządzania

Wstęp

Tematem artykułu jest efektywność działalności oddziału szpitalnego. Efektywność rozumiana jako relacja nakładów do osiągniętych efektów działalności, dla prowadzenia której oddział jako część większej całości został powołany. Celem artykułu jest przeanalizowanie wybranych warunków mogących mieć wpływ na poziom efektywności wewnętrznych jednostek organizacyjnych szpitali. Zapotrzebowanie na świadczenia zdrowotne oferowane przez podmioty lecznicze, wyrażane przez osoby objęte obowiązkowym ubezpieczeniem zdrowotnym, wykazuje tendencję wzrostową. W związku z tym można zaobserwować nierównowagę pomiędzy zgłaszanym przez pacjentów zapotrzebowaniem na świadczenia zdrowotne a ilością i wartością świadczeń zdrowotnych kontraktowanych przez publicznego płatnika, jakim jest Narodowy Fundusz Zdrowia. Prowadzi to do dysproporcji, która polega na braku dostosowania struktury kontraktów oferowanych przez publicznego płatnika, zarówno w warstwie ilościowej, jak i wartościowej kontraktu, w stosunku do rosnących potrzeb w zakresie ilości i jakości realizowanych przez podmioty lecznicze świadczeń.

1. Pojęcie efektywności

Efektywność nie jest pojęciem jednoznacznym. Podjęte na początku XX wieku pierwsze próby opisanie pojęcia efektywności organizacji definiowały ją jako „stosunek nakładów do efektów, wysiłku do wyniku, wydatków do dochodów, kosztów do osiągniętego zadowolenia” [Marcinkowska, 2010, s. 74]. Według Kaldora-Hicksa efektywność to działanie efektywne, czyli takie, które powoduje, że jeden „podmiot zyskuje więcej niż traci inny, przy czym jednocześnie istnieje sposób rekompensaty strat przez podmiot zyskujący na rzecz podmiotu tracącego” [za: Suchecka, 2010, s. 74].

* Mgr inż., Copernicus Podmiot Leczniczy Sp. z o.o., biegly.wroblewski@gmail.com

** Prof. UG dr hab., Zakład Zarządzania Organizacjami Publicznymi, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Gdański, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot, jaroslaw.wasniewski@ug.edu.pl

Jest to kategoria ekonomiczna wykorzystywana do oceny prowadzonej działalności na poziomie całego podmiotu, jak i poszczególnych wydzielonych jego struktur organizacyjnych [Osbert-Pociecha, 2007, s. 337–349]. Przegląd literatury przedmiotu odnoszący się do pojęcia efektywności, pozwala zaprezentować szerokie spektrum możliwych wariantów pojmowania i interpretowania efektywności. „Bardzo często pojęciu »efektywność« towarzyszy odniesienie do kategorii »skuteczność«, używanej w znaczeniu osiągania celu, przy czym przez niektórych autorów skuteczność jest określana jako warunek osiągania efektywności, a przez innych odwrotnie – efektywność jest traktowana jako kryterium oceny skuteczności. Jeszcze inni obie kategorie traktują jako niezależne” [Kozuń-Cieślak, 2013, s. 14].

„Efektywność jest istotnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania, obejmuje szereg zjawisk wewnątrz i na zewnątrz organizacji, obrazuje szybkość reakcji na wyzwania rynku, a także oczekiwania jego uczestników, stanowi sprawdzone narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej, a także umożliwia odpowiednią reakcję na sygnały, które płyną z rynku. Efektywność zgodnie z dorobkiem teorii zarządzania jest nadrzędną kategorią w stosunku do takich pojęć jak wydajność, produktywność, rentowność, skuteczność, sprawność, a nawet racjonalność (...) Efektywność działania to konieczność, a nie przedmiot wyboru, dlatego przedsiębiorstwa muszą szukać sposobów obniżania kosztów, likwidacji źródeł marnotrawstwa i zwiększenia rentowności. Efektywność działania organizacji, szczególnie w warunkach nowej gospodarki, jest zdeteminowana przez bezwzględną walkę konkurencyjną, wzrost oczekiwań klientów w wielu obszarach, w tym w zakresie jakości, szybkie zmiany w obszarze technologii, produkcji i świadczeniu usług” [Skrzypek, 2013, s. 173 i 175].

2. Zarządzanie oddziałem szpitalnym

Zarządzanie oddziałem szpitalnym to proces obejmujący planowanie, podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie oraz kontrolowanie. Procesy te są skierowane na zasoby pozostające w strukturach oddziału, do których zaliczamy zasoby w postaci personelu, finansowe, majątek rzeczowy oraz dostęp do informacji [Griffin, 2015, s. 6].

Rentowność¹ prowadzonej z wykorzystaniem tych zasobów działalności leczniczej² w oczywisty sposób związana jest z generowanymi z tytułu prowadzonej działalności przychodami oraz związanymi z tymi przychodami kosztami. Wynikiem tej działalności jest zysk lub strata. Wynik ten jest relacją jego kwoty bezwzględnej brutto czy netto do przychodów, sprzedaży lub zasobów, które zostały zaangażowane [Bednarski, 1987, s. 124].

Występujący w ochronie zdrowia interesariusze są świadomi pogłębiającej się dysproporcji między zapotrzebowaniem na świadczenia zdrowotne a możliwością ich zaspokojenia. Jedną z konsekwencji takiego stanu są podejmowane działania mające zweryfikować efektywność świadczeń zdrowotnych dostępnych w ramach systemu jako całości oraz całościowej organizacji opieki zdrowotnej [Fura, 2017, s. 102]. W konsekwencji przekłada się to na mnogość celów, jakie stawia się osobom zarządzającym podmiotami leczniczymi do realizacji. Zaliczamy do nich cele finansowe, medyczne oraz społeczne. Oczywiście wskazane zainteresowanie pomiarem osiągniętych efektów będących następstwem zaangażowanych zasobów materialnych dostępnych w systemie ochrony zdrowia jest konsekwencją rosnącej świadomości społecznej ukierunkowanej na określone warianty zaspokajania nieustannie rosnących oczekiwań w zakresie dostępności, jak i jakości usług, świadczeń medycznych dostępnych w podmiotach leczniczych powołanych do zaspokajania tychże potrzeb.

Oddział szpitalny jako element składowy większej całości również podlega regułom związanym z efektywnym wykorzystaniem oddanego do dyspozycji majątku. Dokonując oceny funkcjonowania oddziału szpitalnego jako ośrodka generującego przychody i koszty, nie można uciec od ocen efektywności podejmowanych działań zarządczych. Należy pamiętać, że oddziały szpitalne nie są wyizolowanymi obiektami, nieczułymi na uzyskiwaną rentowność podmiotu leczniczego z tytułu prowadzonej działalności. Należy mieć na względzie również to, że działalność podmiotów leczniczych jest obecnie często porównywana z działalnością innych organizacji gospodarczych, nieobciążonych misją prowadzonej

¹ Rentownością nazywamy miarę efektywności gospodarowania. Można ją obliczyć jako stosunek zysku (przychodu) do danej wielkości finansowej, dla której rentowność jest wyznaczana. Posługując się wskaźnikiem rentowności, można porównywać między sobą efektywność różnych podmiotów gospodarczych (w tym szpitali) oraz komórek organizacyjnych (ośrodków kosztowych) wydzielonych organizacyjnie w większym organizmie, jakim są np. szpitale. Ponieważ rentowność jest wskaźnikiem relacyjnym, badającym stosunek dwóch wielkości, jest skutecznym narzędziem do porównywania efektywności przedsięwzięć o różnej wielkości, co nie jest możliwe w przypadku wykorzystania wartości bezwzględnych, takich jak zysk.

² Działalność lecznicza została zdefiniowana w art. 8 ustawy o działalności leczniczej i polega na świadczeniu stacjonarnych całodobowych świadczeń zdrowotnych przez szpitale oraz jednostki inne niż szpital. Ponadto pod pojęciem działalności leczniczej wskazane zostały również ambulatoryjne świadczenia zdrowotne [ustawa, 2011].

działalności, i podlega ocenie efektywności prowadzonej działalności za pomocą narzędzi właściwych i typowych dla oceny efektywności działalności podmiotów gospodarczych prowadzonej w warunkach gospodarki rynkowej.

Dlatego należy zadać pytanie, czy zarządzający oddziałem szpitalnym jako wyodrębnioną strukturą organizacyjną jest w stanie realnie wpłynąć na wielkość generowanych przychodów? W konsekwencji, czy poprzez realizowane usługi zdrowotne można wygenerować odpowiednie wartości przychodów, pozwalające na pokrycie generowanych w ramach procesów świadczenia usług zdrowotnych kosztów? Czy wynikające z tak opisanych procesów zadania można przekierować na osoby odpowiedzialne za funkcjonowanie oddziałów szpitalnych?

Podjmując próbę udzielenia odpowiedzi na postawione powyżej pytania, można posłużyć się analizą przypadku, w ramach której do istotnych należy zaliczyć następujące elementy składowe:

1. Każdy ośrodek kosztowy, oddział szpitalny, powinien mieć przypisaną do zrealizowania określoną część kontraktu, jaki zawarł podmiot leczniczy z Narodowym Funduszem Zdrowia jako płatnikiem.
2. Należy ustalić, czy w dyspozycji zarządzających oddziałem szpitalnym pozostają zdolności do świadczenia usług medycznych, pozwalające na zarządzanie strukturą przyjmowanych pacjentów, czy pacjenci są przyjmowani w trybie nagłym, wprost ze szpitalnego oddziału ratunkowego.
3. Należy zweryfikować zapotrzebowanie na sprzedaż realizowanych usług zdrowotnych poza usługami zakontraktowanymi przez NFZ.
4. Konieczne wydaje się jednoznaczne stanowisko organu zarządzającego podmiotem leczniczym, dotyczące świadczenia usług zdrowotnych w ilościach wykraczających poza zawarty z publicznym płatnikiem kontrakt na realizowane świadczenia zdrowotne.

Dążąc do weryfikacji powyższych stwierdzeń, przeprowadzono analizę struktury przyjęć pacjentów na dwóch oddziałach szpitalnych. Jednym z oddziałów jest oddział zabiegowy, natomiast drugi to oddział zachowawczy, internistyczny. Strukturę przyjęć pacjentów w skali roku kalendarzowego obrazuje tablica 1.

Tablica 1. Zestawienie liczby przyjętych pacjentów

Lp.	Wyszczególnienie	Przyjęcia			Razem
		nagle	planowe	DILO	
1.	Oddział chorób wewnętrznych	3602	30		3632
2.	Oddział chirurgii ogólnej	2012	1934	125	4071
Razem		5614	1964	125	7703

Źródło: Opracowanie własne.

Na ogólną liczbę 3632 pacjentów, którzy byli hospitalizowani w ramach oddziału chorób wewnętrznych, 3602 było przyjętych w trybie nagłym. Stanowiło to 99,17% wszystkich zrealizowanych w ramach oddziału hospitalizacji. W trybie planowym zrealizowano natomiast 30 hospitalizacji. Stanowiły one 0,82% wszystkich zrealizowanych na oddziale hospitalizacji. Zrealizowane w skali roku hospitalizacje pacjentów stanowiły 92,3% wykorzystania pozostających w zasobach oddziału łóżek szpitalnych.

Nieco odmiennie kształtowała się struktura zrealizowanych hospitalizacji w ramach oddziału chirurgii ogólnej. W ramach tego oddziału przyjęto 4071 pacjentów, z czego w trybie nagłym przyjęto 2012, co stanowiło 49,52%. Kolejną znaczącą grupę pacjentów przyjętych na oddział chirurgiczny stanowili pacjenci przyjęci w trybie planowym. Pacjentów tych było 1934 i stanowili oni 47,50% wszystkich przyjętych pacjentów. Poza wskazanymi dwiema grupami pacjentów na oddziale chirurgii ogólnej udzielano również świadczeń zdrowotnych pacjentom przyjętym w ramach programu szybkiej ścieżki onkologicznej (DILO), hospitalizacji tych było 125 i stanowiły one 3,07% wszystkich zrealizowanych w ramach oddziału hospitalizacji. Ogółem ilość zrealizowanych w ramach oddziału hospitalizacji skutkowało 92,6% wykorzystaniem pozostających w dyspozycji oddziału łóżek szpitalnych.

Zaprezentowane powyżej dane, obrazujące tryb zakwalifikowania pacjentów do realizacji procesu świadczenia usług zdrowotnych w ramach oddziałów szpitalnych, w sposób oczywisty wskazują, że na oddziale chorób wewnętrznych praktycznie mamy do czynienia tylko z przyjęciami w trybie nagłym. Właściwie nie występują tam hospitalizacje realizowane w trybie przyjęć planowych. Rodzi to oczywiście negatywne konsekwencje w dostępie do świadczeń usług medycznych dla osób wymagających pogłębionej diagnostyki, nierzadko dostępnej tylko w ramach procedur świadczonych podczas hospitalizacji na oddziałach szpitalnych. Kształtująca się struktura przyjęć na oddział pacjentów oraz ich wielkość wykluczają możliwość jakiegokolwiek próby zarządzania nimi. Jedynym parametrem, jaki pozostaje w ramach oddziału do przestrzegania i wykonania, jest wielkość przypisanego w ramach podmiotu leczniczego do wykonania limitu³.

Odmiennie ukształtowała się struktura trybu przyjęć pacjentów dotycząca przyjęć pacjentów na oddział chirurgii ogólnej. Na ten oddział w trybie planowym przyjęto 1934 pacjentów, co stanowiło 47,50% wszystkich przyjętych pacjentów. Jednak i w tym przypadku nie można mówić o możliwości wpływania na wielkość przychodów generowanych w ramach

³ Limit ten jest pochodną zawartego przez podmiot leczniczy kontraktu. Może się on zawierać w ramach tzw. ryczałtu lub być świadczeniem z odrębnie ustalonym w umowie z Narodowym Funduszem Zdrowia limitem.

prowadzonej przez oddział działalności. Decydującą jest bowiem treść art. 20 ust. 1 i 11 ustawy z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanej ze środków publicznych [ustawa, 2004]. Zgodnie z tymi przepisami podmiot leczniczy zobowiązany jest do udzielania świadczeń opieki zdrowotnej według kolejności zgłoszenia się pacjentów⁴. Uwzględniając powyższe, należy podobnie jak w przypadku oddziału chorób wewnętrznych stwierdzić, że jedynym parametrem, jaki pozostaje w ramach oddziału do przestrzegania i wykonania, jest wielkość przypisanego w ramach podmiotu leczniczego do wykonania limitu świadczeń medycznych.

W opisanym powyżej otoczeniu, czyli w oparciu o wskazane zasady oraz dysponując określonym potencjałem, zrealizowano w analizowanych oddziałach szpitalnych hospitalizacje w ilościach wskazanych w tabelicy 1. Zgodnie z zawartymi pomiędzy świadczeniodawcą a publicznym płatnikiem, jakim jest Narodowy Fundusz Zdrowia, umowami zakończone wypisem hospitalizacji⁵ stanowią uprawnienie do wystawienia faktury za udzielone świadczenia zdrowotne. Rozliczenie pomiędzy świadczeniodawcą, czyli podmiotem leczniczym, a Narodowym Funduszem Zdrowia następuje na podstawie faktury, do której załączony jest określony w umowie raport statystyczny z wykonanych i przyjętych do rozliczenia świadczeń. Wartość zrealizowanych hospitalizacji (świadczeń zdrowotnych) we wskazanych oddziałach osiągnęła wartości wymienione w tabelicy 2.

Tabela 2. Zrealizowane przychody oraz koszty działalności operacyjnej

Wyszczególnienie	Oddział chirurgii ogólnej	Oddział chorób wewnętrznych i hipertensjologii
A. Przychody ze sprzedaży świadczeń zdrowotnych, z tego:	13 980 486	7 512 174
– Narodowy Fundusz Zdrowia, w tym:	13 812 896	7 414 442
– programy terapeutyczne (lekowe)	0	0
– świadczenia zafakturowane, nieprzyjęte do realizacji przez NFZ	50 373	37 430

⁴ Zagadnienie określające termin dostępu do świadczeń opieki zdrowotnej zostało szczegółowo opisane w zakresie kryteriów medycznych, jakimi powinien kierować się świadczeniodawca, umieszczając świadczeniobiorców na listach oczekujących na udzielenie świadczenia opieki zdrowotnej oraz ustalając sposób i kryteria ustalania dopuszczalnego czasu oczekiwania na wybrane zakresy świadczeń. Zostało to określone w aktach prawnych [Rozporządzenie Ministra Zdrowia, 2005; 2008; 2015].

⁵ Opisany tryb postępowania wynika z przyjętych w umowie zasad.

Wyszczególnienie	Oddział chirurgii ogólnej	Oddział chorób wewnętrznych i hipertensjologii
– dodatek ministerialny – dla pielęgniarek i położnych	579 329	494 676
– osoby nieubezpieczone	119 231	89 554
B. Koszty działalności operacyjnej	8 813 251	9 654 020
I. Amortyzacja	403 236	221 135
II. Zużycie materiałów i energii	2 153 262	2 292 939
III. Usługi obce	5 016 285	4 499 413
IV. Podatki i opłaty	0	0
V. Wynagrodzenia	1 010 535	2 189 202
VI. Ubezpieczenia społeczne i inne świadczenia	226 794	451 331
VII. Pozostałe koszty rodzajowe	3 138	0
VIII. Wartość sprzedanych towarów i materiałów	0	0
C. Zysk / Strata ze sprzedaży PF I	5 167 235	-2 141 846
Razem koszty pośrednie	10 244 328	1 650 977
Zysk / Strata ze sprzedaży PF II	-5 077 093	-3 792 823

Źródło: Opracowanie własne.

Zaprezentowane w tablicy 2 wartości generowanych w oddziałach szpitalnych przychodów pokazują znamienne, niezwykle niebezpieczne trendy. Szczególnie niepokojąca jest sytuacja finansowa w oddziale chorób wewnętrznych i hipertensjologii. Jest to spowodowane tym, że w przypadku tego oddziału generowane przychody nie pokrywają nawet kosztów bezpośrednich związanych z prowadzoną działalnością. Na wartość 7 512 174 zł przychodów poniesiono koszty ich uzyskania w wysokości 9 654 020 zł, w wyniku czego zaprezentowano stratę w wysokości 2 141 846 zł. Niestety, nie jest to ostateczna wartość generowanej straty na prowadzonej działalności, gdyż nie uwzględnia kosztów pośrednich, które również są przypisywane działalności oddziału w wysokości 1 650 977 zł. Po uwzględnieniu kosztów pośrednich strata na prowadzonej działalności na oddziale chorób wewnętrznych i hipertensjologii ukształtowała się na poziomie 3 792 823 zł.

Podobnie na oddziale chirurgii ogólnej przychody powstałe z tytułu świadczenia usług zdrowotnych w wysokości 13 980 486 zł nie zapewniły pokrycia kosztów związanych z realizacją działalności oddziału. Na oddziale chirurgii ogólnej koszty bezpośrednie wyniosły 8 813 251 zł

i zapewniły uzyskanie dodatniego wyniku na poziomie 5 167 235 zł. Jednak po uwzględnieniu kosztów pośrednich prowadzonej działalności w wysokości 10 244 328 zł, wynik zrealizowany w skali roku obrotowego osiągnął ujemną wartość (stratę) w wysokości 5 077 093 zł. Podkreślenia wymaga natomiast wartość ujawniona w kosztach pośrednich przypisana w koszty oddziału chirurgii ogólnej dotycząca kosztów funkcjonowania bloku operacyjnego. Wartość ta ukształtowała się na poziomie 7 081 760 zł. Pomimo że jest to znacząca wartość, trudno wyobrazić sobie realizację świadczeń medycznych w ramach oddziału chirurgii ogólnej bez bloku operacyjnego. Wśród pozostałych ośrodków generujących koszty swojej działalności rozliczanych w koszty pośrednie oddziału chirurgii ogólnej na wskazanie zasługują koszty zakładu patomorfologii, które wyniosły 391,4 tys. zł. Znaczącą kwotę przypisano z tytułu zrealizowanych usług pracowni endoskopowej w kwocie 760,3 tys. zł, czy koszty wygenerowane przez zespół anestezjologów w wartości 518 tys. zł. Na ogólną kwotę kosztów pośrednich przypisanych w koszty funkcjonowania oddziału chirurgii ogólnej miały wpływ również mniejsze wartości kosztów generowane przez ośrodki działalności pomocniczej.

Dokonując ustalenia wartości kosztów generowanych w ramach poszczególnych ośrodków kosztów, należy wskazać na podział tych ośrodków kosztowych na [Świdorska, 2013, s. 9]:

1. Ośrodki kosztów działalności podstawowej, w których udzielane są świadczenia zdrowotne. Świadczenia te mogą stanowić przychód w ramach zawartych umów lub mogą stanowić koszty przypisywane ośrodkom kosztowym działalności podstawowej, w których to stanowiły element diagnostyczny.
2. Ośrodki kosztów działalności pomocniczej, które pełnią rolę usługową wobec realizowanej działalności podstawowej.
3. Ośrodki kosztów zarządu związane z zarządzaniem podmiotem leczniczym jako całością.

Opisując wartości kosztów przypisywane w koszty poszczególnych ośrodków działalności, należy wskazać na wartość kosztów generowanych przez wynagrodzenia personelu związanego ze świadczeniem usług medycznych (tab. 3).

Tablica 3. Ustalenie udziału kosztów wynagrodzeń w generowanych przychodach

Oddziały Szpitala im. Kopernika	Oddział chirurgii ogólnej	Oddział chorób wewnętrznych i hipertensjologii
Udział kosztów pracy lekarzy w przychodach ze sprzedaży produktów i usług	16,2%	30,5%
Udział kosztów pracy pielęgniarek i położnych w przychodach ze sprzedaży produktów i usług	18,0%	38,2%
Razem	34,2%	68,7%

Źródło: Opracowanie własne.

Koszty wynagrodzeń na oddziale chorób wewnętrznych i hipertensjologii osiągnęły udział w przychodach na poziomie 68,7%, w porównaniu do oddziału chirurgii ogólnej, gdzie ta wartość ukształtowała się na poziomie 34,2%. Wynik finansowy (strata) jest mniejszy o 1 284 270 zł w porównaniu do oddziału chirurgii ogólnej. Jednak jest to obraz nieprawdziwy, nie uwzględnia bowiem wartości kosztów osobowych powstałych w związku ze świadczeniem usług medycznych w ramach działalności bloku operacyjnego, gdzie zostały zaewidencjonowane koszty personelu bloku. Również w przedstawionej analizie nie uwzględniono kosztów osobowych anestezjologów, które to koszty zostały ujęte w kosztach oddziału poprzez przypisane koszty pośrednie.

Nie dokonując szczegółowej analizy kosztów generowanych przez oddziały szpitalne dla zobrazowania przyczyn takiego stanu rzeczy, warto wskazać, że wartość, w jakiej Narodowy Fundusz Zdrowia wycenił punkty, według których następowało rozliczenie świadczonych usług zdrowotnych, wynosiła 52 zł. Faktyczny koszt wytworzenia punktu oszacowany na podstawie kosztów rzeczywiście poniesionych za świadczone usługi ukształtował się na poziomie 78,25 zł dla oddziału chorób wewnętrznych i hipertensjologii, co skutkuje powstaniem różnicy na poziomie 26,25 zł dla wyceny realizowanej dla oddziału chorób wewnętrznych i hipertensjologii. Na oddziale chirurgii ogólnej dokonana wycena punktu z tytułu świadczonych usług medycznych w roku obrotowym ukształtowała się na poziomie 70,88 zł. W tym oddziale różnica pomiędzy wartością punktu przyjętą przez płatnika, jakim jest Narodowy Fundusz Zdrowia, a rzeczywistą jego wartością, ukształtowaną na podstawie poniesionych kosztów, wyniosła 18,88 zł (tab. 4).

Tablica 4. Ustalenie wartości jednego punkty wyceny świadczeń medycznych

Wyszczególnienie	Oddział chirurgii ogólnej	Oddział chorób wewnętrznych i hipertensjologii
Koszty świadczonych usług medycznych	19 057 579	11 304 997
Liczba zrealizowanych punktów	268 855,49	144 464,89
Szacowany koszt wykonania punktu procedury	70,88 zł	78,25 zł

Źródło: Opracowanie własne.

Podsumowując, należy stwierdzić, że przychody generowane w podmiotach leczniczych z tytułu świadczeń zrealizowanych na rzecz pacjentów (świadczeniobiorców) są realizowane w ramach umów łączących podmioty lecznicze z publicznym płatnikiem, którym jest Narodowy Fundusz Zdrowia. Zrealizowane świadczenia są rozliczane przy wykorzystaniu do tego celu systemu Jednorodnych Grup Pacjentów. Warto podkreślić jest to, że wyliczone w przedstawiony powyżej sposób w opisanych warunkach przychody nie są powiązane z rzeczywistymi kosztami, jakie ponoszą podmioty lecznicze w trakcie ich realizacji. Przychody te są pochodną dokonanej odgórnej (a nie rynkowej) wyceny świadczeń kontraktowanych przez publicznego płatnika.

Dysponując zaprezentowanymi wartościami, można uzyskać odpowiedź na pytanie o realizowaną produktywność, efektywność finansową prowadzonej działalności. Z powodu objęcia przedmiotem analizy szczególnego wycinka prowadzonej działalności, jakim jest oddział szpitalny, za zasadne należy uznać dążenie do ustalenia produktywności, efektywności finansowej na wybranych oddziałach.

Wskaźnik efektywności finansowej zostanie ustalony jako relacja wypracowanego zysku lub straty zaewidencjonowanego na ośrodku działalności podstawowej do przychodu uzyskanego z tytułu sprzedaży usług. Ustalenie wartości wskaźnika zostanie dokonane w oparciu o poniższy wzór:

$$\text{Wskaźnik efektywności finansowej} = \frac{\text{Zysk lub Strata}}{\text{Przychód}} \quad (1)$$

Korzystając z przedstawionego powyżej wzoru, wskaźnik efektywności finansowej dla poszczególnych oddziałów kształtuje się następująco (tab. 5).

Tablica 5. Wskaźnik efektywności finansowej na oddziałach

Wyszczególnienie	Oddział chirurgii ogólnej	Oddział chorób wewnętrznych i hipertensjologii
Wskaźnik efektywności finansowej	-36%	-50%

Źródło: Opracowanie własne.

Prezentowane w tabeli 5 ustalone ujemne wartości rentowności, które dla oddziału chirurgii ogólnej wynosi – 36%, natomiast na oddziale chorób wewnętrznych i hipertensjologii – 50%, potwierdzają niedoszacowanie wyceny świadczeń medycznych przez płatnika. Potwierdził się również faktyczny brak możliwości wpływania na wysokość przychodów generowanych na oddziałach szpitalnych. Jest on rezultatem ustalonego sposobu napływu pacjentów do leczenia szpitalnego w ramach oddziałów szpitalnych. Struktura i rodzaj realizowanych świadczeń jest całkowicie wyłączona z decyzji powstających wśród osób zarządzających oddziałem.

Oczywiście uzyskiwana rentowność na prowadzonej działalności to nie tylko przychody. Równie istotną pozycją są koszty związane z realizowanymi usługami zdrowotnymi.

Literatura

- Bednarski L. (1987), *Analiza finansowa w przedsiębiorstwie przemysłowym*, PWE, Warszawa.
- Fura B. (2017), *Przykład oceny efektywności wybranych społecznie odpowiedzialnych organizacji – podejście DEA*, „Przedsiębiorstwo i Region”, nr 9.
- Griffin R.W. (2015), *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kozuń-Cieślak G. (2013), *Efektywność – Rozważania nad istotą i typologią*, „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego. Studia i Prace”, nr 4, <http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KES/czasopisma/kwartalnik/Documents/KES16GKC.pdf>, dostęp: 5.12.2018.
- Marcinkowska E. (2010), *Outsourcing w zarządzaniu szpitalem publicznym*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Osbert-Pociecha G. (2007), *Relacja między efektywnością i elastycznością organizacji*, w: T. Dudycz, Ł. Tomaszewicz (red.), *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 26 września 2005 r. w sprawie kryteriów medycznych, jakimi powinni kierować się świadczeniodawcy, umieszczający świadczeniobiorców na listach oczekujących na udzielenie świadczenia opieki zdrowotnej, Dz. U. Nr 200, poz. 1661.
- Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 20 czerwca 2008 r. w sprawie zakresu niezbędnych informacji gromadzonych przez świadczeniodawców, szczegółowego sposobu rejestrowania tych informacji oraz ich przekazywania

podmiotom zobowiązanym do finansowania świadczeń ze środków publicznych, t.j. Dz. U. z 2016 r. poz. 192 z późn. zm.

Rozporządzenie Ministra Zdrowia z dnia 9 listopada 2015 r. w sprawie sposobu i kryteriów ustalania dopuszczalnego czasu oczekiwania na wybrane zakresy świadczeń opieki zdrowotnej, Dz. U. poz. 1948.

Skrzypek E. (2013), *Uwarunkowania efektywności organizacyjnej w nowej ekonomii*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia.

Suhecka J. (2010), *Ekonomia zdrowia i opieki zdrowotnej*, Wolters Kluwer, Warszawa.

Świdarska G.K. (red.) (2013), *Rachunek kosztów w Zakładzie Opieki Zdrowotnej Podręcznik*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.

Ustawa z dnia 27 sierpnia 2004 r. o świadczeniach opieki zdrowotnej finansowanych ze środków publicznych, t.j. Dz. U. z 2018 r. poz. 1510 z późn. zm.

Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej, Dz. U. Nr 112, poz. 654 z późn. zm.

Streszczenie

Czynności podejmowane przez zarządzających oddziałami szpitalnymi uzależnione są od przypisanej, przynależnej im swobody tych decyzji. Zakres swobody w kreowaniu przychodów, a właściwie jej braku, został przeanalizowany na przykładzie dwóch oddziałów szpitalnych. Jednym z oddziałów był oddział zabiegowy, drugim natomiast oddział zachowawczy. W każdym z tych przypadków wskazano na brak faktycznych możliwości dla zarządzających oddziałami do wpływania na wielkość generowanych w tych oddziałach przychodów z tytułu realizowanych świadczeń medycznych.

Słowa kluczowe

efektywność w zarządzaniu szpitalem, swoboda decyzyjna, kreowanie przychodów

A hospital ward as a center of effective management (Summary)

The actions taken by the management of hospital departments are determined by the assigned liberty of these decisions. The scope of interest in creating revenue, or rather its lack, was analyzed on the example of two hospital wards. One of the branches was a surgical ward, the other a conservative ward. In each of these cases, there was a lack of real possibilities for branch managers to influence the amount of revenue generated by the medical services generated in these branches.

Keywords

efficiency in hospital management, decision-making freedom, creation of revenues