



PRZEDSIĘBIORSTWO przyszłości

Kwartalnik Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej

numer 1(2) styczeń 2010, Rok wyd. II

ISSN: 2080-8461



Redaktor naczelna: Irena K. Hejduk
Zastępca redaktor naczelnej: Wiesław M. Grudzewski
Sekretarz redakcji: Krzysztof Krauss

Rada Redakcyjna:

Mariusz Bednarek (Politechnika Warszawska), Zbigniew Czajkiewicz (University of Houston Dean School of Industrial Engineering and Sciences, USA), Wiesław Czyżowicz (SGH Warszawa), Piotr Gasparski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Marian Hopej (Politechnika Wrocławska), Waldemar Karwowski (University of Central Florida, USA), Jan Klimek (SGH Warszawa), Krzysztof Korzeniowski (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Rafał B. Kuc (WSZiP im. H. Chodkowskiej), Patrick Litzinger (Robert Morris University, USA), Joanna Poznańska (Seattle Pacific University, USA), Anna Rakowska (UMCS Lublin), Alberto Lozano (Uniwersytet Szczeciński), Agnieszka Sitko-Lutek (UMCS Lublin), Stanisław Tkaczyk (Politechnika Warszawska)

**Wszystkie artykuły zamieszczane w kwartalniku są recenzowane.
All articles published in the periodical are subject to reviews.**

Projekt okładki: Krzysztof Waloszczyk

© by Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie

ISSN 2080-8461

Adres wydawcy i redakcji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
Tel. 022 539 19 00, Fax 022 539 19 51
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl

Opracowanie redakcyjne: Krzysztof Krauss, Joanna Paszkowski

Tłumaczenie i weryfikacja tekstów anglojęzycznych: Anna Kocyłowska

Skład i łamanie: Jan Straszewski

Druk: Fabryka Druku Sp. z o.o., ul. Staniewicka 18, 03-310 Warszawa, www.fabrykadruku.pl

*W ostatnim roku
pierwszej dekady
nowego tysiąclecia
satysfakcji zawodowej,
pomyślności osobistej,
szczęścia i zdrowia na co dzień*

*życzą
redakcja i wydawca
kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”*

SPIS TREŚCI

Od redaktora.....	5
Teoria przedsiębiorstwa	
NOWA EKONOMIA INSTYTUCJONALNA, Stanisław Rudolf.....	9
Etyka w biznesie i zarządzaniu	
KOOPETYCJA, Sylwia Sysko-Romańczuk, Agnieszka Kruszyńska.....	22
Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne i technologiczne	
ZARZĄDZANIE PŁASKIM PRZEDSIĘBIORSTWEM, Anna Barcik.....	35
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
SYSTEM POMIARU OSIĄGNIĘĆ, Marek Jabłoński.....	44
Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa	
RODZAJE KRYZYSU W FIRMIE, Jan Klimek.....	52
Kształcenie i polityka kadrowa	
POTRZEBY I OCZEKIWANIA STUDENTÓW WYŻSZYCH UCZELNI EKONOMICZNYCH, Danuta Dudek.....	59
Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji	
WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH W SZKOLENIU PRACOWNIKÓW Elżbieta Kośmicka-Ślesińska.....	71
Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania	
ADMINISTRACJA SAMORZĄDOWA A POLICJA, Robert Maciejczyk.....	78
Recenzje	
ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE, Zbigniew Pastuszak.....	82
Kronika wydarzeń	
BEZREFLEKSYJNOŚĆ I REFLEKSYJNOŚĆ (Wykład inauguracyjny prof. Dariusza Dolińskiego u „Chodkowskiej”) Krzysztof Krauss.....	86
KONFERENCJA W PITTSBURGHU, Ewa Starbala-Maksymiuk.....	91
STRESZCZENIA ARTYKUŁÓW.....	93
SUMMARIES OF ARTICLES.....	97

CONTENTS

Editor's Note	5
Theory of Enterprise	
NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, Stanislaw Rudolf.....	9
Ethics in Business and Management	
COOPETITION, Sylwia Sysko-Romanczuk, Agnieszka Kruszynska.....	22
Contemporary Organizational, Production and Technological Structures	
MANAGING A FLAT ENTERPRISE, Anna Barcik.....	35
Methods of Analysis and Evaluation of the Functioning of an Enterprise	
A SYSTEM OF MEASUREMENT OF ACHIEVEMENT, Marek Jablonski.....	44
Methods of Analysis and Evaluation of the Functioning of an Enterprise	
TYPES OF CRISIS IN A FIRM, Jan Klimek.....	52
Education and Human Resources Policy	
NEEDS AND EXPECTATIONS OF STUDENTS OF HIGHER SCHOOLS OF ECONOMICS, Danuta Dudek.....	59
IT Technologies in the Process of Knowledge Transformation and Decision Making	
USE OF MODERN IT TECHNOLOGISTS IN STAFF TRAINING, Elzbieta Kosmicka-Slesinska.....	71
Planning Businesses, Undertakings and Management Systems	
LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION vs POLICE, Robert Maciejczyk	78
Reviews	
CONFIDENCE MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE, Zbigniew Pastuszek.....	82
EVENTS	86
SUMMARIES IN POLISH	93
SUMMARIES IN ENGLISH	97

OD REDAKTORA

Z Alei Ujazdowskich i ulicy Świętokrzyskiej docierają do nas zapewnienia, że Polska jest jedynym na naszym kontynencie krajem wolnym od niszczących następstw ponoć już zanikającego kryzysu. Jednak nie wszyscy ten pogląd podzielają. Są tacy, którzy z niepokojem obserwują lawinowo narastający deficyt budżetowy, a zwłaszcza poziom międzynarodowego zadłużenia państwa i gospodarki. Są tacy, dla których nie jest bez znaczenia gorączkowe poszukiwanie (na podstawie dość mgliście zarysowanych koncepcji „racjonalizacji”) oszczędności w takich sferach, jak nauka, kształcenie, ochrona zdrowia. Są nawet tacy, którzy zamiast odczuwać satysfakcję, iż PKB w zakończonym niedawno roku 2009 w zasadzie nie spadł poniżej poziomu z roku poprzedniego, a nawet ułamkowo wzrósł, gdy cała Europa – w tym Unia Europejska – zanotowała jego spadek o kilka punktów, złośliwie wypominają, iż nasza stabilizacja PKB oznacza cofnięcie się w co najmniej podobnej do innych krajów unijnych skali w stosunku do dynamiki, jaka charakteryzowała polską gospodarkę w okresie poprzedzającym kryzys.

Spór o to, czy zdołaliśmy obronić się – jako „szczęśliwa wyspa” – przed wciągnięciem w nurt globalnych zjawisk kryzysowych, czy też znaleźliśmy się w jego zasięgu, odłożmy jednak na bok. Tym bardziej, że im bliżej wyborów prezydenckich, samorządowych i wkrótce również parlamentarnych w coraz większym stopniu przenosi się on z płaszczyzny debat eksperckich toczonych przez ekonomistów, socjologów itp. na ring politycznej, międzypartyjnej bijatyki. Skupmy się na tym, co z punktu widzenia naszego środowiska – ludzi związanych z nauką i praktyką zarządzania – najistotniejsze:

- Czy i co można uczynić, aby gospodarka i tworzące ją firmy ze wszystkich działów, gałęzi, branż, funkcjonowały efektywniej?
- Jak, pełniąc funkcje doradcze, zaradcze czy po prostu podejmując i kontynuując badania służące temu celowi, jesteśmy przygotowani do tego, by zrywać ze schematami prowadzącymi do działań nieskutecznych lub mało skutecznych?
- Jak działać na rzecz otwartości, na rzecz sposobów myślenia rokujących przełamanie stereotypów?
- Jak podejmowane w tych dziedzinach inicjatywy wesprzeć najlepszymi z tego zakresu światowymi doświadczeniami, a także dorobkiem nowoczesnej myśli ekonomicznej, socjologicznej, prawnej,

filozoficznej, etycznej, politologicznej itp. oraz osiągnięciami nauk organizacji i zarządzania?

Dzięki postępowi na tym polu oraz pobudzaniu do myślenia i skutecznego działania na pewno bliżsi staniemy się spełnienia aspiracji, jakie towarzyszyły nam podczas przystąpienia do Unii Europejskiej: dorównania w perspektywie obliczonej nie na dziesiątki lat, a co najwyżej dwie – trzy dekady co najmniej średniej unijnej, gdy chodzi o efektywność gospodarowania, racjonalność, kulturę, etyczność i kompleks pozostałych spraw decydujących o poziomie życia i społecznej satysfakcji. To przesłanie towarzyszyło nam, gdy spośród tekstów, jakie przekazali nam Czytelnicy (dziękujemy za wszystkie, zapraszamy do kontynuowania współpracy!) komponowaliśmy styczniowy numer „Przedsiębiorstwa Przyszłości”. Dlatego w czołówce numeru zamieszczone są niezwykle kompetentne i inspirujące rozważania prof. Stanisława Rudolfa na temat nowej ekonomii instytucjonalnej, z tych też powodów w numerze znalazła się kontynuacja rozważań prof. Sylwii Sysko-Romańczuk i mgr Agnieszki Kruszyńskiej na temat kategorii dobra wspólnego.

Listę tę dopełniają rozważania prof. Anny Barcik na temat zarządzania płaskim przedsiębiorstwem (i w ogóle tego zjawiska), dr. Marka Jabłońskiego o systemach pomiaru osiągnięć przedsiębiorstw, prof. Jana Klimka (naukowiec i zarazem przedsiębiorca) o rodzajach kryzysów w firmie i reagowaniu na nie. Sądzę, że warto też z uwagą zapoznać się ze spostrzeżeniami mgr inż. Danuty Dudek, pracownicy sztokholmskiej centrali jednej z firm szwedzkich i doktorantki w Szkole Głównej Handlowej, odnoszącymi się do potrzeb i oczekiwań studentów wyższych szkół ekonomicznych, a także uwagami mgr inż. Elżbiety Kośmickiej-Ślesińskiej z Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie, odnoszącymi się do wykorzystania nowoczesnych technologii informatycznych w szkoleniu pracowników. Z problemów bardzo praktycznych, związanych ze sztuką zarządzania w administracji publicznej, warto zasygnalizować głos dr. Roberta Maciejczyka, teoretyka (jest wykładowcą Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej) i praktyka (nadkomisarza w Komendzie Głównej Policji) na temat współpracy instytucji, której jest funkcjonariuszem, z administracją samorządową.

Życzę dobrej lektury, a wszystkich Czytelników zachęcam i zapraszam do współpracy z nowym kwartalnikiem, którego kolejny (pierwszy w 2010 roku) numer trafia do Państwa rąk.

Irena K. Hejduk
Redaktor naczelna

Stanisław Rudolf

NOWA EKONOMIA INSTYTUCJONALNA

Rozwój nowej ekonomii instytucjonalnej (NEI) stanowi reakcję na narastające trudności towarzyszące wyjaśnianiu przez ekonomię neoklasyczną coraz liczniejszych zjawisk gospodarczych. Pomimo ewolucji teorii neoklasycznej nie nadążają za pogłębiającą się złożonością mechanizmów rozwoju gospodarczego oraz niespotykaną wcześniej dynamiką zmian zachodzących w gospodarce. Dotyczy to zwłaszcza ostatnich kilkudziesięciu lat, na które przypada przyspieszenie procesów globalizacji. Przyniosły one wzrost dynamiki uwarunkowań zewnętrznych w działalności przedsiębiorstw, co pociągnęło za sobą rosnące ryzyko działalności gospodarczej, a także wzrost niepewności. Te ostatnie zjawiska tylko w pewnym zakresie stanowią przedmiot analizy teorii neoklasycznych.

NEI próbuje uwzględnić zjawiska i problemy, które niesie ze sobą rozwój gospodarczy. Dostrzega potrzebę redukcji kosztów transakcyjnych, których narastanie w ostatnim czasie zostało spowodowane większą złożonością procesów gospodarczych. Ten rodzaj kosztów nie stanowił praktycznie przedmiotu analizy w ekonomii neoklasycznej. NEI poświęca szczególnie wiele uwagi przedsiębiorstwu i w tym zakresie proponowane są zmiany największe. Wynika to z tego, że nowa ekonomia instytucjonalna spowodowała przesunięcie punktu ciężkości badanej problematyki z analizy generowania i alokacji zasobów na koordynację działań wewnątrz firmy oraz na jej relacje z otoczeniem¹. Istotę realizowanych zmian w przedsiębiorstwie trafnie określił O.E. Williamson, którego zdaniem NEI „konceptę firmy jako funkcji produkcji zastąpiła (lub rozszerzyła) koncepcją firmy jako struktury zarządzania”².

¹ J. Boehlke, *Kompletność, komplementarność i substytucyjność instytucji w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii instytucjonalnej*, w: *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, S. Rudolf (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2009.

² O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 30.

Mniej abstrakcji, bliżej realnej rzeczywistości

Należy się zgodzić z B. Klimczak, że nowa ekonomia instytucjonalna „zmierza do obniżenia poziomu abstrakcji modeli standardowej ekonomii, [...] podejmuje próby kompromisu między realnym światem gospodarczym a elegancją teorii neoklasycznych”³. Celem tego nurtu w ekonomii nie jest bowiem zastąpienie ekonomii neoklasycznej, ale jej uzupełnienie o nowe teorie i koncepcje ekonomiczne, które lepiej tłumaczą istniejącą rzeczywistość gospodarczą i społeczną. Tym różni się NEI od tzw. klasycznego instytucjonalizmu rozwijającego się na przełomie XIX i XX wieku, którego celem było zastąpienie ekonomii głównego nurtu⁴. Celu tego jednak nie udało się zrealizować.

Trudno przecenić wpływ NEI na rozwój nauk o zarządzaniu. Spowodowała ona otwieranie się firm na prowadzenie badań empirycznych oraz tworzenie koncepcji zarządzania, uwzględniających takie zjawiska, jak ograniczona racjonalność, niepewność, asymetria informacji, oportunizm. Uniwersalne modele ekonomii neoklasycznej zastąpione zostały przez modele odnoszące się do konkretnych rynków czy konkretnych gospodarek, uwzględniające ich specyfikę.

Niżej zaprezentujemy wybrane aspekty NEI, wskazując z jednej strony na ich związki z rzeczywistością, z drugiej zaś na ich odmienność w stosunku do ekonomii neoklasycznej. Wiele z nich zostaje stopniowo uwzględnianych w ekonomii głównego nurtu. Jeszcze szerzej są one wykorzystywane w praktyce gospodarczej. Fakt ten potwierdza sformułowaną wyżej tezę, że NEI postrzega rzeczywistość taką, jaka ona jest, że odchodzi od nieprawdziwych założeń, które sprawiają, że analiza istniejącej rzeczywistości jest abstrakcyjna. Omówimy więc krótko takie aspekty NEI, jak kluczowa rola instytucji, ograniczona racjonalność, specyficzność aktywów, redukcja kosztów transakcyjnych oraz zerwanie z determinizmem technologicznym⁵. Przyczyniły się one do dynamicznego rozwoju nauk o zarządzaniu.

³ B. Klimczak, *Uwagi o powiązaniach między standardową ekonomią i nową ekonomią instytucjonalną*, w: *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, S. Rudolf (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2005, s. 12.

⁴ Przedstawiciele tego nurtu, do których należeli m.in. J.R. Commons, W.C. Mitchell, J.K. Galbraith oraz G. Myrdal doceniali znaczenie instytucji, podkreślali wagę badań empirycznych oraz technik statystycznych.

⁵ W rozważaniach tych pominięte zostały takie m.in. aspekty NEI, jak teoria praw własności czy teoria agencji.

Kluczowa rola instytucji

Trudno przecenić znaczenie instytucji dla funkcjonowania każdego systemu ekonomicznego, w tym dla szeroko rozumianego rozwoju gospodarczego. Nie ulega wątpliwości, że rozwój ten jest uwarunkowany w znacznej mierze jakością istniejącego w danym kraju systemu instytucjonalnego. Odpowiednie instytucje bowiem mogą stanowić gwarancję ciągłości procesów gospodarczych, zapewniają ochronę praw własności, stabilną politykę fiskalną i monetarną itp. Instytucje mogą również wspierać osiąganie celów społecznych przez kreowanie bodźców prowadzących do ich realizacji. Wszystko to pozwala na sformułowanie tezy, że instytucje stanowią ważną przesłankę zróżnicowania tempa wzrostu gospodarczego w poszczególnych krajach.

Rola instytucji jest eksponowana w NEI. Były one również doceniane w innych nurtach ekonomii, w tym w ekonomii neoklasycznej. Nieprzypadkowo więc obserwujemy ich systematyczny rozwój. Różnica w postrzeganiu instytucji polega na tym, że jedynie NEI włączyła do modelu indywidualnego wyboru założenie o ograniczeniu instytucjonalnym. Jej badania nakierowane są na bardziej precyzyjne określenie wpływu instytucji na procesy gospodarowania.

Większość funkcjonujących w literaturze definicji instytucji wywodzi się z dorobku D.C. Northa⁶. Są one rozumiane jako zbiór reguł i regulacji, stanowiących ograniczenia dla zachowań ludzkich. Ich bezpośrednim celem jest ograniczenie niepewności podczas podejmowania działań bądź decyzji. Instytucje bowiem umacniają wspomniane reguły, narzucając określony sposób zachowań, co prowadzi w rezultacie do możliwych do przewidzenia zasad postępowania. Dodać można, że reguły te mogą również dotyczyć zachowań moralnych czy etycznych, co owocuje wyższymi standardami takich zachowań. Służyć może również identyfikacji odchyleń od takich zachowań. Celem pośrednim instytucji jest zmniejszenie ryzyka i obniżenie kosztów transakcyjnych. W podobnym duchu definiuje instytucje P. Bardhan, traktując je jako reguły bądź zasady decydujące o społecznej strukturze interakcji⁷.

Rosnące zainteresowanie instytucjami ma związek z generowaniem przez nie kosztów transakcyjnych. Nie ulega wątpliwości, że wysokość tych kosztów zależy w zasadniczym stopniu od funkcjonowania instytucji. Fakt ten przyczynił się do rozwoju badań dotyczących uwarunkowań działalności tych instytucji, a więc i czynników wywierających na nie zasadniczy wpływ.

⁶ D.C. North, *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, The Cambridge University Press, 1990, s. 3–5.

⁷ P. Bardhan, *Institutions matter; but which ones?*, "Economic of Transition", 2005, nr 13(3), s. 499–505.

Na szczególne podkreślenie zasługuje tu system prawny, w tym jakość tego systemu, stopień przestrzegania prawa przez przedsiębiorców itp. Wymienić tu należy również stopień zaufania społecznego, przestrzeganie zasad moralnych, etycznych itp.

Jak już wspominaliśmy, NEI docenia rolę instytucji w kreowaniu wzrostu gospodarczego. Na uwagę zasługują tu szczególnie prace D.C. Northa⁸, którego zdaniem główną rolę we wzroście gospodarczym odegrały nie innowacje techniczne, ale instytucje czy szerzej – struktura instytucjonalna. Oznacza to, że o rezultatach ekonomicznych danego kraju decyduje nie tyle postęp techniczny, ile możliwość szybkiej jego adaptacji, która zależy z kolei od istniejącej kultury, tradycji, ideologii itp. Stworzył on pojęcie „efektywności adaptacyjnej”, uznając ją za kluczowy czynnik wzrostu gospodarczego. Adaptacyjność tę wspomniany autor traktuje bardzo szeroko i upatruje jej w elastyczności struktur instytucjonalnych sprzyjających kreatywności i przedsiębiorczości, w pobudzaniu innowacyjności itp. Jego wiara w znaczenie otoczenia instytucjonalnego wynika głównie z roli tego otoczenia w zapewnianiu wysokiego poziomu zaufania, ułatwianiu kontaktów nauki z praktyką gospodarczą, w pobudzaniu zaangażowania jednostek i grup.

Ograniczona racjonalność

W ekonomii neoklasycznej przyjmuje się założenie o racjonalności działań podejmowanych przez jednostkę. Działania takie jednostka podejmuje na podstawie doskonałej informacji i wystarczającej wiedzy. Oznacza to, że ani informacja, ani wiedza nie stanowią ograniczenia w podejmowaniu decyzji. Jedynymi ograniczeniami, jakie mogą wystąpić, są posiadane zasoby rzeczowe bądź pieniężne. W ten sposób przedsiębiorstwo traktowane jest jako przysłowiowa „czarna skrzynka”. Nie mogą w nim występować inne koszty niż koszty produkcji ani nie uwzględnia się interesów innych grup związanych z przedsiębiorstwem (np. dostawców, odbiorców, samorządów lokalnych).

NEI przeciwstawia się zdecydowanie takiemu rozumieniu racjonalności i takiemu postrzeganiu przedsiębiorstwa. Rozważmy na początek założenie o posiadaniu przez przedsiębiorstwo doskonałej czy pełnej wiedzy i informacji. Jest to błędne założenie, bowiem informacja nigdy nie jest pełna. Można oczywiście poszerzyć zakres posiadanych informacji, ale powoduje to określone koszty transakcyjne. Ważny jest tu również sposób przekazywania informacji, ich jakość itp. Należy się zgodzić z Z. Stańkiem, że „im mniejsze

⁸ Por. D.C. North, *Institutions, Institutional Change... op.cit.*, s. 3–4.

ograniczenia informacyjne, tym niższe koszty transakcyjne”⁹. Rozwijająca się na tej podstawie teoria kosztów transakcyjnych, będąca jednym z filarów NEI, znalazła szerokie praktyczne zastosowanie.

Zanegowanie założenia o pełnej racjonalności zaowocowało rozwojem m.in. teorii wyboru w warunkach ryzyka czy teorii racjonalnych oczekiwań. Pojawiły się również nowe modele konkurencji uwzględniające niekompletną informację bądź asymetrię informacji. Szczególnie szeroko wykorzystano w NEI asymetrię informacji, która dała początek oportunistowemu.

Oportunizm jest subtelną i dobrze zakorzenioną cechą ludzkiej natury i dlatego powinien być uwzględniany w badaniach organizacji gospodarczych. Zdaniem O.E. Williamsona oportunizm należy rozumieć jako „przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu [...], odnosi się on do niekompletnego bądź zniekształconego ujawniania informacji, zwłaszcza do świadomie podejmowanych wysiłków, by wprowadzić w błąd, zniekształcić, zataić, zaciemnić lub pogmatwać sprawy w inny sposób”¹⁰. Odpowiednia forma regulacji powinna przeciwdziałać takim zachowaniom, powinna do nich zniechęcać także ze względu na możliwość ich ujawnienia i ukarania. Działania takie jednak pociągają za sobą określone koszty. Zwykle warto je ponieść, ponieważ eliminowanie zachowań oportunistycznych przynosi organizacji korzyści, a bilans korzyści i kosztów jest zwykle dodatni.

Neoklasyczną racjonalność zachowań kwestionowano również ze względu na złożoność procesu decyzyjnego. Wiele zależy od warunków, w jakich podejmowane są decyzje. Zwykle procesowi podejmowania decyzji towarzyszy presja czasu lub presja konkurencji, do tego dochodzi niepewność związana z niedostatkami informacji. Podejmowane w tych warunkach decyzje nie mogą być w pełni racjonalne. Ze względu na taką złożoność oraz ograniczony zakres wiedzy i informacji można mówić co najwyżej o ograniczonej racjonalności. W NEI ograniczoną racjonalność rozumie się w ten sposób, że osoby podejmujące decyzje są w stanie określić, jakie koszty transakcyjne można ponieść, aby uzyskać niezbędne informacje. Z powyższych rozważań wynika, że NEI nie odrzuca zupełnie założenia o racjonalności podejmowanych działań, ale modyfikuje je i przybliża do istniejącej rzeczywistości.

⁹ Z. Staniek, *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego*, w: *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, W. Pachol (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005, s. 156.

¹⁰ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, *op.cit.*, s. 60.

Specyficzność aktywów

Specyficzność aktywów jest czynnikiem najbardziej odróżniającym NEI od innych sposobów analizy organizacji gospodarczych. Strony transakcji mogą zwykle wybierać pomiędzy inwestycjami specjalnego przeznaczenia a inwestycjami ogólnego przeznaczenia. Inwestycje specjalnego przeznaczenia przynoszą z reguły redukcję kosztów, ale wiąże się z nimi pewne niebezpieczeństwo. Należy bowiem pamiętać, że są to z założenia inwestycje ryzykowne, gdyż powstałych dzięki temu specyficznych aktywów nie można przemieszczać – jeśli zajdzie taka potrzeba – bez straty ich wartości produkcyjnych. Przykładem może być zerwanie kontraktu czy zmiana profilu produkcji powodująca ograniczone możliwości wykorzystania takich aktywów. Dlatego też należy wcześniej rozważyć, czy spodziewana redukcja kosztów z realizacji takich inwestycji uzasadnia podejmowanie ryzyka i wynikających z tego zagrożeń.

Tego rodzaju problemów nie powodują inwestycje ogólnego przeznaczenia. Powstałe w ich rezultacie aktywa mogą być szeroko wykorzystywane do realizacji innych przedsięwzięć. Można je łatwo przenosić, jeśli zajdzie taka potrzeba. Mobilność takich aktywów jest ich ważnym atutem, docenianym przez pracodawców. Ich przenoszenie może się odbywać bez strat bądź ze stratami minimalnymi.

Pojęcie specyficzności aktywów zajmuje ważne miejsce w ekonomii kosztów transakcyjnych. Pozwala bowiem na uwzględnienie w prowadzonych analizach swoistych problemów danego przedsiębiorstwa. Aktywa te nabierają szczególnego znaczenia w połączeniu z ograniczoną racjonalnością lub oportunistycznym oraz w warunkach niepewności. Ten rodzaj aktywów musi być uwzględniony w procesie przygotowywania i zawierania kontraktów. Można się spodziewać, że uwzględnianie specyficzności aktywów w zawieranych kontraktach może początkowo napotykać spore trudności. Należy jednak oczekiwać, że w stosunkowo krótkim czasie będą się pojawiać typowe praktyki kontraktowania, uwzględniające specyficzność aktywów. Bez specyficzności aktywów świat kontraktów uległby znacznemu uproszczeniu.

Warto zauważyć, że specyficzność aktywów jest kategorią bardzo szeroką i obejmuje wiele ich rodzajów. O.E. Williamson wymienia cztery rodzaje takich aktywów: specyficzność położenia, specyficzność fizyczną, specyficzność zasobów ludzkich oraz specyficzność przeznaczenia aktywów¹¹. Każdy z nich przynosi inne, określone konsekwencje organizacyjne. Dlatego też najlepiej prowadzić ich analizę w kontekście swoistych problemów organizacyj-

¹¹ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, op.cit., s. 68.

nych (koordynacja pionowa, niestandardowe kontraktowanie, zatrudnienie, zarządzanie korporacyjne itp.).

Z wymienionych rodzajów aktywów na szczególną uwagę zasługują aktywa ludzkie. Ich analizę prowadzi się najczęściej w odniesieniu do transakcji na rynku pracy. Spróbujmy odróżnić w klarowny sposób specyficzne aktywa ludzkie od aktywów niespecyficznych. Podział ten jest związany z dokonaniem wcześniej podziałem na inwestycje szczególnego i ogólnego przeznaczenia. Rezultatem inwestycji szczególnego przeznaczenia są tu specyficzne aktywa ludzkie. Mogą to być wydatki związane z zatrudnieniem pracowników o unikatowych specjalnościach, które mogą być wykorzystane jedynie w danym zakładzie. Mogą to być również wydatki przeznaczone na szkolenie pracowników, zdobywanie bądź podwyższanie kwalifikacji swoistych dla danego przedsiębiorstwa itp.

Zwykle nie stanowią specyficznych aktywów ludzkich absolwenci wyższych uczelni, np. ekonomiści, prawnicy, lekarze czy inżynierowie (chyba że są wykształceni w zakresie unikatowych specjalizacji). Pracodawca bez większego trudu może znaleźć na rynku pracy na ich miejsce podobnych pracowników bez obniżenia wartości produkcyjnej organizacji. Dopiero kwalifikacje pogłębione czy wyspecjalizowane, dostosowane do potrzeb jedynie konkretnego pracodawcy stają się zasobami specyficznymi. Ze względu na ich znaczenie dla przedsiębiorstwa muszą one podlegać specjalnej ochronie w postaci odpowiedniego kontraktu normującego stosunek pracy.

Na trwałość stosunku pracy może również wpływać zakładowy program emerytalny. Może on stanowić bardzo silne zabezpieczenie przed odejściami z pracy. Pracownicy, szczególnie ci z długim stażem pracy, niechętnie będą opuszczać zakład, jeśli funkcjonuje w nim korzystny program emerytalny. Będąca tego konsekwencją niska fluktuacja załogi jest bardzo korzystna dla pracodawców. Oszczędzają w ten sposób znaczne sumy, nie ponosząc kosztów związanych ze szkoleniem nowych pracowników, kosztów wynikających z niskiej jakości wyrobów w początkowym okresie ich pracy itp. Oszczędności z tego tytułu są tym większe, im wykonywana praca wymaga bardziej specyficznych aktywów¹².

¹² Szersze rozważania na temat specyficzności aktywów znaleźć można w: S. Rudolf, *Specyficzność aktywów ludzkich w teorii kosztów transakcyjnych*, w: *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008, s. 287–297.

Redukcja kosztów transakcyjnych

Problematyka kosztów transakcyjnych stanowi jeden z najważniejszych elementów NEI¹³. Odrzuca ona nieprawdziwe założenie ekonomii neoklasycznej o zerowych kosztach transakcji. „Koszty transakcji powstają dlatego, że ludzie kierują się ograniczoną racjonalnością w otoczeniu, które cechuje złożoność i niepewność”¹⁴. Koszty te należy wyraźnie odróżnić od kosztów produkcji, którymi zajmuje się analiza neoklasyczna. O.E. Williamson wskazuje na analogię kosztów transakcyjnych do zjawiska tarcia w systemach fizycznych. Kosztów tych, podobnie jak tarcia, nie można zupełnie wyeliminować, można jednak je zmniejszać. Właśnie na redukcji tych kosztów koncentruje się teoria kosztów transakcyjnych.

W teorii tej działania nakierowane na podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstw nie powinny się ograniczać do redukowania kosztów produkcji i powinny być rozważane w szerszym kontekście. Przyjmuje się w niej bowiem, że przedsiębiorstwa i rynki to alternatywne sposoby koordynacji. W warunkach gospodarki rynkowej opartej na konkurencji każdy z wymienionych sposobów koordynacji wiąże się z określonymi kosztami. W przedsiębiorstwie są to koszty związane z jego hierarchicznym zarządzaniem (tzw. koordynacja pionowa) i należą do nich koszty wytwarzania, dystrybucji, badań marketingowych itp. Koszty funkcjonowania rynku to koszty negocjacji, zawierania kontraktów, poszukiwania partnerów, gromadzenia informacji, a także koszty związane ze zmianą ceny, upadłością dostawcy itp.¹⁵

Wybór sposobu koordynacji jest determinowany głównie zasadą minimalizacji kosztów. Przedsiębiorstwo będzie zainteresowane podjęciem produkcji w sytuacji, gdy rynek nie dostarcza taniej określonych produktów. Zrezygnuje ono z produkcji, gdy rynek może dostarczyć produkt taniej w porównaniu z jego kosztami produkcji. W takim ujęciu „decyzja przedsiębiorstwa co do rodzaju formy regulacji wymiany ekonomicznej [...] jest decyzją wyboru

¹³ Pojęcie „kosztów transakcyjnych” wprowadził do literatury R. Coase, który zauważył, że koordynacja działań gospodarczych nie jest wyłącznie domeną rynku i że uczestniczą w niej również firmy. Wsunął on fundamentalną dla tej teorii tezę, że rynki i firmy stanowią alternatywne sposoby organizacji gospodarczej (R. Coase, *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, nr 4).

¹⁴ A. Ząbkowicz, *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „Ekonomista” 2003, nr 6, s. 808.

¹⁵ O.E. Williamson, jeden z przedstawicieli NEI stosuje podział kosztów transakcyjnych na koszty *ex ante*, do których zalicza: koszty przygotowywania i negocjowania kontraktów oraz różnego rodzaju zabezpieczeń – ulegają one zmianie wraz z rodzajem dóbr i usług, których dotyczy kontrakt, oraz *ex post*, do których zalicza koszty utworzenia struktury zarządzania, koszty monitoringu, koszty niedostosowań, koszty składowania itp. Oba rodzaje kosztów są od siebie współzależne, dlatego ich analiza musi odbywać się równocześnie (O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, *op.cit.*, s. 390).

pomiędzy »kup« lub »zrób«¹⁶. W praktyce spotykamy wiele dowodów potwierdzających takie zachowania przedsiębiorstw. Jednym z nich mogą być zachowania wielkich korporacji, gdzie częstą praktyką najwyższego kierownictwa jest podejmowanie decyzji o zaniechaniu produkcji tych podzespołów bądź komponentów, które można nabyć taniej w porównaniu z własnymi kosztami produkcji¹⁷.

Wspomniana konkurencja prowadzi do ustalania się pewnego stanu równowagi, który określa zakres funkcjonowania przedsiębiorstw i rynków. Równowaga ta może ulegać zmianie, w zależności od zmian relacji kosztów koordynacji wewnątrz przedsiębiorstw oraz kosztów transakcyjnych wynikających z funkcjonowania rynków. Warunki do funkcjonowania przedsiębiorstwa wystąpią jedynie wtedy, gdy koszty jego funkcji koordynacyjnych będą niższe niż koszty transakcyjne niezbędne do uzyskania danych produktów na rynku. Konkurencja ta prowadzi więc do redukcji kosztów transakcyjnych, ponieważ istniejące i powstające przedsiębiorstwa stanowią alternatywne (tańsze) rozwiązanie. Mówiąc bardziej ogólnie, funkcjonowanie przedsiębiorstw jest uzasadnione jedynie wtedy, gdy koszty ich wewnętrznej koordynacji są niższe niż koszty mechanizmu rynkowego.

Alternatywność sposobów koordynacji sprawia, że rozmiary przedsiębiorstw nie mogą rosnąć w nieskończoność. Działa bowiem prawo malejących przychodów, związane w tym przypadku między innymi z wydłużaniem się jego hierarchii i zniekształcaniem informacji na poszczególnych szczeblach, podejmowaniem błędnych decyzji itp. Wszystko to sprawia, że wspomniane koszty koordynacji rosną wraz z jego rozmiarami, osiągając w pewnych warunkach koszt identyczny z kosztem mechanizmu rynkowego. Można więc ogólnie stwierdzić, że „przedsiębiorstwo internalizuje transakcje aż do momentu, gdy wewnętrzny koszt krańcowy zrówna się z kosztem rynkowym”¹⁸. Dalsze powiększanie rozmiarów przedsiębiorstwa nie jest więc celowe, ponieważ ze względu na rosnące koszty koordynacji zostanie zastąpione przez mechanizm rynkowy, który w tych warunkach okaże się tańszy¹⁹.

¹⁶ E. Cyron, *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, E. Skawińska (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002, s. 23.

¹⁷ Przykładem mogą być amerykańskie zakłady Xerox, gdzie w latach 80. zrezygnowano z produkcji komponentów, które zaczęto produkować w Meksyku o 1/3 taniej (P. Lazes, M. Falkenberg, *A Study of Work Groups in Manufacturing Facilities*, Cornell University 1989).

¹⁸ J. Godłów-Legiędź, *Nowa ekonomia instytucjonalna: nowe spojrzenie na istotę gospodarowania i rozwój*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2003, nr 169, s. 69.

¹⁹ Por. T. Gruszecki, *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa 1996, s. 164–167.

Zerwanie z determinizmem technologicznym

W dalszych rozważaniach spróbujemy udowodnić, że głównym celem koordynacji pionowej jest redukcja kosztów transakcyjnych. Teza ta różni się zasadniczo od dominującej w ekonomii neoklasycznej, że o koordynacji takiej decyduje technologia. Przyjmuje się więc, że wykorzystywanym współcześnie, zaawansowanym technologiom towarzyszy dostosowana do nich, odpowiednio złożona organizacja. W koncepcji firmy jako funkcji produkcji przyjmuje się, że złożone produkty są wytwarzane i dostarczane na rynek dzięki kompleksowej koordynacji. Koordynacja ta obejmuje materiały, podzespoły, montaż i dystrybucję. Zakupy zewnętrzne w takim przypadku nie są konieczne, chyba że zewnętrzni dostawcy dysponują patentem. Analiza ta wydaje się prowadzić do wniosku, że koordynacja pionowa jest wymuszana przez naturalny porządek technologiczny.

Praktyka pokazuje jednak, że liczba producentów dostarczających na rynek elementy czy podzespoły do dalszej produkcji jest znacznie większa niż można było się spodziewać. Zauważyć można również, że źródłem procesów koordynacyjnych jest znacznie częściej potrzeba redukcji kosztów transakcyjnych niż determinizm technologiczny. Ten ostatni miałby zasadniczy wpływ na procesy koordynacyjne jedynie wtedy, gdy jedna technologia byłaby zdecydowanie lepsza niż pozostałe oraz gdy technologia ta wymagałaby unikatowej formy organizacyjnej. W praktyce takie sytuacje są niezwykle rzadkie i zazwyczaj istnieją technologie alternatywne i alternatywne formy organizacyjne.

W dalszych rozważaniach przyjmijmy za O.E. Williamsonem zbliżone do rzeczywistości założenie o powszechnym technologicznym rozdzieleniu poszczególnych etapów produkcji²⁰. Oznacza to, że poszczególne etapy mogą być obsługiwane przez różnych producentów, a także, że mogą oni wykorzystywać różne technologie. Producenci ci mogą zawierać z sobą transakcje, których rezultatem będzie całościowy produkt finalny. Potwierdza to zasadność przyjęcia transakcji jako podstawowej jednostki analizy. Przy tych założeniach rola technologii jako decydującego czynnika koordynacji pionowej wyraźnie maleje.

Dla udowodnienia tej tezy posłużmy się następującym przykładem. Przyjmijmy, że produkcja składa się z co najmniej dwóch następujących po sobie etapów. Jeśli producent zdecyduje się na podjęcie działalności w etapie drugim, to może rozważać alternatywne sposoby zorganizowania etapu pierwszego. Może więc wybrać któregoś z dostawców funkcjonujących na

²⁰ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, *op.cit.*, s. 96–100.

rynku bądź może podjąć produkcję we własnym zakresie. Załóżmy dalej, że do wytwarzania produktu może być wykorzystana tylko jedna technologia. Oznacza to, że niezależnie, czy producent podejmie produkcję w obu etapach, czy skorzysta z innego dostawcy, technologia będzie identyczna. Przy takim założeniu na korzyść produkcji własnej w obu etapach przemawia redukcja kosztów transportu. Korzyści te jednak znikają, jeśli dostawca znajduje się w bezpośredniej bliskości producenta.

Nasuwa się w związku z tym pytanie, czym się kierować w wyborze jednego z omówionych wyżej sposobów. Odpowiedzi na to pytanie nie udziela neoklasyczna teoria firmy. Istnienie dostawców rodzi zagrożenia, które nie mają charakteru produkcyjnego, a więc nie zostały uwzględnione w wymienionej teorii. Zawierane transakcje pociągają za sobą koszty, które przybierają formę kosztów transakcyjnych. Zależą one od rodzaju posiadanych aktywów, właściwości stosunków kontraktowych itp.

Odpowiedzi na postawione pytania udziela teoria kosztów transakcyjnych. Rozważmy dwie diametralnie różne sytuacje, w których dostawca dokonuje inwestycji produkcyjnych. W pierwszym przypadku są to inwestycje standardowe (niespecyficzne), pozwalające na podjęcie produkcji dla innych odbiorców. Oznacza to, że w razie zmiany asortymentu produkcji dostawca nie poniesie dodatkowych kosztów albo poniesie koszty stosunkowo niewielkie. W takim wypadku kontrakt między dostawcą a odbiorcą ma charakter uproszczony, można go bowiem łatwo zakończyć, posiadane aktywa zaś przenieść do innej produkcji. Z odmienną sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy inwestycje mają charakter specyficzny, co oznacza, że nie można powstałych w ten sposób aktywów przenosić do innej produkcji bez poniesienia znacznych kosztów. W tym wypadku kontrakt musi być bardziej złożony, a strony kontraktu muszą w nim uwzględnić zagrożenia, jakie mogą się pojawić w sytuacji, gdy kontrakt okaże się niepełny. Odbiorca musi więc rozważyć, czy w zaistniałej sytuacji nie podjąć działalności w obu etapach.

Nasuwa się wniosek, że kluczową rolę w koordynacji pionowej odgrywa specyficzność aktywów. Jeśli specyficzność aktywów jest nieznaczna, przedsiębiorstwo wybierze raczej zakup komponentów na rynku, niż podejmie własną ich produkcję, ze względu na ograniczone możliwości kontroli kosztów produkcji przez organizację wewnętrzną. Natomiast wysoka specyficzność aktywów wymusi na przedsiębiorstwie produkcję komponentów we własnym zakresie. Zdecyduje o tym wysoki stopień wzajemnej zależności, a także fakt, że zachodzące na rynku zmiany ograniczają łatwość, z jaką dokonywane są ciągłe zmiany adaptacyjne.

Przedstawiona analiza głównych aspektów NEI prowadzi do wniosku, że wychodzi ona naprzeciw tendencjom i procesom zachodzącym w gospodarce, i dlatego jest ona bliższa rzeczywistości niż ekonomia neoklasyczna. Nieprzypadkowo więc obserwujemy jej szybki rozwój od lat 60. XX wieku, po kilkunastoletnim kryzysie, jaki przeżywała bezpośrednio po II wojnie światowej. Teoretyczną podstawę takiego rozwoju przyniosły prace takich ekonomistów, jak R. Coase, A. Alchian czy K. Arrow. Dopiero jednak praktyczne wykorzystanie ich dorobku przez O.E. Williamsona, H. Demsetza czy D. Northa w latach 70. XX wieku nadało odpowiednie tempo jej rozwojowi.

NEI przyczyniła się do odmiennego postrzegania, a następnie szybkiego rozwoju innowacji organizacyjnych. Dotychczas pozostawały one w cieniu innowacji technologicznych, dlatego nie prowadzono na ich temat samodzielnych badań. Poświęcano im co najwyżej trochę uwagi przy okazji badania innowacji technologicznych. Rolę innowacji organizacyjnych doceniał już J. Schumpeter, który uwzględnił je wśród głównych czynników napędzających rozwój kapitalizmu²¹. Innowacje organizacyjne wysoko cenił również A. Cole, którego zdaniem przyczyniły się one w równym stopniu do rozwoju gospodarczego jak innowacje technologiczne²². O.E. Williamson tłumaczy ich rozwój w kategoriach kosztów transakcyjnych, twierdząc, że „całe spektrum innowacji organizacyjnych, charakteryzujących rozwój ekonomicznych instytucji kapitalizmu w okresie ubiegłych 150 lat znajduje potwierdzenie w kategoriach kosztów transakcyjnych”²³.

Wiele wskazuje na to, że najbliższe lata przyniosą dalszy rozwój NEI. Jego zapowiedzią może być uhonorowanie w 2009 roku O.E. Williamsona i E. Ostrom Nagrodą Nobla za – jak stwierdzono w uzasadnieniu – „analizę ekonomicznego zarządzania”. Ważnym atutem NEI są nie tylko jej bliskie związki z rzeczywistością, ale również fakt, że nie próbuje zastąpić ekonomii neoklasycznej, zadowolając się jej modyfikacją. Podejście takie stwarza większą możliwość stopniowej adaptacji jej elementów do ekonomii głównego nurtu. Można więc mieć nadzieję, że umacnianie się pozycji nowej ekonomii instytucjonalnej w ekonomii głównego nurtu będzie sprzyjać dalszemu rozwojowi nauk o zarządzaniu.

²¹ J. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 83.

²² A.H. Cole, *The Entrepreneur: Introductory Remarks*, „American Economics Review” 1968, nr 63, s. 60–63.

²³ O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu...*, *op.cit.* s. 31.

Bibliografia

1. Bardhan P., *Institutions matter, but which ones?* „Economic of Transition” 2005, nr 13(3).
2. Boehlke J., *Kompletność, komplementarność i substytucyjność instytucji w przedsiębiorstwie w nowej ekonomii instytucjonalnej*, w: *Nowa ekonomia instytucjonalna. Teoria i zastosowania*, S. Rudolf (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Prawa w Kielcach, Kielce 2009.
3. Coase R., *The Nature of the Firm*, „Economica” 1937, nr 4.
4. Cole A.H., *The Entrepreneur: Introductory Remarks*, „American Economics Review” 1968, nr 63.
5. Cyrson E., *Nowy paradygmat strategii konkurencji*, w: *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*, E. Skawińska (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa – Poznań 2002.
6. Godłów-Legiędź J., *Nowa ekonomia instytucjonalna: nowe spojrzenie na istotę gospodarowania i rozwój*, „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica” 2003, nr 169.
7. Gruszecki T., *Przedsiębiorca w teorii ekonomii*, Cedor, Warszawa 1996.
8. Klimczak B., *Uwagi o powiązaniach między standardową ekonomią i nową ekonomią instytucjonalną*, w: *Nowa ekonomia instytucjonalna. Aspekty teoretyczne i praktyczne*, S. Rudolf (red.), Wyższa Szkoła Ekonomii i Administracji w Kielcach, Kielce 2005.
9. Lazes P., Falkenberg M., *A Study of Work Groups in Manufacturing Facilities*, Cornell University 1989.
10. North D.C., *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, The Cambridge University Press 1990.
11. Rudolf S., *Specyficzność aktywów ludzkich w teorii kosztów transakcyjnych*, w: *Teoria i praktyka zarządzania rozwojem organizacji*, S. Lachiewicz, A. Zakrzewska (red.), Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź 2008.
12. Schumpeter J., *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
13. Staniek Z., *Uwarunkowania i wyznaczniki efektywności systemu instytucjonalnego*, w: *Szkice ze współczesnej teorii ekonomii*, W. Pacho (red.), Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2005.
14. Williamson O.E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
15. Ząbkowicz A., *Współczesna ekonomia instytucjonalna wobec głównego nurtu ekonomii*, „Ekonomista” 2003, nr 6.

Stanisław Rudolf – prof. dr hab., kierownik Katedry Ekonomii Instytucjonalnej Uniwersytetu Łódzkiego.

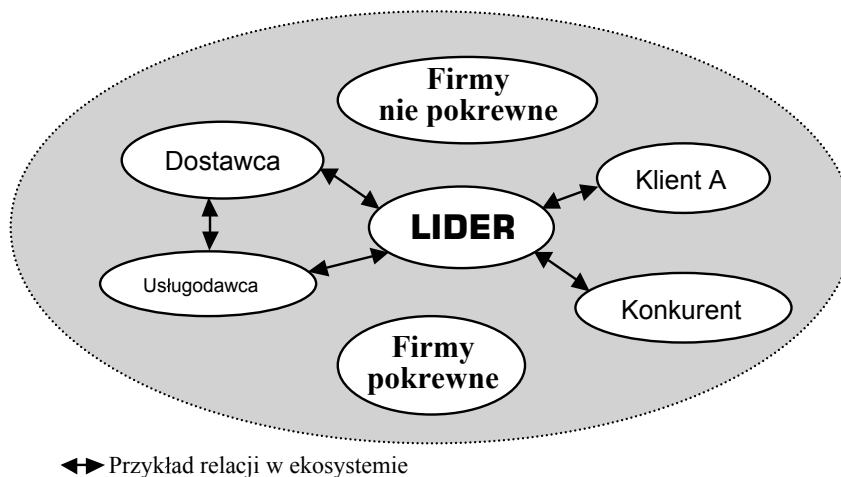
Sylwia Sysko-Romańczuk
Agnieszka Kruszyńska

KOOPETYCJA

Zaprezentowana przez J. Moora w ostatnim dziesięcioleciu ubiegłego wieku koncepcja koopetycji i ekosystemów biznesu w pewnym sensie jest konstrukcją opartą na elementach pozwalających na precyzyjne określenie kategorii dobra wspólnego w odniesieniu do konkurujących przedsiębiorstw¹. Ekosystem biznesu został zaczerpnięty z teorii ekologii². Oznacza on powiązanie w całość działalności wielu zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstw, czołowych producentów, ich klientów, dostawców i pozostałych *stakeholders*, między którymi powstaje swoista sieć wzajemnych relacji. Obrazuje je rys. 1.

¹ Pierwsza część artykułu zatytułowana *Dobro wspólne* ukazała się w poprzednim numerze kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

² Koncepcję ekosystemów wysunął Artur Tansley w 1935 roku, podejmując tym samym próbę odejścia od paradygmatu przeciwstawiania organizmów środowisku. Definiuje ona ekosystem jako całościowy system (w sensie fizycznym) obejmujący nie tylko zespół organizmów, ale również czynników fizycznych środowiska w najszerszym znaczeniu. Tansleyowskie spojrzenie nabrało dodatkowego znaczenia wskutek badań nad przepływem energii i obiegiem materii w ekosystemach. Ich rezultaty stały się podstawą sformułowania przez wybitnego polskiego ekologa Kazimierza Petruszewicza (1972) następującej definicji: „Ekosystem jest zbiorną jednostką funkcjonalną, przy tym główną formą funkcji, sposobem życia ekosystemu jest przepływ energii i krążenie energii. Współczesna ekologia to badanie ekosystemu jako otwartego energetycznie systemu zdolnego do trwania (samoregulacji)”. J. Banaszak, H. Wiśniewski, *Podstawy ekologii*, Wydawnictwo Uczelniane WSP w Bydgoszczy, Bydgoszcz 1999, s. 315.

Rys. 1. Koncepcja i uczestnicy ekosystemu biznesu

Źródło: S. Sysko-Romańczuk, A. Rudawska, *Jak pokonać kryzys – przykład polskiego przemysłu okrętowego*, w: *Praktyka zarządzania kryzysem w przedsiębiorstwie*, B. Kozyra, A. Zelek (red.), Wydawnictwo Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu, Szczecin 2002, s. 227–246.

Ekosystem biznesu, podobnie jak jego biologiczny odpowiednik, stopniowo się zmienia. Ze zbioru przypadkowych elementów przekształca się w układ o określonej strukturze, podobnie jak preria zamienia się stopniowo w las liściasty, a następnie staje się puszczą z przewagą lasów iglastych. Ekosystemy biznesu powstają z zawirowania kapitału, potrzeb klientów, talentu menedżerów i nowych technologii, podobnie jak wyłaniają się w przyrodzie nowe gatunki z naturalnych zasobów energii słonecznej, wody, ziemi i powietrza³.

Innowacyjność na pierwszym planie

Szybkie tempo zmian zachodzących w ogarniętym konkurencją świecie zagraża stabilności dużych przedsiębiorstw i tradycyjnych grup interesów ekonomicznych. W tej sytuacji trwałą przewagę konkurencyjną w biznesie zapewnia ciągła innowacyjność, co oznacza, że korzyści skali z produkcji masowej tracą swe poprzednie znaczenie. Tym samym przewagę nad trady-

³ J.F. Moor, *Predators and Prey: A New Ecology of Competition*, „Harvard Business Review” 1993, May/June, nr 71, s. 75.

cyjnymi formami racjonalizacji działania zyskują innowacyjność i elastyczność. Stąd wziął się renesans małych przedsiębiorstw i często spotykana niesprawność quasi-monopoli uwięzionych przez rynek, który wcześniej same próbowały zniewolić. W szybko zmieniającym się systemie produkcji zdolności innowacyjne wybijają się na plan pierwszy, usuwając w cień tradycyjną racjonalizację⁴.

Jednak czasami nawet największe światowe koncerny nie są w stanie w pojedynkę wprowadzać innowacji. Każda bowiem rewolucyjna zmiana w obsłudze klientów, tworzenie nowych rynków lub sektorów, zmienianie istniejących lub wprowadzanie nowych produktów czy nawet procesów wymaga odpowiednich zmian w innych organizacjach, na przykład wykreowania nowych potrzeb klientów, inwestycji u dostawców itp. Dlatego, jak podkreślałyśmy wcześniej, uczestnikami ekosystemu są nie tylko dostawcy i klienci, ale także konkurenci, firmy pokrewne i – również! – firmy „obce”.

Impuls do tworzenia ekosystemu wychodzi od konkretnego podmiotu. Dotychczas były to z reguły duże firmy mające świadomość ograniczonej wewnętrznych możliwości rozwoju i poszukujące źródeł przewagi konkurencyjnej w relacjach z otoczeniem. Zwykle potem przyjmowały one funkcję lidera wyznaczającego kierunek i wizję dalszego rozwoju ekosystemu⁵.

Podstawą zawiązania ekosystemu jest wola współdziałania jego uczestników oraz konwersja dotychczasowych relacji z niezależności w relacje współzależności (świadomość odpowiedzialności), dokonująca się pod wpływem wizji przywódcy. Przedsiębiorstwa mogą się nauczyć czerpania korzyści ze współpracy z innymi podmiotami (koopetycja), podobnie jak wcześniej czerpały korzyści z. konkurowania między sobą. Zjawisko to nazywane jest współewolucją⁶ polegającą na podzieleniu tej samej wizji przez uczestników ekosystemu na poziomie zarządzania i administrowania, zawieraniu sojuszy, negocjowaniu umów i nawiązywaniu kompleksowych relacji pomiędzy uczestnikami koopetycji.

J. Moor zachęca firmy chcące osiągnąć sukces do wyciągania wniosków z przebiegu ewolucji naturalnych ekosystemów, gdzie największe korzyści uzyskiwały gatunki współewoluujące. Umiejętność kształtowania i organizowania takich relacji jest dziś dla wielu firm kluczową kompetencją zapew-

⁴ M. Crozier, *Przedsiębiorstwo na podsluchu. Jak uczyć się zarządzania postindustrialnego*, PWE, Warszawa 1993.

⁵ J.F. Moor, *The Death of Competition*, „Fortune” 4/15/96, nr 133, s. 142.

⁶ W teorii ekologii współewolucja jest definiowana jako taki rodzaj ewolucji, w której rozwój zdolności jednego genotypu zależy od gęstości populacji oraz kompozycji genów swojego gatunku i innych gatunków. Definicję tę J. Moor przeniósł na grunt działań przedsiębiorstw jako wyjaśnienie sposobu rozwoju firm uzależnionych od zmian zachodzących w firmach z jej sektora oraz sektorów pokrewnych.

niającą ich przetrwanie. Menedżerowie przedsiębiorstw współewoluujących traktują połączenia między firmami jako tymczasowe, zorganizowane na zasadzie rzepa i przyjmują założenie, że liczy się nie tylko zawartość treściowa połączeń, ale również ich liczba. Należy szukać złotego środka pozwalającego unikać – z jednej strony – napięć wynikających ze zbyt dużej liczby połączeń oraz – z drugiej strony – ewentualności przeoczenia korzystnej współpracy spowodowanej zbyt niską liczbą dokonywanych połączeń.

Tradycyjnie zarządzane przedsiębiorstwa starają się planować „od góry” połączenia międzybiznesowe, natomiast menedżerowie firm współewoluujących przygotowują scenę do koopetycji i czekają na „graczy”. Wspierają współpracę, ale jednocześnie nie ograniczają konkurencji, do czego dochodzi podczas nawiązywania współpracy firm opierającej się na tradycyjnych, standardowych wzorcach. Uznaje się bowiem, iż korzyści ze współewoluowania wynikają nie tylko z wzajemnego dopasowania, lecz także z konkurowania ze sobą. Praktycznie wygląda to tak, że w przypadku współpracy w tradycyjnej formie zasoby, takie jak marki, urządzenia produkcyjne, zdolności organizacyjne, zostają trwale podzielone między partnerów, natomiast współewoluujące firmy dążą do ciągłej wymiany zasobów i zmian występujących połączeń.

Bardzo ważne jest realistyczne ocenianie kosztów współpracy i osiągniętych dzięki niej zysków. Niecelowe jest nagradzanie partnerów za samą gotowość do współpracy, ponieważ tego rodzaju zachęty mogą wprowadzać jedynie zamieszanie. W ten sposób zamazuje się obraz wydajności przedsięwzięć, gdyż nie jest wykluczone, że ma przestrzeniach międzyrynkowych inne firmy dysponują lepszym od nas rozeznaniem kosztów i dochodów. Wtedy jednostronne narzucanie przez inicjatora współdziałania własnej wizji koopetycji może się okazać przysłowiowym trafieniem kulą w płot.

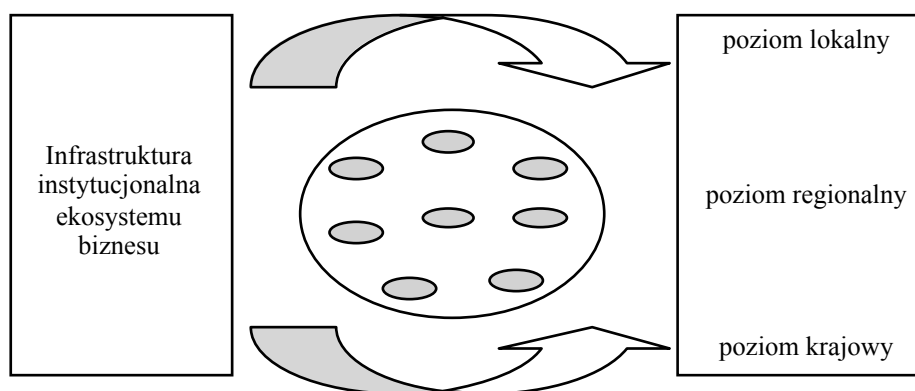
W polskich realiach

Analiza uwarunkowań polskiej gospodarki wskazuje, że koncepcję J. Moora należałoby uzupełnić o nowy element. Ekosystem, by się rozwijać, potrzebuje zarówno sprawnego otoczenia konkurencyjnego wykraczającego poza ramy tradycyjnie definiowanego sektora (ekosystem może tworzyć się na pograniczu wielu sektorów pokrewnych i niepokrewnych), jak i sprawnej infrastruktury instytucjonalnej, na którą składają się instytucje finansowe, edukacyjne, administracyjne, wspierające przedsiębiorczość, samorządowe wraz z ośrodkami władzy itp. Postępujące procesy globalizacji wymuszają tworzenie przedsiębiorstwa rozległego, z partnerskimi stosunkami obejmują-

cymi nie tylko dostawców, klientów, ale także usługodawców, konkurentów, instytucje finansowe, edukacyjne, administracyjne, a więc instytucje, które powinny wspierać przedsiębiorczość⁷. Niestety, w Polsce występują jeszcze w tej dziedzinie znaczne opóźnienia, które trzeba nadrobić.

Funkcje infrastruktury to tworzenie sprzyjających warunków gospodarowania oraz wspólna z liderami wizja rozwoju lokalnego i regionalnego. Obrazuje je rys. 2.

Rys. 2. Infrastruktura instytucjonalna ekosystemu biznesu



Źródło: S. Sysko-Romańczuk, A. Rudawska, *Jak pokonać kryzys...*, *op.cit.*, s. 227–246.

Infrastruktura instytucjonalna pełni funkcję „dożywiająca” ekosystemy, a rodzaj i zakres instrumentów administracyjnych stymulujących przedsiębiorczość zależy od szczebla decyzyjnego – lokalnego, regionalnego bądź krajowego. W odróżnieniu od koncepcji sektora M.E. Portera, w koncepcji ekosystemu nie przypisuje się sile przetargowej dominującej roli w stosunkach pomiędzy dostawcami, klientami i konkurentami. Ciężar zainteresowania przenosi się na kooperację i współewolucję. Konkuruje nie grupy strategiczne, ale całe ekosystemy. Wnioskować zatem należy, iż aliance, integracja lub kooperacja mogą być – choć nie muszą – częścią wielu złożonych relacji

⁷ Przykładem może być lokalna administracja samorządowa (możliwość wypracowania jasnych i czytelnych procedur administracyjnych, tworzenie poprawnych regulacji podatkowych i prawnych, tworzenie ośrodków informacyjnych oraz doradczych dla małych i średnich przedsiębiorstw itp.), uczelnie wyższe (transfer wiedzy), KSU (usługi doradcze i szkoleniowe), organizacje reprezentujące przedsiębiorców (lobbing), instytucje finansowe (kapitał), fundusze poręczeń kredytowych (poręczenia kredytów i gwarancje) itp. E. Bończak-Kucharczyk, K. Herbst, K. Chmura, *Jak władze lokalne mogą wspierać przedsiębiorczość*, PARP, Warszawa 2001, s. 143–168.

zachodzących w ekosystemach. Należy także dodać, iż koncepcja ekosystemów zmienia sposób patrzenia na konkurencję (zob. tabelę 1).

Tabela 1. Zmiana charakteru konkurencji w koncepcji ekosystemów biznesu

Kryteria	Wczoraj i dziś	Dziś i jutro
Strony	Poszczególne firmy (niezależność firm)	Poszczególne ekosystemy (współzależność firm i instytucji)
Charakter	Ograniczanie konkurencji	Wspieranie współpracy, ale niehamowanie konkurencji
Źródła przewagi	Tkwiące w firmie	Komplementarność partnerów, współewolucja ekosystemów
Sposoby ograniczania konkurencji	Planowanie połączeń między firmami (trwałe relacje)	Tworzenie tymczasowych relacji wynikających ze wspólnych korzyści
Cel	Rozwój danej firmy	Efekty synergii – rozwój firmy i rynku (dobro wspólne)

Źródło: S. Sysko-Romańczuk, A. Rudawska, *Jak pokonać kryzys...*, *op.cit.*, s. 227–246.

Przykładem udanej realizacji koncepcji ekosystemów biznesu może być region Akwizgranu (Aachen, niemieckie miasto na prawach powiatu w kraju związkowym Nadrenia Północna-Westfalia). W latach 80. dominowały w nim schyłkowe dziedziny gospodarki: wytop stali i górnictwo węgla kamiennego. Większość firm z tych branż została zamknięta z powodu kłopotów finansowych. Brak alternatywnego zatrudnienia spowodował dwudziestoprocentowe bezrobocie i całkowitą marginalizację regionu. Była to sytuacja nie do zaakceptowania i dlatego władze, naukowcy i instytucje finansowe doprowadzili do powstania konsensusu regionalnego ukierunkowanego na zbudowanie wspólnej wizji przedsiębiorczego regionu i miasta.

Istniejące akademickie ośrodki naukowo-badawcze skoncentrowały się na rozwijaniu zaawansowanych technologii. Proces restrukturyzacji regionu zakończono po piętnastu latach. Dziś Akwizgran to czołowy region gospodarczy i technologiczny, nie tylko w Niemczech, ale również w Europie. W regionie powstało 500 firm w sektorze informatycznym oraz 450 poza tym sektorem. Stworzono w nich co najmniej 10 tys. miejsc pracy w dziedzinie nowych technologii, ponadto ogromna liczba miejsc pracy powstała pośrednio. 90% tych firm założyli studenci lokalnych uczelni (w ten sposób zatrzymano najzdolniejszą młodzież), aż 86% spośród tych firm osiągnęło sukces. Pierwsze z nich wyemitowały już akcje, które trafiły na giełdę.

Innym przykładem może być integracja interesów wokół centrów targowych. Także w tym zakresie na uwagę zasługują doświadczenia naszych zachodnich sąsiadów. W spółkach organizujących targi o randze niekiedy międzynarodowej dominujące udziały mają miasta i gminy, na przykład Lipsk,

Hanower, Frankfurt. Z budżetu miasta i funduszy centralnych sfinansowano najwyższej klasy obiekty targowe, a organizowane w nich targi zdyndamizowały rozwój miast, co z kolei spowodowało utworzenie tysięcy miejsc pracy. Dokonywane przez te miasta inwestycje w tereny i infrastrukturę targową zaowocowały promocją owych miast jako przyjaznych inwestycjom, dzięki którym następuje ożywienie koniunktury w regionie.

Również w Polsce lokalne środowiska biznesowe, administracja państwowa, politycy, zarządy miast, samorzady, mieszkańcy powinni być żywo zainteresowani integrowaniem wysiłków na rzecz wspólnego sukcesu gospodarczego inspirowanego rozwojem podobnych przedsięwzięć targowych. Targi w Polsce odbywają się w najważniejszych miastach reprezentujących określony terytorialny układ społeczno-gospodarczy, są one ze swej istoty wizytówką regionu. Racjonalność ekonomiczna powinna skłaniać władze lokalne do podejmowania decyzji wspierających inicjatywy zmierzające do organizowania na ich terenie imprez targowych branżowych, technicznych, budowlanych itp. o maksymalnie szerokim oddziaływaniu, jest to bowiem jedna z ważnych form zachęcania do wielowymiarowej współpracy z otoczeniem, a ta jest warunkiem koniecznym sukcesu praktycznie każdej organizacji działającej w gospodarce⁸.

Praktyczne potwierdzenia

W omawianej koncepcji dobro każdego przedsiębiorstwa, instytucji czy organizacji pozostaje w ścisłym związku z dobrem wspólnym realizowanym w procesie współpracy zaangażowanych stron. Przedsiębiorstwo potrzebuje otoczenia (konkurencji, instytucji, organizacji itp.) do wykorzystania własnych możliwości. Otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, podejmując współpracę z innymi podmiotami, powinno posiadać określony porządek umożliwiający osiąganie wszystkim godziwych celów (*bonum honestum*). Dobro wspólne jako wartość naczelną konstytuuje ten porządek. Dobro wspólne jest zawsze ukierunkowane na rozwój.

Kategoria dobra wspólnego jest pojęciem dynamicznym, jej znaczenie zmienia się w czasie. Jednak niezmienny jest podmiot odpowiedzialny i powołany do troski o dobro wspólne: to szeroko ujęte elity zarządzające, nie tylko elity władzy, ale także kadra menedżerska, naukowa, a może należałoby

⁸ J. Penc, *Skuteczne zarządzanie organizacją*, WSMiB, Łódź 1999; H. Mruk, *Targi jako element strategii marketingowej miasta*, II Ogólnopolskie Spotkanie Prezydentów Miast Targowych w Poznaniu w dniu 21.11.2001. Materiały konferencyjne.

powiedzieć – każdy pracownik, każdy człowiek. A jak wygląda pojmowanie tego dobra w praktyce? Dotyczące tej sprawy badania przeprowadził Uniwersytet Szczeciński w regionie zachodniopomorskim.

Wyniki badań wśród elit tego regionu⁹ pokazują, że dobro wspólne najczęściej interpretuje się jako odnoszące się do aspektów kulturowych, związanych z kształtowaniem patriotyzmu oraz budowaniem tożsamości lokalnej i regionalnej. Istotne znaczenie w kształtowaniu dobra wspólnego przypisuje się również walorom środowiska naturalnego (zob. tabelę 2).

Tabela 2. Hierarchia odpowiedzi na pytanie: „Co zdaniem Pani/Pana wchodzi w skład pojęcia dobra wspólnego naszego regionu?”

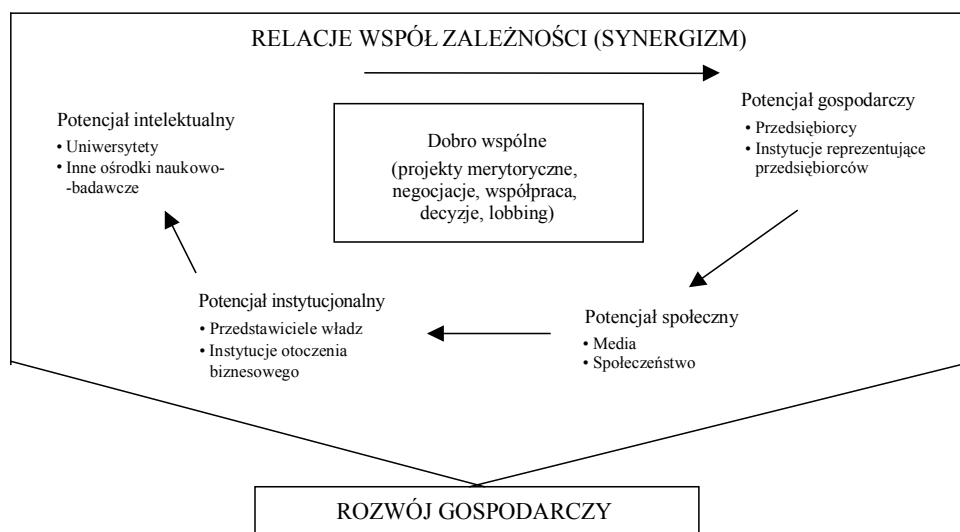
1	Kultura – budowanie patriotyzmu lokalnego poprzez budowanie tożsamości regionalnej w oparciu o lokalną historię, tradycję, sztukę
2	Ekologia – dbałość o naturalne środowisko, w którym żyjemy
3	Zasoby gospodarcze – potencjał ekonomiczny
4	Wszystkie wytwory zarówno natury, jak i człowieka służące wszystkim oraz upamiętniające działalność ludzi
5	Mieszkańcy regionu
6	Edukacja – wychowywanie i kształcenie młodzieży w duchu solidarności, poszanowania demokracji, udziału w życiu publicznym, pełnieniu ról społecznych
7	Zasoby intelektualne
8	Publiczne środki transportu i związana z nimi infrastruktura (drogi, stacje, przystanki itd.)
8	Otwarty (kosmopolityczny) charakter Szczecina i Pomorza Zachodniego
8	Położenie i ukształtowanie geograficzne regionu
9	Religia – wspieranie kościoła w dziele umoralniania człowieka
9	Kondycja lokalnej demokracji, umiejętność świadomego i dobrego samorządzenia – oparta na zasadach solidaryzmu i subsydiarności
10	Przyszłość – określenie wspólnej wizji rozwoju regionu i środków jej realizacji
10	Równomierny i stabilny rozwój oraz zagwarantowanie bytu powyżej minimum socjalnego dla wszystkich mieszkańców regionu
10	Wizerunek regionu w oczach Polaków, Polski, Europy, świata
10	Niemiecka historia oraz spuścizna miasta i regionu (znajomość i poszanowanie tej historii sprzyja budowaniu więzi polsko-niemieckich), bliskość Niemiec
10	Napływowa ludność regionu – czystość języka
10	Sukcesy osiągnięte w naszym regionie lub przez ludzi z naszego regionu
10	Rodzina

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Fundacji „Forum Gryf”.

⁹ Zaprezentowane wnioski są rezultatem przeprowadzenia w styczniu 2005 roku ankiety pt. *Dobro wspólne Regionu* wśród uczestników Forum Gryf, inicjatywy powołanej przez Zespół Badawczy Integracja działający przy Katedrze Organizacji i Zarządzania Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Uczestnikami comiesięcznych spotkań są przedsiębiorcy, przedstawiciele szeroko pojętego otoczenia instytucjonalnego biznesu, kadra naukowa, przedstawiciele mediów i studenci.

Pierwsze dwa odniesienia do dobra wspólnego są zbieżne z ogólnie przyjmowanymi w społeczeństwie. Jednak umieszczenie już na trzeciej pozycji potencjału gospodarczego przed – na przykład – edukacją czy infrastrukturą na pewno jest zwiastunem nowego zjawiska w świadomości społecznej. Można je uważać za potwierdzenie tezy, dotychczas obecnej głównie w naukach ekonomicznych i zarządzania, że rozwój przedsiębiorstw, będący warunkiem *sine qua non* rozwoju gospodarczego¹⁰, przekłada się na dobro wspólne. Pojście to można zaprezentować w następujący sposób (zob. rys. 3).

Rys. 3. Koncepcja dobra wspólnego w praktyce gospodarczej



Źródło: opracowanie własne.

Z kolei najczęściej uznawano egoizm i partykularyzm za największe zagrożenie dla dobra wspólnego (zob. tabelę 3).

10 F. Harbison: *Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development*, „Quarterly Journal of Economics” 1956, nr 70(3), s. 364–379; J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960; J.P. Walker, *New Growth Theory and Development Assistance*, „Policy Paper” 1996, April, SP76A.

Tabela 3. Hierarchia odpowiedzi na pytanie: „Co zdaniem Pani/Pana zagraża dobru wspólnemu naszego regionu?”

Patrzanie na dobro wspólne z perspektywy źródła interesu własnego – egoizm i partykularyzm interesów	1
Brak społeczeństwa obywatelskiego i mała aktywność obywateli w codziennym życiu regionu	2
Łapówkarstwo (korupcja)	3
Postawy kapitulankie i eskapistyczne („z tym ‘zapóźnionym’, zacofanym regionem i z jego mieszkańcami i tak nic nie uda się zrobić”)	4
Zaniechanie pozytywnych działań w dziedzinach edukacji, kultury, ekologii, religii	4
Brak koncepcji rozwoju (planu określającego wizję miejsca) i wszechogarniająca doraźność	5
Słaba jakość zarządzania w skali makro i regionu	5
Degradacja wynikająca z braku środków na odnowę infrastruktury	5
Brak ludzi „z charyzmą” – mających realne i ambitne cele	5
Niska kultura organizacji i życia gospodarczego	5
Brak konsolidacji środowiska polityków w walce o region	6
Demoralizacja życia publicznego – brak nagrody za postawy prospołeczne i kary za zachowania wymierzone przeciw dobru wspólnemu	6
Duża odległość od państwowych środowisk decyzyjnych (marginalizacja regionu)	6
Zbyt mała integracja środowiska gospodarczego i naukowego	6
Zasadniczy brak afirmacji dobra wspólnego (brak etosu)	7
Brak dekomunikacji życia publicznego	7
Brak „lidera regionu” – o orientacji progospodarczej, który by pociągał za sobą ludzi	7
Ogólny brak wiedzy (inkulturyzacji) o historii i sprawach naszego regionu	7

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów Fundacji „Forum Gryf”.

Poszukiwanie wśród elit odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób urzeczywistnić dobro wspólne w regionie Pomorza Zachodniego, rozpoczęło się od stwierdzenia uczestników, że wśród naszej społeczności występuje negatywne postrzeganie dobra wspólnego. Nie dba się o dobro wspólne w stopniu wystarczającym. Podkreślano, że tworzenie dobra wspólnego należy zaczynać od siebie samego, nie można bowiem budować dobra wspólnego, jedynie pouczając innych, co mają robić. Fundamentem jest rzetelne wywiązywanie się ze swoich własnych obowiązków, na przykład służbowych, otwieranie się na innych ludzi, partycypowanie w życiu małych społeczności, takich jak osiedle, parafia.

Wielu dyskutantów zauważyło związek między budowaniem dobra wspólnego a wychowaniem w duchu odpowiednich wartości. Dlatego bardzo często akcentowano znaczenie rodziny w kształtowaniu idei dobra wspólnego, a także instytucji oświatowych, edukacyjnych i religijnych. Szczególną rolę w urzeczywistnianiu dobra wspólnego przypisywano mediom, oczekując od nich propagowania zachowań prospołecznych, pokazywania i podkreślania tego, co dobre, a nie tylko tego, co sensacyjne. Postulowano upowszechnianie przez media przykładów działalności na rzecz dobra wspólnego, formowanie w ten sposób myślenia obywatelskiego i zachęcanie do angażowania się w przedsięwzięcia społeczne.

Ze względu na powszechny kryzys elit pojawiały się opinie wskazujące na konieczność zapewnienia dbałości o ideę dobra wspólnego w kręgach władzy i polityki. Obecnie elementy składowe idei dobra wspólnego, takie jak sprawiedliwość, pomocniczość i solidarność, rozumiane są często przez elity w sposób partykularny i opaczny.

„Solidarność” z lat 80. polegała między innymi na występowaniu w protestach w imieniu tych, którym prawo zakazywało strajkowania ze względu na charakter pełnionej służby bądź których wyrażany w ten sposób sprzeciw byłby dotkliwy społecznie. Dzisiaj natomiast „solidarność” oznacza po prostu solidarne zadbanie wyłącznie o interes własnej grupy zawodowej (pielęgniarki strajkują tylko w interesie pielęgniarek, górnicy w interesie górników itd.).

* * *

Dobro wspólne jest wartością, do której należy nieustannie dążyć. Nie ma do niego drogi na skróty, gdyż dążenie do dobra wspólnego wymaga nieustannego wysiłku. Tymczasem obecnie dobro wspólne staje się w wielu wypadkach tylko modnym zawołaniem, chętnie głośzonym, lecz w gruncie rzeczy jest określeniem pustym. Może budzić to pewne obawy, ponieważ jeśli jakaś wartość lub cel stają się modne, często następuje zatracenie ich istoty. Stają się one już nie celem samym w sobie, a jedynie środkiem do osiągnięcia innych celów.

Praktyka koopetycji może okazać się istotnym działaniem na rzecz rozwiązywania trudnych problemów pojawiających się na poziomie mikro, regionalnym i makro. Sama tylko opierająca się na chłodnym rachunku polityka makroekonomiczna, zgodne z oczekiwaniami biznesu stopy podatkowe czy procentowe nie zagwarantują stabilnego i trwałego wzrostu gospodarczego kraju. Pojawiają się zatem pytania:

- czy możliwy jest w Polsce model rozwijania form współdziałania, budowania ekosystemu?

- czy i w jaki sposób zależy on od wielkości firmy i profilu jej działalności?
- jak efektywnie budować portfel kluczowych kompetencji w zakresie relacji z otoczeniem?
- w jaki sposób tworzyć, upowszechniać, integrować, skutecznie wykorzystywać i stale odnawiać kluczowe kompetencje w zakresie relacji z otoczeniem?
- jak kształtować poszczególne relacje z innymi, z firmami dostarczającymi dóbr komplementarnych, na przykład przez wspólne prowadzenie prac badawczo-rozwojowych?
- jak układać relacje z firmami niebędącymi konkurentami, wspólnie zwiększając siłę przetargową, w takich zakresach, jak prowadzenie wspólnych negocjacji z instytucjami celnymi w przypadku eksporterów czy importerów, handlowych z dostawcami czy usługodawcami?
- jak budować prawidłowe, oparte na przedstawionych w artykule zasadach relacje z dostawcami (na przykład inwestując w ich systemy komputerowe w celu wymiany danych informatycznych o stanie magazynów, zamówień czy ogólnej kondycji firmy)?
- jak układać relacje z instytucjami administracyjnymi (na przykład informowanie o wąskich gardłach, utrudnieniach proceduralnych, biurokratycznych)?
- jak poprawiać i czynić bardziej efektywnymi relacje z uczelniami (na przykład stosowanie koncepcji *action research*, wspieranie projektów badawczych użytecznych w praktyce gospodarczej) czy innymi interesariuszami?
- jak mierzyć efektywność tych relacji?

Są to pytania, które trzeba stawiać i na które trzeba szukać odpowiedzi. Tu postawiłyśmy jedynie niektóre z nich i tylko częściowo próbowałyśmy na nie odpowiedzieć. Nadal więc jest to zadanie do podjęcia, chociaż niełatwe. Jednak na pewno warto się go podejmować i krok po kroku przebudowywać na tej drodze świadomość społeczeństwa i zwłaszcza tak zwanych elit.

Bibliografia

1. Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2000.
2. Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, PWN, Warszawa 1994.
3. Crozier M., *Kryzys inteligencji. Szkic o niezdolności elit do zmian*, Poltext, Warszawa 1996.

4. Driscoll D.M., Hoffman W.M., Petry E.S., *The Ethical Edge: Tales of Organisations That Have Faced Moral Crisis*, MasterMedia Limited, New York 1995, p. XII, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*. W. Gasparski, J. Dietl (red.), PWN, Warszawa 2001.
5. Guth W.D., Tagiuri R., *Personal Yalness and Corporate Strategy*. „Harvard Business Review” 1995, nr 43.
6. Konstytucja duszpasterska o Kościele w świecie współczesnym, *Gaudium et spes*, nr 26.
7. Kopycińska D., *Koncepcja społecznej odpowiedzialności firmy – poezja teorii i proza życia*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, W. Gasparski, J. Dietl (red.), PWN, Warszawa 2001.
8. Ryan L.V., *Etyka a wyniki finansowe firmy: amerykański punkt widzenia*, w: *Etyka biznesu*, J. Dietl, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 1999.
9. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
10. Sysko-Romańczuk S., Lozano A., *Zdolność rozwojowa przedsiębiorstw a koncepcja ekosystemu biznesu. Empiryczne i teoriopoznawcze rezultaty badań*, „Zagadnienia Naukoznawstwa” 2002, nr 3(153).

Sylwia Sysko-Romańczuk – prof. dr hab., pracownik naukowo-dydaktyczny Katedry Systemów Zarządzania Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

Agnieszka Kruszyńska – doktorantka w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie.

Anna Barcik

ZARZĄDZANIE PŁASKIM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Współcześnie przedsiębiorstwo płaskie oznacza przechodzenie od pionowych, hierarchicznych struktur do struktur poziomych, tworzonych przez autonomiczne zespoły. Wielkie korporacje spłaszczają swe struktury, zastępują tradycyjną hierarchię siecią kompleksowych samodzielnych przedsiębiorstw połączonych wspólnymi przedsięwzięciami, w pełni wykorzystującymi formy poziomej współpracy i procesy tworzenia wartości dodanej¹.

Transformacja przedsiębiorstwa wertykalnego w strukturę horyzontalną była i jest zjawiskiem wieloetapowym. Jej istotą jest praca zespołowa powiązana siecią formalnych i nieformalnych więzi². Według J. Brillmana odbywa się ona najczęściej w trzech stadiach, takich jak: 1) reorganizacja, tworzenie autonomicznych i wielodyscyplinarnych zespołów zadaniowych; 2) organizacja macierzowa, tworzenie komórek realizujących przedmiot działalności (macierz), powiązanych między sobą złożonymi zależnościami organizacyjnymi (projektowanie struktury polega na odpowiedniej kompozycji, umożliwiającej sprawną realizację celów przedsiębiorstwa); 3) przejście do poziomej struktury procesowej, likwidacja zależności funkcjonalnych, zinstytucjonalizowanie procesów, zmiana roli i zarządzania³.

Jest to nowoczesne rozumienie przedsiębiorstwa, które przybiera formy horyzontalne i odnosi się do organizacji jako systemu. Spłaszczenie struktury, czyniące przedsiębiorstwo bardziej twórczym i elastycznym, odbywa się przez zmniejszenie liczby stanowisk pracy, łączenie czynności, wzbogacanie pracy. Rozwój przedsiębiorstw powoduje rozrastanie się zespołów poza ich granice, na cały świat. Ewolucja ta wymusza zupełnie inny od dotychczasowego sposób zarządzania płaskimi organizacjami.

¹ T. Friedman, *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.

² S. Bloch, Ph. Whiteley, *Zarządzanie w płaskim świecie*, Wyd. Helion, Gliwice 2008.

³ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.

Początek – rozprzestrzenianie się Internetu i sieci elektronicznych

Płaski świat biznesowy powstał w wyniku upowszechnienia się Internetu, sieci elektronicznych, szybkiego rozprzestrzeniania się informacji, powstania stron internetowych i przeglądarek. Rewolucja w sposobie funkcjonowania sieci stała się chyba najważniejszą siłą spłaszczającą życie gospodarcze. Zmienił się paradygmat zarządzania. Nowoczesny paradygmat to przebudowa struktury organizacyjnej, zespolenie ducha zespołowości w nowoczesną koncepcję zarządzania w sieci⁴. Wszystkie te elementy wzajemnie się przenikają i silnie na siebie oddziałują.

W płaskim przedsiębiorstwie największe znaczenie przypisuje się pracy autonomicznych zespołów i sieci międzyludzkich powiązań. Celem zespołu jest wspólne wykonywanie określonego w kontrakcie (umowie) zadania. Warunkiem uczestnictwa w zespole jest akceptacja celu i metod jego działania. W zespole nie ma hierarchii stanowisk. Wszyscy są równi w prawach i obowiązkach. Nowoczesne struktury są budowane poziomo wokół procesów, które formułują zespoły. Kariery zajmują wielość poziomych czynności w zespole.

Zespoły działają zgodnie z zasadą wzajemności. Partnerzy dzielą się informacjami, bronią wspólnych interesów, wartości, poglądów i preferencji. Funkcjonowanie zespołów opiera się na:

- samorestrukturyzacji, realizującej równoległe procesy, projekty, tworzącej spiralę celów i zadań, wpływającej na ciągłe zmiany w strukturze w zespole;
- samokierowaniu, opartym na konsultacjach, negocjowaniu, sojuszach strategicznych, na współpracy zamiast konkurencji;
- samozarządzaniu, relacje przebiegają wśród realizowanych procesów, ról i równorzędnych członków zespołu;
- samopodobieństwie, cechą odróżniającą zespoły są umiejętności, potencjał intelektualny i motywacja ludzi⁵.

Wraz z zaistnieniem autonomicznych zespołów w przedsiębiorstwie pojawiają się nowe wyzwania, szanse i zagrożenia, związane z samodzielnością działania, odpowiedzialnością i rozwojem.

⁴ S. Bloch, Ph. Whiteley, *Zarządzanie...*, *op.cit.*, s. 19.

⁵ *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, K. Perechuda (red.), Placet, Warszawa 2000.

Dzisiaj większość przedsiębiorstw i organizacji międzynarodowych jest płaska, nieustannie bowiem wzrasta znaczenie pracy zespołowej. Zarządzanie zespołami polega na zaangażowaniu członków w zadania i procesy, eliminacji nadmiernego podziału pracy i uniwersalizacji umiejętności, zdobywaniu nowych kwalifikacji i doświadczeń oraz ich przekazywaniu wewnątrz zespołu. Zintegrowane zarządzanie przez zespoły prowadzi do racjonalnych metod pracy, zwiększenia elastyczności zespołu, a przez to całego przedsiębiorstwa. Wszyscy członkowie partycypują w kierowaniu i podejmowaniu kolegiąlnym decyzji, co przyczynia się do harmonizacji potrzeb pracowników z celami całej organizacji.

Podstawowe założenie: tworzenie zespołów prowadzi do synergii działań zbiorowych poprzez więzi ze współpracownikami. Silny zespół o ścisłych powiązaniach i relacjach to wielki zasób energii, co świetnie koreluje z lepszymi wynikami pracy i efektywnością gospodarczą. Sukces każdego zespołu zależy od dzielenia się wiedzą. Dlatego ważne jest, aby zespoły w przypadku różnych wyzwań umiały współpracować ze sobą, przekazywać wiedzę, doświadczenia i pomysły oraz atuty stosownie do sytuacji w świecie biznesu.

Platforma służąca współpracy

Sieć powiązań formalnych i nieformalnych może przeciwstawiać się zhierarchizowanym procesom i procedurom w przedsiębiorstwie. Nowy kształt przedsiębiorstwa tworzy swoistą platformę służącą współpracy z firmami i zespołami całego świata, co w niedalekiej już przyszłości spowoduje jeszcze wyraźniejsze spłaszczenie świata gospodarczego. Sieci elektroniczne nabierają coraz większego znaczenia w przepływie wiedzy i informacji. Są one wyznacznikiem nowej epoki, w której technologia informatyczna przekształca każdą dziedzinę gospodarki, życie społeczeństw i jednostek⁶.

Najważniejszym obecnie zadaniem jest budowanie sieci na zewnątrz przedsiębiorstwa. Chodzi przede wszystkim o zawiązywanie trwałych relacji, sojuszy i umów, opartych na wspólnych interesach, wzajemnym szacunku i zaufaniu. Dzisiaj już wiadomo, że rozwój gospodarczy będzie przebiegać nie w jednej firmie, ale w wielu organizacjach międzynarodowych mających strukturę spłaszczoną i elastyczną. Afiliacja przedsiębiorstwa polegać będzie na współuczestnictwie i aktywnym, wspólnym przeprowadzaniu zmian⁷.

⁶ T. Friedman, *Świat jest płaski...*, *op.cit.*, s. 242.

⁷ Cyt za M. Goldsmith, C. Greenberg, A. Robertson, M. Chan, *Globalni liderzy – kolejna generacja*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2007, s. 114.

Relacje, o których mowa, powinny być ukierunkowane na partnerstwo z klientami wspierające się na zawieranych długoterminowych sojuszach, zmuszających organizacje do wzajemnego pogłębiania wiedzy o całej działalności. Wytworzyła się już praktyka powoływania wspólnych zespołów, wspólnie ponoszących odpowiedzialność i wspólnie obciążonych ryzykiem, odpowiedzialnych za te relacje, tworzenie projektów i rozwiązywanie problemów. W płaskim przedsiębiorstwie zmianie ulegają również relacje z dostawcami. Są oni kluczowymi partnerami firmy, dlatego nie jest właściwe zajmowanie wobec nich pozycji dominującej służącej wymuszaniu na nich zaniżonych cen. W dążeniu do uzyskania satysfakcji klientów niezbędne staje się wciąganie dostawców do współpracy mającej na celu doskonalenie jakości wyrobów i sprawności procesu produkcyjnego.

Najbardziej radykalne zmiany dokonują się w relacjach z konkurentami. Niegdyś rywalizujące ze sobą organizacje, poszukując możliwości współpracy, łączą się. Inną metodą współpracy jest tworzenie wspólnych marek z konkurentami, co odnosi się w szczególności do firm o mało eksponowanym logo. Nadal jednak relacje z konkurentami, mimo zapoczątkowanych zmian, są zróżnicowane i skomplikowane, gdyż budowanie współpracy, nawet przy najlepszych chęciach, jest zadaniem złożonym. Wymaga trudu i wysiłku zespołów i firm, zmierzających do przebudowy procesów, restrukturyzacji, niezbędna jest zdolność negocjowania, opanowanie umiejętności zarządzania sieciami relacji i tworzenia strategicznych sojuszy.

Odniesienie sukcesu w płaskim przedsiębiorstwie wiąże się ze zmianą metody pracy. Wynika z tego konieczność nieustannego uczenia się pracowników, motywowana tym, by być najlepszym, wyspecjalizowanym i wyjątkowym – zawsze o krok wyprzedzać aktualne wymagania miejsca pracy. Lepiej wykształcona kadra skuteczniej radzi sobie z nowymi zadaniami, jest lepiej przygotowana do ewentualnej zmiany pracy, jeśli będzie to konieczne. Dlatego niezwykle ważnym i nowym zadaniem organizacji jest motywowanie pracowników do nauki. Ciekawość nowości, zapał do ich poznawania powinny stanowić ważny wyróżnik każdego pracownika, pozwalający mu sięgać dalej, realizować nowe pomysły i zmieniać zastane realia.

Styl przywództwa

Z tego powodu do istotnych funkcji liderów zespołów i kierownictwa organizacji należy współpraca z pracownikami, kierowanie nimi, zespolona praca wolna od rozkazodawstwa. Zmienia się zatem styl przywództwa. Liderzy powinni zwracać uwagę na autonomię zespołów, ograniczać swoją władzę,

nie wykorzystywać zajmowanej pozycji i posiadanych tytułów zawodowych, pełnić funkcję katalizatora. Nowa rola menedżera w płaskim świecie polega na pokazywaniu drogi z jasno określonymi celami, a przywódca powinien stanowić wzór do naśladowania.

Droga, jaką on wskazuje, czyli wizja, wymaga świetnej komunikacji z zespołem, przekazywanie idei to bowiem inspirowanie pracowników do nadspodziewanych wysiłków. Skuteczne przekazywanie wiedzy i wiadomości wymaga wykorzystania różnorodnych kanałów komunikacji, takich jak: spotkania twarzą w twarz, poczta elektroniczna, telekonferencje i Internet, oraz sięgania po profesjonalne media – radio i telewizję. Efektywna komunikacja zarówno na poziomie koncepcyjnym, jak i operacyjnym pozwala uzyskiwać zaangażowanie ludzi.

S. Bloch i Ph. Whiteley opracowali kilka strategii zarządzania płaską strukturą przedsiębiorstwa. Są nimi:

- ciągle zarządzanie zmianą – programy lat 90. już są zestarzałe;
- kształtowanie umiejętności oduczania i uczenia się na nowo;
- synergizowanie procesów i procedur w działalności firmy;
- poświęcanie uwagi i czasu pracownikom, wysłuchiwanie zgłaszanych pomysłów i wspólne z nimi ich rozważanie;
- integrowanie zespołów przez wyjazdy zespołowe, pikniki i zabawy, służące lepszemu poznaniu się;
- ustalanie wytycznych bez wskazywania sposobów ich realizacji celem usamodzielnienia i uaktywnienia zespołów;
- poznawanie kultury i wartości wspólnot zespołowych, poszanowanie dla ich różnorodności;
- nabywanie umiejętności radzenia sobie z niepewnością⁸.

Przywódcy muszą być świadomi, że nie ma nic stałego, powinni więc zmierzać do płynnego modelu zarządzania polegającego na nieustannym adaptowaniu się do nowości. Ta zmiana przywództwa oznacza, że obowiązkiem liderów jest szybsze od innych wychodzenie naprzeciw powstającym wyzwaniom i wynikającym z nich zadaniom. Główne narzędzia zarządzania w płaskim przedsiębiorstwie to przede wszystkim instrumenty „miękkie”, kształtujące nowe metody współpracy zarówno między pracownikami, jak i między firmami. Ważnym instrumentem miękkiego zarządzania staje się kultura organizacyjna. I chociaż nadal odwoływanie się do kultury organizacyjnej wywołuje kontrowersje, to obecnie umacnia się przekonanie, że kwe-

⁸ S. Bloch, Ph. Whiteley, *Zarządzanie płaskim światem...*, *op.cit.*, s. 198–199.

stie kulturowe wpływają na aktywność gospodarczą. Kultura organizacyjna wynika z kontekstu wspólnot zawodowych i zespołów autonomicznych.

Tak np. znany ekonomista D. Landes dowodzi, że w rozwoju bogactwa narodów najważniejszą rolę odgrywa kultura ze swymi wartościami. T. Friedman dodaje, iż w płaskim świecie istotne są dwa aspekty kultury. Pierwszy odnosi się do tego, jak „bardzo zwrócona jest ona do wewnątrz, czyli jak silne jest w niej poczucie narodowej solidarności i pragnienie rozwoju”, a więc jak właściciele firm troszczą się o swych pracowników, jak umiejętności współpracy wpływają na rozwój kultury organizacyjnej. Drugi aspekt zwrócony jest na zewnątrz, dotyczy otwartości kulturowej, gotowości do zmian i czerpania wzorców od innych⁹.

Etyka i wartości moralne

Kultura organizacyjna łączy swymi wartościami dobrą kondycję ekonomiczną z ideałami etycznymi i wartościami moralnymi. W organizacjach o dominującej kulturze występuje prawdziwa autonomia działań, kreatywność i przedsiębiorczość. To kultura zawiaduje zmiennymi zachęcającymi do tego, by pracownik nie zamykał się w ramach wyznaczonych mu czynności i poprzez samourzeczywistnianie przyczyniał się do innowacji. Nie mniejsze znaczenie mają wspólne wartości podkreślające jednoczący charakter społecznego wymiaru organizacji. Wartości są aktywami niematerialnymi i mają charakter uniwersalny. Rdzeniem ich jest autonomia, innowacyjność, praca zespołowa, zaufanie, uczciwość, szacunek dla innych, prawda, szczerłość i prostolinijność. Ponadto na wartości te składa się przedsiębiorczość i pracowitość, a przede wszystkim sprawiedliwość. W świetle licznych badań prowadzonych w różnych społeczeństwach potwierdzono wpływ zaufania i sprawiedliwości na rezultaty ekonomiczne przedsiębiorstwa¹⁰. To one kształtują zachowania i postawy pracowników, decydują o zaangażowaniu organizacyjnym.

Ważne jest tworzenie takiego środowiska pracy, w którym potrzeby pracowników są przedmiotem analizy menedżerskiej. Związek między okazywaniem pracownikom zrozumienia a wynikami ich pracy jest dobrze znany. Poszanowanie każdej osoby w zespole wydatnie wpływa na wyzwalaną w pracy energię i pobudza osobistą motywację do tego, by być maksymalnie

⁹ T. Friedman, *Świat jest płaski...*, *op.cit.*, s. 420.

¹⁰ M. Bugdoł, *Zaufanie i sprawiedliwość w organizacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 11(706), s. 13–19.

użytecznym. Prace D. Colemana na temat inteligencji emocjonalnej potwierdzają, że człowiek kreatywny w większym stopniu kieruje się sercem niż głową¹¹. Inaczej mówiąc, kształtowanie życzliwego pracownikom środowiska pracy wyzwała pomysłowość wszystkich uczestników zespołu, gotowość poznawczą i chęć znajdowania nowych, nieszablonowych rozwiązań, otwartość na eksperymentowanie, poszukiwanie nowości i badania. Otwartość w tym zakresie nie zna granic, nie obawia się żadnych trudności, burzy bariery. Tylko w takiej przestrzeni pracownik może się rzeczywiście rozwijać.

Przywoływanych często w literaturze czternaście zasad Deminga dotyczy, jak wiadomo, nie tylko pracy zespołowej i czerpanej z niej satysfakcji członków zespołu, ale także efektywności realizowanych przedsięwzięć. W tym przejawia się proces zrównoważonego rozwoju, w którym przenikają się nawzajem treści ludzkie, humanistyczne z biznesowymi. Standardem w płaskim przedsiębiorstwie, opartym na zasadach społecznych, wyrazem jego uniwersalności jest traktowanie ludzi z szacunkiem, poszanowanie godności pracowników, solidarności, współpracy, pomocniczości, a przede wszystkim cenieńie dobra wspólnego.

Zasada wspólnego dobra jest na przykład przewodnią ideą wspólnot japońskich przedsiębiorstw. Charakteryzuje je klimat rodzinny, łączą one obie postawy: paternalizmu oraz przedsiębiorczości i odpowiedzialności. W spłaszczonej rzeczywistości gospodarczej człowiek zajmuje wyjątkową pozycję, jest „celem samym w sobie”, jednostką zdolną do życia społecznego dla dobra wspólnego, istotą rozumną, sposobną do twórczego myślenia, osobą racjonalną i moralną. Pracownik nie może być traktowany instrumentalnie, przedmiotowo. Zarówno on, jak i jego praca podlegają nobilitacji, ponieważ pracownik jest „twórcą i sprawcą czynu pracy”. Wyciska osobowe piętno – niezatarte znamię – na tym, co robi (Jan Paweł II, *Laborem exercens*, 9).

Nienaruszalna godność jest podstawą uniwersalnych zasad etycznych w biznesie, stanowi zaporę przed uprzedmiotowieniem uczestników zespołu. Respektowanie godności pracownika powinno być oparte na zaufaniu w relacjach partnerskich, bowiem dzięki zaufaniu można zmierzać ku wyznaczonym celom. Zaufanie jest niezbędne do stworzenia w grupie najlepszych wzajemnych relacji, do zacieśniania więzi, pozwala na lepszą w nim komunikatywność. Budulcem w rozwoju firmy są silne więzi i zrozumienie. Aby zbudować zaufanie w płaskim przedsiębiorstwie, trzeba opanować umiejętność kooperowania, gdyż większość przedsięwzięć gospodarczych powinna być realizowana we współpracy czy to między zespołami w firmie, czy też między firmami.

¹¹ D. Coleman, *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.

Najcenniejszy kapitał

Z zaufania wynika poszanowanie każdego pracownika. Z tej wartości wyrasta sprawiedliwość społeczna prowadząca do większego poczucia bezpieczeństwa, pewności zatrudnienia i sprawiedliwego podziału zysków skutkującego zadowoleniem pracowników. Wielu menedżerów w doskonałych firmach amerykańskich twierdzi, że wartości, filozofia, etyka, duch, siła zespołów wywierają większy wpływ na osiągnięcia niż zasoby techniczne, ekonomiczne czy struktura organizacyjna¹². Te wartości określają charakter zespołów, a nawet firmy. Niektórzy twierdzą, że sukces albo porażka zależą od wspólnych dla całego zespołu pracowniczego wartości i ich przestrzegania.

Swoista treść wartości w płaskim przedsiębiorstwie jest nasycona przekonaniem o tym, że najcenniejszym kapitałem firmy są ludzie, wiarą w ich innowacyjność, zaangażowanie i gotowość do współpracy, kreowania doskonałości i odczuwania dumy z osiągnięć. Duma zaś uwalnia od konformizmu, przeciętności, pobudza skłonność pracowników do entuzjazmu, tworzenia nowych ideałów, a także wytrwałości w codziennych czynnościach.

Ukształtowanie właściwego systemu wartości i ich ożywienie nie przychodzi samo z siebie. To trudna praca wymagająca rozeznania oraz dialogu, ale warto ją podjąć, gdyż prowadzi ona w płaskiej organizacji do sukcesu. Zasadniczym spoiwem tych wartości są ludzkie potrzeby: przynależności, uznania, szacunku, godności, uczciwości, prawdy i zaufania. W sferze zawodowej mają status wartości podstawowych, są uniwersalne, wspólne dla wszystkich.

* * *

Przemiany zachodzące w życiu społecznym, politycznym, a przede wszystkim gospodarczym są zjawiskiem zdumiewającym. Z jednej strony napawają optymizmem, a z drugiej – zwiastują lęk i obawy, oznaczają bowiem wkroczenie na tereny nowe i nieznane. Epoka, którą znamionują skurczenie się i jednocześnie spłaszczenie się świata gospodarczego, jest – jak podkreślałam na wstępie – produktem rozwoju komputeryzacji, a więc sieci elektronicznych, Internetu, ekstranetu i intranetu, sieci światłowodowych, umożliwiających wszystkim dostęp do większej ilości cyfrowych treści napływających z całego świata. Stwarza to możliwości skutecznego i poży-

¹² T. Peters, R.M. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, wyd. Medium, Warszawa 2000, s. 415.

tecznego społecznie konkurowania, ale nade wszystko otwiera szeroko pola współpracy.

Myślenie kategoriami współpracy poziomej wymaga wykorzystania sieci, by otrzymać na bieżąco najlepsze informacje i przesłać je jako poziomą komunikację do systemu. Płaski świat globalny wzmacnia pozycję małych i średnich firm. Dzięki sieci mogą one sprawniej i szybciej tworzyć nowatorskie rozwiązania i rywalizować na skalę globalną. Mogą wykorzystywać globalne możliwości i przystosowywać je do swej infrastruktury. Zmiany te zachęcają przedsiębiorstwa do nieustannego poszukiwania, odkrywania i uczenia się. Dzisiaj najszybciej rozwijają się te firmy, które umieją radzić sobie ze zmianami. W płaskim świecie, który ma tyle zalet i tworzy tak wiele szans nawet firmom najmniejszym, niesprostanie wymaganiom epoki może jednak bardzo szybko prowadzić do utraty pozycji albo nawet wypadnięcia z gry o miejsce na rynku.

Bibliografia

1. Bloch S. Whiteley Ph., *Zarządzanie w płaskim świecie*, Helion, Gliwice 2008.
2. Brillman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2001.
3. Bugdoł M., *Zaufanie i sprawiedliwość w organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 11(706).
4. Coleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 2007.
5. Friedman T., *Świat jest płaski. Krótka historia XXI wieku*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2006.
6. Goldsmith M., Greenberg C., Robertson A., Chan M., *Globalni liderzy – kolejna generacja*, wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
7. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*, Difin, Warszawa 2007.
8. *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, K. Perechuda (red.), Placet, Warszawa 2000.
9. Peters T., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
10. Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Kraków 2007.
11. Vilardi D., *Innovation – Based Competition Conventional Growth to “Opportunity Space”*, Innovation Lane Institute 1998.
12. Zeleznick A., *Human Dilemmas of Leadership*, Haper an Row, New York 1966.

Anna Barcik – dr hab., nauczyciel akademicki i pracownik badawczy z zakresu organizacji i zarządzania oraz ekonomii. Specjalizuje się w etyce biznesu i zagadnieniach związanych z zarządzaniem firmą, szczególnie z nowoczesnymi koncepcjami i metodami zarządzania.

Marek Jabłoński

SYSTEM POMIARU OSIĄGNIĘĆ

W procesie zarządzania przedsiębiorstwem w konkurencyjnym otoczeniu kluczowe znaczenie ma monitorowanie wyników. Aby spełniło ono swoją rolę i skutecznie wspomagało efektywne zarządzanie, powinno obejmować wszystkie poziomy organizacji i dotyczyć różnych funkcji. Podczas podejmowania decyzji ważne są zarówno pionowe, jak i poziome przepływy komunikacji wewnętrznej, ponieważ kształtują kulturę organizacji zorientowanej na wyniki.

Zbudowanie efektywnego systemu pomiaru i monitorowania wyników przedsiębiorstwa nie jest zadaniem prostym. Wymaga determinacji w dążeniu do osiągnięcia zamierzonego efektu, niezbędna jest przy tym integracja monitorowanych wartości miar osiągnięć z procesami podejmowania decyzji zarządczych. Najtrudniejsze jest doprowadzenie do synergii z decyzjami zarządczymi interakcji wynikających ze zmian wartości miar osiągnięć. W artykule koncentruję się na przedstawieniu założeń nowoczesnego systemu pomiaru wyników przedsiębiorstw jako czynników stymulujących i kreujących procesy decyzyjne, obejmującego miary finansowe i niefinansowe.

Orientacja na wyniki

W warunkach wzrastającej konkurencji związanej z globalizacją, a zwłaszcza w czasie narastającego kryzysu gospodarczego, przedsiębiorstwa zmuszone są modyfikować swoje strategie. Rezygnują z oceny zadań na rzecz monitorowania wyników. Zmieniają orientację z zarządzania zadaniami na zarządzanie wynikami (ang. *Performance Management*). Ogół decyzji zarządczych w nowoczesnej wysoko konkurencyjnej gospodarce jest kreowany przez nowe koncepcje zarządzania polegające na monitorowaniu osiągnięć. Zaliczyć do nich należy koncepcję zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Jej zadaniem jest doprowadzenie do sytuacji, w której wszelkie inicjatywy składające się na podstawową aktywność operacyjną organizacji byłyby efek-

tywne, to znaczy takie, których koszt kapitału niezbędnego do ich realizacji jest mniejszy od stopy zwrotu z danej inwestycji.

Liczba i jakość inicjatyw realizowanych przez przedsiębiorstwo kształtuje długoterminową wartość przedsiębiorstwa i na nią istotnie wpływa. Prowadzone w ostatnich latach badania amerykańskie wykazały, że menedżerowie przedsiębiorstw w USA pokładają duże nadzieje w stosowaniu zintegrowanych systemów osiągnięć, polegających na równym traktowaniu, ujętych w kompleksowy system zarządzania, miar finansowych i niefinansowych¹. Dojrzałość ocen wynikających z koncepcji zarządzania wynikami wzrosła od czasu, gdy w 1992 roku R.S. Kaplan i D.P. Horton opracowali założenia Zrównoważonej Karty Wyników (ang. *Balanced Scorecard*)².

Od tego czasu minęło już ponad 15 lat i nie pojawiła się żadna nowa koncepcja zdolna skutecznie zastąpić to podejście. Nowością może być natomiast uwzględnienie w systemie pomiarowym zagadnień z obszaru inżynierii finansowej, na co zwraca uwagę P. Tufano w artykule dotyczącym miejsca inżynierii finansowej w budowie strategii korporacji³.

Innym nurtem wyłaniającym się w obszarze zintegrowanego zarządzania wynikami jest koncepcja zarządzania ryzykiem korporacyjnym. Według definicji standardu COSO II zarządzanie ryzykiem korporacyjnym uwzględnionym w strategii i obejmującym całe przedsiębiorstwo należy do zarządu, kierownictwa lub innego upoważnionego personelu. Chodzi o identyfikację potencjalnych wartości zdarzeń mogących wywrzeć wpływ na przedsiębiorstwo, utrzymanie ryzyka w ustalonych granicach oraz rozsądne zapewnienie realizacji celów przedsiębiorstwa⁴.

Uwzględnienie roli ryzyka w systemie pomiarowym jest powodowane choćby niepewnością, na jaką narażona jest współczesna gospodarka światowa. Ważne jest także to, że system nie może być statyczny. Powinien być dynamiczny, a więc wrażliwy na zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu. Do tego, by zadanie związane z zarządzaniem ryzykiem mogło być z powodzeniem realizowane, niezbędny jest odpowiednio zaprojektowany system miar osiągnięć.

¹ C.D. Ittner, D.F. Larcker, T. Randall, *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, nr 28, s. 715.

² R.S. Kaplan, D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, „Harvard Business Review” nr 69, s. 71–79.

³ P. Tufano, *Jak inżynieria finansowa może wesprzeć strategię korporacji*, Przedruk „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006, s. 162.

⁴ *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary and Framework Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Application Techniques*, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.

Miary finansowe

Pierwszą grupę stanowią miary finansowe. W ujęciu operacyjnym najczęściej wykorzystują one dane pochodzące ze sprawozdań finansowych, z ich poszczególnych komponentów, to jest bilansu, rachunku zysków i strat oraz rachunku przepływów pieniężnych. Dane mogą być pobierane wprost lub korygowane na przykład na potrzeby zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*). Kluczową miarą oceny działalności operacyjnej jest ocena poszczególnych rodzajów zysku, gdyż wskaźniki zysku należą do podstawowych miar efektywności działalności gospodarczej.

Najczęściej spotykane wskaźniki zysku to: EBIT, czyli zysk operacyjny, EBITDA, czyli zysk operacyjny przed amortyzacją, oraz NOPAT, czyli zysk operacyjny netto po opodatkowaniu.

Na EBIT (zysk operacyjny) składa się suma przychodów ze sprzedaży towarów i innych składników majątku oraz pozostałe przychody operacyjne pomniejszone o koszty działalności operacyjnej. Można go wyznaczyć w następujący sposób:

- przychody ze sprzedaży netto – koszty wytworzenia sprzedanych wyrobów = ZYSK/STRATA NA SPRZEDAŻY (BRUTTO);
- zysk/strata na sprzedaży (brutto) – koszty ogólne zarządu – koszty sprzedaży = ZYSK/STRATA NA SPRZEDAŻY (NETTO);
- zysk/strata na sprzedaży (netto) + pozostałe przychody operacyjne – pozostałe koszty operacyjne = ZYSK/STRATA NA DZIAŁALNOŚCI OPERACYJNEJ (EBIT).

Zysk operacyjny jest miernikiem efektywności działalności przedsiębiorstwa niezależnie od jego sytuacji finansowej, czyli nie jest w tym przypadku istotna struktura jego wyposażenia, a więc, czy są to (i w jakiej części) kapitały własne, czy (i w jakiej części) kapitały obce. Z tego powodu nie pomniejszają zysku operacyjnego na przykład odsetki od zaciągniętych kredytów. Oznacza to, że zysk operacyjny jest uwolniony od problemów związanych ze strukturą finansowania majątku przedsiębiorstwa. Znaczenie zysku operacyjnego jest istotne, gdyż:

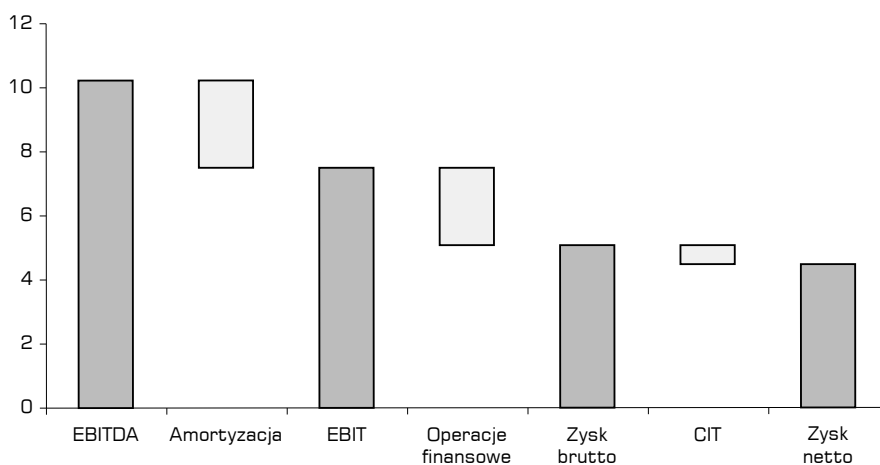
- jeśli przedsiębiorstwo nie osiąga zysku operacyjnego, lecz ponosi stratę operacyjną, świadczy to o nierentownej jego działalności;
- miara zysku operacyjnego pozwala stwierdzić, czy powstałe w przedsiębiorstwie problemy (pozytywne i negatywne) są rezultatem jego działalności podstawowej, czy też skutkiem operacji finansowych (sytuacji nadzwyczajnych, systemu podatkowego);

- zysk operacyjny pozwala konstruować mierniki rentowności umożliwiające porównanie efektywności działalności przedsiębiorstwa niezależnie od struktury finansowania jego majątku.

Rekapituluując, zysk operacyjny pozwala zorientować się, czy podstawowa działalność przedsiębiorstwa jest rentowna. Przez pryzmat zysku operacyjnego przedsiębiorstwo jest oceniane przez kontrahentów, banki i inne instytucje zewnętrzne.

Inną miarą finansową jest EBITDA. To zysk przedsiębiorstwa przed potrąceniem odsetek od zaciągniętych kredytów, podatków i amortyzacji. Różnicę między EBIT a EBITDA prezentuje rys. 1.

Rys. 1. Miary zysku



Źródło: M. Dymnicki, *Ostrożnie z EBITDA*, „CFO. Magazyn Finansistów” 2008, nr 5.

Częściej niż EBIT w analizach porównawczych wykorzystywany jest wskaźnik EBITDA. Według wielu praktyków i teoretyków z dziedziny zarządzania finansami wskaźnik ten jest miarą bliższą *cash flow*, bowiem bierze on pod uwagę to, że amortyzacja nie jest wydatkiem gotówkowym. Dlatego uważany jest on za miarę bardziej wiarygodną od wskaźnika EBIT.

Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu, określane skrótowo jako NOPAT, jest zyskiem wypracowanym przez przedsiębiorstwo na poziomie operacyjnym. Oblicza się go po odjęciu kosztów amortyzacji, ale przed uwzględnieniem odsetek (oprocenowania kapitału obcego) i innych kosztów oraz przychodów niezwiązanych z podstawową działalnością operacyjną przedsiębiorstwa i po odliczeniu skorygowanego opodatkowania. Oto sposób jego obliczania:

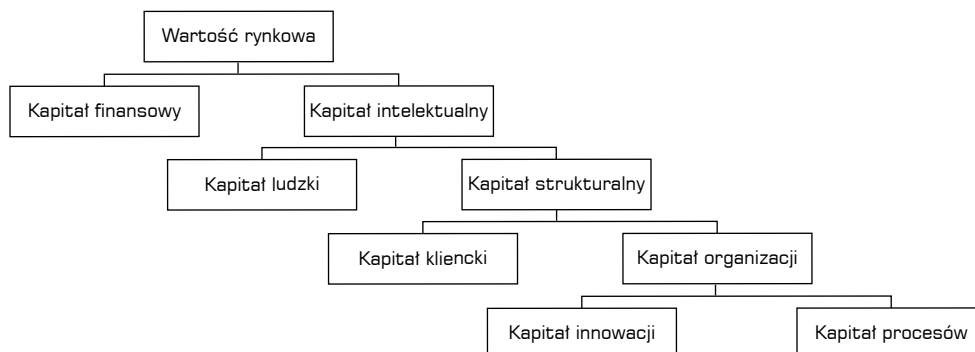
- przychody ze sprzedaży netto – koszty wytworzenia produktów sprzedanych – koszty sprzedaży i koszty ogólnego zarządu = ZYSK OPERACYJNY NETTO;
- zysk operacyjny netto – skorygowany podatek dochodowy = ZYSK OPERACYJNY NETTO PO OPODATKOWANIU (NOPAT).

Zysk operacyjny netto po opodatkowaniu jest miarą zdolności przedsiębiorstwa do generowania dochodów z kapitału zainwestowanego w aktywa operacyjne netto, bez względu na źródła pochodzenia tego kapitału. Odliczany od zysku operacyjnego podatek dochodowy służy korekcie wyniku finansowego, ponieważ nie uwzględnia korzyści podatkowych związanych z ponoszeniem przez przedsiębiorstwo kosztów finansowych netto (koszty finansowe po odjęciu przychodów finansowych). Są one zaliczane do kosztów uzyskania przychodów podczas ustalania podstawy opodatkowania. W związku z tym skorygowany podatek dochodowy jest z reguły wyższy od podatku faktycznie naliczonego i płaconego przez przedsiębiorstwo.

Miary niefinansowe

Miary niefinansowe (ang. *non-financial measures*) odnoszą się głównie do pomiaru kapitału intelektualnego. Koncepcja kapitału intelektualnego rozwijana była już od lat 80. ubiegłego wieku i obecnie istnieje około 30 modeli pomiaru tego kapitału. Kluczowe jednak znaczenie dla wypracowania tej miary było stworzenie modelu pomiaru kapitału intelektualnego w firmie Skandia. Model ten rozróżnia dwa obszary kapitału intelektualnego. Są nimi kapitał ludzki oraz kapitał strukturalny.

Rys. 2. Model wartości rynkowej Skandii



Źródło: L. Edvinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, PWN, Warszawa 2001, s. 45.

Dla wszystkich obszarów objętych wymienionym modelem projektowane są odpowiednie wskaźniki osiągnięć. Szczególnie istotna dla skuteczności i efektywności systemu pomiarowego jest umiejętność ich opracowania, dostosowana do specyfiki organizacji. Najtrudniejsze jest wyszczególnienie takich wskaźników, które umożliwią nawigację strategii organizacji⁵. Nie chodzi przy tym o liczbę miar, lecz o ich jakość i dopasowanie do potrzeb organizacji.

Zintegrowany system pomiaru osiągnięć a procesy decyzyjne

Z doświadczeń autora wynika, że najtrudniejszym zadaniem w procesie zarządzania wynikami jest umiejętność zbudowania takiego systemu pomiarowego, którego wskaźniki będą podstawą podejmowania decyzji. Aby tak było, system musi być dopasowany do struktury organizacyjnej, kultury organizacyjnej oraz strategii przedsiębiorstwa. Obejmować powinien także kluczowe funkcje organizacji, jak marketing, jakość, produkcję lub usługi, logistykę, finanse. Na rys. 3 przedstawiono piramidę wyników, zaproponowaną przez C.I. McNaira w 1990 roku⁶.

Rys. 3. Piramida wyników



Źródło: C.I. McNair, R.L. Lynch, K.L. Cross, *Do financial and nonfinancial performance...*, op.cit., s. 28–36.

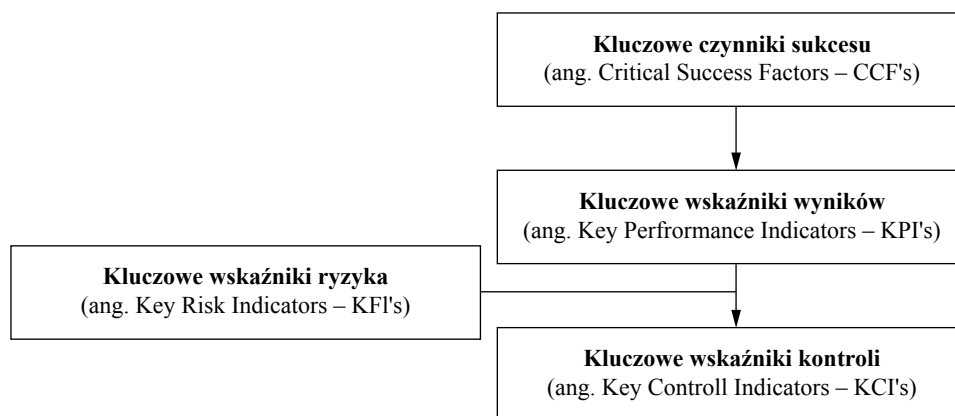
⁵ M. Jabłoński, *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, 2009, s. 27.

⁶ C.I. McNair, R.L. Lynch, K.L. Cross, *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?*, „Management Accounting” nr 75, s. 28–36.

W przedstawionej piramidzie z jednej strony wyznaczone są cele, a z drugiej strony monitorowane są wyniki. Transpozycja celów na wyniki przenika przez całą organizację. Kreatorem wyników są procesy i działania. W organizacji dokonuje się pomiaru efektywności odnoszącej się do czynników widocznych na zewnątrz organizacji w łańcuchu wytwórczym, mierzonej na przykład zadowoleniem klienta, oraz efektywności wewnętrznej mierzona wartością strat w procesach. Straty te mogą być mierzone z zastosowaniem metodologii pomiaru ryzyka operacyjnego.

W nowoczesnym ujęciu zintegrowany system pomiaru powinien obejmować miary finansowe i niefinansowe. Waga obu tych obszarów powinna być jednakowa. Ważne z punktu widzenia skuteczności oraz efektywności strategii przedsiębiorstwa jest uwzględnienie miar ryzyka oraz kontroli. System powinien być stworzony z czynników przedstawionych na rys. 4.

Rys. 4. Kluczowe grupy miar osiągnięć



Źródło: opracowanie własne.

Mierniki osiągnięć powinny być tworzone z uwzględnieniem oceny kluczowych czynników sukcesu zarówno przedsiębiorstwa, jak i sektora, w którym ono funkcjonuje. Wskaźniki wyników odnoszą się do zdolności osiągnięcia postawionych celów organizacji. Wskaźniki ryzyka określają limity, których z punktu widzenia akceptowalnego poziomu ryzyka nie można przekroczyć. Wskaźniki kontroli zapewniają bieżącą ocenę aktywności organizacji.

Umieszczenie kluczowych wskaźników ryzyka pomiędzy wskaźnikami wyników a wskaźnikami kontroli jest powodowane zasadnością ustalania limitu poziomu akceptacji ryzyka pomiędzy wartościami wynikającymi z celów organizacji a czynnikami kontroli.

Bibliografia

1. *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary and Framework* Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Application Techniques, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004.
2. Ittner C.D., Larcker D.F., Randall T., *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*, „Accounting, Organizations and Society” 2003, nr 28.
3. Jabłoński M., *Zarządzanie wartością przedsiębiorstw o orientacji jakościowej a kapitał intelektualny*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec, 2009.
4. Kaplan R.S., Norton D.P., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, „Harvard Business Review” nr 69.
5. McNair C.I., Lynch R.L., Cross K.L., *Do financial and nonfinancial performance measures have to agree?*, „Management Accounting” nr 75.
6. Tufano P., *Jak inżynieria finansowa może wesprzeć strategię korporacji*, Przedruk „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2006.

Marek Jabłoński – dr, adiunkt w Instytucie Zarządzania Wyższej Szkoły Humanitas w Sosnowcu, członek Zarządu Europejskiego Forum Odpowiedzialności Ekologicznej w Katowicach, współwłaściciel firmy doradztwa biznesowego OTTIMA plus w Dąbrowie Górniczej.

Jan Klimek

RODZAJE KRYZYSU W FIRMIE

Istnieją dwa rodzaje kryzysu, które mogą pojawić się w firmie: nagły i pełzający¹. Kryzys nagły polega on na tym, że „coś” atakuje nas z zaskoczenia, jest to zdarzenie losowe, takie jak katastrofa budowlana, wypuszczenie wadliwego produktu na rynek, skandal w firmie. Częstotliwość występowania tego rodzaju kryzysu jest dość niska, dużo rzadziej występuje on w małych i średnich firmach niż dużych; trzeba jednak umieć poradzić sobie z nim szybko, ponieważ szczególnie w tym wypadku aktualne staje się powiedzenie „czas to pieniądz”. Kryzys nagły przede wszystkim może spowodować wyraźny uszczerbek w wizerunku firmy, który potem trudno będzie odbudować.

Nadszarpięty wizerunek

Nagły kryzys może dotknąć każdą firmę i może ją zaskoczyć, nawet jeśli ma ona opracowany plan działania uwzględniający bardzo zróżnicowane sytuacje i wydaje się nam, że jesteśmy odpowiednio przygotowani na spotkanie z nim. Nagłym kryzysem może być kryzys wizerunku. O kryzysach tego typu słyszy się w mediach, gdy dotyczą one dużych organizacji. Co jakiś czas ukazują się w prasie, radio, telewizji doniesienia o tym, że na przykład firma farmaceutyczna wypuściła na rynek lekarstwo, które jest niebezpieczne, że firma produkująca opony wprowadziła do obrotu wadliwą serię, że nowy model samochodu danej marki wywraca się na zakrętach, a znana firma consultingowa jest zamieszana w międzynarodową aferę związaną z kreatywną księgowością.

Takich przykładów jest ogromna liczba, choć ten rodzaj kryzysu stosunkowo rzadko atakuje małe i średnie przedsiębiorstwa. Przede wszystkim

¹ Pierwsza część artykułu zatytułowana *Kryzys w firmie* została opublikowana w poprzednim numerze kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

wynika to z tego, że jeśli nawet niewielka firma postąpi niezgodnie z zasadami uczciwego obrotu, łatwiej to zatuszować niż wpadkę międzynarodowego koncernu. Poza tym małe firmy działają raczej na małą skalę. Może to być źle wykonana usługa kosmetyczna lub fryzjerska, wadliwie naprawiony samochód czy niesmaczne danie w restauracji. Jednak już w średnich firmach skala problemu może być dużo większa. Jeśli średniej wielkości firma wędliniarska sprzedaje mięso, które jest zarażone pasożytami, problemy będą ogromne. Generalnie, tam gdzie w rachubę wchodzi życie lub zdrowie ludzkie, ostrożność przedsiębiorców musi być dużo większa, a jednocześnie odpowiedź na sytuację kryzysową dogłębnie przemyślana.

Przykład. Mała piekarnia użyła mąki złej jakości i w efekcie w sprzedaży znalazł się chleb ładnie wyglądający, lecz nienadający się do jedzenia. Gdy klienci zorientowali się, że nabyli pieczywo nienadające się do spożycia, część z nich je zwróciła. Reakcja właściciela piekarni była natychmiastowa. Nie dość, że oddał pieniądze, ale dodatkowo zaoferował poszkodowanym klientom inne pieczywo za darmo. Ponadto, zdając sobie sprawę, że nie wszyscy nabywcy feralnej partii chleba od razu zorientowali się co do jego jakości, wywiesił w swoim sklepie ogłoszenie, w którym poinformował o pomyłce, przeprosił za nią i zaoferował rekompensatę. Klienci bynajmniej nie nadużyli możliwości otrzymania rekompensaty, natomiast szybkie działanie właściciela firmy zyskało ich uznanie. Ludzie w miasteczku nie opowiadali o tym, że chleb był wadliwy, ale o tym, jak dobrze zachował się i zareagował właściciel piekarni.

Należy pamiętać o tym, że opinie głoszone przez klientów szeroko się rozchodzą. Niezadowolony klient jest w stanie spowodować ogromną szkodę, twierdząc, że został oszukany, że sprzedano mu wadliwy towar lub niestarannie wykonano usługę. Badania wskazują, że niezadowolony klient opowie o swoim złym doświadczeniu z daną firmą przynajmniej dziesięciu osobom, a zadowolony najwyżej trzem. Dlatego trzeba być świadomym, że najważniejsze w kryzysowej sytuacji wywołującej niezadowolenie klientów jest natychmiastowe naprawienie szkody. Przedsiębiorcę więcej będzie kosztował brak reakcji niż naprawienie popełnionego – nawet niezawinionego przez siebie – błędu.

Może się wtedy znaleźć w sytuacji restauratora, który dopuścił do tego, że jedno z zamówionych dań na przyjęciu weselnym okazało się po prostu niejadalne. Interweniowali państwo młodzi, zażądali naprawienia szkody. Nie doczekali się ani przeprosin, ani zadośćuczynienia. Stu gości weselnych stało się zatem świadkami owego przykrego incydentu. Z przytoczonych poprzednio badań wynika, że prawdopodobnie opowiedzieli o zdarzeniu – każda z nich – kolejnym 10 osobom, a więc w sumie o nieuczciwości restauratora

dowiedziało się około tysiąca osób. Upór i małostkowość restauratora kosztowała go zatem utratę tysiąca potencjalnych klientów. Takie postępowanie w biznesie naprawę się nie opłaca.

Jak się zachować?

Najlepszą taktyką jest otwarte mówienie o problemach. Klientów trzeba poinformować, jakie wystąpiły kłopoty i co jest ich przyczyną. Koniecznie też trzeba ich przeprosić, przy czym nie mogą być to przeprosiny od przypadkowej osoby. Muszą zostać przekazane przez kierownictwo firmy i to z najwyższych jego szczebli. Najlepiej, jeśli przepraszającym za utrudnienia jest sam szef. Wtedy klient będzie się czuł wyróżniony i doceniony. Przedsiębiorstwo walczące z nagłym kryzysem musi pamiętać: klienci oczekują, że firma natychmiast pomoże im uporać się z kłopotami wywołanymi kryzysem, jaki ją dotknął i którego skutki obciążą klientów. Im większe jest przedsiębiorstwo, tym szybsza i bardziej profesjonalna powinna być reakcja. Pamiętajmy, że konsumenci mają w rękach narzędzia, które błyskawicznie mogą zrujnować dobrą reputację firmy. Rozgoryczony klient, który poniósł straty i któremu nikt nie pomógł, usiądzie do komputera i opisze całą sytuację w blogu lub skomentuje w prasie. I nie będzie to wpis w Internecie czy gazecie przychylny firmie. Strach pomyśleć, jeśli takich klientów znajdzie się więcej...

Podsumowując powyższe uwagi i wskazówki, przede wszystkim:

- przyznaj się do błędu, zaprzeczanie faktom nie opłaca, klient i tak wie swoje;
- szybko reaguj, w tym wypadku czas to pieniądz – dosłownie;
- przeprosiny i rekompensata są niezbędne;
- jeśli możesz, zrób to osobiście, klient doceni, że sam szef firmy się pofatygował.

Zlekceważone ostrzeżenia

Kryzysy nagłe, incydentalne, wywołane doraźnymi, przypadkowymi przyczynami nie są jedynymi, które dotyczą przedsiębiorstwa. Znacznie bardziej niebezpieczne są kryzysy długotrwałe, które jednak też – postępując odpowiednio – można zażegnać. Kryzys długotrwały, za który często przedsiębiorcy obwiniają wszystkich dookoła: konkurentów, lokalną administrację, kłopoty z systemem komputerowym czy nawet złą pogodę, nie pojawia się

w firmie nagle, z dnia na dzień. Spadek konkurencyjności, bo w takiej postaci występuje, stanowi wynik kumulacji różnych nieprawidłowości i zaburzeń w dłuższym okresie, zignorowanych symptomów pogarszającej się sytuacji ekonomicznej. Inaczej mówiąc, sytuacja, która uchodzi za niespodziewaną, była do przewidzenia, ponieważ kryzys wewnątrz organizacji nie pojawia się po prostu z dnia na dzień, lecz jest to proces długotrwały, którego objawy można było wykryć wcześniej i które prawdopodobnie były ignorowane.

Na początku następuje pogorszenie ogólnych wskaźników finansowych przedsiębiorstwa: rentowności i płynności. Zaczynają się zmniejszać przychody ze sprzedaży, obniża się jakość oferowanych produktów. To – w połączeniu z niekorzystną strukturą, brakiem kontroli wewnętrznej oraz brakiem planu strategicznego – prowadzi przedsiębiorstwo do drugiego etapu oznaczającego zagrożenie kondycji finansowej firmy. Zaczyna ona nie dotrzymywać terminów umów, nasila się niezadowolenie klientów, przybywa reklamacji. Wzrasta stan zapasów oraz produkcji w toku. Pojawia się presja na wyprzedzając składników majątku trwałego, mająca zapewnić dopływ gotówki na bieżące opłaty. Gdy nad tymi zjawiskami się nie zapanuje, pojawia się kolejny, trzeci etap kryzysu.

Ujawniają się wtedy istotne zakłócenia w działalności operacyjnej przedsiębiorstwa. W firmie rośnie stan zamrożonych środków w inwestycjach, występują poważne niedobory kapitału obrotowego, wskaźniki finansowe wykazują znaczące pogorszenie. Następuje ponadprzeciętne wydłużenie czasu regulacji zobowiązań, pojawiają się zobowiązania przeterminowane. Zobowiązania bieżące próbuje się regulować, wyzbywając się aktywów firmy. Problemy ze ściąganiem należności oraz regulacją zobowiązań prowadzą do pogłębienia się braku pokrycia finansowego, do niewypłacalności przedsiębiorstwa. W konsekwencji zwiększone koszty finansowe (odsetki od kredytów), rosnące zapotrzebowanie na kredyty, poważne zakłócenia w spłacie zobowiązań i uiszczaniu podatków, znaczące zmniejszenie się zysku netto oraz utrata głównych odbiorców i rzetelnych finansowo klientów negatywnie wpływa na morale kadry kierowniczej i zarządu firmy.

Dochodzi do rotacji na stanowiskach kierowniczych. Odchodzą specjaliści, co w jeszcze większym stopniu powoduje spadek konkurencyjności firmy. Przedsiębiorca, by ratować sytuację, często decyduje się na podpisywanie mało opłacalnych kontraktów oraz na zmniejszenie marży sprzedaży. Brak zdecydowanych działań powstrzymujących kryzys finansowy prowadzi do kolejnego etapu – depresji finansowej firmy. W fazie tej następuje dalsze pogorszenie się sytuacji finansowej przedsiębiorstwa oraz relacji z wierzycielami. Firma generuje straty netto. Brak zdecydowanych działań przeciw-

kryzysowych skutkuje niewypłacalnością firmy, a w konsekwencji prowadzi do jej upadku².

Prawdziwym zabójcą firmy jest brak płynności finansowej. Większość bankrutów wykazywała wcześniej dodatni wynik finansowy. Problemem nie była niska rentowność firmy, ale niepokrywanie bieżących zobowiązań. Dlatego warto wiedzieć, co powoduje brak płynności gotówki w firmie. Główne, najczęstsze przyczyny to nieelastyczność oraz uzależnienie od dostawców kapitału w zarządzaniu finansami, wycofywanie się kredytodawców z dalszego kredytowania i wypowiadanie dotychczasowych kredytów, ubieganie się o odraczenie terminów wymagalności zobowiązań, wysokie koszty związane z pozyskaniem dodatkowych kapitałów, żądanie przez dostawców natychmiastowej zapłaty za dalsze świadczenia, utrata wiarygodności jako partnera w biznesie.

Najpewniejszym sposobem uniknięcia takiej sytuacji jest biznesowa rozważa i ograniczenie chciwości – zarówno w wydatkach, jak i w przychodach. Nie sztuką jest ugryźć, sztuką jest przełknąć bez zadławienia się. Ponadto trzeba znać się na finansach, choćby w podstawowym zakresie. Idealnie byłoby, gdyby każdy w firmie umiał czytać i interpretować bilans oraz rachunek przepływów pieniężnych. Dyscyplina wiedzy finansowej w firmie pozwala ominąć pułapki i nie dopuścić do pojawienia się głębokiego kryzysu.

Fazy kryzysu

Wyróżnia się pięć faz kryzysu w firmie. Pierwsza faza to SZOK. Kiedy dociera do kierownictwa firmy informacja, że sytuacja zaczyna wymykać się spod kontroli, często sądzi się, że jest to jedynie przejściowe zawirowanie. Tak sądziło wielu przedsiębiorców, gdy ich firmy w 1989 roku po raz pierwszy po zderzeniu się z autentycznym rynkiem doświadczyły prawdziwego kryzysu. Pierwsza faza kryzysu jest jedną z dłuższych, ponieważ jej przebieg i natężenie zależy nie tylko od przedsiębiorcy, ile od otoczenia, w którym firma funkcjonuje, czyli od czynników gospodarczych, politycznych i społecznych. Na progu ostatniej dekady ubiegłego wieku faza szoku trwała około dwóch lat. Ta faza często decyduje, w jakim tempie przedsiębiorca będzie pokonywał kolejne fazy.

Kolejna faza to WYCOFYWANIE SIĘ. Wielu przedsiębiorców z różnych powodów próbuje wtedy uczynić krok do tyłu: rezygnuje z części opanowanego rynku, z dalszej ekspansji. Jednak w ten sposób jedynie ułatwia działa-

² N. Daszkiewicz, *Konkurencyjność, poziom makro, mezo i mikro*, PWN, Warszawa 2008, s. 54.

nie konkurentom, którzy na taką okazję czekają. Jest to dość duży błąd. Życie i gospodarka nie znoszą próżni, inni wchodzą na opuszczone miejsce, błąd ten zaś na ogół wynika z obawy utracenia zgromadzonego kapitału i pozycji, jaką firma w przeszłości uzyskiwała. Przedsiębiorcy ci, zajmujący postawę asekuracyjną, nie zdają sobie sprawy, że samo wycofanie się jest poddaniem się, skazaniem na przegraną.

Przedsiębiorcy powinni zachować zimną krew i poszukać takich rozwiązań, które pozwolą im odzyskać konkurencyjność na rynku. Wtedy pojawia się faza trzecia – AKCEPTACJI, polegająca na tym, że przedsiębiorcy podejmują już bardzo konkretne działania, by znaleźć nowe rozwiązania dostosowane do zmienionych realiów otoczenia, akceptowane zarówno przez nich, jak i przez pracowników, kontrahentów i klientów. Tak było z większością firm, które otrząsnęły się po szoku zmiany warunków gospodarowania w 1989 roku. Odnajdywały się w nowych warunkach stopniowo, a to było sygnałem, że zaczyna się lepszy okres w życiu firmy.

Następuje wówczas wejście w kolejną fazę: DOPASOWANIA. To już etap, na którym przedsiębiorcy pozycjonują się na rynku i próbują dostosować swoje umiejętności do oczekiwań klientów. Stają się elastyczni. W tej fazie właściciele firm czują, że kryzys jest już poza nimi, a firma jest w stanie reagować na zmiany w otoczeniu i odpowiednio do tych zmian się dopasowywać. Tak było na przykład po 1989 roku, kiedy firmy, które przetrwały trzy pierwsze fazy kryzysu, na etapie dopasowania wtopiły się w funkcjonowanie gospodarki rynkowej opartej na konkurencyjności i nauczyły się konkutowania na tym rynku. Pojawiło się zapotrzebowanie na nowe umiejętności uprzednio, w systemie gospodarki centralnie sterowanej mało przydatne, takie jak marketing, zarządzanie organizacją, zarządzanie wiedzą w organizacji.

Gdy ta faza z powodzeniem zostanie osiągnięta, następuje faza piąta, ostatnia: WZROSTU. Przedsiębiorstwo, któremu udało się dotrzeć do tego etapu, znajduje się już na wygranej pozycji. Firma, przechodząc przez kolejne fazy kryzysu, nauczyła się, jak przetrwać czas trudny – zagrożeń często co najmniej częściowo od niej niezależnych. Teraz może czerpać korzyści z tego, co przynosi jej nowa sytuacja. I tak też stało się w przypadku polskich firm, które przetrwały rok 1989 i już w poprzedniej fazie dopasowały się do funkcjonowania w nowej ekonomicznej rzeczywistości. Te firmy w latach 90. bardzo rozwinęły swoje zdolności. Nierzadko – choć borykały się z licznymi przeciwnościami i słabościami – rozwinęły się tak bardzo, że dzisiaj są już sporymi, mocnymi ekonomicznie przedsiębiorstwami zatrudniającymi po kilkaset osób (na przykład firmy: Mokate, Eris, firma kosmetyczna AA).

Nie należy jednak ulegać złudzeniom. To, że firma przeszła przez cztery fazy kryzysu i znajduje się w ostatniej fazie wzrostu, nie daje gwarancji, że

ten etap będzie teraz trwał wiecznie. Kryzysy, również w firmie, mają swoją koniunkturę. Faza wzrostu zapewne będzie trwała dość długi czas – jeśli firma będzie dobrze zarządzana i dobrze będą układać się warunki zewnętrzne – ale potem może nastąpić zmiana. Mniej sprzyjająca może okazać się sytuacja polityczna, gospodarcza, strukturalna i *da capo al fine*.

Firma zawsze musi być na to przygotowana i nie sposób wykluczyć, że po raz kolejny czeka ją przechodzenie przez fazy kryzysu. Nauka stąd płynąca: bacznie obserwować co się dzieje wewnątrz firmy i wokół niej, przygotowywać ją do zmian, a także po prostu opracować strategię postępowania pozwalającą firmie przetrwać każde kolejne zawirowanie.

Jan Klimek – dr hab., profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodniczący Związku Rzemiosła Polskiego, członek Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego, organu doradczego Parlamentu Europejskiego i Komisji Europejskiej.

Danuta Dudek

POTRZEBY I OCZEKIWANIA STUDENTÓW WYŻSZYCH UCZELNI EKONOMICZNYCH

We współczesnym świecie dynamicznych zmian rynek pracy oczekuje coraz więcej od absolwentów szkół wyższych. Jeśli pracodawca decyduje się zatrudnić studenta lub absolwenta uczelni wyższej, jednym z kryteriów, jakie bierze pod uwagę przy wyborze kandydata, jest profil uczelni, którą się ukończyło. Stanowi ona bowiem swoistą gwarancję przekazanej wiedzy oraz dodatkowych umiejętności, rozstrzygających o przewadze konkurencyjnej. Z tych względów uczelnia, chcąc zachować swą pozycję na rynku pracy, musi nadążać za zmianami na nim zachodzącymi. Wiąże się to bezpośrednio z rozpoznaniem różnorodnych potrzeb i oczekiwań studentów, które są przełożeniem potrzeb i celów globalnego rynku pracy.

Artykuł jest uzupełnieniem dyskusji przeprowadzonej podczas konferencji naukowej „Rola nauki i edukacji w społeczeństwie wiedzy” zorganizowanej przez Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ 25 maja 2009 roku w Jachrance k. Warszawy, o której kwartalnik „Przedsiębiorstwo Przyszłości” informował w poprzednim numerze.

Dominujące kierunki: ekonomia i administracja

Na początku roku akademickiego 2007/2008 w szkołach wyższych wszystkich typów kształciło się w Polsce 1937,8 tys. studentów. Najwięcej – 115,9 tys. osób na pierwszym roku – studiowało kierunki ekonomiczne i administracyjne, co stanowi ponad 23% wszystkich studiujących na pierwszym roku¹. Za kilka lat grupa ta zasili szeregi absolwentów uczelni i zmierzy się

¹ GUS, *Raport – Studenci szkół wyższych w Polsce w roku akademickim 2007/2008*, Warszawa 22 kwietnia 2008 roku, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_4291_PLK_HTML.htm.

z realiami rynku. Studenci mają tego świadomość, i dlatego podejmują trud nauki nie tylko, „aby zdobyć wyższe wykształcenie”, ale w celu podwyższenia kwalifikacji, zwiększenia swych szans na rynku pracy i poprawy warunków życia. Na tym opierają swe oczekiwania i plany na przyszłość. Oczywiście, poza tymi czysto utylitarnymi motywami bardzo istotnym oczekiwaniem ze strony wielu z nich jest rozwój talentu, zainteresowań i umiejętności.

Thomas L. Friedman w książce *The World Is Flat* opisuje współczesny świat jako miejsce, w którym „na równi współpracuje i konkuruje ze sobą w różnorodnych dziedzinach i w tym samym czasie większa liczba ludzi niż kiedykolwiek, ludzi ze wszystkich części świata, w sposób, jakiego historia dotąd nie widziała”². A wszystko dzięki nowoczesnym technologiom umożliwiającym nowoczesną komunikację i przepływ wiedzy w czasie rzeczywistym.

Wiedza we współczesnym świecie odgrywa istotną rolę, jest najważniejszym czynnikiem wpływającym na przewagę konkurencyjną. Ponieważ nowoczesna, wielowymiarowa wiedza jest dziś wymagana na każdym polu profesjonalnej działalności, oczekiwania osób chcących pozyskać wiedzę zmieniły się w ostatnich latach dynamicznie. Rosnące wymagania rynku pracy i owa dynamika zmian sprawiają, że to, co jeszcze 5 lat temu było wiedzą nowoczesną, dziś najprawdopodobniej jest przestarzałe, a nasze wysiłki powinniśmy kierować nie tyle na podążanie za rosnącą w olbrzymim tempie ilością nowych informacji, ile na umiejętności wykorzystania wiedzy dotychczas zdobytej, integracji nauk i zdolności szybkiego znajdowania i wykorzystywania dostępnej wiedzy. Cieszyć zatem powinna duża liczba absolwentów szkół wyższych (394 tys. osób w roku akademickim 2005/2006 i 410,1 tys. w 2006/2007) oraz zwiększone zainteresowanie studiami podyplomowymi (w roku akademickim 2007/2008 naukę na tego typu studiach pobierało 173,1 tys. studentów, czyli o ponad 15% więcej niż w poprzednim roku).

Największą popularnością cieszyły się kierunki administracyjne i ekonomiczne z liczbą 54,7 tys. słuchaczy (wzrost o 13,7% w porównaniu z rokiem poprzednim). Równocześnie odnotowano wzrost liczby słuchaczy na studiach doktoranckich. Było ich w roku akademickim 2007/2008 o 3,4% więcej w porównaniu z poprzednim okresem badawczym³.

² T.L. Friedman, *The World Is Flat. The Globalised World in the Twenty-first Century*, Penguin Books Ltd., London 2006, s. 8.

³ GUS, *Raport – Studenci szkół wyższych...*, *op.cit.*

Na ostatnim miejscu

Jednak liczby nie oddają całego obrazu szkolnictwa wyższego. Nie mówią one nic o postrzeganej przez studentów i pracowników naukowych jakości nauczania ocenianej w kategoriach dopasowania do sytuacji na rynku pracy. Tymczasem w rankingu brukselskiej, niezależnej organizacji Lisbon Council na temat jakości kształcenia na uczelniach wyższych w poszczególnych krajach należących do OECD, Polska zajęła ostatnie miejsce spośród państw Unii Europejskiej pod względem efektywności nauczania, za to pierwsze pod względem łatwości dostania się na studia. W efekcie obniża to rangę dyplomów polskich uczelni⁴. Ponadto z tego rankingu wynika, że polskie uczelnie zajmują bardzo odległe miejsce pod względem dopasowania programów nauczania do potrzeb lokalnego rynku pracy oraz umiejętności zachęcenia studentów obcych krajów do podjęcia studiów w Polsce.

W zestawieniu stosunkowo dobrze wypadły anglosaskie i skandynawskie systemy edukacyjne (na przykład w Danii, Finlandii, Irlandii, Szwecji, Wielkiej Brytanii). Gorzej systemy rzymsko-germańskie, co odnosi się do takich krajów, jak Austria, Francja, Niemcy, Węgry, Włochy, Holandia, Polska, Hiszpania, Szwajcaria. Należy jednak podkreślić, że ostatnio kraje Europy Środkowej, w tym Polska, znacznie rozszerzyły i udoskonaliły swe programy edukacyjne, realizując trzystopniowy boloński system edukacyjny i umożliwiając tysiącom młodych ludzi podjęcie nauki.

Wnioski, jakie się nasuwają po analizie wyników raportu, są następujące:

- dobry system nauczania jest nastawiony na szeroko pojmowaną edukację, w której chodzi o znalezienie równowagi między działalnością naukową ośrodków i ich działalnością dydaktyczną w celu kreowania i przekazania wiedzy;
- system edukacyjny powinien być otwarty dla jak największej liczby osób, otwarty na zmiany i dostosowujący się do realiów rynku;
- system nauczania powinien rozwijać indywidualne talenty i umiejętności studentów, dając im szanse na odnalezienie się w konkurencyjnym środowisku pracy;
- rynek pracy powinien odgrywać większą niż obecnie rolę w ewaluacji programów studiów w celu lepszego ich dopasowania do potrzeb rynku;

⁴ The Lisbon Council for Economic Competitiveness and Social Renewal, University Systems Ranking: Citizens and Society in the Age of Knowledge, Brussels 18th Nov 2008, http://www.lisboncouncil.net/index.php?option=com_publications&task=view&id=18&Itemid=35.

- globalny rynek pracy wymaga globalnego systemu nauczania, umożliwienia studentom z całego świata podjęcia studiów na wybranym kierunku w celu rzeczywistego rozwoju społeczeństwa opartego na wiedzy;

Za najlepsze uznano te systemy edukacyjne, które oferują największe, realne szanse dla jak największej liczby osób⁵. Oczywiście jakość nauczania może być wyrażana w różny sposób, ale jej trzon stanowi integracja programu nauczania z aktualnymi wymaganiami rynku, a więc: czy wiedza jest przekazywana efektywnie, czy jest to wiedza najnowsza i czy podejmuje ona najważniejsze problemy i przede wszystkim, czy przekazuje ogólny obraz dziedziny, której dotyczy, pozwalając w ten sposób na dalsze zgłębianie interesujących odbiorców tej wiedzy zagadnień, a ponadto czy rozwija dodatkowe umiejętności, takie jak prowadzenie dyskusji, rozmów, prezentacji itd.

Brak spójności między programem nauczania szkół wyższych a realnymi wymaganiami rynku pracy stanowił podstawowy powód umieszczenia Polski tak nisko w opisanym rankingu.

We wrześniu 2008 roku, podczas europejskiego szczytu *Skills and Human Capital* podkreślono, że czynnikiem wydatnie sprzyjającym zwiększeniu konkurencyjności pracowników na rynku Unii Europejskiej jest między innymi dopasowanie programów nauczania do oczekiwań rynku pracy i ułatwienie adaptacji posiadanych przez pracowników kwalifikacji do pożądanych przez rynek zmian⁶. Jakże natomiast są oczekiwania samych studentów wobec kształcenia proponowanego przez uczelnie wyższe w zderzeniu z ich wyobrażeniami o przyszłej aktywności na rynku pracy?

Pod dyktando pracodawców

Oczekiwania studentów w stosunku do placówek naukowych, w szczególności zaś do uczelni wyższych są bezpośrednim następstwem wymagań, jakie pracodawcy stawiają osobom poszukującym pracy. Wyrażają się one w tym, iż potrzeby te i wynikające z nich oczekiwania dotyczą nie tylko wiedzy ścisłej, która obecnie jest pozyskiwana zgodnie z programem zajęć na uczelni wyższej. Obejmują również rozwój tak zwanych miękkich zdolności:

⁵ Por. D.A. Wilson, *Commentary tomorrow, tomorrow and tomorrow: the 'silent' pillar*, „Journal of Management Development” 2007, nr 26, s. 84–86.

⁶ The 2008 Skills and Human Capital Summit, Raising our game, staying ahead, Brussels Sept 16th 2008.

umiejętności prezentacji, negocjacji czy prowadzenia dyskusji. Posiadając je, student – przyszły absolwent szkoły wyższej – łatwiej odnajdzie się na globalnym rynku pracy.

Uwagi te nie wyczerpują listy oczekiwań kierowanych do uczelni wyższych i innych placówek naukowych zajmujących się kształceniem kadr o wysokich i najwyższych kwalifikacjach. W obecnych czasach nie wystarczy przekazać wiedzę. Należy nią zainteresować i sprawić, by student poczuł potrzebę skonfrontowania zdobywanej wiedzy na określone tematy z dodatkowymi problemami do rozwiązania, by formułował związane z nią pytania i szukał na nie odpowiedzi. Dlatego wydaje się, że tradycyjne sposoby przekazywania wiedzy, na przykład wykład, nie sprawdzają się już jako odpowiednia, oczekiwana przez studentów metoda nauczania w nowoczesny sposób wiedzy najnowszej.

W ostatnich latach przeprowadzono wśród studentów i pracowników kierunków ekonomicznych i społecznych na uczelniach wyższych wiele badań dotyczących satysfakcji, potrzeb i oczekiwań związanych ze studiowaniem. Prowadzono je między innymi na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu⁷, w Wyższej Szkole Humanistycznej TWP w Szczecinie⁸, na Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie⁹, w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. Józefa Tischnera w Krakowie¹⁰ oraz w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie¹¹. Miały one na celu diagnozę obecnego stanu nauczania i znalezienie nowoczesnych rozwiązań edukacyjnych, będących podstawą opracowania nowego modelu kształcenia. Uzyskane wyniki wskazują jednoznacznie na istnienie licznych słabych punktów we współczesnym systemie nauczania. Należy zatem uznać takie badania za jak najbardziej potrzebne i jeśli uczyni się z ich rezultatów odpowiedni użytek, będą dobrze służyć poprawie konkurencyjności, efektywności i innowacyjności polskich uczelni. Należy jednocześnie podkreślić, że tak jak rynek się zmienia, dynamicznie zmieniają się

⁷ M. Kierzek, M. Tyburski, *Badanie potrzeb i oczekiwań studentów i pracowników w kontekście rozwoju e-edukacji w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, „E-mentor” 2005, nr 1(5).

⁸ *Obraz studentów studiów zaocznych i jego implikacje pedagogiczne*, „Pedagogika”, <http://www.pedagogika.org/pedagogika/obraz-studentow-studiow-zaocznych-i-jego-implikacje-pedagogiczne/>.

⁹ P. Górski, *Studenci AGH o swych planach życiowych*, <http://www.uci.agh.edu.pl/kadra/bip/42/stud.html>.

¹⁰ J. Karczmarczyk, K. Kural, R. Passia, A. Szklarska, M. Tragasz, *Badania jakości kształcenia w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. J. Tischnera w roku akademickim 2006/2007*, www.wse.krakow.pl/pl/download/file/f.156.

¹¹ *17 oczekiwań czyli o jakości kształcenia w SGH według studentów*, „Gazeta SGH” nr 219, z 30 marca 2006 roku, <http://akson.sgh.waw.pl/gazeta/artukul.php?id=21918>.

oczekiwania i potrzeby studentów, dlatego należy rekomendować cykliczne powtarzanie badań¹².

Wspomniane badania dowiodły, że na przykład w zakresie wyrównywania szans studentów pochodzących z różnych regionów Polski wciąż jeszcze niewystarczająco wykorzystane są możliwości, jakie daje technologia internetowa. Jedną z sygnalizowanych przeszkód w zdobywaniu nauki przez osoby z niektórych regionów, zwłaszcza przez osoby pochodzące z mniejszych miast i wsi, jest utrudniony dostęp do bazy naukowej. Tę barierę w znacznym stopniu niweluje korzystanie z Internetu, co powinno odpowiadać postulatowi wyrównywania szans regionów, zawartemu w Założeniach Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013¹³, zidentyfikowanych jako jeden z priorytetowych celów w Długofalowej Strategii Rozwoju Regionalnego Kraju¹⁴. Zwłaszcza, jeśli przyjąć (co podkreślono szczególnie mocno w Założeniach Narodowego Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013), że „podstawowym kierunkiem działań polityki regionalnej państwa powinno być wspieranie priorytetów związanych z rozwojem gospodarki opartej na wiedzy”¹⁵.

W tym kontekście wykorzystanie mediów elektronicznych jest wielką szansą dla systemu edukacji. Pozwalają one na praktycznie nieograniczony dostęp do wiedzy oraz szerzenie edukacji niezależnie od miejsca i czasu pobytu osoby tym zainteresowanej, poza tym – jest wiele form korzystania z mediów elektronicznych w procesie kształcenia. Obok pełnego e-learningu wyrażającego się zastosowaniem tak zwanego *distance learningu*, czyli kształcenia na odległość, występują metody określane jako *blended learning*, czyli mieszane, łączące elementy tradycyjnej szkoły i e-kursów, starające się przejąć z obu form kształcenia (nauczania w postaci klasycznej i w postaci wirtualnej) to, co w każdej z nich najlepsze: kontakt bezpośredni z prowadzącym zajęcia i współuczestnikami studiów oraz szybkość i łatwość zdobywania materiałów, osiągnane dzięki Internetowi. W ten sposób następuje dopasowanie form nauki do realiów rynkowych¹⁶.

¹² R. James, *Students' changing expectations of higher education and the consequences of mismatches with the reality*, Paper for OECD-IMHE Conference Management responses to changing student expectations, QUT, 24 września 2001 roku.

¹³ *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013*, Warszawa 2004, s. 77–82.

¹⁴ *Długofalowa strategia rozwoju regionalnego kraju*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2003, s. 39–54.

¹⁵ *Założenia Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej, Warszawa 2005, s. 28.

¹⁶ Szerzej na ten temat: I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, *Edukacja w cyberprzestrzeni. Paradygmaty współczesnego kształcenia na odległość*, Stalowa Wola 2009, rozdział 3 oraz D. Doliński, *Formy tele-edukacji*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2008, nr 11(706), s. 31–38.

Fakt ten potwierdzają bogate w tym zakresie doświadczenia krajów anglosaskich i choć nie jest łatwo je zaadaptować do realiów polskiej edukacji, stanowią one – przede wszystkim ze względów organizacyjnych i kosztowych – przyszłość szkolnictwa także w naszym kraju¹⁷. Upowszechnienie kultury internetowej, jak pokazują doświadczenia innych państw, zrewolucjonizowało między innymi profesjonalną edukację w zakresie nauk ekonomicznych¹⁸. Także w Polsce coraz liczniejsze uczelnie ekonomiczne, w tym Szkoła Główna Handlowa, szeroko korzystają z Internetu w swej działalności edukacyjnej.

Zastosowany do realizacji programów kształcenia Internet umożliwia studentom codzienny, sprawny, interaktywny kontakt z kadrą profesorską. Kontakt taki, szczególnie w przypadku studentów zamiejscowych, pobierających naukę w trybie zaocznym lub eksternistycznym, jest szybszy i tańszy niż w przypadku tradycyjnych form uczestnictwa w konsultacjach, seminariach itp. Jak wynika z badań, jest on doceniany i oczekiwany przez studentów. Pozwala także na zdalny dostęp do zasobów bibliotecznych oraz usprawnienie działań administracyjnych (wirtualizacja dziekanatów, ograniczenie formalności dotyczących przebiegu studiów itp.). Nie bez znaczenia jest i to, iż tak szerokie wykorzystywanie nowoczesnych środków komunikowania się na każdym etapie kształcenia i we wszystkich obszarach związanych z procesami zdobywania wiedzy zwiększa również przyszłym absolwentom możliwości znalezienia odpowiedniej pracy już w trakcie studiów lub po ich ukończeniu.

W realiach burzliwego rynku

Elastyczne podejście do warunków określających funkcjonowanie systemu kształcenia w szkołach wyższych jest ważne nie tylko z tego względu, że pozwala pobudzić i rozwinąć motywację studentów do świadomego, odpowiedzialnego kształtowania indywidualnej tożsamości, ale także dlatego, że jednocześnie stwarza korzystne warunki do zaspokajania indywidualnych potrzeb ich osobistego rozwoju. Wąskie specjalizacje nie zapewniają odpowiedniego przygotowania absolwentów do podjęcia działalności zawodowej,

¹⁷ The Lisbon Council for Economic ..., op.cit.; G. Penkowska, *Polski e-learning w opiniach ekspertów*, cz. 1, „E-mentor” 2007, nr 3 (20); I.K. Hejduk, W.M. Grudzewski, *Edukacja...*, op.cit.

¹⁸ J.R. Evans, I.M. Haase, *Online business education in the twenty-first century: an analysis of potential target markets*, „Internet Research” 2001, nr 11, s.246–260; E.S.W. Ng, R.J. Burke, *The next generation at work – business students’ views, values and job search strategy. Implications for universities and employers*, „Education+Training” 2006, nr 48, s. 478–492.

są niewystarczające, by dobrze przygotować studenta do jego przyszłej pracy. Potrzebna jest szeroka, spersonalizowana oferta programowa w maksymalnym stopniu dostosowana do indywidualnych zainteresowań i zarazem biorąca pod uwagę, że współczesny rynek zmienia się dynamicznie, tworzy zupełnie inne środowisko niż to, z którym student mógł się zetknąć w przeszłości, do którego przywykł, a nawet to, które istnieje w danej chwili.

To w znacznym stopniu wyjaśnia, dlaczego absolwenci szkół wyższych kształceni w tradycyjny sposób na podstawie tradycyjnych programów tak często boleśnie przeżywają konfrontację z rynkiem pracy i wymaganiami pracodawców¹⁹. Autorskie planowanie programu zajęć przez studentów w danej dziedzinie zamiast zaliczania przedmiotów z gotowej listy byłoby krokiem naprzód, prowadzącym do zwiększania samodzielności i wzmocnienia konstruktywnego myślenia. Zastosowanie takiej metody elastycznego programowania studiów sprzyałoby zwiększeniu odpowiedzialności studenta za tok i efekty nauki i jednocześnie lepiej przygotowywałoby go do roli decydenta na kolejnych etapach jego profesjonalnej aktywności.

Rola uczelni w tym wypadku byłaby podwójna. Przy założeniu, że student ma być autorem własnego rozwoju, otrzymywana przez niego pomoc ze strony uczelni w procesie zdobywania wiedzy powinna obejmować po pierwsze wsparcie w zakresie zidentyfikowania zainteresowań i aspiracji, po drugie – pomoc w pokonywaniu problemów stojących na drodze ich realizacji. Według autorów opracowania o akademickim e-nauczaniu największa obecnie grupa studentów oczekuje „wiedzy kierunkowej, przygody intelektualnej, praktycznego przełożenia na przyszłą pracę zawodową”, ale „zarazem dużej elastyczności czasowej i organizacyjnej”²⁰. Inaczej mówiąc, uczelnia w odpowiedzi na tak różnorodne oczekiwania nie może po prostu poprzestać na masowym nauczaniu, powinna jednocześnie skierować swe wysiłki na personalizację nauki.

Nauka przez doświadczenie

Już na etapie procesu rekrutacyjnego studenci muszą przekonywać, negocjować, prezentować wyniki swojej pracy, co wiąże się z pokonywaniem

¹⁹ Szczegółowe opracowanie tej kwestii w: R. Holden, J. Hamblett, *The transition from higher education into work: tales of cohesion and fragmentation*, "Education+Training" 2007, nr 49, s. 516–585; A. Buchner-Jeziorska, *Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów wyższych uczelni*, 2002, http://menedzer.wp.pl/artykuly-r.php?tematyka=Kadry&id_ar=4029.

²⁰ A. Bronk, M. Dąbrowski, J.M. Mischke, A. Nowak, A. Pawełczak, A.K. Stanisławska, P. Stencel, J. Urbaniec, W. Zieliński, *Takie rzeczy to tylko w erze... e-learningu*, „E-mentor” 2006, nr 3.

stresu i umiejętnością autoprezentacji. W badaniu przeprowadzonym przez Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC 82% studentów stwierdziło, że potrafi sobie wyznaczać cele, a 79% podejmuje się ponoszenia odpowiedzialności za powzięte decyzje²¹.

Nie zamierzają jednak na tym poprzestać. Pragną dalszego rozwijania posiadanych w tym zakresie umiejętności i oczekują pomocy ze strony uczelni jako głównego źródła pozyskiwania kompetencji. Nie tylko w tej dziedzinie. Na liście wymagań pracodawców względem przyszłych pracowników znajdują się również takie cechy, jak umiejętność perspektywicznego myślenia i wyrażania swoich pomysłów, otwartość na nowe doświadczenia i umiejętność adaptacji do zmian. Oczekiwana jest także elastyczność i samodzielność oraz jednoczesna umiejętność pracy w zespole. Tego rodzaju kompetencji, z czego najważniejsze z praktycznego punktu widzenia wydają się umiejętność komunikacji, pracy w grupie, prowadzenia prezentacji i wystąpień oraz rozwiązywania problemów, nie sposób jednak pozyskać, będąc jedynie biernym słuchaczem.

Wśród osób studiujących coraz większe jest zainteresowanie takimi inicjatywami, jak studenckie koła naukowe, organizacje i stowarzyszenia międzyuczelniane oraz samorządy studenckie. Wynikają z tego wnioski dla funkcjonowania uczelni. Programy nauczania, jak również formy przekazywania wiedzy powinny być zorientowane na jej samodzielne zdobywanie. Nacisk powinien być kładziony na rozwiązywanie problemów, pracę w grupie i planowanie pracy. W nowoczesnym podejściu do nauczania eksponowane miejsce przypada też doskonaleniu umiejętności prowadzenia dyskusji, przytaczania trafnych argumentów i opanowaniu retoryki.

Reasumując: czym zatem jest właściwie nowoczesne podejście do nauczania? Oznacza ono najnowszą wiedzę przekazywaną w sposób profesjonalny i adekwatny do wymagań współczesnego studenta. Oznacza ograniczenie wykładów na rzecz zajęć interaktywnych, a więc dyskusji i prezentacji, gdyż student może wtedy na podstawie materiałów wykładowych i zadanej literatury samodzielnie przygotować się do zajęć. W konsekwencji w ich toku zyskuje znacznie więcej aniżeli wówczas, gdy tylko wysłuchuje tego, co ma mu do przekazania profesor i inni współpracujący z nim nauczyciele akademicy. Aktywne uczestnictwo w planowaniu nauki, w wyborze treści i sposobu prowadzenia zajęć, kryteriów oceny osiągniętych efektów nauczania

²¹ Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC, *Raport z badania Kompetencje interpersonalne i menedżerskie polskich studentów*, Warszawa 2005; Instytut Badawczy MillwardBrown, SMG/KRC, *Raport z badania Perspektywy zatrudnienia studentów*, Warszawa 2006.

sprawiają, że student ma szansę poczuć się odpowiedzialnym za własne postępy w nauce i podejmowanych w toku studiów prac badawczych.

Zastosowanie wymienionych wskazań odnoszących się do usprawnienia technik uczenia się i efektywnego przyswajania wiedzy, niebędących dotychczas – jak stwierdzają sami studenci – ich mocną stroną, wspomaga procesy kształcenia w szkołach wyższych i powinno przybliżać do osiągnięcia celu, jakim jest dobre przygotowanie absolwentów do wymagań współczesnego rynku pracy i stworzenie podstaw do późniejszego aktualizowania, doskonalenia i rozwijania zdobytej wiedzy²². Ważną rolę w budowaniu motywacji i wykształceniu proaktywnych postaw względem nauki odgrywa wyraźne zdefiniowanie, do czego potrzebna jest studentowi – przyszłemu specjalście w określonej dziedzinie – zdobywana na studiach wiedza.

Edukacja nastawiona jedynie na wyniki (nawet jeśli dotyczy wiedzy najświeższej, przekazanej w atrakcyjny sposób) nie daje oczekiwanych, długotrwałych rezultatów bez podmiotowego zaangażowania w proces uczenia się. Cel nauczania w odniesieniu do każdego przedmiotu musi być jasno sformułowany już na początku zajęć i dobrze zrozumiany przez uczestników studiów. Dopiero wtedy nabiorą oni rzeczywistego przekonania, że poznają nowy fragment rzeczywistości, a nie uczestniczą jedynie w zaliczaniu „na stopień” narzuconego przez program studiów kolejnego przedmiotu. Ponadto zarówno pracodawcy, jak i studenci zwracają uwagę na znaczenie stażów i praktyk w przedsiębiorstwach w kraju i za granicą. To one umożliwiają weryfikację zdobytej wiedzy w praktyce, a jeśli jest to staż lub praktyka na przykład w ramach programów wymiany studentów Erasmus pozwalają na realne poznanie rynku globalnego oraz doskonalenie znajomości języków obcych.

Ta „zagraniczna przygoda”, jaką jest staż lub praktyka w innym kraju, przekłada się dodatkowo na zwiększenie samodzielności i umiejętności radzenia sobie ze stresem zazwyczaj towarzyszącym zetknięciu się z obcym otoczeniem, obcą kulturą i obyczajowością. W rezultacie powiększa się zdolność studenta dostosowywania się do nowych warunków oraz otwartość na zmiany. Ponadto następuje pełniejsze poznanie realnego rynku pracy, co sprzyja lepszemu rozpoznaniu obszarów aktywności zawodowej, w której przyszły absolwent szkoły wyższej chciałby znaleźć zastosowanie wyniesionej z uczelni wiedzy i posiadanych uzdolnień.

²² Por. *Obraz studentów studiów zaocznych i jego implikacje pedagogiczne*, „Pedagogika”, <http://www.pedagogika.org/pedagogika/obraz-studentow-studiow-zaocznych-i-jego-implikacje-pedagogiczne/>.

Bibliografia

1. *17 oczekiwań czyli o jakości kształcenia w SGH według studentów*, „Gazeta SGH” nr 219, z 30 marca 2006 roku, <http://akson.sgh.waw.pl/gazeta/artukul.php?id=21918>.
2. *The 2008 Skills and Human Capital Summit, Raising our game, staying ahead*, Brussels Sept 16th 2008.
3. Bronk A., Dąbrowski M., Mischke J.M., Nowak A., Pawełczak A., Stanisławska A.K., Stencel P., Urbaniec J., Zieliński W., *Takie rzeczy to tylko w erze... e-learningu*, „E-mentor” 2006, nr 3.
4. Buchner-Jeziorska A., *Oczekiwania pracodawców wobec absolwentów wyższych uczelni*, 2002, http://menedzer.wp.pl/artykuly-r.php?tematyka=Kadry&id_ar=4029.
5. *Długofalowa strategia rozwoju regionalnego kraju*, Rządowe Centrum Studiów Strategicznych, Warszawa 2003.
6. Doliński D., *Formy teleedukacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 11(706).
7. Evans J.R., Haase I.M., *Online business education in the twenty-first century: an analysis of potential target markets*, “Internet Research” 2001, nr 11.
8. Friedman T.L., *The World Is Flat. The Globalised World in the Twenty-first Century*, Penguin Books Ltd., London 2006.
9. Górski P., *Studenci AGH o swych planach życiowych*, <http://www.uci.agh.edu.pl/kadra/bip/42/stud.html>.
10. GUS, *Raport – Studenci szkół wyższych w Polsce w roku akademickim 2007/2008*, Warszawa 22 kwietnia 2008 roku, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_4291_PLK_HTML.htm.
11. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., *Edukacja w cyberprzestrzeni. Paradygmaty współczesnego kształcenia na odległość*, Stalowa Wola 2009.
12. Holden R., Hamblett J., *The transition from higher education into work: tales of cohesion and fragmentation*, “Education+Training” 2007, nr 49.
13. Instytut Badawczy MillwardBrown SMG/KRC, *Raport z badania Kompetencje interpersonalne i menedżerskie polskich studentów*, Warszawa 2005.
14. Instytut Badawczy MillwardBrown, SMG/KRC, *Raport z badania Perspektywy zatrudnienia studentów*, Warszawa 2006.
15. James R., *Students' changing expectations of higher education and the consequences of mismatches with the reality*, Paper for OECD-IMHE Conference Management responses to changing student expectations, QUT, Sept 24 2001.
16. Karczmarczyk J., Kural K., Passia R., Szklarska A., Tragasz M., *Badania jakości kształcenia w Wyższej Szkole Europejskiej im. ks. J. Tischnera w roku akademickim 2006/2007*, www.wse.krakow.pl/pl/download/file/f.156.
17. Kierzek M., Tyburski M., *Badanie potrzeb i oczekiwań studentów i pracowników w kontekście rozwoju e-edukacji w Akademii Ekonomicznej w Poznaniu*, „E-mentor” 2005, nr 1(5).
18. *The Lisbon Council for Economic Competitiveness and Social Renewal*, University Systems Ranking: Citizens and Society in the Age of Knowledge, Brussels 18th Nov 2008, http://www.lisboncouncil.net/index.php?option=com_publications&task=view&id=18&Itemid=35
19. Ng E.S.W., Burke R.J., *The next generation at work – business students' views, values and job search strategy. Implications for universities and employers*, „Education+Training” 2006, nr 48.
20. *Obraz studentów studiów zaocznych i jego implikacje pedagogiczne*, “Pedagogika”, <http://www.pedagogika.org/pedagogika/obraz-studentow-studiow-zaocznych-i-jego-implikacje-pedagogiczne/>.
21. Penkowska G., *Polski e-learning w opiniach ekspertów*, cz. 1, „E-mentor” 2007, nr 3(20).
22. Wilson D.A., *Commentary Tomorrow, tomorrow and tomorrow: the 'silent' pillar*, „Journal of Management Development” 2007, nr 26.
23. *Założenia Narodowego Planu Rozwoju na lata 2007–2013*, Warszawa 2004.

24. *Założenia Narodowej Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki i Pracy, Departament Polityki Regionalnej, Warszawa 2005.

Danuta Dudek – mgr inż., doktorantka w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, pracownik międzynarodowej firmy Oriflame Cosmetics AB w Sztokholmie.

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH W SZKOLENIU PRACOWNIKÓW

Postęp technologii informatycznej i komunikacyjnej (ang. *Information and Communication Technologies – ICT*) oraz multimediiów sprawia, że otoczenie, w którym przebywamy, ulega ogromnym przeobrażeniom. Żyjemy w czasach, w których informacja staje się podstawą sprawnego funkcjonowania firm, szkół, instytucji. Fundamentalnego znaczenia nabiera zapewnienie dostępu do infrastruktury informacyjnej, a także nabycie wiedzy o tym, jak można efektywnie korzystać z nowych możliwości w takich dziedzinach, jak przemysł, handel, administracja, opieka medyczna.

Wymaga to od każdego wszechstronnego przygotowania w zakresie obsługi komputera, w tym wykorzystania Internetu jako źródła informacji i efektywnego środka komunikacji. Umiejętność pozyskiwania, gromadzenia i wykorzystywania informacji dzięki stosowaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych jest jednym z czynników wpływających na wzrost gospodarczy, co w efekcie przekłada się na jakość życia społeczeństwa¹. Z badań wynika, że technologie informacyjne i komunikacyjne w ostatnich latach odpowiadają za jedną czwartą wzrostu PKB oraz za 40% wzrostu produktywności w Unii Europejskiej². W dobie dynamicznego rozwoju technologii ICT potrzeba stałego aktualizowania kwalifikacji informatycznych pracowników oraz uzupełniania kwalifikacji pracowników starszych o umiejętność wykorzystywania komputera. Maksymalne obycie z technologią ICT staje się koniecznością odnoszącą się do wszystkich zatrudnionych.

¹ *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2013.*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2008, s. 1, http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/495/6271/Strategia_rozwoju_spoleczenstwa_informacyjnego_w_Polsce_do_roku_2013_dokument_p.html [17.03.2009].

² *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce...*, *op.cit.*

Na dwóch poziomach zaawansowania

W okresie budżetowania 2004–2006 z Europejskiego Funduszu Społecznego dofinansowano projekt szkoleniowy „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04)³ realizowany przez Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie. Projekt skierowany był do osób dorosłych, pracujących, które chciały dostosować swoje kwalifikacje zawodowe do potrzeb rynku pracy⁴. Szkolenia prowadzono na dwóch poziomach zaawansowania, przy czym poziom szkoleń i sposób ich realizacji umożliwiały kompleksowe poszerzenie kwalifikacji informatycznych.

Program szkoleń obejmował użytkowanie komputera, posługiwanie się podstawowymi aplikacjami użytkowymi, takimi jak Word, Excel, Access, PowerPoint, sieci informatyczne, posługiwanie się Internetem i podstawowymi aplikacjami internetowymi⁵. Szkolenia prowadzono w formie tradycyjnej, stacjonarnej oraz w formie mieszanej z wykorzystaniem e-learningu i platformy do nauczania zdalnego *Learning Management System* (LMS). Stosowano także szkolenia mieszane (*blended learning*), łączące korzyści z e-learningu z atutami szkoleń stacjonarnych.

Nabyta w trakcie szkoleń wiedza i umiejętności praktyczne umożliwiały dodatkowo uzyskanie międzynarodowego, uznawanego w całej Europie certyfikatu ECDL (*European Computer Driving Licence*), upowszechnionego przez CEPIS, czyli *Council of European Professional Informatios Societies*. Realizacja projektu przez Centrum Kształcenia Ustawicznego w Sopocie została wysoko oceniona przez uczestników szkoleń zarówno w odniesieniu do poziomu szkoleń, jak i standardu ich organizacji. Dorobek prezentowano w ramach „Dobrych praktyk” w województwie pomorskim.

³ Projekt realizowano w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Priorytetu 2: „Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach”, Działania 2.1: „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”.

⁴ Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004–2006, projekt przygotowany po negocjacjach PWW, MGPIPS, Warszawa luty 2004, s. 109–111.

⁵ Wniosek o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04).

Beneficjenci

Dzięki temu, że ogłoszenia o projekcie opublikowano w różnych mediach, przede wszystkim w prasie i radio, możliwość skorzystania z oferty była powszechna. Każda z osób pracujących w województwie pomorskim (projekt miał charakter regionalny i był adresowany do mieszkańców tego województwa) miała więc takie same szanse uczestnictwa w szkoleniach⁶. Łącznie ukończyły je 162 osoby. Byli to ludzie z różnych branż: nauczyciele, pielęgniarki, księgowi, pracownicy biurowi, pracownicy administracji, bibliotekarze, lekarze, przedstawiciele kadry zarządzającej itp. Różnili się natomiast między innymi poziomem wykształcenia, wiekiem i doświadczeniem zawodowym.

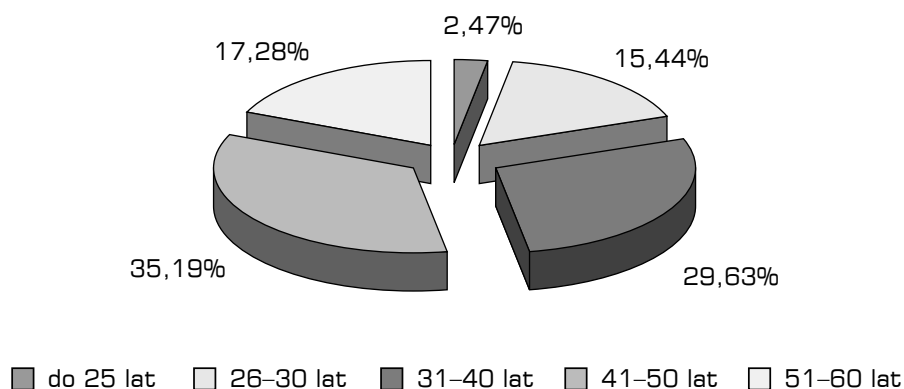
Większość szkolących się legitymowała się wykształceniem wyższym – 74,08%. Wykształcenie średnie miało 21,60% ogółu szkolących się, podstawowe, zawodowe i gimnazjalne – zaledwie 4,32%⁷. Przytoczone wskaźniki wyraźnie wskazują na pewną tendencję: uczestnictwo w szkoleniach rośnie wraz ze wzrostem poziomu wykształcenia. Związane jest to prawdopodobnie z rosnącą wraz z poziomem posiadanego wykształcenia świadomości konieczności aktualizowania swoich kwalifikacji. Tendencja ta najpełniej wyraża się w grupie osób z wykształceniem średnim, a zwłaszcza wyższym.

Najczęściej dokształcanie w ramach projektu podejmowały osoby o długim stażu pracy, powyżej 25 lat (22,84%). Nieco mniejszy wskaźnik (17,28%) można odnieść do osób o stażu pracy wynoszącym od 10 do 15 lat oraz osób o stażu pracy w przedziale 20–25 lat (15,43%). Również analiza wieku szkolących się wskazuje na pewne prawidłowości. Najczęściej w szkoleniach uczestniczyły osoby w wieku 41–50 lat (35,19%). Wysokie uczestnictwo w szkoleniach można odnieść również do kategorii wiekowej 31–40 lat (29,63%). Osoby po 50 roku życia stanowiły 17,28% ogółu szkolących się. Najrzadziej swoje kwalifikacje informatyczne uzupełniały osoby młode, w wieku do 25 lat oraz w przedziale wiekowym 26–30 lat.

Na rys. 1 przedstawiono odsetek osób w poszczególnych kategoriach wiekowych, uczestniczących w szkoleniach realizowanych w ramach projektu.

⁶ Można przyjąć zatem założenie o losowym charakterze próby.

⁷ Obliczenia własne na podstawie dokumentacji z realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” (nr Z/2.22/II/2.1/65/04).

Rys. 1. Uczestnicy szkoleń według wieku

Źródło : opracowanie własne na podstawie wyników badań dla N=162.

Preferowane formy i poziomy szkoleń

Realizowany projekt umożliwił szkolącym się wybór formy i poziomu zaawansowania szkoleń. Do dyspozycji były formy tradycyjne, stacjonarne o podstawowym zakresie tematycznym oraz szkolenia o charakterze bardziej zaawansowanym, realizowane w formie mieszanej, odbywające się bądź w salach informatycznych, bądź w trybie online. W pierwszej grupie realizowano szkolenia w zakresie Modułu A – Użytkowanie komputerów, Internet i aplikacje internetowe oraz Modułu B – Aplikacje użytkowe (Word, Excel, Access, PowerPoint). Na bardziej zaawansowanych poziomach szkolenia, ukierunkowanych na wykorzystanie nowoczesnych technologii informatycznych, posługiwano się Modułem D – MS Office dla zaawansowanych oraz Modułem C – Tworzenie stron internetowych⁸.

Łącznie przeprowadzono 20 szkoleń, 6 szkoleń w zakresie Modułu A, 6 szkoleń w zakresie Modułu B, 4 szkolenia w zakresie Modułu C oraz 4 szkolenia w zakresie Modułu D⁹.

Uczestnicy projektu, zróżnicowani pod względem wieku, poziomu wykształcenia i stażu pracy, zdecydowanie preferowali tradycyjne formy szko-

⁸ Na szkolenia w zakresie Modułu A i Modułu C przeznaczono 30 godzin, w zakresie Modułu B – 60 godzin, w zakresie Modułu D – 70 godzin. Por. Wniosek o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych”.

⁹ Wniosek o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych”.

lenia. Na szkolenia prowadzone w formie stacjonarnej zgłosiło się 3 razy więcej chętnych niż na szkolenia prowadzone w formie *blended learning* z wykorzystaniem platformy do nauczania zdalnego. Realizując projekt, próbowano między innymi znaleźć odpowiedzi na pytania:

- jaką formę szkoleń preferują pracownicy starsi wiekiem?
- czy występuje zależność pomiędzy wiekiem szkolących się a preferowaną formą szkoleń oraz stopniem zaawansowania szkoleń?

W tabeli 1 zestawiono liczbę szkolących się oraz średnie wieku w poszczególnych modułach szkoleń realizowanych w ramach projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych”.

Tabela 1. Liczba oraz średnie wieku szkolących się w poszczególnych modułach szkoleń

Moduł szkolenia	Liczba osób uczestniczących w szkoleniach	Wskaźnik % ogółu	Średnia wieku
Moduł A Użytkowanie komputerów, Internet i aplikacje internetowe	63	30,88%	45
Moduł B Aplikacje użytkowe (Word, Excel, Access, PowerPoint)	67	32,84%	44
Moduł C Tworzenie stron internetowych	36	17,65%	37
Moduł D MS Office dla zaawansowanych	38	18,63%	38

Źródło: obliczenia własne na próbie N=63 dla szkoleń w zakresie Modułu A, N=67 dla szkoleń w zakresie Modułu B, N=36 dla szkoleń w zakresie Modułu C, N=41 dla szkoleń w zakresie Modułu D, N=207 dla 20 zrealizowanych szkoleń.

Z danych przedstawionych w tabeli wynika, że w szkoleniach tradycyjnych realizowanych w zakresie Modułu A i Modułu B uczestniczyły osoby starsze wiekiem. Średnia wieku szkolących się kształtowała się na poziomie 45 i 44 lat. W szkoleniach w zakresie Modułu D, wykorzystujących nowoczesne technologie e-learningowe, średnia wieku kształtowała się na poziomie znacznie niższym – 38 lat. Tendencja ta dotyczy również szkoleń zaawansowanych, prowadzonych w ramach Modułu C. Średni wiek szkolących się wynosił w tym przypadku 37 lat.

Weryfikacja hipotezy

Zależność pomiędzy formą szkolenia i stopniem zaawansowania a wiekiem szkolących się jest wyraźna. Potwierdzają to również badania statystyczne. Weryfikację hipotezy o różnicach w wieku szkolących się w Module B i Module D przeprowadzono w sposób następujący. Opracowane zostały dwie wersje hipotezy. W hipotezie określonej jako zerowa (H_0) przyjęto, że średni wiek szkolących się w obu modułach jest taki sam, w hipotezie alternatywnej (H_1), że średni wiek szkolących się w Module D jest niższy niż Module B. Wykorzystując test dla dwóch średnich, wartość statystyki u^{10} z wyników dla obu prób wynosi $u = -3,10$. Dla poziomu istotności $\alpha = 0,01$ wartość krytyczna wynosi $u_\alpha = -2,33$.

Z porównania u i u_α wynika, że $u = -3,10 < -2,33 = u_\alpha$. Hipotezę H_0 należy zatem odrzucić na korzyść hipotezy alternatywnej H_1 . Różnice w wieku szkolących się są statystycznie istotne. Można zatem powiedzieć, że rzeczywiście na szkolenia zaawansowane i prowadzone w formie *blended learning* w ramach Modułu D zgłaszały się osoby młodsze niż na szkolenia tradycyjne w zakresie Modułu B. Analogiczne wyniki uzyskuje się po porównaniu wieku szkolących się w Module A i Module D oraz w Module A i Module C.

Badania i analiza ich wyników prowadzą do kilku wniosków. Młodszy pracownicy oprócz szkoleń tradycyjnych chętnie korzystają ze szkoleń wykorzystujących nowoczesne technologie e-learningowe. Starsi wiekiem pracownicy preferują zdecydowanie szkolenia tradycyjne o podstawowym i najczęściej wykorzystywanym w pracy zawodowej zakresie tematycznym. Zatem tego rodzaju szkolenia w pierwszej kolejności należy kierować do tej kategorii wiekowej pracowników. Szkolenia e-learningowe czy też prowadzone w formie mieszanej (*blended learning*) należy poprzedzać szkoleniami tradycyjnymi. Potwierdzona empirycznie zależność powinna być brana pod uwagę podczas planowania i realizacji efektywnych szkoleń dla pracowników.

Bibliografia

1. *Strategia rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce do 2013*, Ministerstwo Spraw Wewnętrznych i Administracji, 2008, http://www.mswia.gov.pl/portal/SZS/495/6271/Strategia_rozwoju_spoleczenstwa_informacyjnego_w_Polsce_do_roku_2013__dokument_p.html [17.03.2009].
2. Greń J., *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*, PWN, Warszawa 1974.

¹⁰ Test dla dwóch średnich. Por. J. Greń, *Statystyka matematyczna. Modele i zadania*, PWN, Warszawa 1974, s. 64–69.

3. Zintegrowany Program Operacyjny Rozwoju Regionalnego 2004–2006, projekt przygotowany po negocjacjach PWW, MGPiPS, Warszawa luty 2004.
4. Wniosek o dofinansowanie ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego realizacji projektu „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych” w ramach Zintegrowanego Programu Operacyjnego Rozwoju Regionalnego, Priorytetu 2: „Wzmocnienie rozwoju zasobów ludzkich w regionach”, Działania 2.1: „Rozwój umiejętności powiązany z potrzebami regionalnego rynku pracy i możliwości kształcenia ustawicznego w regionie”.

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska – mgr inż., jest autorką projektu szkolenia zatytułowanego „Podnoszenie kwalifikacji w zakresie informatyki i technologii informacyjnych”. W okresie od 1.03.2005 do 31.01.2007 była koordynatorką projektu i jednym z wielu trenerów. Pełni również funkcję eksperta w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego w dziedzinie poprawy zdolności adaptacyjnych pracowników i przedsiębiorców.

Robert Maciejczyk

ADMINISTRACJA SAMORZĄDOWA A POLICJA

We współczesnym państwie obowiązkiem administracji publicznej (w tym samorządowej) jest zbudowanie sprawnego i przejrzystego systemu zarządzania w sytuacjach kryzysowych, ponieważ ich skutki mogą zagrażać bezpieczeństwu ludzi i środowiska. Sprawność funkcjonowania służb i instytucji jest oceniana przez pryzmat ich skuteczności w warunkach zagrożeń. Działania wszystkich elementów systemu powinny być spójne, skoordynowane i wzajemnie się uzupełniać. Czynnikiem mającym istotny wpływ na efektywność działań podmiotów systemu reagowania kryzysowego, w tym Policji, jest funkcjonowanie sprawnego systemu zarządzania i koordynacji oraz wyposażenie w odpowiedni sprzęt i środki materiałowe.

W każdym z przypadków zaistnienia danego rodzaju zagrożenia musi istnieć prawna i organizacyjna możliwość uruchomienia wszystkich zasobów sił i środków. Jedynym ograniczeniem może być skala i rodzaj zdarzenia. Podejmowane działania powinny cechować integracja wysiłków wszystkich służb w celu szybkiego opanowania kryzysu. Odnosi się to także do działań na szczeblu powiatu. Zgodnie z ustawą z 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (tekst jednolity Dz.U. z 2002 roku, Nr 147, poz. 1229 ze zm.) powiat wykonuje określone ustawami zadania publiczne o charakterze ponadgminnym w zakresie między innymi: porządku publicznego i bezpieczeństwa obywateli, jak również ochrony przeciwpowodziowej, przeciwpożarowej i zapobiegania innym nadzwyczajnym zagrożeniom życia i zdrowia ludzi oraz środowiska. Kierownikiem starostwa powiatowego jest, jak wiadomo, starosta i on jest zwierzchnikiem powiatowych służb, inspekcji i straży. Do jego zadań należy uzgadnianie wspólnych działań tych jednostek na obszarze powiatu oraz kierowanie takimi działaniami w sytuacjach szczególnych.

Rada powiatu ma uprawnienia do wydawania powiatowych przepisów porządkowych, jeżeli jest to niezbędne do ochrony życia, zdrowia lub mienia

obywateli, ochrony środowiska naturalnego albo zapewnienia porządku, spokoju i bezpieczeństwa publicznego. Ich zakres nie jest jednak uregulowany w odrębnych ustawach lub innych powszechnie obowiązujących przepisach. Jedynym warunkiem wymaganym do spełnienia tej funkcji jest występowanie wymienionych przyczyn na obszarze więcej niż jednej gminy.

Rolę starosty w funkcjonowaniu krajowego systemu ratowniczo-gaśniczego, którego celem jest ochrona życia, zdrowia, mienia lub środowiska, określa ustawa z 24 sierpnia 1991 roku o ochronie przeciwpożarowej (tekst jednolity Dz.U. z 2001 roku, Nr 142, poz. 1592 ze zm.). Powyższe cele krajowy system ratowniczo-gaśniczy wykonuje poprzez: walkę z pożarami lub innymi klęskami żywiołowymi, ratownictwo techniczne, ratownictwo chemiczne, ratownictwo ekologiczne oraz ratownictwo medyczne.

Starosta wypełnia przypadające mu zadania w systemie, korzystając z pomocy zespołu do spraw ochrony przeciwpożarowej i ratownictwa. Zespół ten staje się zespołem reagowania kryzysowego w przypadku klęski żywiołowej lub innego nadzwyczajnego zdarzenia oraz zagrożenia życia, zdrowia lub środowiska noszącego znamiona kryzysu. W jego skład wchodzi: starosta jako przewodniczący, komendant powiatowy Państwowej Straży Pożarnej jako jego zastępca oraz jako pierwszy z członków zespołu – komendant powiatowy Policji. Policja jest też jednym z podmiotów wchodzących w skład powszechnego systemu bezpieczeństwa i w przypadku wystąpienia zdarzeń godzących bezpośrednio w bezpieczeństwo obywateli i porządek publiczny jest podmiotem wiodącym. Rola pomocnicza przypada jej natomiast w przypadku działań ratowniczych wynikających z zagrożeń spowodowanych działaniem sił natury bądź rozwojem cywilizacyjnym ludzkości.

Kwestie zadań spoczywających na Policji w warunkach zagrożeń zostały uregulowane w ustawie o Policji oraz innych aktach prawnych. Aktualny katalog takich zadań został opracowany na podstawie stosownych przepisów we właściwych ustawach i aktach wykonawczych do tych ustaw, a także na podstawie doświadczeń Policji w zakresie reagowania na zdarzenia zakłócające bezpieczeństwo i porządek publiczny (np. w czasie klęski powodzi w 1997 roku i w latach następnych) oraz działań podejmowanych w przypadku katastrof. Zasadnicze zadania Policji w czasie wystąpienia różnego rodzaju zagrożeń wykonują jednostki prewencji i ruchu drogowego, wspomagane przez służbę kryminalną i logistyczną. Uruchomienie działań następuje po uzyskaniu informacji o zagrożeniu, zgodnie z przyjętymi procedurami i wcześniej opracowanymi planami – stosownie do rodzaju zagrożenia.

Oto bardziej szczegółowa charakterystyka podstawowych zadań Policji w warunkach zagrożeń. Obejmują one czynności w zakresie: alarmowania i ostrzegania, działań porządkowych, bezpośrednich działań związanych

z likwidacją zagrożenia oraz działań mających na celu przywrócenie stanu istniejącego przed wystąpieniem zagrożenia.

W przypadku alarmowania i ostrzegania Policja realizuje zadania związane między innymi z uzyskiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji o zaistniałym zdarzeniu na potrzeby kierowania, dowodzenia i współdziałania z właściwymi organami i służbami ratowniczymi.

W przypadku działań porządkowych do podstawowych obowiązków Policji należy między innymi zabezpieczenie swobodnego dojazdu i wyjazdu ekip oraz jednostek skierowanym do działań, ochrona porządku w miejscach zdarzeń oraz izolacja miejsc mogących stanowić dodatkowe zagrożenie dla życia i zdrowia ludzi. Organizuje poza tym objazdy rejonów zagrożonych oraz informuje o takich objazdach, przeciwdziała tworzeniu się zbiegowisk i zapobiega objawom paniki, informuje ludność o kierunkach, odległościach, sposobie dojścia lub dojazdu do miejsc zbiórek do ewakuacji, kieruje ruchem na drogach przemieszczania się ewakuowanej ludności i w zależności od potrzeb pilotuje kolumny pojazdów z ewakuowanymi, a także identyfikuje i prowadzi wykaz ofiar.

W zakresie bezpośrednich działań związanych z likwidacją zagrożenia Policja koncentruje się na realizacji ustawowych zadań dotyczących utrzymania bezpieczeństwa i porządku publicznego oraz w warunkach wystąpienia katastrof naturalnych i awarii technicznych na wykonywaniu pomocniczych czynności ratowniczych.

Ostatnią grupą obowiązków Policji w warunkach zagrożeń, określanych jako działania mające na celu przywrócenie stanu istniejącego przed wystąpieniem zagrożenia, jest regulacja ruchu osób i pojazdów, ochrona miejsc dystrybucji środków pomocy humanitarnej oraz udzielanie informacji o miejscach pobytu poszkodowanych, przechowywanego i zabezpieczonego mienia oraz informacja o aktualnym stanie zagrożenia.

W katalogu realizowanych przedsięwzięć ważne miejsce zajmują czynności procesowe wykonywane przez policjantów, w konsultacji ze specjalistami z różnych dziedzin. Składają się na nie: przeprowadzenie oględzin miejsca zdarzenia, ustalenie i wstępne przesłuchanie świadków zdarzenia lub ich zatrzymanie, zabezpieczenie innych przedmiotów, śladów oraz dokumentów, które mogą być wykorzystane jako materiał dowodowy w postępowaniu przygotowawczym.

Stosownie do przedstawionych reguł obowiązujących Policję w takich sytuacjach, opracowano we wszystkich jej jednostkach, poczynając od szczebla komendy powiatowej (miejskiej, rejonowej), szczegółowe plany działania kierowników jednostek w warunkach nadzwyczajnych zagrożeń oraz uzgodniono je ze starostami (prezydentami miast), komórkami reago-

wania kryzysowego wojewodów oraz służbami ratowniczymi każdego szczebla reagowania. Przygotowano również procedury postępowania dla służb dyżurnych, powoływania sztabów kryzysowych oraz zorganizowano systemy alarmowania stanów osobowych jednostek. Ponadto, w każdej jednostce, poczynając od szczebla KPP (KMP), przeprowadzono własne ćwiczenia dowódczo-sztabowe, weryfikujące przyjęte rozwiązania oraz uczestniczono w podobnych przedsięwzięciach organizowanych przez organy administracji samorządowej i Państwową Straż Pożarną.

Opracowane zgodnie z zarządzeniem nr 24/98 Komendanta Głównego Policji oraz zarządzeniem nr 1429 Komendanta Głównego Policji z 31 grudnia 2004 roku w sprawie wprowadzenia w Policji procedur reagowania w sytuacjach kryzysowych, a następnie wdrożone plany działania kierowników jednostek organizacyjnych Policji w warunkach katastrof naturalnych i awarii technicznych okazały się bardzo przydatne. Są one pomocne w podejmowaniu właściwych decyzji podczas prowadzonych akcji i operacji policyjnych, podejmowanych w związku z wystąpieniem różnego rodzaju zagrożeń. Ich przydatność wynikała między innymi stąd, że opracowywane plany należało uzgodnić z komórką planowania ochrony ludności starosty oraz stale aktualizować zawarte w nich procedur. W rezultacie, dzięki zawartej w nich charakterystyce zagrożeń, określeniu sił i środków do realizacji zadań, określeniu procedur działania służb dyżurnych, zadań kierownika jednostki Policji i organizacji działań podległych mu służb oraz ustaleniu planów ewakuacji, możliwe jest bezzwłoczne wprowadzenie sił policyjnych do działań oraz łatwiejsze stało się ich prawidłowe i efektywne realizowanie.

Przygotowanie podległych instytucji i służb do prawidłowego i profesjonalnego działania jest powinnością ich kierowników. W stosunku do zaistniałych zdarzeń poszczególne służby wykonują swoje rutynowe czynności, podejmując codzienne interwencje przewidziane prawem.

Gdy chodzi o Policję, czynności podejmowane w warunkach zagrożeń, podporządkowane są realizacji nadrzędnego celu, jakim jest ochrona życia i zdrowia ludzi oraz ich mienia. Istotne jest też, że w warunkach współczesnych, nadzwyczajnych zagrożeń policjanci wykonują nie tylko swoje zadania ustawowe, lecz także służą bezpośrednio pomocą zagrożonej ludności, udostępniają innym podmiotom na potrzeby prowadzonej akcji ratowniczej należące do Policji sprzęt i środki.

Zbigniew Pastuszak

**W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz,
Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie,
Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009.**



Zaufanie traktowane jako subiektywny stosunek do drugiej strony, jako intencja polegania na niej, jako swoiste zachowanie w stosunku do partnera, staje się aksjomatem działania wszelkich organizacji we współczesnej gospodarce. Bez zaufania nie byłyby możliwe płatności elektroniczne, rezerwacja biletów lotniczych online, rekrutacja pracowników przez firmy zewnętrzne, realizacja dostaw przez kooperantów, nie powstałoby ani jedno mieszkanie budowane przez dewelopera, nie zostałyby założona ani jedna lokata bankowa itd.

O tym, jak ważne jest zaufanie, pisali już w ubiegłym wieku między innymi Arrow, Bjerke, Fukuyama i Kranzberg¹. Można przyjąć, że bez zaufania nie byłoby możliwe funkcjonowanie gospodarki traktowanej jako ogół procesów i zachowań podmiotów składających się na jej całość. Skoro tak, można postawić pytanie, czy w stosunku do – tak ważnych dla gospodarki – procesów i zachowań, można stosować działania polegające na ich organizowaniu, koordynowaniu, stymulowaniu i kontroli. Innymi słowy, rodzi się pytanie, czy można nimi zarządzać, czy można zarządzać zaufaniem. Próbę odpowiedzi na to pytanie podejmują: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska i M. Wańtuchowicz, autorzy książki pod tytułem *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*.

¹ Zob. K.J. Arrow, *The Limits of Organisation*, W.W. Norton, New York 1974; B. Bjerke, *Business Leadership and Culture, National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing Limited, 1999; F. Fukuyama, *Trust: The social virtues & the creation of prosperity*, The Free Press, New York 1995; M. Kranzberg, *The Information Age: Evolution or Revolution?*, w: B.R. Guile (red.), *Information Technologies and Social Transformation*, National Academy Press, Washington, D.C. 1985.

Trzeba przyznać, że czytelnik sięgający po książkę opracowaną przez zespół autorów, którego trzon tworzą prof. Wiesław M. Grudzewski i prof. Irena K. Hejduk (znani z tak wielkiej liczby wspólnych publikacji, że chyba tylko Henderson i Venkatraman mogą im dorównać), może odczuwać wyraźny sceptycyzm. Cóż bowiem nowego mogą napisać ludzie, którzy od wielu lat piszą – w Polsce i za granicą – o paradygmatach zarządzania, nowej gospodarce, kapitale intelektualnym, metodach projektowania systemów zarządzania, zarządzaniu technologiami czy też o zaawansowanych technologiach i ich komercjalizacji? Te kwestie stosunkowo wyczerpująco przedstawia zagraniczna i krajowa literatura zarządzania. I można przyjąć, że zarówno temat został wyeksploatowany, jak i czytelnicy zostali już nim w znacznym stopniu nasyconeni. Jednak lektura dość obszernej, liczącej ponad 300 stron książki, szybko przekształca sceptycyzm w zainteresowanie. Okazuje się, że mimo tych zastrzeżeń można napisać coś nowego i interesującego. Można oderwać się od dotychczas prezentowanych koncepcji i – po części je uzupełniając – przejść do innej perspektywy, do innego pojmowania podjętego w książce tematu.

Doświadczonym autorom udało się skutecznie poszerzyć własny tandem naukowy o dwie nowe współautorki². Być może jest to moje subiektywne odczucie, ale książkę czyta się znacznie lepiej, niż – wydane w 2007 roku – *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. W recenzowanej publikacji pojawiają się nowe elementy warsztatu naukowego, a jej treść bardzo wyraźnie odnosi się do najnowszych zagranicznych publikacji naukowych. Autorom udało się odejść od typowego (dla publikowanych w ostatnich latach książek) klimatu rozważań techniczno-organizatorskich, w kierunku nurtu psychologicznego, podkreślającego wyraźny kontekst wartości niematerialnych w zarządzaniu czy szerzej – we współczesnym biznesie. Treść książki staje się więc interesująca zarówno dla specjalistów z dziedziny zarządzania, poszukujących nowych trendów w ich obszarach badawczych, jak i dla specjalistów z innych obszarów nauk społecznych, poszukujących wyraźnych inspiracji i związków z naukami ekonomicznymi.

Autorzy recenzowanej książki umiejętnie czerpią inspiracje ze znanych od kilkudziesięciu lat prac Wiliamsona, Rousseau, McAllistera czy Lewickiego, ale także w spójny sposób łączą je z nowoczesnymi rozważaniami Pa-

² O tym, że nie jest to jedynie *ad hoc* zbudowany zespół, świadczyć może jego wcześniejsza aktywność naukowa, przejawiająca się między innymi w licznych wspólnych publikacjach w istotnych czasopiśmie i wydawnictwach międzynarodowych, jak: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, *Trust Management – The New Way in the Information Society*, “Economics and Organization of Enterprise” 2008, nr 2, s. 2–8, czy W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Trust Management in Virtual Work Environments: A Human Factors Perspective*, CRC Press Taylor & Francis Group, 2008.

ge'a, Sako, Brenkerta, Sztompki, czy Lane'a. W efekcie treść książki wydaje się czytelnikowi interesująca z kilku powodów. Po pierwsze – w pewnym stopniu operacjonalizuje i „ekonomizuje” trudne do uchwycenia właściwości czynników niematerialnych, psychologicznych, w przedsiębiorstwie. Ułatwia menedżerowi, inżynierowi, specjalście z dziedziny logistyki, finansście itd., skoncentrowanym na działalności operacyjnej przedsiębiorstwa, zrozumienie roli zaufania w ich dziedzinie wiedzy i aktywności zawodowej. Po drugie – stanowi pierwszą w polskiej literaturze ekonomicznej próbę przedstawienia potencjalnych efektów ekonomicznych wynikających ze zrozumienia i umiejętnego wykorzystania zjawiska zaufania występującego w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. Po trzecie wreszcie – prezentuje po raz pierwszy treści, które mogą stanowić zarówno inspirację badawczą dla naukowców, jak i wskazówki dla praktyków gospodarczych.

Jednak uważny czytelnik będzie również w pewnym stopniu rozczarowany zawartością książki. Jej autorzy ograniczyli się bowiem jedynie do charakterystyki zaufania jako zjawiska (rozdział pierwszy), prezentacji organizacyjnego kontekstu zaufania w przedsiębiorstwie (rozdział drugi), analizy procesów zaufania w odniesieniu do funkcjonowania otoczenia przedsiębiorstwa (rozdział trzeci) i prezentacji wybranych przykładów zastosowania metod zarządzania zaufaniem w praktyce (rozdział czwarty). Rozumiem powody takiego (typowego dla prekursorów) podejścia. W książce pokazano swoisty „moduł podstawowy” wiedzy na temat zaufania, pozostawiając – prawdopodobnie do następnej publikacji – to, co można nazwać wiedzą dla zaawansowanych. Treść książki stanowi niekwestionowaną nowość na polskim rynku wydawniczym.

Autorzy skoncentrowali się na prezentacji tego, co w Polsce jest nowością, ale co od kilkunastu lat, a w szczególności od roku 2000, 2001, z powodzeniem prezentują naukowcy zagraniczni, skupieni na przykład wokół inicjatyw *Agile Management of Dynamic Collaboration* przy uniwersytecie Stanforda czy realizowanej od wielu lat brytyjsko-grecko-niemieckiej *International Conference on Trust Management*. Mam tu na myśli między innymi publikacje: N. Li, J.C. Mitchella, W.H. Winsborougha, D. Deana czy V. Shmatikova³. W książce brakuje „kroku dalej” – tego, co nadawałoby się

³ Zob. N. Li, J.C. Mitchell, *A Role-based Trust-management Framework*, To appear in The Third DARPA Information Survivability Conference and Exposition (DISCEX III), Washington, D.C., April 2003; N. Li, W.H. Winsborough, J.C. Mitchell, *Distributed Credential Chain Discovery in Trust Management*, „Journal of Computer Security” 2003, nr 1, s. 35–86; A. Chander, D. Dean, J.C. Mitchell, *Deconstructing Trust Management*, ACM SIGPLAN and IFIP WG 1.7 Workshop on Issues in the Theory of Security (WITS'02) Portland, Oregon, USA, 2002, styczeń, s. 14–15; N. Li, J.C. Mitchell, W.H. Winsborough, *Design of A Role-based Trust-management Framework*, w: *Proceedings of 2002 IEEE Symposium on Security and Privacy*, Berkeley, Kalifornia, maj 2002, s. 114–130.

do bezpośredniej, praktycznej aplikacji, co pokazywałoby coś więcej niż tylko koncepcje, co mogłoby stanowić coś więcej niż tylko inspirację. Co prawda ostatni rozdział książki dotyczy praktyki zarządzania zaufaniem, ale stanowi tylko krótką zapowiedź tego, co chcieliby w szerszym kontekście poznać praktycy współczesnego biznesu.

Generalnie książka zawiera to, co powinna zawierać dobra publikacja naukowa. Mamy więc spójnie zaprezentowaną teorię, są (umiejętnie pokazane) elementy praktyki, istotną rolę odgrywają przywołania koncepcji autorów zagranicznych, ale większość tekstu opiera się na własnych przemyśleniach autorów. Czytelnikom słabo zorientowanym w teorii zarządzania trudno doszukać się w treści publikacji wyraźnego sposobu „zarządzania” zaufaniem w przedsiębiorstwie, ale specjaliści zarządzania szybko mogą uzupełnić swoją wiedzę o tę, w dalszym ciągu nową w Polsce, koncepcję. Jednak *noblesse oblige...*, wymagania wobec autorów o tak wielkiej wiedzy i doświadczeniu są istotnie większe niż w odniesieniu do autorów publikujących znacznie rzadziej. Można wyrazić nadzieję, że następna publikacja zespołu będzie obejmować głównie rozważania o wyraźnym charakterze aplikacyjnym i przyczyni się nie tylko do wzrostu wiedzy teoretycznej czytelników, jak czyni to analizowana publikacja, ale także spowoduje istotny wzrost umiejętności praktycznego wykorzystania tej wiedzy w bieżącej działalności współczesnych polskich przedsiębiorstw.

Jako konkluzję przywołam stwierdzenie Karola Bunscha: „Łatwiej odbudować zburzone miasto niż zburzone zaufanie”. W świecie zglobalizowanej gospodarki, intensywnego wykorzystania technologii cyfrowych, niewidzialnych kooperantów, rozległych sieci współpracy, nowego podejścia do kreowania wartości, brak zaufania jest równoznaczny z brakiem możliwości działania. Lektura książki W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz, umożliwi polskim menedżerom zrozumienie, na czym polega zaufanie, i jak – potencjalnie – można zapobiegać jego burzeniu. Od tego pozostaje już tylko krok do zarządzania zaufaniem i osiągania zakładanych, długookresowych celów.

Krzysztof Krauss

BEZREFLEKSYJNOŚĆ I REFLEKSYJNOŚĆ **(wykład inauguracyjny prof. Dariusza Dolińskiego** **w „Chodkowskiej”)**

Z Senatem, studentami i licznie zaproszonymi gośćmi spotkał się na otwarciu roku akademickiego 2009/2010 w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej prof. dr hab. Dariusz Doliński z Wyższej Szkoły Psychologii Społecznej, członek Komitetu Nauk Psychologicznych PAN, promotor licznych prac doktorskich, recenzent wielu prac habilitacyjnych, autor około 80 publikacji naukowych, takich jak *Przypisywanie moralnej odpowiedzialności*, *Orientacja defensywna*, *Strategie samoutrudniania*, *Rzucanie kłód pod własne nogi*, *Psychologia wpływu społecznego*, *Psychologia reklamy*, redaktor naczelny „Polish Psychological Bulletin”, recenzent „European Journal of Social Psychology” i „Journal of Personalisty and Social Psychology”. Wykład inauguracyjny wygłoszony przez tego czołowego specjalistę z zakresu psychologii zachowań społecznych (mechanizmy ulegania wobec zewnętrznego nacisku i manipulacji społecznej), psychologii emocji i motywacji oraz zagadnień genezy stereotypów (a więc problemów mających pierwszoplanowe znaczenie w teorii i praktyce zarządzania) nosił tytuł „Bezrefleksyjność i refleksyjność w życiu człowieka”.

Ryba, gdy jest głodna, mówił prof. Doliński w czasie wykładu, stara się dotrzeć najkrótszą drogą do pokarmu. Jeśli pokarm umieszczać stale w jednym i tym samym miejscu, ale pewnego dnia ustawić między dopływającą do niego rybą a pokarmem tafłę szkła, ryba jest początkowo zdezorientowana. Próbuje sforsować szybę, a gdy przekonuje się, że nie jest to możliwe, szuka obejścia przeszkody. Odnaleziony „objazd” omijający znajdującą się na jej drodze tafłę szkła zachowuje w swej pamięci i wkrótce, płynąc po pokarm, od razu podąża tym „obejściowym szlakiem”. Postępuje tak początkowo także wtedy, gdy przeszkoda zostanie usunięta, jednak „obejściowy szlak” z czasem coraz bardziej skraca, aż nadchodzi moment, gdy znowu decyduje się płynąć na wprost i od tego momentu powraca do starych zwyczajów: płynięcia do pokarmu najkrótszą drogą. A mimo to ludziom wydaje się, że

jest ona bezrefleksyjna, głupia – w odróżnieniu od *homo sapiens*, który ponoć zawsze kieruje się rozumem.

Wybitny amerykański psycholog John Watson (1878–1958), współtwórca behawioryzmu, obserwując koszary, zauważył, że wartownicy wędrujący wzdłuż ogrodzenia w pewnym momencie wykonują ostry skręt w bok, chociaż ogrodzenie dalej biegnie prosto. Zaintrygowany, zapytał, dlaczego w tym miejscu wartownicy skręcają w bok. W odpowiedzi usłyszał: bo tak robił poprzedni rocznik... Uczony nie dał za wygraną, dotarł do poprzedniego rocznika, powtórzył pytanie i usłyszał tę samą odpowiedź. Więc „zasięgnął języka” u jeszcze starszego rocznika żołnierzy, a że znowu padła ta sama odpowiedź, cofał się coraz bardziej w czasie, aż dotarł do rocznika służącego w tej jednostce 30 lat wcześniej. I dowiedział się, że w tym miejscu rosło wówczas drzewo. Niestety, uderzył w nie piorun, trzeba było spalić pniak usunąć. Powstał dół, który zasypano ziemią. Ale ziemia w tym miejscu dość długo była miękka, zapadała się, więc choć drzewa już nie było, wartownicy nadal omijali to miejsce, robiąc łuk na trasie swego obchodu. I tak postępował każdy kolejny rocznik, nikt już nie pamiętał dlaczego, aż zainteresował się tą sprawą ów znakomity badacz „warunkowań reaktywnych”. „Ryby, gdyby były wartownikami – mówił prof. Doliński, odwołując się do opisanego wcześniej eksperymentu – zapewne stopniowo łagodziłyby wykonywany łuk, aż w końcu poruszałyby się w linii prostej, wzdłuż ogrodzenia, nigdzie nie zbaczając. Ludzie, a ściślej biorąc, żołnierze, nie robili tego. Niekiedy, okazuje się, ludzie są mniej refleksyjni niż ryby”.

Bezrefleksyjność jest bardzo częstym wyróżnikiem ludzkich zachowań, z czego na ogół nie zdajemy sobie sprawy. Typowa scena: patrzymy na zegarek, sprawdzamy, która jest godzina. Za chwilę, pytani o godzinę – i choć teoretycznie wiemy, która jest godzina – ponownie patrzymy na zegarek. To swego rodzaju automatyzm postępowania. Ellen Langer, psycholog z Uniwersytetu Harvarda, przeprowadziła eksperyment: postanowiła sprawdzić, jak i w jakich okolicznościach stojący w kolejce do kserokopiarki studenci zareagują na prośbę przepuszczenia kogoś poza kolejką. Eksperymentator podchodził do kolejki i zwracał się do osób stojących w niej z prośbą o wcześniejszy dostęp do kserokopiarki. Czynił to w trzech wersjach. Wersja pierwsza: „Mam 5 stron do skserowania, czy możesz mnie przepuścić?” Wersja druga: „Mam 5 stron do skserowania, czy możesz mnie przepuścić, bo bardzo się spieszę...?”. Wersja trzecia: „Mam 5 stron do skserowania, czy możesz mnie przepuścić, bo chciałbym to skserować...?”.

Efekt: w pierwszym przypadku 60% kolejkowiczów odpowiedziało pozytywnie na skierowaną do nich prośbę, w drugim i trzecim przypadku – aż 94%. W pewnym stopniu reakcja na prośby kierowane do nas przez obce,

nieznane, obojętne nam emocjonalnie osoby jest bezrefleksyjna, z tym jednak, że pozytywna bezrefleksyjność jest znacznie bardziej wyraźna wtedy, gdy prośba opatrzona jest jakimkolwiek uzasadnieniem, czy to mało sensownym (wersja druga), czy nawet kompletnie bezsensownym (wersja trzecia). „Nie słuchamy tego, co ludzie do nas mówią, wystarczy nam, że następuje podporządkowanie się jakiemuś przyjętemu powszechnie rytuałowi, w przypadku prośby, by miała ona choćby pozór uzasadnienia” – komentowała wyniki eksperymentu prof. Ellen Langer.

To reakcja typowa w sytuacji, w której empatia nas niewiele kosztuje. Inna – ale tylko trochę – jest sytuacja, gdy uważamy, że okazanie empatii może wymagać z naszej strony poniesienia choćby najmniejszej „ofiary”. Potwierdziła to druga część eksperymentu. W identycznych okolicznościach (kolejka do kserokopiarki) eksperymentator zwraca się z identyczną prośbą w trzech jej wariantach, ale tym razem stwierdza, że ma do skopiowania 20 stron. Odpowiedzi: wariant pierwszy – 24% odpowiedzi „tak”, wariant drugi – 48%, ale wariant trzeci – już tylko ponownie 24%. Zatem dopiero wtedy, gdy koszt bezrefleksyjności przestaje być nikły lub żaden, gdy staje się duży, a tym bardziej – bardzo duży, miejsce bezrefleksyjności w naszych dominujących zachowaniach przejmuje refleksyjność (ile czasu zabierze dodatkowe skserowanie 5 stron? Minutę, dwie? Skserowanie 20 stron zajmie natomiast kilkakrotnie więcej czasu, a to stojący w kolejce uważali już za odczuwalne wyrzeczenie).

Specjaliści nie są zgodni w definiowaniu przyczyn bezrefleksyjności, mówił w dalszej części wykładu prof. Dariusz Doliński. Część z nich upatruje głównej przyczyny w nieprawdopodobnej wręcz liczbie ważnych informacji, codziennie atakujących nasz umysł. Pojemność naszego umysłu jest ograniczona, mózg więc nie jest w stanie podołać przypadającemu mu zadaniu i pewien odsetek docierających informacji przyjmowany jest po prostu bezrefleksyjnie. Inni specjaliści kładą natomiast nacisk na to, że człowiek jest z natury leniwy, co dotyczy także myślenia. W sytuacjach odbiegających od znanych schematów nawet nie próbujemy (bo nam się nie chce...) postępować refleksyjnie, chociaż przy minimum wysiłku byłoby to absolutnie możliwe. I to ich zdaniem jest główną przyczyną tak powszechnej bezrefleksyjności.

Bezrefleksyjność i refleksyjność, kontynuował swój wykład prof. Doliński, to nie są krańce jednolitego wymiaru. To są dwa zupełnie inne jakościowo stany umysłu. Bezrefleksyjność polega na zredukowaniu uwagi. Funkcjonujemy wtedy bardzo nieelastycznie, sztywno. Nasze zachowanie jest rządzone określoną „zasadą” (przyzwyczajeniem, kopiowaniem zachowań innych itp.), nie jest natomiast świadomym wykorzystywaniem zastanych bądź kreowanych „zasad”. Chociaż – trzeba mieć tego świadomość – część

zachowań bezrefleksyjnych bierze swój początek z postępowania refleksyjnego, które jednak z czasem utraciło kontakt z przyczyną wywołującą daną refleksję i przekształciło się w zachowanie bezrefleksyjne, jak w opisanym na wstępie, zaobserwowanym przez Johna Watsona zachowaniu wartowników patrolujących przestrzeń wzdłuż ogrodzenia koszar.

Z obszernego wykładu odnotujemy jeszcze jeden dokonany przez amerykańskich badaczy eksperyment, ilustrujący następstwa ludzkich postępowania w zależności od nasilenia w nich refleksyjności i bezrefleksyjności, i to w wymiarze tak elementarnym, jak kondycja zdrowotna. Ellen Langer z Harvardu i jej współpracownicy przeprowadzili dwa eksperymenty z udziałem osób w wieku podeszłym. Podczas jednego z nich – dość drastycznego, przyznajmy – pensjonariuszy domu starców podzielono losowo na trzy grupy i zastosowano trzy różne scenariusze dwunastotygodniowych treningów (codziennie, 2 razy po 20 minut). Pierwsza grupa miała się poddać całkowitej relaksacji, rozluźnić się, o niczym nie myśleć, mózg miał odpoczywać. Drugiej grupie zalecono zastanowienie się i zaproponowanie, co w ich domu opieki należy zmienić w menu, w architekturze parku itp. Trzeciej grupie powierzono uczestnictwo w naukowym seminarium podejmującym poważne, wymagające zastanowienia tematy, skorzystania z biblioteki, zabierania głosu w dyskusji. Po roku przeanalizowano, kto z poszczególnych grup żyje, a kto odszedł złożony chorobą czy po prostu ciężarem wieku. Z pierwszej grupy po roku żyło nadal 62,5% osób, spośród grupy „refleksyjnej” 87,5%, natomiast spośród „seminarzystów” po roku żyli wszyscy i tylko jedna osoba zmarła kilka tygodni później.

Potwierdzało to obserwacje wyniesione z innego, równoległe prowadzonego eksperymentu, w którym uczestniczyły osoby w wieku 70–75 lat. Tę zbiorowość też podzielono na trzy części: jedni pozostali przy dotychczasowym trybie życia i miejscu zamieszkania, dwie pozostałe grupy udały się na pięciodniowe wczasy, przy czym jednej pozostawiono całkowitą swobodę zachowań, drugiej przypisano specjalne zadanie – mają postępować tak, jakby byli o 20 lat młodszy i pod żadnym pozorem nie wolno im rozmawiać ani nawet myśleć o przeszłości, mają się koncentrować na przyszłości. A potem odbyły się badania lekarskie: pamięć, zdolność koncentracji, skład krwi najlepsze okazały się grupie trzeciej, dobre w grupie drugiej, najgorsze w grupie pierwszej.

Konkluzja: w pewnym zakresie bezrefleksyjność jest pożądana, przydatna. Nie warto na przykład zastanawiać się po przyjściu do pracy, czy wychodząc z domu, przekręciło się klucz w zamku. Zamykanie drzwi na klucz, gdy opuszcza się mieszkanie, jest czynnością automatyczną, bezrefleksyjną. Szkoda czasu, szkoda nerwów, szkoda miejsca w atakowanym przez setki,

tysiące informacji mózgu na analizowanie czynności, które są standardem w postępowaniu, wykonywanymi wręcz bezwiednie. Niech to pozostanie czynnością bezrefleksyjną. Żyjemy w na tyle skomplikowanym świecie, że nie warto tracić energii na coś, co refleksji nie wymaga. Nie ma natomiast miejsca na bezrefleksyjność tam, gdzie trzeba podejmować świadome decyzje, gdzie trzeba zwracać się ku przyszłości, gdzie trzeba dostrzegać związki między przyczynami i skutkami. Te uwagi psychologa, przedstawione tu w ogromnym skrócie i – co tu ukrywać – miejscami w uproszczeniu, należą do kategorii prawd podstawowych także w sferze nauki i praktyki zarządzania. Z tego względu inauguracyjny wykład prof. Dariusza Dolińskiego na otwarcie nowego roku akademickiego w Wyższej Szkole Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej zasługuje na baczne przemyślenie także w kręgu Czytelników naszego kwartalnika.

Krzysztof Krauss – dziennikarz, ekonomista, sekretarz redakcji kwartalnika „Przedsiębiorstwo przyszłości”.

Ewa Starbała-Maksymiuk

KONFERENCJA W PITTSBURGHU

W Pittsburghu (Pensylwania, USA) odbyła się w dniach 13–15 września ubiegłego roku I Międzynarodowa Konferencja Naukowa pod tytułem *Sustainable Enterprises of the Future*. Jej organizatorem był Robert Morris University we współpracy z jedną z najstarszych polskich placówek naukowych zajmujących się badaniami i wdrożeniami z zakresu nauk organizacji i zarządzania – Instytutem Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ. Z inicjatywą wystąpili profesorowie z Polski: przewodniczący Rady Naukowej Instytutu, członek-korespondent PAN, profesor KUL i Wyższej Szkoły Zarządzania i Prawa im. Heleny Chodkowskiej, prof. zw. dr inż. Wiesław M. Grudzewski, zastępca redaktor naczelnego kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości” oraz prof. zw. dr hab. Irena K. Hejduk, kierownik Katedry Systemów Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, wiceprzewodnicząca Rady Naukowej ORGMASZ i redaktor naczelnego kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”. Zgłosili ją w czasie swojego pobytu na tej uczelni w semestrze zimowym 2007 roku i pozyskali dla tej inicjatywy poparcie dziekana Szkoły Biznesu w Robert Morris University, prof. Deryi Jacobs oraz prezydenta tej uczelni.

Na prezydenta konferencji powołano prof. W.M. Grudzewskiego, natomiast obowiązki wiceprezydenta powierzono prof. I.K. Hejduk. Celem konferencji była dyskusja i wymiana poglądów na forum międzynarodowym w obszarze nauk o zarządzaniu, a także powiązanych z tymi problemami zagadnień z zakresu ekonomii, psychologii, socjologii, prawa i informatyki. Zakres tematyczny był bardzo szeroki. Obejmował – oprócz, co zrozumiałe, przyczyn i skutków obecnego kryzysu ekonomicznego – także zagadnienia nowych paradygmatów w naukach społecznych, a w szczególności zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą, zaufaniem i wartością klienta, kapitału intelektualnego, ekonomii, marketingu, finansów, komunikacji, nowoczesnych systemów wytwarzania, a także inżynierii przemysłowej.

Uczestnicy konferencji wysłuchali kilkudziesięciu referatów przygotowanych przez przedstawicieli środowisk akademickich z kilkunastu krajów świata oraz firm komercyjnych i instytucji finansowych. Wśród ośrodków, których przedstawiciele podzielili się swoimi doświadczeniami i poglądami na temat zagadnień, którym poświęcona była konferencja, znalazły się pre-

stizowe uniwersytety i instytuty badawcze z USA, Polski, Meksyku, Niemiec i Tajlandii. Reprezentanci polskiego środowiska naukowego profesorowie Wiesław M. Grudzewski i Irena K. Hejduk wystąpili z dwoma referatami: *Changes of management paradigms* oraz *Possibilities of technology transfers in global economy*.

Biorący udział w konferencji naukowcy i praktycy biznesu mieli możliwość uczestniczenia w kilkunastu sesjach tematycznych, a także wydarzeniach towarzyszących konferencji (spotkaniach, pokazach produktów, prezentacji najlepszych praktyk).

Zarówno uczestnicy, jak i organizatorzy wyrażali przekonanie, że tematyka konferencji jest tak nośna i znacząca, iż spotkanie wymaga kontynuacji. Prezydent organizującego konferencję amerykańskiego uniwersytetu prof. Gregory Dell'Omo zaproponował, aby II konferencja *Sustainable Enterprises of the Future* odbyła się w roku obecnym i była ponownie zorganizowana przez Robert Morris University i Instytut ORGMASZ, a miejscem spotkania byłby kampus tego uniwersytetu, świetnie zlokalizowany i posiadający doskonałe warunki do organizacji międzynarodowych imprez.

Ewa Starbała-Maksymiuk – doktorantka w Instytucie Organizacji i Zarządzania w Przemysle ORGMASZ.



W kularach obrad: prezydent konferencji prof. W.M. Grudzewski, wiceprezydent prof. I.K. Hejduk w rozmowie z innym polskim uczestnikiem jej obrad, prof. Mariuszem Bednarkiem z Politechniki Warszawskiej, członkiem Rady Redakcyjnej kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”.

Teoria przedsiębiorstwa

NOWA EKONOMIA INSTYTUCJONALNA

Stanisław Rudolf

Trudno przecenić wpływ nowej ekonomii instytucjonalnej na rozwój nauk o zarządzaniu. Postrzega ona firmę jako strukturę zarządzania, a więc inaczej niż ekonomia neoklasyczna, która ograniczała ją do funkcji produkcji. Docenia rolę instytucji w redukowaniu kosztów transakcyjnych. Wskazuje na ograniczoną racjonalność działań ludzkich i wynikające z tego koszty spowodowane niedostatkami informacji, niepewnością, oportunistycznym itp. Wprowadza pojęcie specyficzności aktywów, poszerzające zakres zawieranych kontraktów. (s. 9–21).

Etyka w biznesie i zarządzaniu

KOOPETYCJA

Sylwia Sysko-Romańczuk, Agnieszka Kruszyńska

Zaprezentowana przez J. Moora w ostatnim dziesięcioleciu ubiegłego wieku koncepcja kooperacji i ekosystemów biznesu w pewnym sensie jest konstrukcją opartą na elementach pozwalających na precyzyjne określenie kategorii dobra wspólnego w odniesieniu do konkurujących przedsiębiorstw. Ekosystem biznesu został zaczerpnięty z teorii ekologii. Oznacza on powiązanie w całość działalności wielu zróżnicowanych branżowo przedsiębiorstw, czołowych producentów, ich klientów, dostawców i pozostałych *stakeholders*, między którymi powstaje specyficzna sieć wzajemnych relacji. Dla ekonomii jest to niezwykle ważna ze względu na to, iż kryzys tożsamości idei dobra wspólnego wiąże się z kryzysem gospodarczym i jest elementem jego pogłębiania, a czasami przyczyną bezpośrednią. (s. 22–34).

Współczesne struktury organizacyjne, produkcyjne
i technologiczne

ZARZĄDZANIE PŁASKIM PRZEDSIĘBIORSTWEM

Anna Barcik

Nastaje nowa epoka, którą znamionują skurczenie się i jednocześnie spłaszczenie się świata gospodarczego. Jest ono produktem rozwoju komputeryzacji. Nagła rewolucja informatyczna stała się ważną przyczyną spłaszczającą firmy oraz istotną determinantą zmiany paradygmatu zarządzania. Płaski świat globalny wzmacnia pozycję małych i średnich firm. Wskutek szybkiego przepływu informacji już obecnie koduje się także procesy biznesowe. Standaryzacji ulegają: zarządzanie ryzykiem, zaspokajanie potrzeb klienta, logistyka i dystrybucja oraz marketing, a także przepływ zasobów pracy, informacji, tworzenie się nowych więzi współpracy, realizowanie projektów i produkowanie towarów. Innowacyjność zarządzania płaskim przedsiębiorstwem sprowadza się do poziomej współpracy i tworzenia w ten sposób wartości dodanej. Do poziomego zarządzania potrzeba nowych umiejętności i właściwego ich wykorzystania, opierających się m.in. na postrzeganiu związanych z przedsiębiorstwem ludzi jako najcenniejszego kapitału firmy, przekonaniu o ich innowacyjności, zdolności zaangażowania się i gotowości do współpracy, do kreowania doskonałości, do poczucia dumy z osiągnięć osobistych i zawodowych. (s. 35–43).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

SYSTEM POMIARU OSIĄGNIĘĆ

Marek Jabłoński

Zagadnienia związane z zarządzaniem wynikami stanowią obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się dziedzin zarządzania strategicznego. Sprzyja temu bliskość koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa (ang. *Value Based Management*), odnoszącego się do dłuższego okresu. Monitorowanie wyników, a także umiejętność wykorzystania informacji wynikających z tego podejścia to zadanie współczesnych menedżerów. Studia literaturowe i doświadczenia autora wskazują, że duże problemy występują wtedy, gdy próbuje się spojrzeć na związki pomiędzy tym, co się mierzy, a stopniem wykorzystania uzyskiwanych informacji w procesach decyzyjnych kierownictwa organizacji. Zagadnienie to z pewnością zasługuje na dalsze rozważania i badania naukowe. W artykule przedstawiono obejmujące miary finansowe i niefinansowe założenia nowoczesnego systemu pomiaru wyników przedsiębiorstw jako czynników stymulujących i kreujących procesy decyzyjne. (s. 44–51).

Metody analizy i oceny funkcjonowania przedsiębiorstwa

RODZAJE KRYZYSU W FIRMIE

Jan Klimek

Mimo że nagły kryzysu w przedsiębiorstwie pojawia się niezwykle rzadko, firma musi być świadoma, że może on się zdarzyć. Najważniejsze w tej sytuacji jest zarówno przyznanie się do błędu, jeśli on jest przyczyną kryzysu, jak szybka reakcja pozwalająca na jego zażegnanie. Przedsiębiorca jest odpowiedzialny za swoją firmę, za swoich klientów, za swoich kontrahentów. Jeśli znasz problem, który spowodował znalezienie się w sytuacji kryzysowej, a nic z nim nie robisz, stajesz się częścią tego problemu. Trzeba być aktywnym, elastycznym, przewidującym. Ważna jest kreatywność i to ona pozwala zarówno wyzwolić się od kryzysu, jak i obrócić go na swoją korzyść. (s. 52–58).

Kształcenie i polityka kadrowa

POTRZEBY I OCZEKIWANIA STUDENTÓW WYŻSZYCH UCZELNI EKONOMICZNYCH

Danuta Dudek

Artykuł podejmuje temat kształtowania celów edukacyjnych szkół wyższych o profilu ekonomicznym, mając na uwadze oczekiwania i potrzeby współczesnego studenta. Scharakteryzowano w nim na tle innych państw europejskich obecny system nauczania w szkolnictwie wyższym w Polsce i poddano go krytyce. Sformułowano szereg postulatów, które w ocenie autorki powinny być uwzględnione podczas procesu modernizacji polskich uczelni wyższych specjalizujących się w kierunkach ekonomicznych. (s. 59–70).

Technologie informatyczne w procesie przetwarzania wiedzy i podejmowania decyzji

WYKORZYSTANIE NOWOCZESNYCH TECHNOLOGII INFORMATYCZNYCH W SZKOLENIU PRACOWNIKÓW

Elżbieta Kośmicka-Ślesińska

W dobie dynamicznego rozwoju technologii ICT koniecznością staje się uzupełnianie i doskonalenie informatycznych kwalifikacji pracowników. W artykule omówiono badania empiryczne, które wskazują na to, że występuje bezpośrednia zależność pomiędzy wiekiem pracowników a preferowaną

przez nich formą szkoleń. Zależność ta powinna być brana pod uwagę przy planowaniu i realizacji efektywnych i skutecznych szkoleń pracowników. (s. 71–77).

Projektowanie przedsiębiorstw, przedsięwzięć i systemów zarządzania

ADMINISTRACJA SAMORZĄDOWA A POLICJA

Robert Maciejczyk

We współczesnym państwie obowiązkiem administracji publicznej (w tym samorządowej) jest zbudowanie sprawnego i przejrzystego systemu zarządzania w sytuacjach kryzysowych, ponieważ ich skutki mogą zagrażać bezpieczeństwu ludzi i środowiska. Sprawność funkcjonowania służb i instytucji jest oceniana przez pryzmat ich skuteczności w warunkach zagrożeń. Działania wszystkich elementów systemu powinny być spójne, skoordynowane i wzajemnie się uzupełniać. Autor przedstawia zadania i procedury, jakie w odniesieniu do tego obszaru projektowania przedsięwzięć i systemu zarządzania przypadają Policji. (s. 78–81).

Recenzje

ZARZĄDZANIE ZAUFANIEM W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Zbigniew Pastuszak

Dr hab. Zbigniew Pastuszak, dyrektor Instytutu Zarządzania Wydziału Ekonomicznego Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie omawia niedawno opublikowaną przez wydawnictwo Wolters Kluwer Polska książkę W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk, A. Sankowskiej i M. Wańtuchowicz *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie*. Podkreśla, że stanowi ona pierwszą w polskiej literaturze ekonomicznej próbę przedstawienia potencjalnych efektów ekonomicznych wynikających ze zrozumienia i umiejętnego wykorzystania zjawiska zaufania występującego w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw. W recenzji podkreśla, że jest to publikacja inspirująca i na polskim gruncie nowatorska, choć jednocześnie wskazuje na brak „kroku dalej”, na niewielki zakres skoncentrowania się autorów książki na elementach i rozwiązaniach nadających się do bezpośredniej, praktycznej aplikacji. Przywołane w konkluzji recenzji stwierdzenie K. Bunscha: „Łatwiej odbudować zburzone miasto niż zburzone zaufanie” powinno zaintrygować wszystkich praktyków zarządzania i zachęć ich do lektury książki. (s. 82–85).

Theory of Enterprise

NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS

Stanislaw Rudolf

It is hard to exaggerate the influence of New Institutional Economics (NIE) on the development of the sciences of management. NIE perceives the firm as a management structure that is in a different way than Neo-classical Economics that restricted the firm to the production function. NIE appreciates the role of institutions in the reduction of transaction costs and emphasizes the limited rationality of human actions and their costs induced by insufficient information, uncertainty, opportunism etc. NIE introduces the notion of asset specificity broadening the scope of contracting. (pp. 9–21).

Ethics in Business and Management

COOPETITION

Sylwia Sysko-Romanczuk, Agnieszka Kruszynska

A concept of coopetition and business eco-systems presented by J. Moore in the last decade of the previous century is in a way a construction based on elements allowing a precise definition of the category of common good in relation to competing enterprises. The business eco-system was derived from the theory of ecology. It means putting together activities of many diverse enterprises, leading producers, customers, suppliers and remaining “stakeholders” which become connected by a specific network of mutual relations. For economics it is immensely significant due to the fact that the identity crisis of the idea of common good is connected with an economic crisis and is an element of its deepening and sometimes, a direct cause. (pp. 22–34).

Contemporary Organizational, Production and Technological Structures

MANAGING A FLAT ENTERPRISE

Anna Barcik

A new era marked by the shrinking and the simultaneously flattening of the economic world has come. This has resulted from the development of computerization. A sudden IT revolution has become an important factor causing the flattening of companies and a significant determinant of a changed management paradigm. A flat global world strengthens the position of small and medium firms. Due to speedy information flow also business processes are coded at present. The following are standardized: risk management, meeting customer's needs, logistics and distribution as well as marketing and also work-flow, information, creating new cooperation ties, realization of projects and production of goods. Innovation of managing a flat enterprise resolves itself into horizontal cooperation and thus creating added value. To manage horizontally one needs new skills and their proper utilization based, among others, on perceiving people connected with the enterprise as the most precious capital of the firm, on being certain of their innovativeness, ability to get involved in and be ready for cooperation, for creating perfection, for being proud of their achievement. (pp. 35–43).

Methods of Analysis and Evaluation of the Functioning of an Enterprise

A SYSTEM OF MEASUREMENT OF ACHIEVEMENT

Marek Jablonski

Issues connected with result management are at present one of the most dynamically developing fields of strategic management. This is supported by the concept of Value Based Management, referring to a longer time frame. Result monitoring but also an ability to use information resulting from this approach is a task for contemporary managers. Studies of business related literature and the author's experience show that big problems occur when one tries to look at relationships between what you measure and the level of using obtained information in decisions processes of the organization's management. This issue certainly deserves further consideration and research. The article presents comprehensive financial measures and non-financial assumptions of a modern system of measuring firms' results as factors stimulating and creating decision processes. (pp. 44–51).

Methods of Analysis and Evaluation of the Functioning of an Enterprise

TYPES OF CRISIS IN A FIRM

Jan Klimek

Despite the fact that a sudden crisis in an enterprise occurs extremely rarely the firm has to be aware of its possible occurrence. The most important thing in this situation is both admitting a mistake if it was the cause of the crisis, and a speedy reaction allowing to overcome it. An entrepreneur is responsible for his company, his customers, and his contractors. If you know the problem which has caused the crisis and you don't do anything with it you become part of this problem. One has to be active, flexible, and far-sighted. What is important is creativity and it helps both to deal with the crisis and turn it to your advantage. (pp. 52–58).

Education and Human Resources Policy

NEEDS AND EXPECTATIONS OF STUDENTS OF HIGHER SCHOOLS OF ECONOMICS

Danuta Dudek

The article addresses the subject of shaping educational goals of higher schools of economics taking into consideration the expectations and needs of a contemporary student. A current system of tertiary education in Poland was presented in the article against the background of other European countries and it was subjected to criticism. A number of stipulations were formed which in the author's opinion should be considered during the process of modernization of Polish higher schools specializing in economic programs. (pp. 59–70).

IT Technologies in the Process of Knowledge Transformation and Decision Making

USE OF MODERN IT TECHNOLOGISTS IN STAFF TRAINING

Elzbieta Kosmicka-Slesinska

In the times of dynamic ICT development it is necessary to supplement and to perfect the IT qualifications of employees. The article presents empirical research which indicates that there is a direct dependence between the age

of employees and their preferred form of training. This dependence should be taken into consideration when planning and realizing effective and efficient trainings of employees. (pp. 71–77).

Planning Businesses, Undertakings and Management Systems

LOCAL GOVERNMENT ADMINISTRATION vs POLICE

Robert Maciejczyk

In a contemporary state it is the public (including local government) administration's duty to build an efficient and transparent management system in crisis situations because their effects can threaten the safety of people and the environment. The effectiveness of the functioning of services and institutions is evaluated through the efficiency in dealing with the threat of disasters. Actions of all elements of the system should be cohesive, coordinated and mutually complimentary. The author presents tasks and procedures which in reference to this area of planning of undertakings and management systems are the responsibility of the Police. (pp. 78–81).

Reviews

CONFIDENCE MANAGEMENT IN AN ENTERPRISE

Zbigniew Pastuszak

Zbigniew Pastuszak, PhD, the director of the Institute of Management of the Economic Department of Maria Curie- Skłodowska University in Lublin, reviews a book by W.M. Grudzewski, J.K. Hejduk, A. Sankowska, and J. Wantuchowicz, "Confidence Management in an Enterprise", recently published by Wolters Kluwer Polska Publishing House. He emphasizes that this book is the first attempt in Polish economic literature at presenting potential economic effects resulting from understanding and skilful use of the phenomenon of confidence occurring in the environment of contemporary enterprises. In his review he stresses that it is an inspiring publication and innovatory in Poland, although at the same time he points out the lack of "the next step", the limited range of concentrating by the authors of the book on elements and solutions suited to direct practical application. The statement of K. Bunsch: "It is easier to rebuild a destroyed city than destroyed confidence", quoted in the conclusion of the review, should intrigue all management practitioners and entice them to read the book. (pp. 82–85).

Szanowne Czytelniczki, Szanowni Czytelnicy!

Zapraszamy do współpracy. Objętość proponowanych do druku tekstów nie powinna przekraczać 10 stron znormalizowanego maszynopisu. Prosimy przekazywać teksty (z krótkim streszczeniem i ewentualnie bibliografią nieprzekraczającą 10 pozycji) w formie elektronicznej jako załącznik do e-maila lub listownie nagrane na płytę CD, uzupełnione informacją o Autorze i adresie kontaktowym. Teksty mogą być nadsyłane również w języku angielskim.

Uwaga: dołączając do tekstów elementy graficzne prosimy uwzględnić, iż artykuły publikowane są w technice czarno-białej.

Redakcja zastrzega sobie możliwość zaproponowania Autorom zmian tytułów i podtytułów, skrótów w tekstach i poprawek stylistycznych. Wydawca nie przewiduje wypłaty honorariów za publikowane teksty.

Rada Redakcyjna

Adres do korespondencji:

Wyższa Szkoła Zarządzania i Prawa
im. Heleny Chodkowskiej w Warszawie
Redakcja kwartalnika „Przedsiębiorstwo Przyszłości”
Al. Jerozolimskie 200
02-486 Warszawa
e-mail: redakcja@chodkowska.edu.pl
tel. 022 539 19 00, fax 022 539 19 51

Zamówienia na prenumeratę oraz numery archiwalne kwartalnika prosimy składać za pośrednictwem poczty elektronicznej.