

Sposoby budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa



Zeszyty naukowe
Gnieźnieńskiej Wyższej Szkoły Humanistyczno-Menedżerskiej „Milenium”

Redaktor naukowy:
prof. dr hab. Zygmunt Waśkowski

Recenzent:
prof. dr hab. Henryk Mruk

Korekta:
Elżbieta Sobecka

Projekt okładki:
Marzena Kozińska, Artur Kowalski

Opracowanie tech.:
Patrik Suszek

Wydawca:
Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska "Milenium"
62-200 Gniezno, ul. Pstrowskiego 3a

ISSN: 1898-287

Wydawnictwo KMB-DRUK”, 64-608 Parkowo 52, tel. (0-67) 26-10-674

ISBN: 978-83-61352-32-7

© Copyright by Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska
„Milenium” 2009

Druk:
Drukarnia „KMB-DRUK”, 64-608 Parkowo 52, tel. (0-67) 26-10-674
Nakład: 100 egz.

Spis treści

	str.
Wstęp.....	5
Jacek Kall. Zarządzanie marką korporacyjną.....	7
Zygmunt Waśkowski Uwarunkowania rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności i przedsiębiorstwa w świetle badań.....	19
Magdalena Kaźmierczak Społeczna odpowiedzialność biznesu wobec interesariuszy wewnętrznych organizacji.....	31
Edward Niesyty Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej sprawność.....	41
Magdalena Knapieńska Kapitał ludzki jako element otoczenia przedsiębiorstwa.....	59
Ewa Więcek-Janka Psychologiczne aspekty rekrutacji, motywowania i oceny pracowników.....	69
Renata Nestorowicz Znaczenie szkoleń w działalności przedsiębiorstwa.....	91
Tomasz Wanat Strategie pozycjonowania produktu.....	107
Piotr Ziobrowski Informatyczne systemy zarządzania i ich bezpieczeństwo.....	117
Tomasz Kujaczyński Powiązania sieciowe w systemach gospodarczych na przykładzie gospodarki żywnościowej.....	125

WSTĘP

Jednym z elementów wyróżniających uczelnię niepubliczną jest jej dorobek wydawniczy, będący dowodem, że jednostka nie tylko koncentruje się na dydaktyce, lecz także rozwija niezwykle ważną sferę naukową.

Efektom kilkuletniej działalności naukowo-badawczej GWSHM „Milenium” jest niniejszy Zeszyt Naukowy, trzecia publikacja, która powstała dzięki zaangażowaniu pracowników Wydziału Zarządzania i Marketingu. Tym razem myślą przewodnią, która przyświecała Autorom artykułów było budowanie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Zaproponowane w publikacji instrumenty i metody zarządzania mogą w istotny sposób przyczynić się do uzyskania lub umocnienia pozycji podmiotu na rynku, czyniąc go bardziej konkurencyjnym wobec rywali oraz przyjaznym w opinii nabywców. Lektura tego Zeszytu Naukowego pozwala stwierdzić, że Autorzy szczególny nacisk położyli na tzw. miękkie aspekty zarządzania, oparte na umiejętnościach i kwalifikacjach pracowników, strukturze architektury relacji zewnętrznych, czy kreowaniu wartości poprzez silną markę lub popularną ostatnio koncepcję społecznej odpowiedzialności biznesu.

Mam nadzieję, że przedstawione tu rozważania teoretyczno-metodyczne, poparte licznymi przykładami praktycznymi, pozwolą czytelnikowi ugruntować swoją wiedzę z zakresu zarządzania i staną się przyczynkiem do własnych poszukiwań optymalnych rozwiązań prowadzących do budowy przewagi konkretnego przedsiębiorstwa.

Składam serdeczne podziękowania Autorom artykułów za trud i zaangażowanie w przygotowanie interesujących, poruszających aktualne zagadnienia opracowań. Natomiast czytelnikom życzę wiele satysfakcji z odkrywania prawdy, która zawsze prowadzi nas ku lepszemu zrozumieniu otaczającej nas rzeczywistości.

Redaktor
prof. GWSHM dr hab. Zygmunt Waśkowski

Jacek **Kall**

ZARZĄDZANIE MARKĄ KORPORACYJNĄ

Wśród różnych składników majątku jakim dysponuje współcześnie firma coraz bardziej znaczące miejsce zajmują posiadane przez nią marki. Ich wpływ na osiągane wyniki ekonomiczne jest olbrzymi, a dokonuje się on dwoma drogami – poprzez generowanie wyższej sprzedaży (w porównaniu z analogiczną ofertą, tyle że pozbawioną silnej marki) oraz/lub poprzez możliwość uzyskania premii cenowej. Specyficznym przypadkiem jest stosowanie marki korporacyjnej, czyli nazwy tożsamej z nazwą korporacji zastosowanej wobec całego oferowanego przez firmę asortymentu produktów. Z tą wersją architektury marki łączą się charakterystyczne dla niej zalety, ale i wady. Również wizerunek marki korporacyjnej posiada swą specyfikę. W konsekwencji, proces zarządzania marką korporacyjną wymaga podejmowania pewnych szczególnych działań opisanych w końcowej części artykułu. Głównym jego celem jest ukazanie kluczowych kwestii związanych z zarządzaniem marką korporacyjną w całej ich złożoności.

Analiza składników wartości giełdowej największych światowych spółek wskazuje, iż w wielu przypadkach aż $\frac{3}{4}$ wartości firmy stanowią tak zwane aktywa niematerialne (ich udział jeszcze 20 lat temu był o połowę mniejszy). Tworzą je zarówno posiadane przez przedsiębiorstwo patenty czy rozpoczęte prace badawczo-rozwojowe (niekoniecznie związane z aktualnie posiadanymi przez firmę markami), a także będące własnością firmy znaki towarowe¹.

Można zadać pytanie o to, w jaki sposób fakt posiadania silnych marek (silnej marki) wpływa na wartość rynkową firmy? Otóż wpływ ten odbywa się na wielu płaszczyznach, z których przynajmniej dwie (ekonomiczna i strategiczna) odgrywają rolę dominującą. W warstwie korzyści ekonomicznych warto wspomnieć choćby o premii cenowej jaką gwarantują swoim właścicielom silne marki (są one zwykle o 10-20 % droższe od porównywalnych ofert, ale mniej znanych, albo o mniej atrakcyjnym wizerunku), a co za tym idzie także o wyższych marżach jakie realizuje się na markach o znaczącym kapitale. Posiadanie marki przyrównywane

¹ Do czynników tworzących wartości niematerialne zalicza się także atrakcyjność branży, w jakiej firma działa.

jest przy tym do posiadania polisy ubezpieczeniowej, bowiem marka jest swoistym gwarantem realizowania sprzedaży także w przyszłości (nie tylko w chwili obecnej). Silna marka obniża przy okazji elastyczność cenową popytu, co oznacza, iż w porównaniu z ofertami bezmarkowymi popyt na produkt oferowany pod znaną marką spada na mniejszą skalę w sytuacji relatywnego podrożenia oferty markowej, a z drugiej strony rośnie nieporównanie wyżej w sytuacji relatywnego potaniaenia marki. Przyczynia się ona do wzrostu wartości przedsiębiorstwa także poprzez obniżenie ryzyka i kosztów wprowadzenia na rynek nowych produktów (zyskują one bowiem szybciej akceptację zarówno konsumentów, jak i pośredników). Z punktu widzenia strategii konkurowania niezmiennie ważne jest podwyższanie przez obecne na rynku marki barier wejścia do branży potencjalnych nowych graczy².

1. Istota marki korporacyjnej

Przedsiębiorstwa mogą na różne sposoby kształtować relację między portfelem oferowanych produktów a posiadanymi markami³. Coraz częściej, jako punkt wyjścia w procesie określania pożądanej architektury marki, traktowane jest rozwiązanie, w którym cała oferta przedsiębiorstwa objęta jest wspólną nazwą, tożsamą z nazwą korporacji⁴ (stąd określenie marka korporacyjna). W przypadku marki korporacyjnej wspólną nazwą objęte są różne produkty, oferowane na odmiennych rynkach, przy czym każdy z nich posiada własny program komunikacji i specyficzną obietnicę dla nabywcy. Marka korporacyjna, odzwierciedlająca wartości i kulturę firmy⁵, jest w tym przypadku jedynym czynnikiem⁶ motywującym nabywcę do zakupu.

Oczywiście sam fakt stosowania wspólnej nazwy marki (ewentualnie z deskryptorami) nie tworzy jeszcze silnej marki - powodzenie zależy od zapewnienia spójności trzech elementów: wizji, kultury organizacyjnej oraz

² Rynki opanowane przez silne marki (np. piwny, napojów chłodzących) charakteryzują się wysokimi barierami wejścia – potencjalny nowy gracz musi bowiem zyskać akceptację ze strony konsumentów, którzy mają już swoich faworytów. Pod tym względem rynki „bezmarkowe” (w Polsce, np. rynek owoców) takowych barier są pozbawione.

³ Szczegółowy opis znaleźć można m.in. w: J. Kall, *Silna marka – Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 172-188; J. Kall, R. Kłeczek, A. Sagan, *Zarządzanie marką*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006, s. 195-197.

⁴ D.A. Aaker, *Brand Portfolio Strategy*, Free Press, New York 2004, s. 62; J. – N. Kapferer, *Reinventing the Brand*, Kogan Page, London 2001, s. 145.

⁵ Marka korporacyjna zawiera w sobie zwykle zarówno asocjacje związane z charakterem organizacji, jak i atrybutami oferowanych pod nią produktów/usług.

⁶ Czasami marce korporacyjnej towarzyszy deskryptor, którego rola w procesie decyzyjnym jest minimalna - ma ona jedynie pomóc w zrozumieniu, czym jest konkretny produkt i co robi. Przykładem może być strategia koncernu General Electric stosującego jako dookreślenie dla marki GE takie deskryptory, jak: GE Appliances, GE Energy, GE Finance, GE Healthcare, czy GE Lighting.

zewnętrznego wizerunku korporacji⁷. Mogą tutaj pojawić się trzy rodzaje rozbieżności. Rozdźwięk pomiędzy wizją managementu a kulturą firmy przejawia się w tym, iż top management prowadzi korporację w kierunku, którego nie rozumieją i/lub nie popierają pracownicy (może to być spowodowane faktem, iż wizja jest zbyt ambitna). Rozbieżność między zewnętrznym wizerunkiem a kulturą polega na tym, iż różne grupy interesariuszy nie mają jasności odnośnie tego, czym jest dana korporacja, co sobą reprezentuje (objawia się to rozbieżnością między tym, co mówią o firmie interesariusze, a tym co mówią o niej pracownicy). Rozbieżności między zewnętrznym wizerunkiem a wizją są istotne z tego powodu, iż najbardziej misternie sprecyzowana wizja okaże się porażką jeśli jest niespójna z tym, czego od korporacji oczekują interesariusze.

Okazuje się, iż to właśnie marka korporacyjna jest silniej skorelowana z wysoką niematerialną wartością firmy, w porównaniu z wszystkimi innymi wariantami architektury marki⁸. Warto dlatego rozważyć bardziej szczegółowo specyficzne aspekty zarządzania marką korporacyjną.

2. Czynniki sprzyjające wykorzystaniu marki korporacyjnej

Marka korporacyjna stosowana jest przez przedsiębiorstwa w odpowiedzi na rosnące koszty kreowania i utrzymywania marek oraz utrwalającą się dominację wielkich sieci detalicznych, która utrudnia rywalizację rynkową markom obejmującym pojedyncze produkty. Najczęściej stosowana jest wówczas, kiedy obszar działania firmy i obsługiwane przez nią rynki są homogeniczne, a także wtedy, kiedy firma rozwijała się na drodze rozwoju wewnętrznego, a nie na drodze fuzji i akwizycji. Strategia ta często pojawia się wśród sieci detalicznych, korporacji ponadnarodowych, w sektorze usług oraz na rynku dóbr przemysłowych.

Markę korporacyjną wykorzystują często liderzy rynku, dążący do zdominowania branży czy kategorii produktowej poprzez zastosowanie jednej, silnej marki głównej⁹. Ponieważ (jak dowodzą badania konsumentów) renoma producenta coraz częściej decyduje o wyborze przez nabywcę konkretnej oferty (zwłaszcza w produktach łączących się z dużym ryzykiem zakupu), zatem strategia ta jest wskazana dla firm o dobrej reputacji i długim stażu rynkowym.

⁷ M.J. Hatch, M. Schultz, Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand?, „Harvard Business Review” 2001, February.

⁸ V.R. Rao, M.K. Agarwal, D. Dahlhoff, Branding Strategy and the Intangible Value of the Firm, „Marketing Science Institute Working Paper Series” 2003, nr 4.

⁹ M. Petromilli, D. Morrison, M. Million, Brand Architecture. Building Brand Portfolio Value, „Strategy and Leadership” 2002, 30.05.

3. Zalety i wady stosowania marki korporacyjnej¹⁰

Marka korporacyjna pozwala na efektywne wykorzystanie reputacji i zaufania budowanego przez wiele produktów objętych wspólną nazwą, eksploatując obecne w marce skojarzenia oraz jej powszechną obecność. Marka korporacyjna, poprzez aktywność w wielu branżach, kreuje określone asocjacje i zapewnia sobie powszechną widoczność, które mogą być pomocne w innych kategoriach produktowych, na które marka będzie rozciągana. Pozwala to na znaczne obniżenie kosztów wprowadzania na rynek nowości, jako że dobra znajomość marki prowadzi do relatywnie szybkiego zaakceptowania oferty firmy. Te oszczędności oraz realizowane efekty skali są wyjątkowo ważne w przypadku produktów cechujących się krótszym cyklem życia, stwarzających problemy z odzyskaniem pieniędzy zainwestowanych w ich marketing. Warto przy tym zauważyć, iż marka korporacyjna nie tylko daje nabywcom poczucie pewności, ale też przyciąga potencjalnych pracowników, dostawców, akcjonariuszy i inwestorów.

Ponieważ każda dywizja firmy zajmuje się własnym programem komunikacji, zatem stosowanie marki korporacyjnej narzuca stosunkowo mało ograniczeń w obszarze komunikacji marketingowej. W tym przypadku łatwiej rozdzielić budżet marketingowy, bowiem nie ma wewnętrznej konkurencji o zasoby, jak to się dzieje w przypadku posiadania wielu marek.

Zagrożenia, jakie stwarza strategia marki korporacyjnej, polegają na tym, że im więcej produktów pojawia się pod wspólną nazwą (im bardziej się ona rozciąga), tym często staje się słabsza - marce grozi wówczas sprowadzenie do poziomu zwyczajnego oznakowania źródła pochodzenia produktu. Naprawdę trudno jest funkcjonować w całkowicie odmiennych branżach i w każdej z nich zbudować swą unikalność, jednocześnie dowodząc tego, że jest się równie dobrym jak „marki-specjaliści”¹¹.

W sytuacji, kiedy właściciel marki nie w pełni rozumie wymagania stawiane produktowi przez rynek ujawnić się może pułapka „spoczęcia na laurach” - marka korporacyjna obecna w wielu branżach, na kupujących może sprawiać wrażenie nadużywania ich zaufania do znanej marki, zastosowanej do całkiem przeciętnych produktów.

¹⁰ Opracowano na podstawie: D. Aaker, dz.cyt, s. 60-63; M.J. Hatch, M. Schultz, dz.cyt.; L. de Chernatony, *From Brand Vision to Brand Evaluation – Strategically Building and Sustaining Brands*, Butterworth Heinemann, Oxford 2002, s. 22-25; D.A. Aaker, *Should You Take Your Brand to Where the Action Is?*, W: *Harvard Business Review on Brand Management*, HBS Press, Boston 1999, s. 80-103; D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, *Brand Leadership*, The Free Press, New York 2000, s. 118-119, 156.

¹¹ Dobrą ilustracją tego problemu mogą być nieudane wysiłki konkurowania z marką Nokia, podejmowane w przeszłości m.in. przez marki Philips, Bosch czy Siemens. Dość wspomnieć, że w roku 2007 wartość marki Nokia szacowana była niemal 4,5- krotnie wyżej, niż wartość marki Philips ! *Best Global Brands. Special Report*, „Business Week” 2007, nr 6.

Co więcej, doświadczenia wielu dużych konglomeratów¹² pokazują, że pomimo osiągania olbrzymich przychodów, ich zyskowność (w porównaniu z firmami „wyspecjalizowanymi”) nie zachwyca.

Objęcie marką korporacyjną zbyt wielu produktów grozi też naruszeniem reputacji w przypadku gorszej jakości choćby tylko jednego z nich, a zagrożenie jest tym większe, im bardziej marka korporacyjna stara się objąć każdy poziom jakościowy (cenowy) oczekiwań konsumenta.

Wspomniana wcześniej elastyczność w kształtowaniu komunikacji poszczególnych produktów objętych marką korporacyjną może prowadzić do efektu „patchworka”, czyli postrzegania marki jako niespójnej. Niedopuszczalna jest bowiem sytuacja, kiedy wspólnej nazwie marki towarzyszą całkowicie odmienne jej tożsamości. Jak piszą Aaker i Joachimsthaler¹³: *stosowanie kilku odmiennych tożsamości tej samej marki tworzy anarchię; jest najkrótszą drogą do nieskutecznego budowania marki*.

Rzadko dostrzeganym zagrożeniem, jakie stwarza marka korporacyjna jest nieporównanie większy kłopot ze zmianą jej identyfikatorów (w szczególności nazwy). O ile w przypadku indywidualnej marki z portfela firmy, zmiana jej nazwy nie narusza tożsamości pozostałych, to w przypadku marki korporacyjnej, jeśli nawet aktualna nazwa jest nieodpowiednia, czy obciążona negatywnymi asocjacjami, wówczas pierwszym działaniem naprawczym powinna być próba wykorzystania sub-marek albo strategii marek wspieranych reputacją marki korporacyjnej, zaś zmiana nazwy marki korporacyjnej winna być traktowana jako absolutna ostateczność¹⁴.

4. Specyfika wizerunku marki korporacyjnej

Jeśli przedsiębiorstwo wykorzystuje strategię marki korporacyjnej, wówczas menedżerowie odpowiedzialni za zarządzanie nią muszą mieć świadomość tego, jak wiele różnych czynników wpływa na jej wizerunek (patrz: tab. 1).

Tabela 1. Czynniki wpływające na wizerunek marki korporacyjnej.

Produkty	Cechy / Działanie / Zgodność z normami / Trwałość / Jakość / Niezawodność / Łatwość naprawy / Styl
Komunikacja	Reklama / PR / Promocje / Telemarketing / Witryna internetowa
Ceny	Ceny wyjściowe / Dyskonta ilościowe / Rabaty / Warunki finansowe

¹² A.J. Slywotzky, D.J. Morrison, B. Andelman, Strefa zysku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 17-19.

¹³ D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, The Brand Relationship Spectrum. The Key to the Brand Architecture Challenge, California Management Review, Summer 2000.

¹⁴ D.A. Aaker, dz. cyt., s. 284-286.

Personel sprzedażowy	Ilość i zasięg działania / Kompetencje / Uprzejmość / Niezawodność / Reagowanie na problemy
Kanały dystrybucji	Lokalizacja / Usługi / Kompetencje
Usługi	Instalacja / Jakość i terminowość napraw / Dostępność części
Wsparcie	Edukowanie / Podręczniki obsługi / Szkolenie klientów / Konsultacje
Postępowanie firmy w sprawach społecznych	Środowisko naturalne / „Cnoty obywatelskie” / Dbłość o jakość życia / Lokalne społeczności
Postępowanie firmy wobec pracowników	Szacunek / Wynagrodzenia / Dbłość o rozwój
Wkład firmy w społeczeństwo	Działania charytatywne / Szkoły i uczelnie / Organizacje artystyczne
Działania biznesowe	Reputacja / Innowacyjność / Standing finansowy / Jakość zarządzania

Źródło: Opracowanie na podstawie: K.L. Keller, Strategic Brand Management. Building, Measuring and Managing Brand Equity; Prentice Hall, New Jersey 1998, s. 413.

Oczywistym jest, że (podobnie jak w przypadku marek produktowych) na obraz marki korporacyjnej wpływają opinie i odczucia względem wszystkich produktów nią objętych, towarzyszących im usług i szeroko rozumianego wsparcia, działań komunikacyjnych z nią związanych, stosowanych cen, wykorzystywanych kanałów dystrybucji. Ale image marki korporacyjnej zależy także od postępowania firmy w różnych ważnych sprawach społecznych, wobec pracowników, wobec szeroko rozumianego społeczeństwa oraz postępowania w działaniach biznesowych. W efekcie, w porównaniu z typowymi markami produktowymi, wizerunek marki korporacyjnej jest mniej wymierny, bardziej subiektywny, mniej związany z konkretnym produktem.

Dla wizerunku marek korporacyjnych typowa jest koncentracja na trzech wartościach: innowacyjności, postrzeganej jakości oraz dbłości o klientów. Uchodzenie za firmę innowacyjną (*firma X jest innowacyjna*) zwiększa wiarygodność marki, co oznacza wyższą gotowość akceptacji nowych produktów nią objętych. Innowacyjność ma kluczowe znaczenie w branżach wysokich technologii i może być trwalszą przewagą niż demonstrowanie wyższości w obszarze jednego konkretnego atrybutu. Jakość (a w zasadzie postrzegana jakość; *firma X oferuje wysoką jakość*) może być zademonstrowana wizualnie poprzez tak zwane „sygnały jakości” lub objawiona poprzez deklaracje - jakość staje się wówczas elementem kultury firmy, systemu jej wartości. Wysoka postrzegana jakość wpływa pozytywnie na rentowność zainwestowanego kapitału oraz wyniki giełdowe spółki. Niestety, wykreowanie tego wymiaru wizerunku jest jeszcze trudniejsze niż wykazanie swej innowacyjności. Dbłość o klientów (*firma X dba o klienta*) przejawia się w zauważalnym, entuzjastycznym wysiłku

zmierzającym do ich zadowolenia, przez co wpływa się na zaufanie do oferowanych produktów/usług i daje poczucie, że „ktoś o mnie dba”.

Ale w sytuacji wykorzystywania marki korporacyjnej dostrzec można jeszcze kilka innych, typowych wyróżników jej wizerunku¹⁵. W obliczu rosnącego podobieństwa produktów, te specyficzne wymiary organizacyjne wizerunku marki korporacyjnej pozwalają firmom nadal się wyróżniać.

Do wyróżników marki korporacyjnej zalicza się przykładowo dziedzictwo (*firma X ma długą historię; firma X była pionierem w tej branży*). Marki korporacyjne zwykle mają bogatsze i bardziej znaczące z punktu widzenia nabywcy korzenie niż występujące w portfelach firm marki produktowe. Negatywnym aspektem długiej historii firmy może być ryzyko uchodzenia za „przestarzałą”, jeśli image marki zakorzeniony jest w konkretnych produktach, usługach, czy technologiach (Polaroid), a nie umiejętnościach. Takie historyczne powiązanie marki z jedną kategorią produktową (często w związku z tym, iż zapoczątkowała ona daną kategorię) stanowi poważną barierę dla wykorzystania nazwy korporacji wobec innych produktów. Ważnym wyróżnikiem wizerunku marek korporacyjnych (zwłaszcza w przypadku firm ze znaczącym komponentem usługowym) jest personel, jego postawa i system wartości (*firma X to przyjacini, kompetentni ludzie*). Kolejnym specyficznym wyróżnikiem image marki korporacyjnej jest bycie „dobrym obywatelem” (*firma X dba nie tylko o zyski*), a zatem dbałość nie tylko o wyniki ekonomiczne firmy, ale i o rozwój społeczny (działalność charytatywna¹⁶), czy środowisko naturalne. Zwłaszcza dla dużych korporacji istotnym wymiarem wizerunku marki jest sukces i popularność (*firma X odnosi sukcesy; firma X jest popularna*), za którymi idzie wrażenie solidności i kompetencji. Popularność daje swoistą pewność kupującym, wynikającą z przekonania, że *wielu innych konsumentów też kupuje tę markę, zatem musi być ona dobra*. Dobre wyniki ekonomiczne (*firma X przynosi akcjonariuszom spore zyski*) oraz wielkość (*X to duża firma*) są z kolei szczególnie ważne dla inwestorów i graczy giełdowych. Należy jednak uważać, gdyż wielkość organizacji może jednocześnie przywoływać asocjacje negatywne: biurokrację, powolność, wysokie koszty funkcjonowania. I wreszcie ostatnim, specyficznym dla marek korporacyjnych wymiarem wizerunku jest ich lokalność vs. globalność (*firma X jest lokalna/globalna*). „Lokalność” sprzyja budowaniu bliskich więzi z nabywcami, sprawia wrażenie „firmy z sąsiedztwa” konkurującej z międzynarodowymi gigantami, nie dbającymi o regionalne zwyczaje i tradycje. Lokalna marka jest zwykle lepiej dopasowana do gustów miejscowych nabywców i pozwala klientom

¹⁵ D.A. Aaker, *Building Strong Brands*, Simon & Schuster UK, London 2002, s. 118-120, 122-125, 126-130; D.A. Aaker, dz. cyt., s. 265-274.

¹⁶ Warto zauważyć, iż programy charytatywne, działania sponsoringowe, kampanie „dobrej sprawy” zwykle odnoszą się do całej firmy, a nie pojedynczych marek.

odczuwać dumę z jej sukcesów (marka może wówczas stanowić element budowania poczucia wspólnoty). „Globalność” z kolei to prestiż i pewność, stabilność, zasobność oraz wyższe zaawansowanie technologiczne wynikające z akceptacji dla produktów danej marki na całym świecie.

5. Kluczowe decyzje w zarządzaniu marką korporacyjną¹⁷

Na podstawie wypowiedzi menedżerów z firm stosujących strategię marki korporacyjnej zidentyfikowano trzy najważniejsze decyzje, jakie w związku z nią są podejmowane: (1) odnośnie liczby produktów (strategicznych jednostek biznesu) objętych wspólną nazwą marki, (2) odnośnie pozycjonowania marki oraz (3) w zakresie komunikacji marki.

Jeśli chodzi o liczbę produktów objętych wspólną marką, zauważalna jest prawidłowość, że im węższy zasięg produktowy objęty dotychczas marką korporacyjną, tym trudniej zastosować ją do kolejnej grupy produktów w portfolio firmy. W zakresie pozycjonowania marki korporacyjnej kluczowe są dwie kwestie, a pierwszą z nich jest spójność pozycjonowania marki korporacyjnej z pozycjonowaniem poszczególnych produktów - mniejsza spójność oznacza, iż marka korporacyjna pozycjonowana jest zwykle szerzej i bardziej „abstrakcyjnie”, a w związku z tym nie stanowi dla kupujących silnego wsparcia w procesie wyboru ofert. Drugi kluczowy czynnik w tym obszarze to stopień, w jakim pozycjonowanie poszczególnych produktów objętych marką korporacyjną może być elastycznie kształtowane. Nie chodzi bynajmniej o to, by menedżerowie produktów mogli każdorazowo decydować o przydatnym dla nich pozycjonowaniu oferty, ale o dopuszczenie pewnego zróżnicowania odnośnie pozycjonowania pojedynczych produktów w określonych, dozwolonych ramach. I wreszcie, w zakresie kreowania komunikacji marketingowej, pomocnej w budowaniu kapitału marki korporacyjnej możliwe są trzy strategie: wykorzystywania wyłącznie komunikacji produktowej (i bezpośrednich doświadczeń z produktami), wykorzystywania wyłącznie komunikacji korporacyjnej (reklama korporacyjna, sponsoring, PR), czy wreszcie stosowanie kombinacji obydwu typów działań.

Na te trzy kluczowe rozstrzygnięcia decydujący wpływ mają (jak wynika z analiz procesów decyzyjnych podejmowanych w firmach) trzy czynniki: (1) turbulencje na rynku, (2) charakter portfela produktów firmy oraz (3) stopień decentralizacji firmy.

Wysoki poziom turbulencji wiąże się z agresywną walką o udziały rynkowe, fragmentaryzacją rynku, licznymi wejściami nowych graczy do branży i pojawianiem się wielu innowacji. Ta duża zmienność otoczenia prowadzi do

¹⁷ Przedstawione poniżej praktyczne aspekty zarządzania marką korporacyjną bazują na analizie wywiadów z 42 menedżerami z 11 korporacji z listy Fortune 500; G.J. Biehal, D.A. Sheinin, Building Corporate Brands. An Exploratory Study, Marketing Science Institute Working Paper, 2001, nr 01-100.

niepewności i wysokiego poziomu nieprzewidywalności w procesie podejmowania decyzji, co w obszarze zarządzania marką korporacyjną prowadzi zwykle do: (1) węższego zakresu produktów objętych wspólną marką, (2) pozycjonowania marki mniej zróżnicowanego, ale jednocześnie w mniejszym stopniu narzucającego obraz produktów nią objętych (mniej „diagnostycznego”), co wiąże się ściśle ze stale zmieniającymi się oczekiwaniami konsumentów oraz (3) kreowania kapitału marki głównie przez komunikację korporacyjną (dającą szybsze efekty w porównaniu z komunikacją produktową).

Wpływ portfela produktów firmy na kształtowanie marki korporacyjnej wynika z dwóch przesłanek – wewnętrznych związków w obrębie portfela oraz jego zmienności. Wewnętrzne związki między produktami w portfelu firmy mogą bazować na popycie lub kosztach, a przejawiają się tym, iż sprzedaż/koszty w jednej jednostce biznesu wpływają na inne w portfelu firmy. Marka korporacyjna w sposób naturalny pozwala połączyć ze sobą różne produkty w portfelu, a wysoki stopień wewnętrznych powiązań prowadzi do strategii marki korporacyjnej: (1) o szerokim spektrum produktów (większe korzyści skali), (2) pozycjonowanej w sposób mniej zróżnicowany i bardziej „diagnostyczny” (tworzący obraz spójnej całości), (3) bazującej na komunikacji produktowej (mniejszy poziom konfliktu między menedżerami produktów, którzy w tym przypadku powinni lepiej rozumieć w czym tkwi istota marki korporacyjnej). Zmienność portfela marek wiąże się z wprowadzaniem do niego nowych produktów, repozycjonowaniem starych lub ich wycofywaniem z portfela i często wynika z aktywności firmy w zakresie fuzji i akwizycji. Takie znaczące zmiany w portfelu mogą prowadzić do zaciemnienia obrazu marki korporacyjnej w oczach konsumentów, dlatego powinny one skutkować następującymi decyzjami: (1) o węższym portfelu produktów objętych marką korporacyjną, (2) o pozycjonowaniu bardziej zróżnicowanym i mniej „diagnostycznym”, (3) o budowaniu kapitału marki w oparciu o komunikację korporacyjną.

Firmy o wysokim stopniu decentralizacji mają tendencję do nagradzania lojalności wobec „swoich”, ochrony własnego terytorium oraz wykazują syndrom „to nie nasz pomysł”. W takiej sytuacji, strategia marki korporacyjnej charakteryzuje się zwykle: (1) węższym zakresem produktów objętych marką korporacyjną (wynika to z tendencji do nagradzania indywidualnych osiągnięć menedżerów produktu, niekoniecznie związanych z realizacją bardziej ogólnych celów korporacyjnych), (2) pozycjonowaniem mniej „diagnostycznym” i bardziej zróżnicowanym oraz (3) oparciem się na komunikacji korporacyjnej.

6. Strategiczne wyzwania w procesie zarządzania marką korporacyjną

Zarządzanie marką korporacyjną, obejmującą wiele produktów, często odmiennie pozycjonowanych stawia przed menedżerami określone wyzwania: utrzymania wrażenia u klientów, że marka (pomimo rozciągnięcia na wiele produ-

któw) w każdym z nich jest znacząca, tworzenie oferty wartości dla klienta, eliminowanie potencjalnych negatywnych aspektów stosowania marki korporacyjnej na wielu produktach oraz umiejętne stosowanie tożsamości marki w różnych kategoriach produktowych¹⁸. Sprostanie im stanowi klucz do zbudowania silnej marki, o wysokiej wartości rynkowej¹⁹.

Dbłość o zapewnienie marce „relevanтности” (ang. relevance) wynika z tego, że zbytne powiązanie marki korporacyjnej tylko z jedną kategorią produktową może okazać się obciążeniem w sytuacji jej rozciągania na odległe kategorie produktowe.

Potrzeba tworzenia oferty wartości dla klienta wynika z faktu, iż wiele marek korporacyjnych nie posiada żadnej odmienności, wyjątkowości poza oczywistym faktem dostarczania określonego portfela produktów czy usług. Marka korporacyjna funkcjonuje najlepiej w oparciu o korzyści funkcjonalne²⁰, czasami także w oparciu o korzyści emocjonalne (lokalna firma = bliskie relacje) i one stanowić powinny trzon oferowanej nabywcom wartości.

Eliminowanie czy zapobieganie negatywnym aspektom wykorzystania wspólnej nazwy marki jest ważne szczególnie w sytuacjach kryzysowych („wybuchające” opony Firestone) – sposób reagowania firmy w takich przypadkach wpływa na image marki korporacyjnej.

Tożsamość marki korporacyjnej w kontekście każdego pojedynczego produktu musi być do pewnego stopnia modyfikowana (bowiem czymś innym jest marka Hyundai w komputerach, a czymś innym w samochodach, czy usługach finansowych), ale nie może to oznaczać anarchii. Przydatna może okazać się koncepcja tożsamości marki Aakera²¹, w której pojawia się esencja marki, tożsamość kluczowa oraz tożsamość wzbogacona. Tożsamość kluczowa i tożsamość wzbogacona bazują na wybranych (sześciu do dwunastu) elementach składowych, pogrupowanych w cztery obszary: produkt, organizacja, osoba i symbol. Tożsamość kluczowa odzwierciedla strategię oraz kulturę firmy i przynajmniej jeden jej składnik winien odróżniać markę od konkurentów, będąc jednocześnie istotnym dla klientów. Przy wchodzeniu na nowe rynki geograficzne/produktowe tożsamość kluczowa pozostaje niezmienna, natomiast tożsamość „wzbogacona” obejmuje wszystkie elementy marki (poza tymi tworzącymi „tożsamość kluczową”), opisujące w miarę szczegółowo, czym (w kontekście konkretnego produktu) jest dana marka.

¹⁸ D.A. Aaker, *Brand Portfolio...* dz. cyt., s. 275-280.

¹⁹ Do takich marek należą m.in.: GE (51,6 mld USD), Philips (7,7 mld USD), czy Siemens (7,7 mld USD). *Best Global Brands*, dz. cyt.

²⁰ Dell – dostosowanie oferty do indywidualnych potrzeb oraz dostęp do najnowszych rozwiązań technicznych.

²¹ D.A. Aaker, E. Joachimsthaler, dz. cyt., s. 43-50, 53.

Bibliografia

1. Aaker D.A., Building Strong Brands, Simon & Schuster UK, London 2002.
2. Aaker D.A., Brand Portfolio Strategy, Free Press, New York 2004.
3. Aaker D.A., Should You Take Your Brand to Where the Action Is?, W: Harvard Business Review on Brand Management, HBS Press, Boston 1999.
4. Aaker D.A., Joachimsthaler E., Brand Leadership, The Free Press, New York 2000.
5. Aaker D.A., Joachimsthaler E., The Brand Relationship Spectrum. The Key to the Brand Architecture Challenge, California Management Review, Summer 2000.
6. Best Global Brands: Special Report, „Business Week” 2007, nr 6.
7. Biehal G.J., Sheinin D.A., Building Corporate Brands. An Exploratory Study, Marketing Science Institute Working Paper, 2001, nr 01-100.
8. Chernatony L. de, From Brand Vision to Brand Evaluation – Strategically Building and Sustaining Brands, Butterworth Heinemann, Oxford 2002.
9. Hatch M.J., Schultz M., Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand ?, Harvard Business Review, 2001, February.
10. Kall J., Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001.
11. Kall J., Kłeczek R., Sagan A., Zarządzanie marką, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
12. Kapferer J. – N., Reinventing the Brand, Kogan Page, London 2001.
13. Keller K.L., Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity; Prentice Hall, New Jersey 1998.
14. Petromilli M., Morrison D., Million M., Brand Architecture: Building Brand Portfolio Value, „Strategy and Leadership” 2002, 30.05.
15. Rao V.R., Agarwal M.K., Dahlhoff D., Branding Strategy and the Intangible Value of the Firm, Marketing Science Institute Working Paper Series 2003, nr 4.
16. Slywotzky A.J., Morrison D.J., Andelman B., Strefa zysku, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.

Zygmunt Waśkowski

UWARUNKOWANIA ROZWOJU KONCEPCJI SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA W ŚWIELE BADAŃ

Długofalowe i efektywne funkcjonowanie organizacji wymaga uruchomienia w niej procesów menedżerskich na wielu płaszczyznach działania. Bez trudu można wskazać liczne koncepcje zarządzania, które stosują przedsiębiorstwa, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Jednak bliższa analiza zachowań rynkowych przedsiębiorstw prowadzi do wniosku, że z czasem niektóre koncepcje zarządzania przestają być skuteczne, zatem menedżerowie stale poszukują nowych rozwiązań, które pozwoliłyby im zjednać uwagę i przychyłność nabywców oraz zdobyć przewagę nad rywalami.

Stosunkowo nową postawą w zachowaniach rynkowych niektórych przedsiębiorstw jest łączenie troski o interes ekonomiczny (podstawowy i najważniejszy cel działania podmiotów komercyjnych) z interesem społecznym. Takie zorientowanie biznesu, wykraczające poza granice klasycznej ekonomii hołdującej zasadom wolnego rynku, można uznać za kolejny etap w rozwoju przedsiębiorczości. Zarysowane wyżej zachowania rynkowe przedsiębiorstw swoje korzenie wywodzą z koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, nazywanej zamiennie społeczną odpowiedzialnością biznesu (Corporate Social Responsibility).

Koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa można wyjaśnić jako dobrowolne przyjęcie na siebie (współ)odpowiedzialności organizacji za skutki działalności wobec otoczenia, w którym ona funkcjonuje, przede wszystkim respektowanie zobowiązań wynikającego ze społecznego przyzwolenia na prowadzenie biznesu¹. Według innej definicji społeczna odpowiedzialność oznacza nie tylko respektowanie przepisów prawnych, ale również wychodzenie ponad to i „większe” inwestowanie w zasoby ludzkie, środowisko i relacje z interesariuszami przedsiębiorstwa². Jak łatwo zauważyć akcentuje się nie tyle realizowanie postulatów M. Friedmana w postaci odpowiedzialności przedsiębiorstwa za generowanie zysków dla właścicieli (akcjonariuszy), lecz inwestowanie w relacje

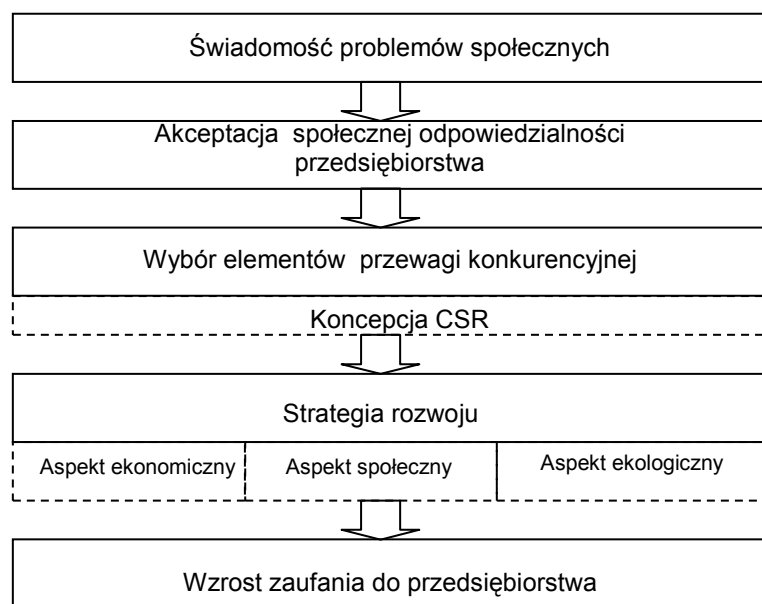
¹ Z. Malara, Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, PWN, Warszawa 2006, s. 260.

² J. Filek, Społeczna odpowiedzialność biznesu, Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006, s. 4.

wewnętrzne i zewnętrzne, mające przysporzyć przedsiębiorstwu (i jego interesariuszom) korzyści nie tylko o charakterze finansowym.

Choć prezentowaną koncepcję CSR coraz częściej można odnaleźć w strategiach rozwoju i działaniach marketingowych przedsiębiorstw to jej powszechność, jak również zasadność jest nadal dyskusyjna. Polemika na temat celowości angażowania się przedsiębiorstwa w obszary bezpośrednio nie pomnażające zysków zatacza coraz szersze kręgi zarówno w praktyce gospodarczej, jak i na płaszczyźnie teoretycznej.

Na rys 1. przedstawiono uproszczony proces wdrażania CSR w przedsiębiorstwie. Jak z niego wynika, efektywność zastosowania tej koncepcji wymaga przede wszystkim świadomości problemów społecznych oraz woli ich rozwiązywania. Takie autentyczne zaangażowanie i wpisanie tych działań w rdzeń strategii przedsiębiorstwa daje duże szanse na powodzenie w realizacji celów strategicznych i zajęcia docelowej pozycji na rynku.



Rys 1. Korelacja koncepcji CSR i strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Źródło: Opracowanie własne.

W kontekście założeń CSR strategiczne działania przedsiębiorstwa nie powinny koncentrować się wyłącznie na interesie ekonomicznym, jak ma to miejsce w przypadku wyboru innych elementów przewagi konkurencyjnej. Wynik finansowy pozostaje nadal w centrum uwagi, lecz oprócz niego przedsiębiorstwo uwzględnia aspekt społeczny i ekologiczny, które stanowią dopełnienie aspektu ekonomicznego.

Z badań i obserwacji zachowań rynkowych przedsiębiorstw można wnioskować, że ich prospołeczne postawy mogą być wyrazem odpowiedzialności narzuconej - jest to najniższy poziom odpowiedzialności, wynika on z konieczności stosowania się do przepisów prawa. Innym rodzajem odpowiedzialności jest odpowiedzialność wymuszona, wiąże się ona z działaniami, jakie podejmuje przedsiębiorstwo pod wpływem wymagań stawianych przez jego nabywców, lecz przede wszystkim z myślą o własnym interesie ekonomicznym. Najbardziej rozwiniętą i dojrzałą jest odpowiedzialność świadoma, w ramach której przedsiębiorstwo w poczuciu swojej „obywatelskiej postawy” przyjmuje na siebie ciężar odpowiedzialności za skutki swoich działań, a także za szeroko rozumiany dobrobyt społeczny. Rzeczywiście, a nie tylko deklaratywne zaangażowanie w wyżej wymienione działania wyznacza zakres w jakim przedsiębiorstwo realizuje koncepcję biznesu odpowiedzialnego społecznie³.

Przejawem stosowania koncepcji CSR przez przedsiębiorstwo mogą być bardzo różnicowane działania. Do najbardziej powszechnych zalicza się⁴ sponsoring. Najczęściej podejmowany jest w sferze sportu, choć równie skutecznie, jeżeli chodzi o jego społeczny wymiar, może być podejmowany w takich dziedzinach, jak: kultura, edukacja, ochrona zdrowia, walka z patologiami, itp.

Kolejną formą są okazjonalne akcje charytatywne, przybierające postać przekazywania nieodpłatnie wytworzonych przez przedsiębiorstwo produktów lub świadczenie usług na rzecz potrzebujących organizacji lub osób.

Do innych przykładów tego typu działania należy zaliczyć przekazywanie ustalonej części przychodów ze sprzedaży własnych wyrobów na cele dobroczynne. W ten sposób przedsiębiorstwa angażują swoich nabywców, którzy decydując się na zakup konkretnego produktu, sami pośrednio angażują się w sprawy społeczne.

Kolejnym przykładem jest wolontariat pracowniczy. Coraz częściej działania prospołeczne podejmują pracownicy przedsiębiorstw, którzy zachęceni przez pracodawcę, który, np. dofinansowuje podejmowane inicjatywy, starają się angażować w rozwiązywanie problemów ochrony środowiska, pomocy dzieciom, osobom starszym, itp.

Do ciekawych inicjatyw należy zaliczyć opracowanie i przestrzeganie kodeksu postępowania etycznego obowiązującego w przedsiębiorstwie. Usankcjonowanie zasad postępowania etycznego przez wszystkich pracowników jest wyrazem dalekiego zaangażowania zarządu przedsiębiorstwa i jednocześnie zobowiązaniem, jakie ono przyjmuje w stosunku do swojego najbliższego otoczenia.

³ I. Szeszycka, Marketing odpowiedzialny społecznie, „Marketing i Rynek” 1998, nr 6.

⁴ Por. M. Bednarczyk, Organizacje publiczne, zarządzanie konkurencyjnością, PWN, Warszawa-Kraków 2001; B. Iwaszkiewicz-Rak, Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich, AE Wrocław 1997; M. Krzyżanowska, Marketing usług organizacji niekomercyjnych, WSiP, Warszawa 2000.

Lobbing ma na celu usankcjonowanie lub popularyzację wśród innych przedsiębiorstw zachowań odpowiedzialnych społecznie. Wspólne inicjatywy przedsiębiorstw, zorientowanych na społeczną odpowiedzialność, mogą stać się przykładem („my też tak możemy”), a czasami wywierać wpływ („my też tak powinniśmy”) na inne podmioty, które dotychczas nie zauważały potrzeby włączenia się w rozwiązywanie problemów społecznych regionu, w którym funkcjonują.

Współpraca z organizacjami non profit. Przykładem działań prospołecznych, którym warto się bliżej przyjrzeć, szczególnie w kontekście przedsiębiorstw działających na rynku business to business jest nawiązywanie kontaktów i współpraca z organizacjami non profit (tzw. Cause Related Marketing)⁵.

Poza licznymi korzyściami z tytułu stosowania CSR w postaci większej wiarygodności, akceptacji i zaufania społecznego, a co za tym idzie większej skłonności do nabywania produktów tych przedsiębiorstw, można napotkać liczne głosy krytykujące zasadność jej stosowania. Poniżej wymieniono kilka najczęściej pojawiających się wątpliwości wysuwanych przez przeciwników CSR⁶.

Najczęściej podawanym przez sceptyków omawianej koncepcji argumentem przeciw stosowaniu CSR jest wspomniana już teoria M. Friedmana mówiąca o tym, że przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarczy zostało powołane, by realizować cel jego właściciela jakim jest pomnażanie kapitału. Nie ma dowodów na to, by przyjęcie społecznej odpowiedzialności sprzyjało temu celowi, jest ona sprzeczna z istotą funkcjonowania przedsiębiorstwa, zatem nie powinna być respektowana przez podmioty komercyjne.

Innym argumentem jest wysuwanie twierdzenia, że upowszechnianie koncepcji CSR w praktyce jest szkodliwe dla istnienia gospodarki rynkowej, gdyż podważa prawdziwość i wystarczalność działania „niewidzialnej ręki rynku”. Najbardziej ortodoksyjni przeciwnicy CSR uważają jej zwolenników wręcz za propagatorów gospodarki socjalistycznej.

Stosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności znacząco podwyższa koszty działalności przedsiębiorstwa, przez co słabnie jego konkurencyjność, szczególnie w stosunku do konkurentów nie stosujących tej koncepcji. Jako że dodatkowy wysiłek jaki ponosi przedsiębiorstwo odpowiedzialne społecznie nie ma bezpośredniego przełożenia na jego wyniki finansowe, nie uznaje się ich jako inwestycję, w konsekwencji czego trudno obronić zasadność jej stosowania.

Moralność w poczynaniach rynkowych przedsiębiorstw jest podważana przez sceptyków koncepcji CSR, którzy kontrargumentują ten postulat wskazując na brak logiki w jego formule. Przedsiębiorstwo jest organizacją, tworem sztucznym, a nie

⁵ Z. Waśkowski, Uwarunkowania i formy współpracy między organizacjami non profit a podmiotami komercyjnymi, www.swiatmarketingu.pl.

⁶ A. Lewicka-Strzałecka, Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym, Wyd. IFIS PAN, Warszawa 2006, s. 22-26.

żywym organizmem i jako takie nie ma sumienia, więc jednocześnie nie może być moralnie odpowiedzialne za podejmowane w nim (i przez nie) działania.

Bodaj najsłabszą stroną koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest (ciągle) brak wypracowanych i powszechnie uznawanych wskaźników pomiaru efektywności jej stosowania. Trudności w pomiarze efektów zaangażowania, np. w walkę o sprawiedliwość społeczną, czy w polepszenie środowiska naturalnego znacząco zniechęcają niezdecydowanych menedżerów do stosowania jej w praktyce. Brak możliwości pomiaru sprawiedliwości społecznej lub poprawy stanu środowiska naturalnego sprawia, że nie istnieje możliwość jednoznacznej oceny wyników, a co za tym idzie wykluczone jest zjawisko konkurowania. Brak znajomości wpływu podejmowanych działań na rezultaty dyskwalifikuje taką postawę jako właściwą dla przedsiębiorstwa.

Niektórzy twierdzą, że menedżer zarządzający przedsiębiorstwem reprezentuje interes właściciela, więc powinien oddawać się pracy, do której został zatrudniony. Po za tym osoba taka nie ma stosownych uprawnień ani społecznego mandatu do tego, by zajmować się problemami nurtującymi lokalne lub globalne społeczeństwo.

Ostatnim, spośród tu wymienionych, argumentem przeciwko stosowaniu koncepcji CSR jest traktowanie jej jako nowego pomysłu reklamowego, działania powierzchownego, nastawionego na polepszenie własnego wizerunku, a nie działaniem bezinteresownym. Jako trick marketingowy ma odwrócić uwagę nabywców i społeczeństwo od niepożądanego oblicza przedsiębiorstwa nastawionego na generowanie zysków osiąganych ze sprzedaży jak największej ilości produktów jak największej ilości nabywcom. Postawa, jaką promuje koncepcja CSR nie jest ani dobra ani dobrowolna, gdyż jest nastawiona na osiąganie z góry określonych korzyści, zatem jako taka nie jest godna pochwały.

Wyniki badań

W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną wyniki badań ankietowych, które przeprowadzono wśród 35 wielkopolskich przedsiębiorstw⁷. Były to małe lub średniej wielkości organizacje, przede wszystkim o krajowym lub międzynarodowym zasięgu działania (26 respondentów), z dominacją kapitału pochodzenia polskiego (27 respondentów). W grupie badanych przeważały przedsiębiorstwa usługowe (23 podmioty).

Z badań wynika, że ponad ¾ respondentów uważa, iż wszystkie przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność za warunki życia mieszkańców regionu, w których funkcjonują. Odmiennego zdania był tylko co dziesiąty przedsiębiorca, natomiast

⁷ Badania sfinansowała Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska „Milenium” w Gnieźnie.

kilku z nich uważało, że taką odpowiedzialność ponoszą jedynie wybrane organizacje, np. Zakłady Pracy Chronionej.

W czasie ankietyzacji respondentom przedstawiono listę dziesięciu czynników i poproszono o ocenę ich wpływu na rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Największy, pozytywny wpływ na rozwój wyżej wymienionej koncepcji, według badanych, mają media, które powinny popularyzować etyczne zachowania w biznesie. Na dalszych miejscach uplasowały się według kolejności wskazań: postawa i świadomość społeczeństwa, dostępność nowych technologii, zamożność społeczeństwa oraz związany z tym standard życia. Natomiast wśród czynników negatywnie wpływających na rozwój koncepcji CSR najwięcej wskazań uzyskały: czynniki polityczno-prawne, zjawisko globalizacji rynku oraz jakość (standard) życia mieszkańców (tab. 1).

Tabela 1. Wpływ wybranych czynników na rozwój koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Czynniki	Zachęcają		Są obojętne		Zniechęcają	
	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
Czynniki polityczno-prawne	12	34,3	7	20,0	16	45,7
Postawa i świadomość społeczeństwa	25	71,4	9	25,7	1	2,9
Dostępność nowych technologii	24	68,6	10	28,6	1	2,9
Media – popularyzowanie zachowań etycznych w biznesie	31	88,6	4	11,4	0	0
Globalizacja rynku	16	45,7	13	37,1	6	17,1
Etyczne zachowania innych przedsiębiorstw	19	54,3	15	42,9	1	2,9

Religia danego kraju	11	31,4	21	60,0	3	8,6
Poziom wykształcenia mieszkańców	15	42,8	18	51,4	2	5,7
Jakość (standard) życia mieszkańców	22	62,9	9	25,7	4	11,4
Zamożność społeczeństwa	23	65,7	9	25,7	3	8,6

W opinii badanych przedsiębiorców stosowanie koncepcji CSR korzystnie wpływa na wizerunek organizacji, buduje zaufanie nabywców i całego społeczeństwa, a także podwyższa lojalność pracowników wobec pracodawcy. Takie korzyści znalazły się wśród najczęściej wskazywanych przez respondentów (tab. 2) i są one zbieżne z innymi badaniami, których wyniki można odnaleźć w literaturze przedmiotu.

Tabela 2. Korzyści osiągnięte przez przedsiębiorstwa z tytułu stosowania koncepcji CSR.

Kategoria	Liczba odpowiedzi	% respondentów
poprawa wizerunku	32	91,4
wzrost zaufania społeczeństwa	28	80,0
wyższa lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa	23	65,7
wzrost zaufania nabywców	19	54,3
wzrost zaufania inwestorów/właścicieli	16	45,7
większa wydajność pracy pracowników	13	37,1
przewaga konkurencyjna na rynku	12	34,3
wzrost wartości przedsiębiorstwa	9	25,7
wzrost przychodów ze sprzedaży	8	22,9
wyższa rentowność	5	14,3
łatwiej zdobywać nowe rynki	5	14,3

inne (jakie?)	0	0
Razem	170	XXX

Po zdiagnozowaniu oczekiwanych efektów, w dalszej części badania poproszono respondentów o odpowiedź jakie, z wymienionych w ankiecie, determinanty w największym stopniu przyczyniają się do ich osiągania. Najczęściej wskazywano długi okres systematycznie podejmowanych działań (71%) oraz wybór właściwego zakresu działań (69%). Na trzecim miejscu, pod względem liczby wskazań, uplasowało się odpowiednie nagłośnienie podejmowanych działań prospołecznych (tab. 3). Jak można zauważyć, badani menedżerowie upatrują skuteczności stosowania koncepcji CSR przede wszystkim w determinantach wewnętrznych, zależnych od przedsiębiorstwa. Może to świadczyć o dojrzałości wielkopolskich przedsiębiorców, którzy odnosząc się do badanego problemu, nie zasłaniają się niekorzystnym splotem uwarunkowań od nich niezależnych.

Tabela 3. Działania społeczne podejmowane przez przedsiębiorstwa.

Kategorie działań społecznych	% respondentów
Działania skierowane do pracowników: - spotkania integracyjne, - zatrudnianie osób niepełnosprawnych, - organizacja wypoczynku dla dzieci pracowników, - niskoprocentowe pożyczki, - kształcenie.	37,1
Działania skierowane do społeczeństwa: - 1% podatku na rzecz organizacji pożytku publicznego, - sponsoring, - akcje charytatywne, - współfinansowanie infrastruktury lokalnej (wspieranie lokalnych szkół, przedszkoli, kościołów).	74,3
Działania na rzecz środowiska naturalnego	11,4

Największą popularnością działań, podejmowanych przez wielkopolskich przedsiębiorców, cieszy się sponsoring, zarówno ten finansowy, jak i rzeczowy lub usługowy, następnie akcje charytatywne oraz organizowanie spotkań integracyjnych dla pracowników. Sporadycznie wskazywano takie działania, jak: przekazywanie 1% podatku na organizacje pożytku publicznego, wolontariat pracowniczy, przekazywanie z góry ustalonej części przychodów na cele dobroczynne, zatrudnianie osób niepełnosprawnych, organizacja wypoczynku dla dzieci pracowników, pomoc finansowa pracownikom lub dofinansowywanie ich kształcenia. Zaledwie 11% badanych twierdziło, że angażowało się w działania

związane z ochroną środowiska. Należy uznać to za niski odsetek, zważywszy na fakt, iż ekologia jest jedną z najsilniej eksponowanych dziedzin w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Jako ciekawostkę należy odnotować, iż 20% badanych opracowało kodeks postępowania etycznego obowiązującego w przedsiębiorstwie. Jest to wyraźny przejaw formalizacji postaw i działań prospołecznościowych przedsiębiorstwa, do którego dochodzi dopiero na pewnym etapie jego dojrzałości w zakresie stosowania koncepcji CSR. Zatem należy z dużym uznaniem odnotować miejsce CSR w strategii działania badanych podmiotów i choć nie jest to miejsce znaczące (ok. 70% wskazań), to stanowi jeden z czynników budowania przewagi konkurencyjnej.

Podczas badań respondenci wielokrotnie podkreślali aktywność swojego przedsiębiorstwa w zakresie podwyższania zadowolenia i standardów życia zatrudnionych pracowników. Do najczęściej podejmowanych działań w tym obszarze zaliczono: spotkania integracyjne, dofinansowywanie lub pełne pokrycie kosztów kształcenia oraz opiekę medyczną i socjalną dla pracowników i ich rodzin (tab. 4). Taka postawa jest nie tylko przejawem angażowania się podmiotu w realizację CSR, ale również można ją uznać za wyraz stosowania marketingu wewnętrznego, kształtowania lojalności pracowników, tworzenia przyjaznej atmosfery w miejscu pracy, czy wreszcie budowania kultury organizacyjnej.

Tabela 4. Działania podejmowane w przedsiębiorstwach, w celu podwyższenia zadowolenia i standardu życia pracowników.

Kategoria	Liczba odpowiedzi	% respondentów
okresowe spotkania integracyjne	21	60,0
darmowe (dofinansowywane) kursy, szkolenia, studia	20	57,2
opieka socjalna i medyczna dla pracowników i ich rodzin	17	48,6
doraźna pomoc materialna	16	45,7
karnety na basen, siłownię, tenisa, itp.	12	34,3
niskooprocentowane pożyczki	11	31,4
Inne: – bilety do kina, teatru, na koncerty, – atrakcyjniejsze warunki kupna wyrobów firmy dla pracowników, – dodatek wakacyjny, – komfortowe warunki pracy, – elastyczny czas pracy, – elastyczność w zakresie urlopów.	7	20,0
Razem	104	XXX

Oceniając wpływ podejmowanych w przedsiębiorstwie działań z zakresu CSR, zarówno tych skierowanych na pracowników, jak i tych skierowanych na otoczenie

zewewnętrzne, większość badanych nie zauważyła bezpośredniego związku między tym rodzajem aktywności a wynikami finansowymi (tab. 5). Brak takiej, dodatniej korelacji może zniechęcać wielu przedsiębiorców do angażowania się w sprawy społeczne, gdyż zgodnie z teorią M. Friedmana od podmiotów komercyjnych oczekuje się wyników ekonomicznych, a nie przejawu troski o dobrobyt społeczny.

Tabela 5. Wpływ podejmowanych działań społecznych na wyniki finansowe przedsiębiorstw.

Kategoria	Liczba odpowiedzi	% odpowiedzi
wyniki finansowe przedsiębiorstwa znacząco się poprawiły	3	8,6
zauważyliśmy niewielką poprawę wyników finansowych	5	14,3
nie zauważyliśmy takiej zależności	26	74,3
wyniki finansowe przedsiębiorstwa nieznacznie się pogorszyły	0	0
wyniki finansowe przedsiębiorstwa znacząco się pogorszyły	1	2,9
Razem	35	100

Na koniec zapytano respondentów w jakim stopniu założeniami koncepcji CSR kierują się partnerzy biznesowi, z którymi utrzymują oni regularne kontakty. Badanych poproszono o ocenę punktową wyżej wymienionej kwestii, przyjmując, że 1 punkt oznacza, iż ich partnerzy wcale nie kierują się CSR, a 10 punktów, że bardzo zwracają na to uwagę. Zebrane odpowiedzi poddano analizom statystycznym i obliczono średnie ważone dla każdego z ocenianych podmiotów, a ostateczne wyniki zaprezentowano w tabeli 6.

Tabela 6. Stopień zaangażowania partnerów biznesowych w społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw.

Podmioty	Punkty										Średnia punktów
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Nabywcy	3	3	4	3	5	3	5	9	0	0	5,43
Liczba odpowiedzi/ Σ 190	3	6	12	12	25	18	42	72	0	0	
Dostawcy	5	3	6	8	4	4	0	0	1	4	4,40
Liczba odpowiedzi/ Σ 154	5	6	18	32	20	24	0	0	9	40	

Konkurenci krajowi	4	4	6	6	5	4	1	1	0	4	5,43
Liczba odpowiedzi/ Σ 190	4	8	18	24	25	24	0	8	9	40	
Konkurenci zagraniczni	7	7	2	3	4	1	3	3	0	4	4,20
Liczba odpowiedzi/ Σ 147	7	14	3	12	20	6	21	24	0	40	
Kooperanci	2	3	4	5	11	2	2	0	2	4	5,11
Liczba odpowiedzi/ Σ 179	2	6	12	20	55	12	14	0	18	40	
Media	3	3	3	1	4	6	6	2	2	4	5,54
Liczba odpowiedzi/ Σ 194	3	6	9	4	20	36	42	16	18	40	
Inwestorzy/akcjonariusze	6	2	1	3	9	3	4	1	2	4	5,20
Liczba odpowiedzi/ Σ 182	6	4	3	12	45	18	28	8	18	40	
Władze samorządu terytorialnego	5	2	1	9	4	2	5	0	3	4	5,37
Liczba odpowiedzi/ Σ 188	5	10	3	36	20	12	35	0	27	40	

Jak wynika z zagregowanych danych, średnie ocen oscylują w granicach 4,20 – 5,54, co oznacza, że w zasadzie wszystkie te podmioty kierują się w swych decyzjach założeniami CSR w przeciętnym stopniu. Można zatem wnioskować, że nie tylko badane przedsiębiorstwa, ale także wiele innych podmiotów z ich rynkowego otoczenia ma świadomość istnienia koncepcji CSR, lecz jej rola na chwilę obecną pozostaje drugoplanowa.

Podsumowując można stwierdzić, że zarówno w teorii, jak i w praktyce zastosowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest dyskusyjne i niejednoznacznie postrzegane. Wśród badanych przedsiębiorstw Wielkopolski można odnaleźć jej, raczej umiarkowanych zwolenników, którzy implementują zasady działań prospołecznych, lecz z powodu braku jednoznacznych pozytywnych efektów ta praktyka nie staje się powszechna. Inną przyczyną, która prowadzi do takich wniosków może być wielkość badanych podmiotów. Z obserwacji krajów zachodnich wynika, że CSR przede wszystkim stosowana jest przez duże, międzynarodowe korporacje, które mają więcej możliwości w zakresie „dawania”, a także większe potrzeby w zakresie budowania własnego wizerunku w społecznościach lokalnych.

Bibliografia

1. Bednarczyk M., Organizacje publiczne, zarządzanie konkurencyjnością, PWN, Warszawa-Kraków 2001.
2. Filek J., Społeczna odpowiedzialność biznesu, Wyd. Urząd Ochrony Konkurencji i Konsumentów, Kraków 2006.
3. Iwaszkiewicz-Rak B., Marketing organizacji niedochodowych. Wybrane problemy adaptacji w warunkach polskich, AE, Wrocław 1997.
4. Krzyżanowska M., Marketing usług organizacji niekomercyjnych, WSiP, Warszawa 2000.
5. Lewicka-Strzałecka A., Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym, Wyd. IFIS PAN, Warszawa 2006.
6. Małara Z., Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce, PWN, Warszawa 2006.
7. Szeszycka I., Marketing odpowiedzialny społecznie, „Marketing i Rynek” 1998, nr 6.
8. Waśkowski Z., Uwarunkowania i formy współpracy między organizacjami non profit a podmiotami komercyjnymi, www.swiatmarketingu.pl.

Magdalena **Kaźmierczak**

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU WOBEC INTERESARIUSZY WEWNĘTRZNYCH ORGANIZACJI

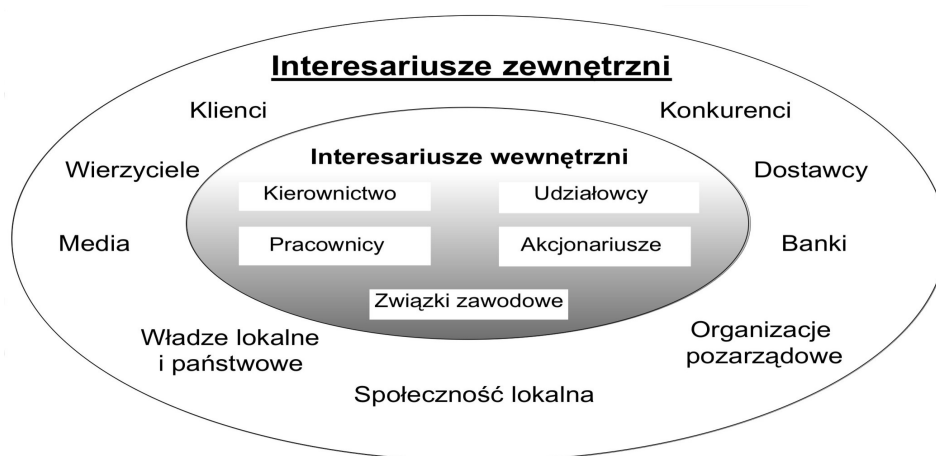
Warunki, w których funkcjonuje świat biznesu podlegają ustawicznym zmianom. Globalizacja, postęp technologiczny, piętrzenie się problemów ekologicznych, społecznych i kulturowych, ściślejsze powiązanie oraz transparentność kształtują nowe, wymagające otoczenie. Przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne, muszą zaadaptować się do tych zmian i modyfikować swoje „zachowania”. Muszą mieć zdolność do szybkiego i stałego uczenia się. Powinny również podjąć działania związane ze zmniejszaniem dysonansu pomiędzy „mądrością ekonomiczną” – generowaniem zysków a „mądrością etyczną” – robieniem właściwych rzeczy. Obecnie obie te „mądrości” mogą iść ze sobą w parze, umożliwiając i zachęcając firmy do „godziwego zysku z godziwej działalności”¹. Tu skuteczna okazuje się koncepcja nazwana społeczną odpowiedzialnością biznesu (Corporate Social Responsibility – CSR). W świecie biznesu uznaje się, że dzięki odpowiedzialnemu stosunkowi do społeczeństwa i środowiska firma staje się bardziej konkurencyjna i elastyczna oraz dzięki postawie odpowiedzialności społecznej ma szansę przyciągnąć i utrzymać większe grono klientów i najlepszych pracowników. Koncepcja CSR to zatem nowa rola organizacji w społeczeństwie, nowa wizja partnerstwa. CSR to również podejście do prowadzenia biznesu, którego podstawą jest systematyczne zarządzanie wartościami niematerialnymi, mającymi wpływ na jego funkcjonowanie. Jedną z najczęściej przywoływanych definicji Światowej Rady Biznesu ds. Zrównoważonego Rozwoju stwierdza, że CSR to ciągle zobowiązanie biznesu do zachowań etycznych oraz do działań na rzecz rozwoju ekonomicznego, przy jednoczesnej trosce o poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, społeczności lokalnej oraz całego społeczeństwa². W innej definicji CSR rozumiane jest jako zarządzanie i odpowiedź na kwestie społeczne, środowiskowe, ekonomiczne i etyczne oraz (w stopniu w jakim biznes może na nie reagować) na oczekiwania swoich

¹ E. Kelly, Jak nadążyć za coraz szybszym tempem zmian w otoczeniu, W: Biznes. T. 2: Zarządzanie firmą, PWN, Warszawa 2007, s. 235-238.

² Światowa Rada Biznesu ds. Zrównoważonego rozwoju, CSR, Meeting Changing Expectations, 1999, www.wbcsd.org

interesariuszy w tych kwestiach³. Odgrywają oni istotną rolę we współczesnych teoriach zarządzania. Zarządzanie interesariuszami ma wpływ na kształtowanie skuteczności i efektywności działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, a trafne i umiejętne odpowiadanie na ich oczekiwania odgrywa istotną rolę w kształtowaniu zrównoważonego rozwoju tych firm. Pojęcie interesariusz (stakeholder) rozpowszechnione zostało na początku lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku przez R.E. Freemana (1984). Według niego interesariuszem jest każda osoba lub grupa, która może wywierać wpływ na daną organizację lub, na którą ta organizacja wywiera wpływ⁴. Interesariusze to osoby, instytucje lub inne organizacje, które uczestniczą w tworzeniu „projektu” (biorą czynny udział w jego realizacji) lub są bezpośrednio zainteresowane wynikami jego wdrożenia.

Istotnym źródłem budowy wartości przedsiębiorstw odpowiedzialnych społecznie jest także zarządzanie zapewniające wzrost wartości firmy, którego podstawę stanowi wartość jej interesariuszy⁵. Choć sama nazwa „stakeholders” budzi kontrowersje, zdaniem niektórych, określana często w języku polskim w niezbyt szczęśliwy sposób, to wydaje się, że w koncepcji i terminologii dotyczącej CSR zagościła już na dobre. Interesariuszy możemy podzielić na wewnętrznych i zewnętrznych, co ilustruje poniższy rysunek.



Rys. 1. Przykład interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych organizacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. Mark – Herbert, C. von Schantz, Communicating Corporate Social Responsibility – Brand Management, EJBO, 2007, nr 2, s. 5.

³ M. Line, R. Braun, Baseline study on CSR practices in the new EU member states and candidate countries 2007, s. 9, [www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/BASELINE_STUDY_ON\(summary\).pdf](http://www.acceleratingcsr.eu/uploads/docs/BASELINE_STUDY_ON(summary).pdf)

⁴ R.E. Freeman, Strategic Management: A Stakeholders approach, Boston: Pitman Publishing Company, 1984, s. 25.

⁵ A. Jabłoński, M. Jabłoński, Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie, „Problemy Jakości” 2008, nr 5, s. 33.

Utrzymywanie pozytywnych relacji z wszystkimi interesariuszami jest koniecznym warunkiem na drodze do zrównoważonego rozwoju. Każdy z nich jest ważny i każdy ma swoje oczekiwania wobec firmy. Wiele inicjatyw związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu kierowanych jest do pracowników jako istotnych interesariuszy, z którymi przedsiębiorstwo powinno się liczyć, których informuje się i zachęca do działań prospołecznych. Koncepcja odpowiedzialności społecznej stawia zatem pracowników w centrum zainteresowania firmy. Na poziomie przedsiębiorstwa dotyczy to głównie kwestii związanych z rozwojem i inwestycją w rozwój kapitału ludzkiego oraz zdrowia i bezpieczeństwa pracowników.

Zwraca się uwagę na działania innowacyjne w zakresie ciągłego rozwoju, elastyczności zatrudnienia i perspektyw kariery w firmie⁶. Aby zaznaczyć rolę ludzi w organizacji, warto przytoczyć definicję kapitału ludzkiego według A. Sajkiewicza, zdaniem którego, kapitał ludzki to: *zespoły ludzkie trwale związane z firmą i z jej misją, umiejące współpracować, o kreatywnych postawach i kwalifikacjach. Stanowią one motor i serce firmy, bez których nie może dokonywać się jej rozwój w różnych uwarunkowaniach gospodarczych otoczenia*⁷. Wartość i unikatowość kapitału ludzkiego jest bezcenna, a jego rozwój przynosi wymierne korzyści finansowe dla organizacji. Natomiast rola zarządzania kapitałem ludzkim polega na dążeniu do ustawicznego zwiększania udziału czynników niematerialnych (wiedza, umiejętności, zdolności, postawy) w wytwarzanych wyrobach oraz całkowitej wartości rynkowej organizacji. Winno o tym pamiętać przede wszystkim najwyższe kierownictwo, stosując nowe podejście do zatrudnionego kapitału ludzkiego, zapewniając mu ustawiczny rozwój oraz kształtując z nim właściwe, harmonijne stosunki partnerskie. Jest to możliwe, gdy pracodawcy⁸:

- stosują metody zarządzania prowadzące do zwiększania zaangażowania pracowników, oparte na zasadzie, że pracownicy są cenionymi członkami organizacji oraz pomagające w tworzeniu atmosfery współpracy i zaufania;
- umożliwiają pracownikom wypowiedzanie się, a tym samym wywieranie wpływu na podejmowane decyzje;
- zdają sobie sprawę, że pracownicy, którymi zarządzają, stanowią grupę zróżnicowaną pod względem indywidualnych i grupowych potrzeb, stylu pracy i aspiracji;
- podejmują różnorodne działania, aby zapewnić wszystkim równe szanse i zagwarantować etyczne podejście do zarządzania pracownikami, opartego na trosce o ludzi, sprawiedliwego i przejrzystego;

⁶ www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/odpowiedzialnobiznesu.html

⁷ A. Sajkiewicz, Ł. Sajkiewicz, Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych, Poltext, Warszawa 2002, s. 21.

⁸ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 33.

- znają, że organizacja odpowiada za zapewnienie równowagi między pracą a życiem osobistym.

W każdej nowej koncepcji, a taką jest CSR, to właśnie zrozumienie dla nowych idei, zaangażowanie i nieustanne wsparcie najwyższego kierownictwa daje początek budowania nowoczesnej, prospołecznej i odpowiedzialnej organizacji. Dla ludzi nie ma nic bardziej przekonującego niż konsekwencja w działaniu osoby propagującej wysokie standardy etyczne i nic bardziej zniechęcającego niż jej brak. Przy braku motywacji, zaangażowania i chęci kierownictwa, pozostali pracownicy nie podejmą żadnego wyzwania, w tym tego, związanego z prowadzeniem odpowiedzialnego biznesu.

Społeczna odpowiedzialność biznesu wymaga od organizacji przystosowania się również do zmiany kultury firmy, kultury opartej na idei CSR. Kultura organizacji jest medium życia społecznego, umożliwiającym uczestnikom organizacji komunikację i nadającym sens ich działaniom, doświadczeniom, wyborom. Kultura organizacyjna jest procesem „dzieje się” bardziej niż „jest”, można powiedzieć, że jest zbiorowym działaniem, a raczej zbiorowymi ramami odniesienia dla działania. W tym sensie kultura organizacyjna organizuje doświadczenie i działania⁹. Kultura firmy jest więc zagadnieniem bardzo złożonym, a wszelkie związane z nią konieczne zmiany budzą u pracowników niechęć, niezrozumienie potrzeby tych zmian oraz strach przed nieznanym. Organizacje, które realizują zadania z obszaru CSR uważają, że najlepszym sposobem na pokonanie strachu, oporu przed zmianą jest udoskonalanie i utrzymywanie na wysokim poziomie komunikacji, motywacji i edukacji. Dobra komunikacja, która jest „krwioobiegiem” każdej organizacji warunkuje włączenie w inicjatywę CSR wszystkich pracowników. Pomaga ona nakreślić istotę i miejsce społecznej odpowiedzialności biznesu w strategii przedsiębiorstwa. Ułatwia tłumaczenie, jak ta koncepcja odnosi się do poszczególnych stanowisk pracy i jakie z tego płyną korzyści. Dobrze funkcjonująca komunikacja stwarza szanse dla wszystkich pracowników na wykazanie się kreatywnością, zmniejsza uczucie niepewności i umożliwia pełne uczestnictwo i zaangażowanie w procesy. Zaangażowanie pracowników przekłada się na efektywność w pracy i przekonanie do słuszności działań podejmowanych w firmie, decyduje również o tym, jaki komunikat przekazują oni do otoczenia. Właściwa komunikacja wewnętrzna odzwierciedla zatem filozofię firmy, pozwala na efektywną pracę i skuteczną motywację pracowników. A przecież oni są najwartościowszymi ambasadorami przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność firmy stanowi również jeden z elementów pozafinansowego motywowania pracowników. Dzięki kodeksom etycznym, programom społecznym, dbałości o środowisko, wizerunek firmy w oczach pracownika ulega poprawie. Pracownicy z większym uznaniem odnoszą

⁹ A.K. Koźmiński, Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 183, za: M. Kostera, Postmodernizm w zarządzaniu, PWE, Warszawa 1996, s. 75-76.

się do jej funkcjonowania widząc, iż część aktywności skierowana jest na rozwiązywanie istotnych – również dla nich – problemów społecznych¹⁰. Powstające w firmach kodeksy etyki powinny być potwierdzeniem przestrzegania przez firmę wysokich standardów etycznych.

Ponadto:

- dostarczają menedżerom i pracownikom jasnych wskazówek, tak że widzą oni, czego się od nich oczekuje jeśli chodzi o etykę zachowania;
- nowym pracownikom daje etyczne wskazówki i poczucie utożsamiania się z organizacją;
- poprawia reputację organizacji i budzi społeczne zaufanie do tej organizacji;
- jest sygnałem dla dostawców i klientów, którzy od organizacji mogą oczekiwać właściwego postępowania;
- wspiera kulturę dążenia do doskonałości, dowodząc zaangażowania organizacji w sprawy etycznego postępowania.

Oprócz stosowania kodeksów etycznych, organizacja w ramach CSR powinna zapewnić również pracownikom odpowiednie kształcenie i szkolenie w tym zakresie. Szkolenia decydują o zapewnieniu odpowiedniej wiedzy i świadomości pracowników. Ich wiedza, a co za tym idzie ich fachowość, stanowi o konkurencyjności firmy. Bezsprzecznym jest zatem fakt, że wiedza pracowników jest obecnie największym kapitałem firmy. Jednak, aby osiągać wysoki zysk z tego kapitału powinien on być stale pomnażany. Dlatego też, wiedza pracowników powinna być cały czas poszerzana poprzez regularne szkolenia z zakresu CSR. Mają one zapewnić, że w firmie realizuje się postawione sobie wcześniej cele dotyczące CSR i zagwarantować, że powstałe projekty w jak najlepszy sposób rozwiązują zaistniałe problemy. Treść i forma szkoleń wymagają zróżnicowania w dostosowaniu do specyfiki pracy poszczególnych grup pracowników i ich roli w kształtowaniu CSR. Oznacza to konieczność uprzedniej identyfikacji grup pracowników ze względu na rodzaj wpływu na CSR jako całość lub niektóre jego obszary¹¹. Skuteczne szkolenie może¹²:

- zmniejszyć koszty uczenia się (błędów);
- poprawić efekty osiągane przez pracownika, zespół i firmę, czyli rezultaty, jakość, tempo i całościową produktywność;
- zwiększyć elastyczność operacyjną poprzez rozszerzenie zakresu umiejętności pracowników;
- przyciągnąć wysokiej jakości pracowników dzięki zaoferowaniu im możliwości kształcenia się i rozwoju, zwiększyć ich zakres kompetencji i umiejętności, dając im zadowolenie z pracy, lepsze wynagrodzenie i możliwość rozwoju w organizacji;

¹⁰ www.ipo.pl/public_relations/artykuly/spoleczna_odpowiedzialnosc_przedsiębiorstw_592527.html

¹¹ S. Borkowska, CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Podejście unijne, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6, s. 27.

¹² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, ABC, Kraków 2000, s. 449.

- zwiększyć zaangażowanie pracowników, zachęcając ich do utożsamiania się z misją i celami organizacji;
- pomóc w zarządzaniu zmianą, pozwalając zrozumieć przyczynę tej zmiany i zapewniając pracownikom wiedzę i umiejętności jakich potrzebują, aby przystosować się do nowych sytuacji;
- poprawić poziom usług dla klientów.

CSR nie może być traktowane jako jeszcze jedna zupełnie samodzielna inicjatywa. Powinna być włączona w całą filozofię i strategię działania przedsiębiorstwa, wspomagać dalszy jego rozwój. Należy zawsze zidentyfikować ogniwo łączące CSR z ogólną strategią biznesową.

Wdrażanie projektów związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu jest trudnym zadaniem, które często oznacza konieczność przyjęcia dodatkowych obowiązków na wielu stanowiskach pracy, co w pierwszym okresie może wywołać niechęć a nawet sprzeciw. Uprzedzenia te można przełamać drogą właściwej informacji o celach, zasadach i spodziewanych korzyściach, których należy dopatrywać się na wielu płaszczyznach: organizacyjnej, ekonomicznej, technologicznej oraz psychologicznej. Nie wszystkie te korzyści widoczne są od razu, jednak zaobserwowane zmiany pozwalają mieć uzasadnioną nadzieję, że jest to działanie trwałe i postępujące. Korzyści z wdrażania CSR można podzielić na mierzalne, czyli zmiany podstawowych wskaźników przedsiębiorstwa, takich jak na przykład wartość czy zysk ze sprzedaży i korzyści niemierzalne, parametry o charakterze jakościowym, na przykład wzrost lojalności klientów, zadowolenie pracowników. Wśród korzyści istotnych z punktu widzenia pracowników, którzy w koncepcji CSR zajmują szczególne miejsce można wymienić¹³:

- Wzrost satysfakcji i zadowolenia z wykonywanej pracy - nierzadko programy społeczne dają pracownikom firm możliwość sprawdzenia się, angażując ich bezpośrednio w działania (jak w przypadku wolontariatu pracowniczego) lub na przykład w fazie zarządzania projektem i jego wdrażania. Pracownicy, którzy udzielają się na płaszczyźnie społecznej, uczą się współdziałania w grupie oraz zdobywają nowe doświadczenia i umiejętności, które mogą później wykorzystywać w swojej pracy zawodowej.
- Wzrost poczucia przydatności, spójności z firmą a dzięki temu większa lojalność i zaangażowanie pracowników, którzy często wiedzą bardzo mało o swoim miejscu pracy, znają jedynie swoje obowiązki, wiedzą czym ogólnie zajmuje się firma i kto jest jej właścicielem. Brak wewnętrznych impulsów aktywizujących pracowników sprawia, że nie interesują się oni tym, co jeszcze firma robi w innych dziedzinach. Społeczne zaangażowanie firmy może to

¹³ Opracowane na podstawie: Dlaczego warto być firmą zaangażowaną społecznie?
www.centrumwiedzy.komrel.net/cw/index.php?sm=85&ca=593&al=ddl

zmienić. Włączając pracowników w realizację celów prospołecznych firmy, udostępniając im różne narzędzia do realizowania zadań wykraczających poza obowiązki służbowe, sprawiamy, że zmienia się perspektywa z jakiej zatrudnieni patrzą na firmę - staje się ona nie tylko miejscem zarobkowania, ale również miejscem gdzie pracownik może realizować inne cele życiowe.

- Wzrost przychylności pracowników firmy - pracownicy z uznaniem odnoszą się do funkcjonowania firmy widząc, iż część jej aktywności skierowana jest na rozwiązywanie problemów społecznych lub wspieranie społeczności, do których przynależą. Tworzy się pozytywny wizerunek firmy i rośnie do niej zaufanie wśród pracowników. Atrakcyjność firmy na rynku pracy zwiększa się, co pozwala przyciągnąć nowych pracowników i zatrzymać najlepszych.
- Uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji, co wpływa na podniesienie jakości i wydajności pracy.
- Świadomość możliwości osiągnięcia w przyszłości korzyści finansowych, będących wynikiem redukcji kosztów wytwarzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Powyższe korzyści ukazują firmom potrzebę i opłacalność podejmowania działań w zakresie CSR, co pozwoli po czasie uzyskać lepsze wskaźniki utrzymania klientów, powiększać zysk firmy, zapewnić większy wkład pieniężny w rozwijanie zasobów ludzkich, w ochronę środowiska i dobre relacje z wszystkimi interesariuszami. Społeczną odpowiedzialność biznesu należy ujmować jako proces stopniowego doskonalenia, w ramach którego przedsiębiorstwo stara się coraz lepiej zarządzać swoimi relacjami z interesariuszami, w ostatnich latach mającymi coraz większy wpływ na sukces przedsiębiorstwa. Traktując CSR jako proces stopniowego doskonalenia, należy opartą na niej strategię traktować jako inwestycję, a nie wyłącznie jako koszt ponoszony przez przedsiębiorstwo¹⁴.

W praktyce polskich przedsiębiorstw koncepcja CSR nie jest popularna i nie odgrywa jeszcze znaczącej roli w zarządzaniu firmą. Przyczyn takiego stanu rzeczy należy upatrywać w braku pełnego zrozumienia dla idei zrównoważonego rozwoju i koncepcji CSR jako metody prowadzenia działalności biznesowej. Niskie zainteresowanie społeczną odpowiedzialnością biznesu może wynikać jeszcze z innych przyczyn. Po pierwsze jest to brak elastyczności w dostosowywaniu się do zmian, strach przed ich wprowadzaniem i kosztami jakie trzeba będzie ponieść. Opór jest tym większy, że nie osiąga się natychmiast wymiernych korzyści finansowych. Kolejny powód to małe zrozumienie potrzeby określania ram przyszłej identyfikacji ryzyka w dziedzinie CSR oraz opracowania strategii angażowania interesariuszy, w tym szczególnie tych wewnętrznych, którzy

¹⁴ J. Filek, Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej, UOKiK, Warszawa 2006, s. 5.

w hierarchii organizacji czują się potrzebni, odpowiedzialni za swoją pracę, utożsamiają się z firmą, doskonałą ją i decydują o jakości dla klienta.

Podsumowując, można stwierdzić, że dzisiejsza firma sukcesu powinna identyfikować i uwzględniać interesy swoich interesariuszy. Działania w zakresie CSR prowadzą ponadto do wyższego poziomu zaufania, a zaufanie szybko staje się najważniejszą przewagą konkurencyjną w XXI wieku. Dla zbudowania takiego poziomu zaufania potrzebna jest między innymi umiejętność rozwijania odpowiednich możliwości przez pracowników na każdym szczeblu, wysuwania nowych opcji, podejmowania szybkich decyzji i elastycznego działania, a to z kolei będzie się coraz bardziej wiązało ze wspólnym zbiorem imperatywów etycznych. Firmy, które zwrócą się wcześniej w tym kierunku mogą spodziewać się przyciągnięcia i zatrzymania świetnych ludzi, co znów zwiększa korzyści ze zmian¹⁵.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
2. Borkowska S., CSR – wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. Podejście unijne, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2005, nr 6, s. 27.
3. Filek J., Społeczna Odpowiedzialność Biznesu. Tylko moda czy nowy model prowadzenia działalności gospodarczej, UOKiK, Warszawa 2006.
4. Freeman R.E., Strategic Management. A Stakeholders approach, Pitman Publishing Company, Boston 1984.
5. Jabłoński A., Jabłoński M., Wartość interesariuszy jako kluczowy czynnik wartości organizacji odpowiedzialnych społecznie, „Problemy Jakości” 2008, nr 5, s. 33.
6. Kelly E., Jak nadążyć za coraz szybszym tempem zmian w otoczeniu, W: Biznes. T. 2: Zarządzanie firmą, PWN, Warszawa 2007.
7. Kodeksy Etyki, W: Biznes. T. 5: Zarządzanie zasobami ludzkimi, red. K. Szczepaniak Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
8. Komuda I., Wartość komunikacji, Forum odpowiedzialnego biznesu 2008, fob.org.pl/strona.php?id_a=749&kat=136
9. Koźmiński A.K., Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 183.
10. Line M., Braun R., Baseline study on CSR practices in the new EU member states and candidate countries 2007.
11. Sajkiewicz A., Sajkiewicz Ł., Nowe metody pracy z ludźmi. Organizacja procesów personalnych, Poltext, Warszawa 2002.

¹⁵ E. Kelly, dz. cyt., s. 238.

Strony internetowe:

1. www.ipo.pl/public_relations/artykuly/spoleczna_odpowiedzialnosc_przedsiębiorstw_592527.html
2. www.opoka.org.pl/biblioteka/X/XB/odpowiedzialnobiznesu.html
3. www.centrumwiedzy.komrel.net/cw/index.php?sm=85&ca=593&al=dd1

Edward Niesyty

WPŁYW KLIMATU SPOŁECZNEGO ORGANIZACJI NA JEJ SPRAWNOŚĆ

Klimat społeczny w organizacji wpływa na działanie jej członków podobnie jak klimat przyrodniczy, wyraża bowiem sposób respektowania reguł na jakich opiera się ich współpraca. W odpowiedzi na ich zmianę każdy z członków koryguje swój stosunek do organizacji i do pozostałych uczestników współpracy. Skutkiem pogorszenia klimatu społecznego jest spadek zaangażowania. Pracownicy stają się niezadowoleni z organizacji, ze swego miejsca w niej oraz ze sposobu odnoszenia się pozostałych członków organizacji i odchodzą z niej, a nawet występują przeciwko niej. Gdy systematycznie badamy zmiany klimatu mamy możliwość zapobieżenia zerwaniu współpracy – kryzysom i usprawnienia organizacji.

Zacznijmy rozważania od kilku wyjaśnień terminologicznych i pojęciowych. Nauki o zarządzaniu korzystają z wyników badań kilku dyscyplin naukowych. W tym z wyników badań nauk ekonomicznych i takich nauk społecznych, jak socjologia i psychologia oraz prawo, a także nauk technicznych zajmujących się planowaniem i nadzorowaniem procesów produkcyjnych oraz projektowaniem systemów produkcyjnych. Choć w klasyfikacji nauk w Polsce, nauki o zarządzaniu zaliczane są do nauk społecznych i ekonomicznych, nie da się naukom technicznym odmówić miejsca wśród tych nauk¹. Gdyby na miejsce zarządzania wprowadzić kierowanie, wówczas nauk technicznych nie dałoby się odnieść do nauk o kierowaniu, rozumianym jako kierowanie systemami społecznymi.

Zarysowaną tu sytuację cechuje zamieszanie terminologiczne i pojęciowe², a jego źródłem jest złożoność praktyki społecznej oraz brak rygoryzmu wśród uczonych zajmujących się zjawiskami z tego obszaru. Rzecz jest o tyle skomplikowana, że zarządzanie i kierowanie oraz gospodarowanie są pojęciami stosowanymi do opisu i analizy z jednej strony niezależnych działań jednostek, a z drugiej ich grup tworzących nowoczesne systemy społeczne, np. przedsiębiorstwa. Analizowanie sposobów funkcjonowania tych drugich wymaga dostrzeżenia mechaniz-

¹ Wydaje się, że powinniśmy zamiast nauk o zarządzaniu wprowadzić nauki o kierowaniu. Wyjaśnieniu i uzasadnieniu tego stanowiska poświęcone są w części niniejsze rozważania.

² Nawet Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK) założone 1926 roku ma w swej nazwie nie zarządzanie, a kierowanie, bo organizacjami można kierować.

mów rządzących racjonalnymi działaniami jednostek i różnic między działaniami jednostkowymi oraz kolektywnymi.

Jednostki współpracujące w ramach systemu społecznego nie przestają być autonomicznymi i racjonalnie działającymi podmiotami, bez zgody i zaangażowania których nie powstanie kolektywnie działająca grupa.

Analizowane tu pojęcia: gospodarowania, zarządzania i kierowania mają zastosowanie do opisu działań jednostek, choć w powszechnym myśleniu ograniczane są do opisu działań kolektywnych w systemach społecznych. Jest to pierwsze źródło zamieszania wokół nich.

Różnice między tymi pojęciami dostrzegał Tadeusz Kotarbiński, ale nawiązujący do niego, należący do kręgu prakseologów, autorzy opracowań z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu, mieli często problem z wyraźnym oddzieleniem pojęcia zarządzania od kierowania. Ślady tych problemów znajdujemy, np. w książce Jana Zieleniewskiego³, który w wielu miejscach łączy, a nawet używa zamiennie oba pojęcia, mimo że dostrzega różnice między czynnościami kierowania i zarządzania.

Chaosu nie rozwiązały, a nawet go powiększyły, masowo wydawane w Polsce od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, podręczniki i publikacje pochodzące z obszaru języka angielskiego. Wielu tłumaczy, pojawiające się tam słowo *management* zastępuje słowem *zarządzanie*, zamiast *kierowanie*. Jest to o tyle niezrozumiałe, że w języku angielskim słowo *management* oznacza czynność kierowania, a nie zarządzania. Słowo to wywodzi się od słowa „*to manage*” – kierować, a to z kolei pochodzi od francuskiego *manège* oznaczającego kierowanie koniem lub kierowanie w ogóle. W nowym słowniku Webstera⁴ znajdujemy wyjaśnienie, że *manage* oznacza kontrolowanie i kierowanie osobą lub przedsiębiorstwem. Tłumaczy częściowo usprawiedliwia fakt, że czynność nazywana słowem *management* opisywana jest przez autorów jako połączenie czterech rodzajów czynności podporządkowanych: planowania, organizowania, kontrolowania i motywowania. To wskazuje, że także w języku angielskim łączone są czynności zarządzania i kierowania. Ma to swoje uzasadnienie – jak sądzę – w fakcie, że oba rodzaje czynności występują w działaniach każdego kierownika. Tymczasem – w moim przekonaniu – są to całkowicie odmienne rodzaje czynności i powinno się je odróżniać. Bez tego nie da się zrozumieć jednostkowych działań ludzi. Należy je odróżniać również na poziomie działań kolektywnych. Nie rozróżnianie tych pojęć w opisie działań jednostki uniemożliwia zrozumienie mechanizmów rządzących działaniami

³ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Wyd. 5, PWN, Warszawa 1976. Jest to najlepszy – moim zdaniem – podręcznik poświęcony zagadnieniom: celowego działania, organizacji, zarządzania i kierowania, rozwijający idee prakseologii. Zawiera też bardzo sumienny przegląd literatury przedmiotu, choć nie omawia nowszych opracowań, ponieważ powstał dość dawno.

⁴ New Webster's dictionary of the English language, Fifth reprint, India 1989.

kierowników i kierowanych przez nich grup, w których często zapomina się o autonomii tworzących je jednostek.

W opisie działania człowieka obok czynności zarządzania i kierowania pojawia się jeszcze gospodarowanie. Pojęcie gospodarowania jeszcze bardziej niż zarządzanie i kierowanie łączone jest w myśli potocznej i naukowej z działaniami kolektywu. Tymczasem te trzy pojęcia najpierw odnoszą się do trzech aspektów racjonalnego działania jednostek, a dopiero pośrednio do działań grup. W praktyce nakładają się na siebie, a przez to nie jest łatwo je rozdzielić. Winniśmy odróżniać je w strukturze działania jednostki, a następnie w strukturze działań kolektywnych. Na jednym i na drugim poziomie właściwym podmiotem działającym pozostaje jednostka, bez której choćby wymuszonej i milczącej zgody nie da się stworzyć społecznego systemu działającego kolektywnie. Przejście od jednostek do grupy, od działań jednostkowych do kolektywnych wymaga wniesienia nowej wartości – reguł instytucjonalnych rządzących współpracą, a w konsekwencji stworzenia organizacji.

Zacznijmy od poddania analizie czynności zarządzania i kierowania. Na początek zatrzymajmy się na działaniach jednostkowych. Najprościej da się je odróżnić, odnosząc każde z nich do przedmiotu i natury owych czynności. I tak, zarządzanie polega na doborze drogi dojścia do wybranego celu na podstawie wiedzy o tym, które z możliwych i znanych dróg umożliwiają przejście od danych warunków wyjściowych do jakich celów. Ta wiedza ma postać wzoru kulturowego albo algorytmu. U jej podstaw leży wiedza o związkach przyczynowych występujących w obszarze potencjalnego działania, gdzie wśród przyczyn znajdujemy człowieka. Bez tej wiedzy nie można by zarządzać, a każde zarządzanie dotyczy procesu pracy, który jest w istocie uruchomieniem związku przyczynowego lub ich ciągów. Planowane działanie (procesy pracy) ma przyrodniczą naturę, ale samo planowanie – naturę mentalną. Tym, który myśli i który działa jest człowiek, łączący w sobie dwie natury: mentalną i materialną, na co zwracali już uwagę Arystoteles i Tomasz z Akwinu.

Za przedmiotowymi działaniami jednostki stoi więc świadomy i cielesny podmiot o podwójnej naturze: mentalnej i przyrodniczej. Działanie tego podmiotu to proces pracy, stąd logiczne jest mówienie o „zarządzaniu procesem pracy”, a nielogiczne o „zarządzaniu sobą czy przedsiębiorstwem”. Zarządzanie polega w istocie na zaplanowaniu przyszłego działania, czyli stworzeniu obrazu jego przebiegu. W obrazie tym znajdziemy stany wyjściowe, cel końcowy i etapy dochodzenia do niego. Planowanie polega zatem na stworzeniu takiego planu. Optymalnie byłoby zakończyć planowanie przed rozpoczęciem pracy. Na tym jednak zarządzanie się nie kończy. Jego drugą fazą jest użycie planu do nadzorowania procesu pracy. W tej fazie plan jest używany do organizowania działań czyli procesów pracy, a następnie do kontrolowania jego przebiegu i wyników. Na podstawie wyników kontroli, czyli porównania obrazów wyników działania z planami, dostrzegamy brak różnic: cel został osiągnięty lub

dostrzegamy różnice, a wtedy musimy na nie zareagować zmianą dotychczasowych planów. Równolegle uzyskujemy: w pierwszym przypadku potwierdzenie słuszności wiedzy użytej do planowania lub podważenie jej – dowiadujemy się, że użyta wiedza była w jakiejś części błędna i trzeba ją zmienić.

Tak rozumiane zarządzanie umożliwia osiągnięcie celów przedmiotowych oraz umożliwia rozwijanie posiadanej przez podmiot wiedzy. Ma ono strukturę eksperymentalnego poznawania z wykorzystaniem metody prób i błędów. Zarządzanie jest w istocie zespołem czynności mentalnych, które jako takie nie wychodzą poza umysł zarządzającego. Tym, co to umożliwia jest kierowanie.

Zarządzanie procesem pracy wchodzi w jego realizowanie, gdy twórca planu tak pokieruje swoim ciałem i jego częściami, by zaczęły oddziaływać na inne elementy systemu pracy, narzędzia, maszyny, urządzenia, materiały i surowce... Ma to miejsce w procesie nadzorowania.

Kierowanie polega na bezpośrednim lub pośrednim nadawaniu kierunku ruchom ciała, jego części, a pośrednio ruchom innych przedmiotów lub zachowaniom zwierząt albo innych osób. Jedynym obiektem, którym człowiek może kierować bezpośrednio z miejsca, gdzie powstał plan, jest jego ciało.

Kierowanie zawsze wymaga użycia bodźców zdolnych wywołać zmianę w ruchu kierowanego przedmiotu. Takie bodźce wychodzą z mózgu, który z jednej strony myśli, a tym samym planuje, poznaje i ocenia wyniki działań, czyli zarządza procesami pracy, a z drugiej strony, wysyłając bodźce do poszczególnych części ciała i znajdujących się tam mięśni, porusza ciałem. W ten sposób człowiek funkcjonuje w dwóch obszarach jednocześnie. W nim mentalne zarządzanie łączy się z fizycznym działaniem. Wystarczy przerwać fizyczną ciągłość nerwów łączących mózg z mięśniami, by kierowanie ciałem stało się niemożliwe, a w konsekwencji niemożliwe stało się kierowanie rzeczami, zwierzętami, innymi ludźmi, czy grupą ludzką. Tym samym przestaje być możliwe realizowanie planów, czyli nadzorowanie procesów pracy.

W związku z tym logiczne są stwierdzenia: „kieruję swoim ciałem”, „kieruję przedmiotem, urządzeniem, maszyną, samochodem...”, a także „kieruję drugim człowiekiem lub grupą ludzi”. W każdym przypadku oznacza to, że oddziałuję na ich ruch lub zachowanie, ale zawsze pierwszym jest ruch kierujący ciałem tego, który zarządza. Kierowanie własnym ciałem jest kierowaniem pierwszego poziomu lub bezpośrednim, kierowanie innymi rzeczami, zwierzętami i osobami jest kierowaniem pośrednim. W szczególności kierowanie zwierzętami i osobami polega na motywowaniu ich do określonych działań, a zatem mamy tu trzeci poziom kierowania. Ludzie są podmiotami autonomicznymi i tylko oni mogą kierować swoim ciałem, stąd zarządzanie ich procesami pracy (działaniami) wymaga, by oni stworzyli swoje plany i by zechcieli pokierować swoimi działaniami. To oznacza, że zanim nasz plan (gdy kierujemy innymi ludźmi w organizacji) zostanie zrealizowany przez innych ludzi musi przejść przez ich

ośrodki zarządzające i przez ich kierowanie. To, czy oni zechcą to zrobić zależy od trzeciego elementu działań – gospodarowania, o czym za chwilę.

Podkreślmy, zarządzanie jest czynnością mentalną, podczas gdy kierowanie – fizyczną. Pierwsze wymaga wiedzy o naturze związków przyczynowych, drugie siły zdolnej wpłynąć na ruch, zachowanie kierowanego lub ukierunkowywanego przedmiotu (ciała, rzeczy, zwierzęcia lub osoby). Zarządzanie bez kierowania byłoby jałowe, a kierowanie bez zarządzania – ślepe lub chaotyczne. Stąd oba rodzaje działań są ze sobą ściśle powiązane, co powoduje, że związane z nimi pojęcia też muszą się łączyć, ale nie powinny być utożsamiane. Dzięki zarządzaniu kierowanie nabiera skuteczności, dzięki kierowaniu zarządzanie nabiera realności. Skąd człowiek wie co ma zrobić i jak zaplanować swoje działania?

Zarządzanie i kierowanie łączą się i przeplatają w celowym działaniu każdego człowieka, w realizowanych przez niego procesach pracy, ale to nie one wyznaczają cele tym działaniom. Ponieważ każdy człowiek gdy pracuje i gdy nie pracuje, zużywa posiadane zasoby, musi tak zarządzać swoimi działaniami, by zasoby te były systematycznie odtwarzane. Tu znajdujemy trzecie z pojęć opisujących sposób działania człowieka – gospodarowanie. Oznacza ono takie użycie posiadanych zasobów do oddziaływania na świat zewnętrzny (środowisko), by w jego wyniku zostały one odtworzone. Każda żywa istota tak długo żyje, dopóki utrzymuje równowagę między zużywanymi i odtwarzanymi zasobami, a to zmusza ją do prowadzenia, podczas podejmowanych działań, swego rodzaju rachunku kosztów i korzyści, czyli do porównywania zużywanych zasobów z uzyskiwanymi dobrami odtwarzającymi je. Rachunek ten musi robić bezustannie.

Zarządzanie i kierowanie są instrumentami umożliwiającymi gospodarowanie zasobami. Nie one wyznaczają cele, choć umożliwiają ich osiągnięcie. To gospodarowanie wyznacza właściwe motywy ludzkiego działania. Jego istotą jest utrzymywanie dynamicznych stanów równowagi między podmiotem a otoczeniem. Rządzą tu sprzężenia zwrotne i mechanizmy utrzymywania homeostazy. Przechodzimy tu do analizy człowieka jako systemu otwartego, takim systemem jest również przedsiębiorstwo. Gospodarowanie cechuje sposób działania każdego takiego systemu. Te pojęcia z ogólnej teorii systemów umożliwiają opisywanie i analizę procesów życiowych oraz procesy gospodarowania⁵. Zdolność robienia bilansu posiadanych zasobów i potrzeb oraz potencjalnych kosztów i korzyści związanych z każdym zamierzonym działaniem cechuje gospodarowanie. To stąd wyrastają impulsy do działania i jego cele. Niecelowe, nieoszczędne użycie posiadanych zasobów prędzej czy później kończy życie gospodarza. Stąd gospodarowanie jest celowym i oszczędnym używaniem zasobów do oddziaływania na otoczenie. Służy podtrzymaniu życia, czyli odtwarzaniu jego nosicieli.

⁵ Por. L. von Bertalanffy, *Ogólna teoria systemów*, PWN, Warszawa 1984; w książce tej czytelnik znajdzie wszystkie potrzebne pojęcia.

Chociaż część dóbr, występujących w naturze, jest przyswajalna bez przetworzenia, to nawet one wymagają pozyskania i przyswojenia, czyli wydatkowania posiadanych przez podmiot zasobów. W związku z tym każdy podmiot opiera swe działanie na takim wydatkowaniu zasobów, by po zamknięciu każdego cyklu (gospodarowanie jest działaniem cyklicznym) zostały odtworzone. Tu wskazuję na warunki, w jakich każdy człowiek podejmuje działania i z którymi liczy się, gdy nimi zarządza. Dlatego gospodarowanie jest procesem cyklicznym – reprodukcyjnym.

Gospodarowanie łączy wszystkie żyjące istoty, jest samą istotą życia i wymaga systematycznego robienia rachunku kosztów i korzyści. W innych kategoriach, podtrzymanie życia polega na bezustannym powtarzaniu procesów pracy i konsumowania jej wytworów. Tak więc ponad pracą i jej celami znajdujemy reprodukcję, a to wymaga gospodarowania posiadanymi zasobami, stąd biorą się cele i przedmiot procesów pracy, a więc cele i przedmiot zarządzania.

Ten mechanizm rządzi naszym życiem. Stąd we wskazanej na początku triadzie pojęcie gospodarowania jest pojęciem centralnym, opartym na cyklach, jego składowymi są procesy pracy i procesy konsumpcji. Człowiek jest wewnętrzną częścią systemu gospodarczego, w którym obok niego znajdujemy jego środowisko przyrodnicze. Podmiot pracujący i konsumujący wpisuje się weń, zarządzając swymi procesami pracy oraz kierując swoim ciałem, a pośrednio oddziałując na otoczenie. W ten sposób jest on wewnątrz systemu gospodarowania, a zarządzanie i kierowanie opisują formy jego aktywności. Taka jest struktura działań każdej żywej istoty, a więc i każdego człowieka. W ten sposób zamknąłem rozważania o strukturze aktywności jednostkowej człowieka.

Przejdźmy teraz do aktywności kolektywnej i form w jakich realizowane są: gospodarowanie, zarządzanie i kierowanie. Kolektywnie gospodarując, grupa ludzi ma do dyspozycji znacznie większe zasoby tak pod względem ilości, jak i rodzajów. Do takiego gospodarowania ludzie tworzą gospodarstwa. Mogą nimi być gospodarstwa rodzinne (ślady po nich pozostały w gospodarstwach rolniczych w niektórych częściach świata). W społeczeństwach rynkowych i przemysłowych takimi gospodarstwami są przedsiębiorstwa. Choć ich specyfiką jest to, że nie są one autarkiczne, a to oznacza, że przyrodniczy bilans gospodarowania robiony jest na poziomie społeczeństwa światowego. Stąd mówimy o gospodarce światowej lub globalnej.

Przedsiębiorstwa są gospodarstwami kolektywnymi, w których gospodaruje się zasobami dostarczonymi przez każdego z ich uczestników, a praca jest jednym z tych zasobów. Każdy z uczestników decyduje o włączeniu się w taki kolektywny system gospodarowania uzależnia od tego, co otrzyma w zamian i czy będzie mógł odtwarzać swoje zużywane zasoby. Jest to warunek zaangażowania we współpracę. Dla każdego z nich odtworzenie własnych zużytych zasobów polega na korzystaniu z zasobów wytworzonych kolektywnie. Każdy uczestnik współpracy

systematycznie ocenia wyniki swego zaangażowania i odpowiada na pytanie, czy współpraca przyniosła mu wystarczające korzyści, czy też nie. Współpraca ta jest – by tak rzec – więc warunkowa i w każdej chwili może być zerwana, gdy rachunek kosztów i korzyści któregoś z uczestników oceniony zostanie jako niezadowalający. To dotyczy wszystkich systemów społecznych tworzonych przez wiele osób. Takimi systemami są też rodziny, które w każdej chwili, gdy rachunek kosztów i korzyści okaże się dla kogoś niekorzystny, są rozbijane⁶.

Każdy człowiek, gospodarując kolektywnie, gospodaruje równocześnie indywidualnie. W związku z tym systematycznie przeprowadza osobisty rachunek kosztów i korzyści wyrastających z zaangażowania w kolektywne gospodarstwo. Ocenia jego wyniki i podejmuje decyzję o powtórnym wejściu w to działanie albo o porzuceniu go. W przypadku kolektywnego gospodarowania każdy uczestnik robi nie tylko indywidualny rachunek kosztów i korzyści, ale również ocenia sposób uczestniczenia we współpracy. W ten sposób powstaje jego opinia o współpracy i o wspólnym gospodarstwie. Tak dochodzimy do klimatu społecznego organizacji. Na tej podstawie podejmuje decyzję o pozostaniu lub porzuceniu gospodarstwa kolektywnego.

Ten rachunek jest systematycznie robiony przez wszystkich uczestników współpracy⁷. Jest on robiony przez każdego z własnego punktu widzenia i w odniesieniu do jego gospodarowania zasobami, które wnosi do kolektywnego systemu gospodarowania. W systemie kolektywnego gospodarowania wyniki robionych w tym samym czasie rachunków przez poszczególne osoby mogą się różnić i gdy właściciele odtwarzający wniesiony kapitał mogą uważać, że współpraca była korzystna, osoby zatrudnione mogą uznać, że dla nich rachunek ten był ujemny. Może też być na odwrót.

Tym co umożliwia współpracę w grupie jest organizacja – kolektywna siła wymuszająca współdziałanie, na niej opiera się władza. Współpraca wymaga oparcia jej na jednolitych regułach, które będą respektowane przez wszystkich. Reguły te tworzą instytucję społeczną. Umożliwiają one przewidywanie zachowań innych. Wśród nich są takie, które określają podział praw i obowiązków, proporcje udziału w kosztach i korzyściach, itp. Reguły podziału kosztów oraz podziału wypracowanych wspólnie dóbr są tutaj kluczowe, bo od nich zależy czy wszyscy będą mieli środki na odtwarzanie siebie z dnia na dzień oraz z pokolenia na pokolenie.

Obok indywidualnie robionych ocen kosztów i korzyści uczestniczenia we współdziałaniu, jej przedmiotem stają się również reguły rządzące współpracą.

⁶ Zob. E. Berne, *W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 1994; autor przedstawia tam podstawowe tezy oraz pojęcia metody badania stosunków międzyludzkich zwanej analizą transakcyjną.

⁷ Ten rachunek może być robiony co kilka sekund, co kilka dni lub nawet co kilka lat.

Wśród reguł rządzących współpracą znajdują się reguły określające kto i na jakich zasadach zarządza procesami pracy oraz kto i na jakich zasadach koordynuje działania w zespole, czyli kieruje nim. Jedną z form tych reguł są te, wedle których określa się, kto będzie kierownikiem i kto będzie podejmował decyzje co do celów i planów działania. Kluczową rolę odgrywa tu kierownik. Rola kierownika wyrasta z organizacji, odgrywa on kluczową rolę w koordynowaniu działań. By mógł to czynić musi mieć autorytet, czyli zaufanie u swoich podwładnych. To on ma możliwość kierować działaniami podwładnych. Zauważmy, że przedsiębiorstwo jest gospodarstwem, organizacja jest systemem organizowania współpracy w grupie. Powszechnie używa się słowa organizacja i przedsiębiorstwo zamiennie, ale jest to błąd. Przedsiębiorstwa kolektywnego gospodarowania opierają swoje współdziałanie na organizacji. Obok mamy wiele indywidualnych przedsiębiorstw, które nie wymagają organizacji. Podobnie znajdziemy wiele organizacji, które nie są przedsiębiorstwami. Odróżnienie organizacji od przedsiębiorstw jest ważne, bo każde z nich ma inne cele, formy i system reguł działania.

We współczesnych przedsiębiorstwach kierownik jest jednocześnie osobą zarządzającą, a tym, który desygnuje go do tej roli jest właściciel kapitału wniesionego do przedsiębiorstwa, czasem jego założyciel i pomysłodawca. W mniejszych przedsiębiorstwach właściciel, kierownik, zarządzający i gospodarz jest to jedna osoba⁸.

Wszystkie wspomniane wyżej reguły tworzące instytucje społeczne podlegają systematycznej ocenie przez podlegających ich działaniu ludzi. Reguły te, a dotyczą one między innymi sposobu wybierania celów, tworzenia planu i koordynowania działań oraz rozdzielania kosztów i korzyści, obowiązków i praw, rządzą współpracą w grupie. Ich specyfiką jest to, że nie mogą być zmienione jednostronnie, czyli bez zgody pozostałych uczestników współdziałania, ponieważ u ich podstaw leży współpraca, zmiana reguły zmienia współpracę. Reguły te są respektowane (przestrzegane), ale niekoniecznie uświadamiane przez każdego uczestnika współpracy. Rzadko też są świadomie oraz swobodnie ustalane. To powoduje, że dopiero w trakcie działania uczestnicy współdziałania dowiadują się jakiej reguły użyli, a oprócz tego jak je każdy rozumiał oraz czy te reguły zawsze są dla nich korzystne, czy też nie. Reguły te są systematycznie poddawane przez uczestników współdziałania analizie i ocenie, a oceny te wyrażają się w postaci opinii, na podstawie których będą korygowali sposób wchodzenia we współpracę aż do odejścia z organizacji i przedsiębiorstwa. W ten sposób znów dotykamy klimatu społecznego organizacji – wyrażają się w nim opinie o regułach współpracy.

Zauważmy, że wszyscy uczestnicy współpracy systematycznie przechodzą od indywidualnej oceny kosztów i korzyści do oceny wartości reguł rządzących podziałem kosztów i korzyści w gospodarstwie i na powrót. Reguły te są oceniane

⁸ Warszawa 2000. Autor

w kategoriach korzystne-niekorzystne, sprawiedliwe-niesprawiedliwe, itp. Gdy uczestnicy są zadowoleni z wyników osobistego rachunku kosztów i korzyści, skłonni są sądzić, że reguły te są sprawiedliwe i będą chcieli je podtrzymać na przyszłość. Gdy jest na odwrót, mogą podjąć próbę ich skorygowania. Ponieważ wiele z tych reguł instytucjonalnych łączy uczestników współpracy w sposób antagonistyczny⁹, każda próba zmiany napotka opór ze strony zadowolonych. Szczególnie silny nacisk na zmianę pojawi się ze strony tych, których przeżycie zostanie zagrożone. Z kolei zadowoleni nie będą występowali z propozycją ich zmiany, gdyż nie dostrzegają zagrożenia dla współpracy ze strony którejkolwiek reguły¹⁰. Oznacza to, że zagrożenie dla współpracy dostrzegają jako pierwsi ci, którzy poprzez stosowanie jakiejś reguły (instytucji) są spychani na margines obszaru współpracy lub wykluczani z niej, czyli wykluczani z organizacji. Na tym polega działanie instytucji społecznych. Są one tworzone przez współpracujących dla regulowania współpracy, ale równocześnie są analizowane i rozwijane przez nich. Punktem wyjścia analizy instytucji (rozłożenia na części jej reguł) i jej krytyki są jej działania. Poprzez doznanie, rozpoznanie i zrozumienie źródeł dyskryminacji można przejść do ich krytyki oraz zmiany, udoskonalenia. Jest to proces analizowania instytucji. Bez niego nie ma mowy o doskonaleniu instytucji i tym samym bez doskonalenia form i zakresu współpracy. Bez tego nie mogłyby powstać tak wielkie systemy współpracy – organizacje – jak Unia Europejska. Ten mechanizm naturalnej analizy instytucjonalnej działa na bieżąco we wszystkich systemach społecznych. Można by go usprawnić, gdyby ułatwić wyrażanie każdej zmieniającej się opinii wywołanej kolejnym rachunkiem kosztów i korzyści, by dotarły jako sygnał pojawiającego się zagrożenia dla współpracy do wszystkich, także do tych, którzy z dotychczasowych reguł są zadowoleni. Gdyby na tej podstawie można było uruchomić kolektywnie prowadzoną krytyczną analizę, przesłilibyśmy do świadomej analizy instytucji. Moglibyśmy dokonać korekty owych instytucji mniejszym kosztem (unikając walk, strajków, kłótni...). Bez swobody komunikowania nie da się przejść od analizy żywiołowej (naturalnej) do świadomej.

W przypadku konfliktu wokół reguł instytucjonalnych, jeśli grupa zadowolonych obroni dotychczasowe reguły współpracy, w dłuższej perspektywie nie musi to oznaczać zwycięstwa, bo niezadowoleni mogą obniżyć zaangażowanie, a nawet odejść indywidualnie lub grupowo z organizacji. To może doprowadzić do zmniejszenia albo uniemożliwienia współpracy, a w konsekwencji zatrzymania procesów gospodarowania z powodu utraty ważnych części zasobów (np. pracy, wiedzy lub kapitału). Wtedy dotychczasowi zwycięzcy mogą przekonać się, że

⁹ Można mówić też o dyskryminacyjnym, gdy jedni otrzymują więcej praw, dóbr, itp., drudzy muszą otrzymać tego mniej, w zamian w podziale kosztów będzie na odwrót.

¹⁰ Tę różnicę stanowisk poddał szczegółowej analizie K. Mannheim, opisując opozycję między ideologią a utopią. Zob. E. Niesyty, Jacques'a Maritaina teoria przełomu psychokulturowego na tle nowożytnych teorii myślenia społecznego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.

obronili regułę, która dyskryminowała niezadowolonych i pośrednio rozbili system współpracy¹¹.

Tak działa mechanizm analizy instytucjonalnej w każdym systemie społecznym (np. przedsiębiorstwie, państwie, wspólnotie terytorialnej, rodzinie, itp.). Mechanizm ten poddałem szczegółowej analizie w innym miejscu¹². Zwróciłem tam uwagę, że obok instytucji rządzących współpracą, w każdym systemie społecznym (organizacji) mamy instytucję rządzącą procesami komunikowania czyli procesami wytwarzania wypowiedzi, ich słuchania, nadawania im znaczenia i wartości. W ramach tego procesu uczestnicy opisują, analizują, krytykują i oceniają swoje działania i swoje współdziałanie. Porozumiewanie jest procesem opartym na współpracy i dlatego jest regulowane regułami instytucjonalnymi. Prawo do wypowiadania się i obowiązek słuchania są reglamentowane¹³. Często są tak ukształtowane, że większe prawa mają tu osoby znajdujące się w centrum organizacji, mające władzę i kierujące oraz zarządzające. Ale pierwszymi, którzy odkrywają, że jakaś reguła rządząca współpracą jest dla nich dyskryminująca i dla tej współpracy groźna, na ogół są ci, którzy znajdują się na obrzeżach. Oni są pierwszymi, którzy są marginalizowani i wykluczani. I to oni dostrzegają, która reguła to czyni. W opisanej sytuacji, gdy mają dostęp do innych organizacji, opuszczają dotychczasową organizację (odejścia z przedsiębiorstwa), gdy nie znajdują takich możliwości będą próbowali zmienić niekorzystne dla nich reguły albo je łamać (przestępstwa). Mogą doprowadzić do zastąpienia osób na stanowiskach albo zniszczyć dotychczasowy porządek współpracy i zastąpić go innym (rewolucje).

Z punktu widzenia regulacyjnej sprawności instytucjonalnego systemu reguł rządzących współpracą w organizacji ważne jest, by sygnały o pojawiających się marginalizacjach i wykluczeniach uruchamiały analizę poznawczą także w centrum i by podejmowano działania modyfikujące. Do tego potrzebne jest, by wszyscy uczestnicy współpracy, np. w przedsiębiorstwie mogli i chcieli swobodnie wygłaszać swe sądy i oceny oraz zgłaszać propozycje zmian, by nie musieli obawiać się, że spotka ich za to niechciana konsekwencja, rewanz, przykrość, kara. Wymaga to zapewnienia wszystkim współpracownikom praw do swobodnej

¹¹ Współpracę w organizacji można opierać na zniewoleniu lub swobodzie udziału. W praktyce poszczególnych organizacji mamy mieszaninę tych dwóch zasad. Zniewolenie jako instrument wymuszenia współpracy kusi wielu, wydaje się efektywniejszy i uprzywilejowuje jednych kosztem innych, dyskryminowanych. To powoduje, że w organizacji systematycznie mamy agresję między uprzywilejowanymi a dyskryminowanymi i zagrożenie zerwania współpracy i zniszczenia organizacji. Swoboda współpracy opiera się na partnerstwie czyli równości praw uczestników. W takich organizacjach łatwiej jest wykrywać pojawiające się napięcia, analizować instytucje i doskonalić je.

¹² E. Niesyty, *Miejsce i rola personalistycznej koncepcji społeczeństwa w humanizmie integralnym* Jacques'a Maritaina, Wyd. Nauk. IF UAM, Poznań 2005.

¹³ M. Foucault, *Porządek dyskursu*, Wyd. „Słowo/Obraz Terytoria”, Gdańsk 2002, zob. też inne prace tego autora, w których pokazuje jak dyskurs jest regulowany i jak reguluje stosunki społeczne.

wypowiedzi. Gdy tego nie ma na poziomie dyskursu społecznego w organizacji, mamy sygnał, że reguły współpracy na innych poziomach są dyskryminujące, a część osób jest zniewolona.

Osoby uprzywilejowane w innych obszarach współpracy, również w obszarze dyskursu społecznego, czyli wypowiedzi są uprzywilejowani i wymuszają milczenie słabszych. Jest to działanie, które można porównać do wyrzucenia termometru z obawy, żeby „uciec” przed gorączką. Na dłuższą metę jest to niebezpieczne dla współpracy i organizacji, w której dyskryminowanym pozostanie użycie siły albo nóg. W ten sposób wypowiadają swoją opinię. Blokada swobodnej wymiany opinii i ograniczenie dialogu uniemożliwiają analizę, krytykę i korygowanie reguł pracy i współpracy. Taka organizacja będzie doskonała żywiołowo poprzez cykliczne kryzysy, a tym samym zagrożona upadkiem. Źródła problemów w tym przypadku nie tkwią w systemie gospodarczym czy technicznym, ale w społecznym.

W wielu organizacjach podejmuje się różne próby świadomej analizy instytucji współpracy. Poszukuje się wiedzy o pojawiających się zagrożeniach. Jednym ze sposobów poznania zagrożeń w funkcjonowaniu organizacji jest badanie klimatu społecznego. Metody jego badania opisałem w innym miejscu¹⁴.

Pojęcie klimatu społecznego opisuje zagregowane oddziaływanie wielu społecznych czynników, występujących w organizacji, na postawy jej członków. Pierre Louart pisze, że pojęcie atmosfery społecznej wyraża sposób zachowania pracowników w organizacji i jest wypadkową ich indywidualnych odczuć oraz odbija się na funkcjonowaniu organizacji, a przede wszystkim na wydajności, zaangażowaniu, współodpowiedzialności i współdziałaniu¹⁵. Wśród czynników wpływających na postawy pracowników kluczową rolę – jego zdaniem – odgrywają:

1. uznanie dla pracowników,
2. poziom informowania,
3. powiązanie między strategią a funkcjonowaniem organizacji,
4. sprawiedliwość decyzji,
5. swoboda wypowiedzania sądów,
6. motywowanie do działań zbiorowych.

Ponieważ atmosfera (klimat) organizacji jest wypadkową subiektywnych odczuć jej członków, gdy jest zła odbija się na ich postawach, a pośrednio na wydajności pracy i zaangażowaniu oraz staje się zaczynem wzrostu liczby konfliktów. Jej pogorszenie sygnalizuje pojawienie się problemów społecznych wymagających

¹⁴ E. Niesyty, Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej konkurencyjność, W: Konkurencyjność i innowacyjność podmiotów, red. E. Skawińska, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.

¹⁵ P. Louart, Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1995, s. 66 i 67; autor pisze, że pojęcie atmosfery społecznej wyraża sposób zachowania się pracowników.

rozwiązania. To dlatego winna być ona badana. Wiedza o jej stanie umożliwia podjęcie racjonalnej interwencji w organizacji i usprawnienie jej funkcjonowania. Jedną z dróg do tej wiedzy jest systematyczne poznawanie zmieniających się opinii członków organizacji.

Gdy nie badamy wyprzedzająco klimatu społecznego, zostaniemy zaskoczeni zmianami w zachowaniach pracowników. Jest to z punktu widzenia funkcjonowania przedsiębiorstwa późno, ponieważ zamiast zapobiegać problemom zmuszeni jesteśmy walczyć ze skutkami.

Wyprzedzające badanie zmian klimatu społecznego robi się najczęściej metodami służącymi do badania opinii. W ten sposób poznajemy zmieniające się oceny. Analizując zmiany tych ocen, jesteśmy w stanie przewidzieć zmiany w ich postawach i zachowaniach i odkryć źródła tych zmian. To na tym polega badanie klimatu społecznego.

Poniżej przedstawiam zestawy pytań zadawanych podczas badania klimatu społecznego. Pierwszy zestaw pytań opracowany został przez francuskojęzycznych ekspertów, drugi przez amerykańskich. Przedmiotem badań są skutki działania respektowanych praktycznie w organizacji reguł instytucjonalnych i sposób ich postrzegania przez grupy zagrożone marginalizacją lub wykluczeniem.

A oto francuski zestaw pytań analizujących sposoby ich postrzegania przez pracowników:

- A. Postrzegane zachowanie dyrekcji:
 - a. oddalenie centrów decyzyjnych,
 - b. brak uznania dla wypełnianej pracy,
 - c. niezdolność do przedstawiania mobilizującego programu,
 - d. brak widocznej spójności zespołu dyrekcji,
 - e. brak wystarczającej widzialności realizowanej polityki.
- B. Postrzegane zachowanie kierownictwa:
 - a. niedostateczne zdefiniowanie odpowiednich ról $n+1$ i $n+2$,
 - b. niedostateczna obecność w terenie,
 - c. brak szacunku dla personelu,
 - d. autorytarne zachowanie lub niezdolność do animowania i regulowania zespołu,
 - e. niezdolność do rozwoju osób,
 - f. istnienie poleceń i kontrapoleceń,
 - g. brak jasnych i pełnych (kompletnych) informacji,
 - h. brak odpowiedzi na pytania i na sugestie polepszenia,
 - i. osłabienie w traktowaniu symboli.
- C. Socjologiczna kompozycja zakładu i przedstawicielstwo personelu:
 - a. właśnie między starymi i nowymi pracownikami,
 - b. grupy społeczne bardzo typowe z etnicznego, socjologicznego lub zawodowego punktu widzenia,
 - c. mało rozbudowane i mało reprezentatywne przedstawicielstwo personelu,

- d. licytowanie się konkurujących związków zawodowych,
 - e. tradycja ostrych konfrontacji społecznych.
 - D. Postrzegane metody kierowania:
 - a. niedostateczne informacje ogólne,
 - b. niezrozumienie sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa i wymogów, które je określają,
 - c. niedbalstwo w przyjmowaniu nowo zatrudnianych,
 - d. brak poważnie prowadzonych rozmów okresowych,
 - e. zróżnicowane indywidualnych zarobków bez jasnego uzasadnienia,
 - f. niedostateczne możliwości rozwoju lub oparte na niedostatecznie jasnych regułach, pociągające za sobą poczucie niesprawiedliwości lub nierówności.
 - E. Postrzeganie przyszłości i stosunków przedsiębiorstwa z jego otoczeniem:
 - a. niepewność w tym, co dotyczy przetrwania zakładu lub zatrudnienia,
 - b. niepewność w tym, co dotyczy intencji dyrekcji,
 - c. niekorzystna ewolucja uprawianych zawodów,
 - d. obawa zdeklasowania z powodu niedostatku posiadanych kompetencji,
 - e. trudne relacje z użytkownikami lub klientami,
 - f. niedostatecznie rozumiana ewolucja sposobów funkcjonowania między przedsiębiorstwem i jego partnerami¹⁶.
- A oto drugi przykład mający postać stwierdzeń, których słuszność oceniają pracownicy:
- I. Wizja organizacji
 - 1. Kierownictwo jasno i przekonująco komunikuje wizję działania organizacji.
 - 2. Szefowie Firmy skutecznie wprowadzają zmiany, pomagając organizacji stać się pomyślną.
 - 3. Rozumiem jak cele i inicjatywy naszej organizacji przekładają się na nasz sukces.
 - 4. Jestem motywowany przez wizję naszej organizacji do jak najlepszego wykonywania pracy.
 - 5. Chętnie wspieram misję i cele mojej organizacji.
 - II. Zorganizowanie
 - 1. Pracownicy organizacji wiedzą kto za co odpowiada w organizacji.
 - 2. Zespół obecnie kierujący przekazuje jasne wskazówki i decyzje.
 - 3. W moim wydziale, jestem przekonany, mamy właściwych ludzi do pracy.
 - 4. Mamy skuteczne metody przyjmowania i odpowiadania na sugestie zmian.
 - III. Stosunek do klientów
 - 1. Firma jasno rozumie i odpowiada na potrzeby klientów.

¹⁶ H. Landier, B. Merck, P.E. Sutter. Détection, analyse, quantification et maîtrise du risque social. Le modèle m@rs. Proposition pour le congrès AGRH de sept. 2005. Autorzy są twórcami metody MARS służącej do diagnozy zagrożeń kryzysem w organizacji,

2. Firma systematycznie rozpoznaje lub przekracza potrzeby i oczekiwania klientów.
3. Dobrze wiem kto jest moim klientem (wewnętrznym lub zewnętrznym).
4. Mój wydział konsekwentnie rozpoznaje oczekiwania wszystkich naszych klientów.
5. Polityki (zasady), procedury i reguły ułatwiają dostarczanie klientowi dobrej usługi.

IV. Reguły komunikowania

1. Pracownicy mogą otwarcie wypowiadać się bez obawy o odwet.
2. Ludzie w moim wydziale raczej mówią prawdę, niż to, co chcieliby usłyszeć odbiorcy.
3. Moi współpracownicy i ja otwarcie mówimy o tym, co trzeba zrobić.
4. Komunikowanie między wydziałami jest skuteczne.
5. Komunikowanie między pracownikami i kierownictwem jest skuteczne.

V. Mój kierownik

1. Dobrze wiem czego oczekuje ode mnie mój kierownik.
2. Mój kierownik ma przyjacielskie stosunki z wszystkimi członkami zespołu.
3. Mój kierownik systematycznie dostarcza mi zwrotną informację o tym, jak ja pracuję.
4. Działania mojego kierownika są zgodne z wartościami organizacji.
5. Mój kierownik systematycznie pyta mnie, co zrobić, aby praca była dobrze zrobiona.

VI. Mój zespół

1. Lubię pracować z ludźmi w moim wydziale.
2. Członkowie mojego wydziału współpracują ze sobą i pracują jak zespół.
3. Zawsze jestem traktowany z grzecznością i szacunkiem przez innych pracowników.
4. Ludzie z innych wydziałów chętnie wymieniają informacje z moim wydziałem.
5. Czuję wsparcie ze strony innych pracowników gdy stoję wobec trudnych wyzwań.

VII. Innowacyjność

1. Stale szukamy nowych i lepszych sposobów wykonywania pracy.
2. Mamy ścisły proces kontroli dla systematycznego doskonalenia produkcji.
3. Jestem zachęcany do poddawania idei i sugestii udoskonalenia naszej pracy.
4. Firma XYZ ceni i popiera kreatywność i innowacyjność.
5. Firma XYZ zobowiązała się do totalnego zarządzania jakością (TQM).

VIII. Podejmowanie decyzji

1. Mogę wykonywać moją pracę według najlepszych moich zdolności.
2. Decyzje Firmy XYZ są rozsądne i racjonalnie osądzone.

3. Zasady podejmowania decyzji w Firmie XYZ respektują długoterminowe jej interesy.
4. Przed podjęciem ważnych decyzji poszukujemy wielorakich źródeł informacji.

IX. Gospodarowanie zasobami

1. Mam właściwe narzędzia i zasoby potrzebne do dobrego wykonywania pracy.
2. Mam przeszkolenie i umiejętności potrzebne do doskonałego wykonywania pracy.
3. Wymagana ode mnie ilość pracy jest rozsądna.
4. Moje talenty i zdolności są właściwie wykorzystywane na moim obecnym stanowisku.

X. Całościowa

1. Uważam, że ta firma jest dobrym miejscem pracy.

Na koniec respondent proszony jest o odpowiedź na następujące otwarte pytania:

1. Jakie są największe siły (walory) naszej organizacji?
2. Które obszary najbardziej wymagają ulepszenia w naszej organizacji?
3. Jakie są największe ulepszenia naszej organizacji, których dokonano w ostatnim roku?¹⁷

W obu przypadkach kluczowym obszarem zainteresowania pytających są reguły rządzące procesami współpracy i procesami komunikowania. Dostrzega się, że dyskryminacyjne reguły współpracy znajdują swoje rozszerzenie również na reguły komunikowania.

Reguły komunikowania mają kluczowe znaczenie również w procesie zdobywania opinii pracowników, stąd ważna jest dbałość o ochronę anonimowości respondentów.

W licznych przedsiębiorstwach w rozwiniętych krajach Unii Europejskiej i Ameryki Północnej prowadzi się wskazane wyżej badania systematycznie. Chodzi w nich o systematyczne śledzenie zmian klimatu społecznego. Przedstawione wyżej badania ankietowe pełnią tu rolę badań wstępnych. Mają zwrócić uwagę na symptomy zagrożeń i obszary, w których występują. Gdy pojawią się sygnały o nadchodzącym zagrożeniu kryzysem, przechodzi się do badań ukierunkowanych.

Przedstawione tu rozumienie klimatu społecznego zakłada szczególny sposób rozumienia przedsiębiorstwa. Skupia uwagę na zachowaniach pracowników, pozostawiając poza obserwacją opinie i zachowania innych uczestników współpracy takich, choćby jak właściciele i zarządzający. Jest to o tyle ułomne, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa oparte jest na współpracy również osób odgrywających inne role niż tylko rola pracownika najemnego w przedsiębior-

¹⁷ DecisionWise Inc., 2007.

stwie. Są to właściciele (w części przedsiębiorstw są to akcjonariusze anonimowi) oraz zarządzający. Ich postawy, a te kształtowane są przez klimat społeczny panujący w przedsiębiorstwie, rzutują na ich decyzje co do pozostania lub zerwania współpracy w przedsiębiorstwie. Wielu analityków przedsiębiorczości i zarządzania, podobnie zresztą jak robią to autorzy podręczników, pisząc o przedsiębiorstwie i klimacie społecznym, skupiają się na jego wpływie na postawy pracowników. Poza refleksją pozostawiają jego wpływ na postawy pozostałych aktorów przedsiębiorstwa: właścicieli oraz kierownictwa.

Ten sposób widzenia przedsiębiorstw dominuje w wielu podręcznikach oraz opracowaniach naukowych. Ci sami autorzy często zamiennie używają pojęcia organizacji oraz pojęcia przedsiębiorstwa. Jest to poważne uproszczenie. Przedsiębiorstwa są systemami gospodarczymi i mogą być jedno lub wieloosobowe, a ich istotą jest gospodarowanie zasobami. Tym, co obsługuje kolektywne działanie czyli współpracę jest organizacja, a jej jądrem są wskazane wyżej reguły instytucjonalne, na których opiera się współpraca. To one rzutują na klimat społeczny.

W związku z tym w organizacji należałoby badać postawy nie tylko pracowników najemnych, jednej grupy interesariuszy, ale także postawy pozostałych grup – właścicieli (akcjonariuszy) oraz najwyższego kierownictwa. W ten sposób można by brać pod uwagę opinie wszystkich stron zainteresowanych regułami instytucjonalnymi organizacji i mających wpływ na poprawę współpracy.

Klimat organizacyjny nie wpływa wprost na funkcjonowanie przedsiębiorstwa rozumianego jako gospodarstwa, ani na sprawność systemu produkcyjnego przedsiębiorstwa – fabrykę. Wpływa na nie pośrednio, kształtując motywację do działania, czyli wolę bycia i współpracowania.

Przy tym nie wystarczy raz zbadać klimat społeczny, ponieważ każde nowe zdarzenie wewnątrz organizacji lub w jej otoczeniu, każda zmiana warunków także u konkurencji może wpłynąć na zmianę postrzegania reguł wewnętrznych organizacji.

Bibliografia

1. Berne E., W co grają ludzie. Psychologia stosunków międzyludzkich, PWN, Warszawa 1994.
2. Bertalanffy L. von, Ogólna teoria systemów, PWN, Warszawa 1984.
3. Foucault M., Porządek dyskursu, Wyd. „Słowo/Obraz Terytoria”, Gdańsk 2002,
4. Gruszecki T., Współczesne teorie przedsiębiorstwa. Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2002.
5. Landier H., Merck B., Sutter P.E., Détection, analyse, quantification et maîtrise du risque social. Le modèle m@rs, Proposition pour le congrès AGRH de sept. 2005.

6. Louart P., Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1995.
7. New Webster's dictionary of the English language, Fifth reprint, India 1989.
8. Niesyty E., Jacques'a Maritaina teoria przełomu psychokulturowego na tle nowożytnych teorii myślenia społecznego, Wyd. Politechniki Poznańskiej, Poznań 1997.
9. Niesyty E., Miejsce i rola personalistycznej koncepcji społeczeństwa w humanizmie integralnym Jacques'a Maritaina, Wyd. Nauk. IF UAM, Poznań 2005.
10. Niesyty E., Wpływ klimatu społecznego organizacji na jej konkurencyjność, W: Konkurencyjność i innowacyjność podmiotów, red. E. Skawińska, Instytut Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej, Poznań 2007.
11. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, Wyd. 5, PWN, Warszawa 1976.

Magdalena **Knapieńska**

KAPITAŁ LUDZKI JAKO ELEMENT OTOCZENIA PRZEDSIĘBIORSTWA

Kapitał ludzki jest jednym z najistotniejszych czynników produkcji. Celem artykułu jest prezentacja pojęcia kapitału ludzkiego i pojęć pokrewnych, takich jak: zasoby ludzkie, zasoby pracy, itp. Ponadto wskazano tu również na kwestie związane z zarządzaniem tymże kapitałem w przedsiębiorstwie. Odnosząc się do kwestii roli kapitału ludzkiego, będącego elementem otoczenia przedsiębiorstwa, przedstawiono także jego kształtowanie się w Polsce po roku 1990. W szczególności przeanalizowano poziom i strukturę ludności w wieku produkcyjnym (wraz z relacją tego zasobu z zasobami ludności w wieku przed- i poprodukcyjnym). Dodatkowo przedstawiono również poziom i dynamikę popytu na pracę. W ostatniej części podjęto próbę zdiagnozowania perspektyw rozwoju poziomu i jakości polskich zasobów pracy w nadchodzących latach.

1. Pojęcie kapitału ludzkiego w świetle literatury przedmiotu

Pojęcie kapitału ludzkiego jest w literaturze definiowane w bardzo różnorodny sposób. Różni autorzy posługują się tym pojęciem w różnych kontekstach prowadzonych analiz, dlatego warto wskazać tu na kilka przynajmniej przyjętych definicji tego pojęcia.

I tak, zdaniem S.R. Domańskiego kapitał ludzki to zasób wiedzy, umiejętności, zdrowia, energii witalnej zawarty w społeczeństwie. Zasób ten jest dany przez genetyczne cechy danej populacji raz na zawsze, ale można go powiększać drogą inwestycji zwanych inwestycjami w człowieka: w ludzi, w kapitał ludzki, w ludzkie życie¹.

Z kolei M. Armstrong zwraca uwagę na to, że kapitał ludzki to wiedza, umiejętności i zdolności osób, które są zatrudnione w organizacji². A zatem autor ten podkreśla fakt wykorzystywania kapitału ludzkiego w organizacjach gospodarczych, bo tylko wtedy można mówić o wartości tego kapitału.

¹ S.R. Domański, Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993, s. 19.

² M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007, s. 323.

Ponadto – jak pisze N. Bontis i współpracownicy – kapitał ludzki odzwierciedla czynnik ludzki w organizacji. To połączenie inteligencji, umiejętności i fachowości, stanowiących o odrębnym charakterze organizacji³. Element ludzki – zdaniem tych autorów – to taki, który jest w stanie uczyć się, zmieniać, wprowadzać innowacje, działać kreatywnie i który odpowiednio zmotywowany zapewni długotrwałe istnienie organizacji⁴.

Na tle takiego rozumienia kapitału ludzkiego pojawia się również termin zarządzania zasobami ludzkimi. Zdaniem M. Kostera, pojęcia takie jak: zarządzanie potencjałem społecznym organizacji, zarządzanie ludźmi, zarządzanie personelem, zarządzanie zasobami ludzkimi to synonimy i obejmują, ogólnie biorąc, realizowanie funkcji personalnej w przedsiębiorstwie⁵. A funkcja ta – zdaniem tej autorki – to, podobnie jak funkcja marketingowa, finansowa, produkcyjna, itd., jedna z funkcji przedsiębiorstwa utożsamiana również z pojęciem polityki personalnej czy kadrowej, czyli polityki będącej ogólną filozofią organizacji dotyczącą potencjału społecznego organizacji⁶.

Zasady i praktyka zarządzania zasobami ludzkimi – obejmujące takie aspekty, jak dobór pracowników, szkolenie i systemy oceny pracowników – wywierają wpływ na efektywność całej organizacji⁷, stąd problematyka zarządzania zasobami ludzkimi jest tak istotna w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Natomiast zdaniem J. Penc'a kapitał ludzki będzie decydować zasadniczo o zdolnościach przedsiębiorczych i konkurencyjnych firmy, a to spowoduje zmianę w sposobie podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi⁸.

Dlatego też tak istotny wydaje się być rozwój zasobów ludzkich poprzez stworzenie im możliwości kształcenia ustawicznego, szkolenia, podnoszenie kwalifikacji zawodowych⁹.

O jakości kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie decydują jednak, ogólnie biorąc, zasoby podaży pracy dostępne w danej gospodarce i w danych warunkach. Zatem, na to jakimi zasobami ludzkimi zarządzają przedsiębiorstwa w Polsce ma wpływ ogólny zasób podaży pracy występujący w Polsce, czyli otoczeniu krajowym przedsiębiorstw.

Podaż pracy obejmuje przy tym społeczne zasoby pracy, czyli ludność aktywną zawodowo, na którą składają się osoby pracujące i poszukujące pracy¹⁰. Inaczej

³ N. Bontis, N.C. Dragonetti, K. Jacobsen, G. Roos, The knowledge toolbox. A review of the tools available to measure and manage intangible resources, „European Management Journal” 1999, nr 17(4), s. 391-402, za: M. Armstrong, dz. cyt., s. 323.

⁴ Tamże.

⁵ M. Kostera, Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997, s. 23.

⁶ Tamże.

⁷ S.P. Robbins, Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004, s. 400.

⁸ J. Penc, Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001, s. 59.

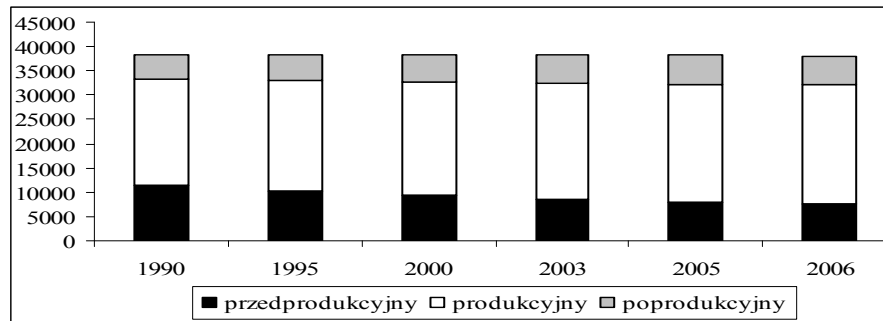
⁹ M. Armstrong, dz. cyt., s. 29-31.

podaż ta jest określana także jako potencjał ludzi zdolnych do pracy, którymi może dysponować gospodarka narodowa, przy czym wielkość tych zasobów zależy od liczby ludności czynnej (aktywnej) zawodowo, wymiaru czasu pracy i jego wykorzystania oraz przeciętnej intensywności pracy¹¹.

2. Poziom i struktura podaży pracy w Polsce w latach 1990-2006

Przyjmując jednak bardziej makroekonomiczne rozumienie zasobów pracy można ponadto zauważyć, że najszerszym zasobem na rynku pracy jest zasób ludności w wieku produkcyjnym, a szczególnie istotne są tu jego relacje w stosunku do liczby osób w wieku przed- i poprodukcyjnym. Dane dotyczące liczby osób według wieku zaprezentowano na wykresie 1.

Jak wskazują dane tego wykresu w ciągu badanych lat zmieniała się struktura wiekowa ludności. Cechą obserwowaną jest fakt, że spada liczebność grupy osób w wieku przedprodukcyjnym, a wzrasta udział osób w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym w ogólnej liczbie ludności Polski. Taka zmiana może prowadzić w pewnym okresie czasu do wystąpienia w Polsce problemu „starzenia się” społeczeństwa, występującego już obecnie w krajach Unii Europejskiej, a skutkującego np. trudnościami w zakresie finansowania ubezpieczeń społecznych.



Wykres 1. Ludność według wieku w Polsce w latach 1990-2006 (tys. osób).

Źródło: Mały rocznik statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007, tabl. 5(65), s.116; Rocznik statystyczny 1991, GUS, Warszawa 1991, tabl. 5(64), s.41; Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005, GUS, Warszawa 2005, tabl. 5(126), s. 194.

O wpływie liczby osób w wieku produkcyjnym na rynek pracy i rozmiary podaży pracy decydują jednak dalsze mierniki opisujące populację tychże osób. Jednym z takich mierników jest aktywność zawodowa, wyrażona współczynnikiem

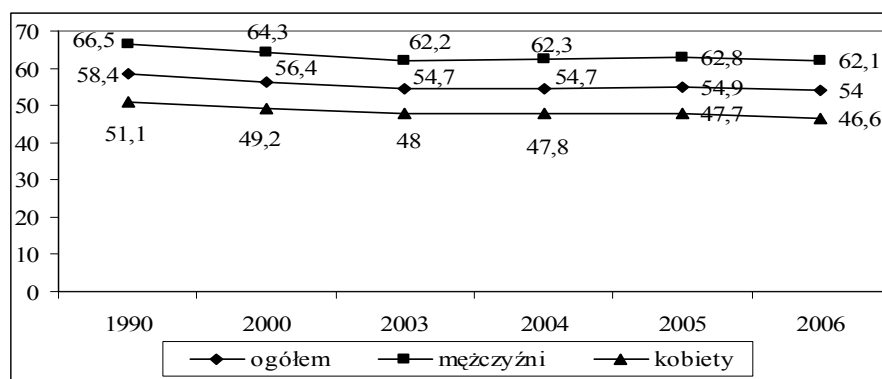
¹⁰ W. Jarmołowicz, M. Knapieńska, Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 23.

¹¹ L. Koziół, A. Pocztowski, Gospodarowanie zasobami pracy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1988, s. 43.

aktywności zawodowej. Ludność aktywna zawodowo to wszystkie osoby pracujące zawodowo, tj.: pracodawcy, pracujący na własny rachunek, pracujący nieodpłatnie członkowie rodzin, pracownicy najemni, ale także i zarejestrowani poszukujący pracy¹².

A zatem zasób ten obejmuje zarówno pracujących, jak i osoby bezrobotne. Do pomiaru aktywności zawodowej wykorzystywany jest współczynnik aktywności zawodowej, będący stosunkiem liczby osób aktywnych zawodowo do liczby osób w wieku 15 i więcej lat¹³.

Kształtowanie się wysokości wskaźników aktywności zawodowej w Polsce prezentują dane wykresu 2. Jak z nich wynika, współczynniki aktywności zawodowej mają w Polsce tendencję spadkową, dotyczy to zarówno współczynników ogółem, jak i współczynników aktywności zawodowej kobiet i mężczyzn osobno. Jednocześnie warto zauważyć, że kobiety charakteryzują się niższą aktywnością zawodową niż mężczyźni, co jest dość często występującym zjawiskiem na rynkach pracy w gospodarkach rynkowych.



Wykres 2. Współczynniki aktywności zawodowej w Polsce w latach 1995-2006 (%).

Źródło: Mały rocznik statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007, tabl. 1(83), s.136; Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001, GUS, Warszawa 2001, tabl. 1(150), s. 131; Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005, GUS, Warszawa 2005, tabl. 1(162), s. 230.

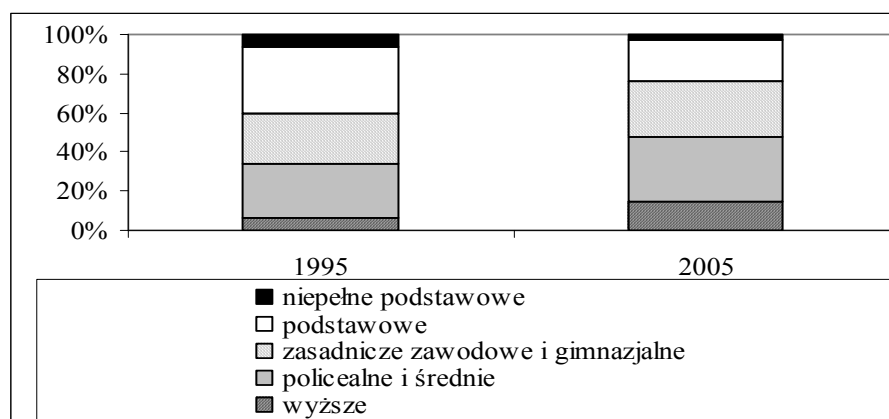
W charakterystyce kapitału ludzkiego warto zwrócić uwagę również na jakość tegoż kapitału mierzoną poziomem wykształcenia ludności zamieszkującej terytorium Polski. Stosowne dane zamieszczono na wykresie 3.

Na podstawie danych tego wykresu można stwierdzić, że w badanym okresie zaszły pozytywne zmiany w zakresie poziomu wykształcenia ludności. Zwiększył

¹² M. Twarowska, Podaż pracy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych, W: Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003, s. 25.

¹³ Rocznik statystyczny pracy 2003, GUS, Warszawa 2003, s. 2.

się udział osób z wykształceniem wyższym, policealnym i średnim w ogólnej liczbie ludności Polski. Natomiast odnotowano spadek udziału osób z wykształceniem niepełnym podstawowym i podstawowym w ogólnej liczbie ludności. Powyższe zmiany zaszły w okresie badanym i były też obserwowane już wcześniej. W szczególności, np. w roku 1988 odsetek osób z wyższym wykształceniem wynosił 6,5 %, natomiast już w 2002 wyniósł 10,2 %¹⁴. Zmiana taka niewątpliwie oznacza, że jakość kapitału ludzkiego w Polsce poprawia się, co rokuje na zwiększenie szans na zaangażowanie tegoż kapitału w procesy wytwarzania produktu krajowego.



Wykres 3. Struktura ludności według wykształcenia w Polsce w latach 1995-2005.

Źródło: Mały rocznik statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007, tabl. 6(66), s.118; Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2001, GUS, Warszawa 2001, tabl. 7(122), s. 103.

W latach 1990-2003 nastąpił także wzrost liczby osób, które otrzymały stopień doktora. Tendencja ta dotyczyła również nominacji profesorskich, nieco jednak wolniejsze zmiany dotyczyły nadawania stopnia doktora habilitowanego. W tym przypadku wzrost liczby nadanych stopni notowany był dopiero od roku 2000¹⁵.

Takie tendencje wiążą się również ze wzrostem liczby studentów na studiach wyższych we wszystkich typach szkół. W szczególności pomiędzy rokiem akademickim 1990/1991 a rokiem 2004/2005 liczba studentów szkół wyższych zwiększyła się niemal pięciokrotnie do blisko 2 milionów osób. Jednakże ten gwałtowny wzrost liczby studentów i nieadekwatny wzrost nakładów na

¹⁴ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, maj 2006, s. 34.

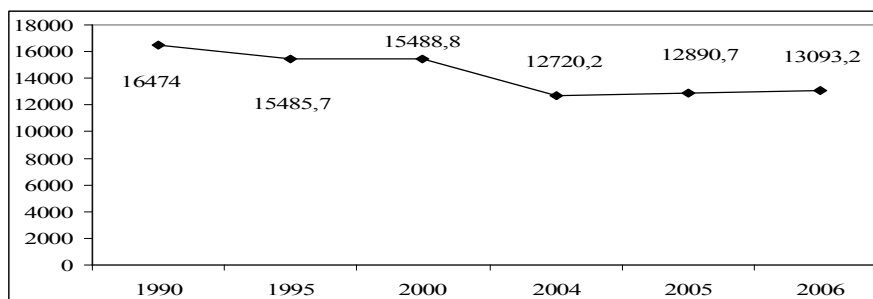
¹⁵ B. Kryk, K. Włodarczyk-Śpiewak, Inwestycje w kapitał ludzki a rozwój gospodarki opartej na wiedzy (na przykładzie Polski), W: Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 86.

szkolnictwo wyższe spowodował pewne obniżenie się średniej jakości kształcenia i większe zróżnicowanie jakości usług edukacyjnych¹⁶.

3. Pożądane zmiany w zasobach pracy w Polsce

Kierunek zmian, które będą zachodzić w zasobach pracy w Polsce będzie niewątpliwie wytyczony przez zapotrzebowanie na pracę, jakie będzie zgłaszane przez pracodawców. Najogólniej popyt na pracę charakteryzuje liczba pracujących w gospodarce narodowej, której wysokości zaprezentowano na wykresie 4.

Jak wynika z zaprezentowanych danych wykresu 4, w badanym okresie zaobserwowano spadek liczby osób pracujących w okresie lat 1990-2004, wyjątkiem jest, zanotowana w 2000 roku, liczba osób pracujących, która jest nieznacznie wyższa niż w roku 1995. Z kolei nowy wzrost liczby pracujących odnotowano również w latach: 2005-2006. Jest to niewątpliwie pozytywna zmiana, związana z początkami ożywienia gospodarczego, jakie miało miejsce w tymże okresie. W szczególności ożywienie to utrzymywało się nadal w ciągu następnych kilku miesięcy, co potwierdzają dane statystyczne dotyczące zmian PKB: w III kwartale 2006 roku wzrost realnego PKB wyniósł 1,6 % w porównaniu z poprzednim kwartałem, ale 5,6 % w porównaniu z analogicznym kwartałem roku 2005¹⁷.



Wykres. 4. Liczba pracujących w Polsce w latach 1990-2006 (tys. osób).

Źródło: Mały rocznik statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007, tabl. 2(84), s.140; Rocznik statystyczny 1991, GUS, Warszawa 1991, tabl. 1(173), s. 92.

O rosnącym popycie na pracę informuje również (choć pośrednio) spadek stopy bezrobocia, który jest notowany od 2005 roku. I tak, najwyższą w ciągu kilkunastu lat stopę bezrobocia odnotowano w Polsce w 2004 roku, a wynosiła ona 19,0 %¹⁸. W roku 2005 jej poziom wynosił już 17,6 %¹⁹, a na koniec II kwartału 2007 roku

¹⁶ Program Operacyjny Kapitał Ludzki, dz. cyt., s. 35.

¹⁷ Produkt Krajowy Brutto w III kwartale 2006, GUS, Warszawa 2006.

¹⁸ Mały rocznik statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007, s. 152.

¹⁹ Tamże.

stopa bezrobocia wynosiła już 12,4 %²⁰. Podobnie optymistyczne tendencje można zaobserwować jeśli chodzi o liczbę ofert pracy. I tak, w 2004 roku zarejestrowano 13,2 tys. ofert pracy, a w 2006 roku już ponad 30 tys. ofert pracy²¹. Powyższe zmiany roszą pomyślnie dla sytuacji na rynku pracy, a zatem i dla wolnych zasobów pracy znajdujących się w Polsce.

4. Perspektywy kształtowania się poziomu i jakości kapitału ludzkiego w Polsce

Sumując podjęte rozważania należy tu zauważyć, że jakość zasobów pracy w Polsce mierzona poziomem wykształcenia ulega stopniowej poprawie z roku na rok. Jest to związane jednak z nieco niższą niż wcześniej jakością oferowanych usług edukacyjnych, gdyż nakłady na szkolnictwo wyższe wzrastały niewspółmiernie, a poprawa jakości kadry w szkolnictwie wyższym wiązała się jedynie ze wzrostem liczby nadawanych stopni doktora oraz nominacji profesorskich, przy stosunkowo niskim wzroście nadawania stopni doktora habilitowanego. Tymczasem udział nakładów na szkolnictwo wyższe oraz na naukę w wydatkach budżetu państwa na rok 2003 stanowił odpowiednio 3,7 i 1,4 % ogółu wydatków budżetowych²². W porównaniu z analogicznymi danymi za rok 1991, udział wydatków na naukę w 2003 roku spadł o 1,1 punktu procentowego, a udział wydatków na szkolnictwo wyższe wzrósł o 1,0 punkt procentowy²³. Dane te obrazują fakt, że wzrost wydatków na szkolnictwo wyższe był niewspółmierny, bo liczba studentów w tym samym czasie zwiększyła się niemal pięciokrotnie.

Istotnym problemem zasobów pracy w Polsce jest również migracja zagraniczna²⁴. W obliczu integracji z Unią Europejską rynki pracy krajów unijnych stają się coraz bardziej dostępne dla obywateli Polski, którzy mogą tam poszukiwać pracy. Nie jest to jednak zbyt pocieszający fakt, gdyż wykształcenie absolwenta obciąża polski budżet, zaś jego praca (podjęta za granicą) nie przyczynia się do wzrostu PKB w Polsce. A zatem inwestycja w kapitał ludzki poniesiona w Polsce na rzecz wykształcenia absolwenta szkoły wyższej może się nie zwrócić, gdyż osoba taka może nie podjąć pracy w Polsce.

Z kolei, fakt obniżania się bezrobocia w Polsce w ostatnich miesiącach może być sumą efektu związanego ze wzrostem zapotrzebowania na pracę związanego

²⁰ Bezrobocie rejestrowane w II kwartale 2006r., GUS, Warszawa 2006, s. 152; Mały rocznik statystyczny Polski 2007, dz. cyt., s. 154.

²¹ Bezrobocie rejestrowane w II kwartale 2006r., dz. cyt., s. 152.

²² B. Kryk, K. Włodarczyk-Śpiewak, dz. cyt., s. 89.

²³ Tamże.

²⁴ Szerszą analizę wpływu migracji na zasoby pracy w Polsce zawarto m.in. w: M. Knapieńska, Transformacja zasobów pracy w Polsce w latach 1990-2006, „Polityka Społeczna” 2008, nr 2, s. 6-10.

z ożywieniem gospodarczym, ale i efektu wyjazdu części zarejestrowanych bezrobotnych za granicę w poszukiwaniu pracy. O ile pierwszy efekt jest pozytywny i oznaczać może trwałą poprawę sytuacji w gospodarce oraz na rynku pracy, o tyle drugi – nie wywołuje już tak pozytywnych skutków dla polskiej gospodarki.

Niewątpliwie sposobem na poprawę sytuacji polskich zasobów pracy może być większa dbałość o stymulowanie wzrostu gospodarczego, np. poprzez pozyskiwanie środków unijnych na inwestycje w infrastrukturę, jak również w kapitał ludzki, gdyż przyczyniają się one do wzrostu popytu globalnego oraz poprawy jakości kapitału ludzkiego w Polsce. Współfinansowanie projektów inwestycyjnych różnego typu ze środków unijnych stwarza przynajmniej wrażenie „wyrównania rachunków” między Polską (dostarczającą wykwalifikowaną siłę roboczą na unijny rynek pracy) a Unią Europejską (przyczyniającą się przez owo dofinansowanie inwestycji do wzrostu gospodarczego w Polsce). Takie spojrzenie na powyższy problem wiąże się ze współlistnieniem polskiej gospodarki w otoczeniu unijnym, a także z faktem, że polski rynek pracy staje się elementem jednolitego europejskiego rynku pracy, co wynika z przystąpienia Polski do Unii Europejskiej.

Bibliografia

1. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2007.
2. Bezrobocie rejestrowane w II kwartale 2006 r., GUS, Warszawa 2006.
3. Bontis N., Dragonetti N.C., Jacobsen K., Roos G., The knowledge toolbox. A review of the tools available to measure and manage intangible resources, “European Management Journal” 1999, nr 17(4), s. 391-402.
4. Domański S.R., Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
5. Jarmołowicz W., Knapieńska M., Polityka państwa na rynku pracy w warunkach transformacji i integracji gospodarczej, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005.
6. Knapieńska M., Transformacja zasobów pracy w Polsce w latach 1990-2006, „Polityka Społeczna” 2008, nr 2, s. 6-10.
7. Kostera M., Zarządzanie personelem, PWE, Warszawa 1997.
8. Kozioł L., Pochtowski A., Gospodarowanie zasobami pracy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Kraków 1988.
9. Kryk B., Włodarczyk-Śpiewak K., Inwestycje w kapitał ludzki a rozwój gospodarki opartej na wiedzy (na przykładzie Polski), W: Kapitał ludzki w gospodarce opartej na wiedzy, red. D. Kopycińska, Katedra Mikroekonomii, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
10. Mały rocznik statystyczny Polski 2007, GUS, Warszawa 2007.

11. Penc J., Kreowanie zachowań w organizacji. Konflikty i stresy pracownicze. Zmiany i rozwój organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.
12. Produkt Krajowy Brutto w III kwartale 2006, GUS, Warszawa 2006.
13. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Narodowa Strategia Spójności 2007-2013, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2006.
14. Robbins S.P., Zachowania w organizacji, PWE, Warszawa 2004.
15. Rocznik statystyczny 1991, GUS, Warszawa 1991.
16. Rocznik statystyczny pracy 2003, GUS, Warszawa 2003.
17. Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2005, GUS, Warszawa 2005.
18. Twarowska M., Podaż pracy w Polsce w latach dziewięćdziesiątych, W: Przemiany i perspektywy polskich przedsiębiorstw w dobie integracji z Unią Europejską, red. K. Piech, G. Szczodrowski, Instytut Wiedzy, Warszawa 2003.

Ewa **Więcek-Janka**

PSYCHOLOGICZNE ASPEKTY REKRUTACJI, MOTYWOWANIA I OCENY PRACOWNIKÓW

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono proces zarządzania personelem w przedsiębiorstwach ze szczególnym uwzględnieniem elementów: rekrutacji, motywowania i oceny pracowników. Przedstawiono dziesięcioetapową procedurę rekrutacji i wskazano cechy psychospołeczne jako determinujące przydatność pracownika na określone stanowisko. W kolejnej części przedstawiono aspekty motywowania i wynagradzania pracowników. Opracowanie zakończono określeniem sposobów i technik w ocenianiu personelu. Zarządzanie personelem w ujęciu systemowym nie może funkcjonować bez spójnej polityki planowania, motywowania i kontroli. Aby te elementy współgrały nie należy zapominać o spajającej je funkcji organizacyjnej jaką pełnią określone komórki w strukturze organizacyjnej.

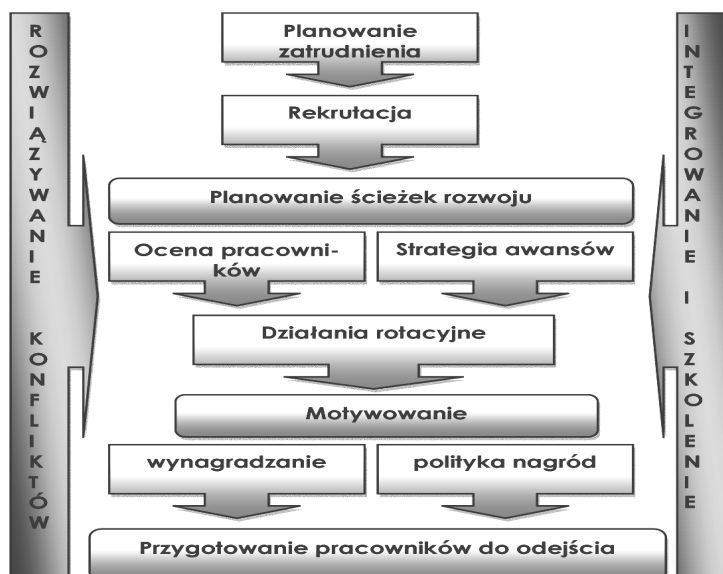
1. Wprowadzenie

Zarządzanie personelem obejmuje między innymi planowanie działań związanych z zapewnieniem ciągłości zatrudnienia i obejmuje rekrutację z jednej strony, z drugiej zaś redukcję personelu, obejmującą przyjęcia indywidualne i grupowe do pracy, ale i także same zwolnienia. Większość przedsiębiorstw posiada w strukturze organizacyjnej komórki odpowiedzialne za realizację takich działań. Ich realizacja odbywa się pod różnymi nazwami. I tak w strukturach organizacyjnych widnieje najczęściej dział kadr lub dział personalny, rzadziej dział zarządzania zasobami ludzkimi. Komórki personalne spełniają także często role dodatkowe, które wpisują się w kształtowanie wizerunku, tożsamości i kultury przedsiębiorstwa. Jednak głównym celem ich działalności jest tworzenie zintegrowanego zespołu pracowników, stosownie do kierunku rozwoju przedsiębiorstwa. Działania te powinny być związane z pewną zasadą¹: kształtowanie kultury

¹ L. Zbiegień-Maciąg, Marketing personalny, Business Press Ltd, Warszawa 1996, s. 15.

organizacyjnej jest zgodne ze strategią i kierunkami rozwoju przedsiębiorstwa, zaś zespół pracowników jest budulcem kultury. Kultura organizacyjna zaś jest rozumiana jako *wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość pracowników i działają jako system, co znaczy, że oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne*². Nie ulega wątpliwości, że to ludzie stanowią fundament firmy, ponieważ są najbardziej elastycznym „materiałem”, łatwo podlegającym zmianom i są w stanie bardzo szybko dostosować do stawianych im wymagań. To ludzie decydują o sukcesie firmy, a sukces firmy przekłada się na indywidualne poczucie sukcesu. Stąd też istnieje konieczność zadbania o jedno i drugie. Głównym celem polityki personalnej jest zapewnienie firmie wysokiej efektywności pracy, a zatrudnionym spełnienie ich potrzeb, oczekiwań. Znajduje to odzwierciedlenie w konkretnych programach personalnych:

- rekrutowania pracowników,
- szkoleniach,
- opracowywaniu indywidualnych ścieżek kariery zawodowej,
- planowaniu awansów,
- programowaniu płac.



Rys. 1. Obszar działań komórek ds. personalnych.

Zadania działalności personalnej w każdej firmie, realizujące powyższe programy, obejmują: planowanie zatrudnienia, rekrutację pracowników, planowa-

² H. Schenplein, Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój, „Organizacja i Kierownictwo“ 1988, nr 7/8, s. 68.

nie ścieżek rozwoju, pomoc w realizacji indywidualnego rozwoju, ocenę pracowników, strategię awansów, działania rotacyjne, przekwalifikowanie pracowników, wynagradzanie i politykę nagród, przygotowanie pracowników do odejścia z firmy, zwolnienia oraz rozwiązywanie konfliktów indywidualnych i zbiorowych, co przedstawiono na rysunku 1. Realizacja tych zadań zależy między innymi od wzajemnego przywiązania pracowników do zespołu, od tego czy czują się częścią zespołu oraz czy środowisko, w którym pracują jest przyjazne i chętne do pomocy.

2. Planowanie zatrudniania

Każde przedsiębiorstwo zarządzane strategicznie uwzględnia w działalności fluktuację kadr. Zmiany w zatrudnieniu powinny być paralelne do planu rozwoju przedsiębiorstwa. Powody, którymi przedsiębiorstwa się kierują można podzielić na trzy grupy³:

- planowanie ze względu na konkretne przyczyny,
- planowanie ze względu na korzyści dla określonego procesu,
- planowanie ze względów organizacyjnych.

Analiza zapotrzebowania na pracowników jest pierwszą czynnością planowania zatrudniania i polega na ocenie aktualnych zasobów kadrowych i przebiega według określonych etapów⁴:

Etap 1 – Identyfikacja rodzajów działań, usług, klientów i kontrahentów.

Etap 2 – Ocena działalności przedsiębiorstwa.

Etap 3 – Określenie przewidywanych zmian w perspektywie od 2-5 i 5-10 lat z uwzględnieniem prawdopodobieństwa powodzenia ich wprowadzania, określenia zadań priorytetowych i przewidywanych zagrożeń.

Etap 4 – Sporządzenie zestawienia potrzeb kadrowych dotyczących liczby pracowników z uwzględnieniem analizy otoczenia. Przykład zestawienia przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Potrzeby kadrowe.

	Potrzeby kadrowe	
	Jest	Powinno być
Działy	Stanowisko i miejsce w strukturze	Stanowisko i miejsce w strukturze

³ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

⁴ L. Zbiegień-Maciąg, Marketing personalny, Business Press Ltd, Warszawa 1996.

Etap 5 – Uszczegółowienie potrzeb kadrowych w poszczególnych jednostkach organizacyjnych. Propozycję przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Propozycja zatrudnienia.

	Propozycja zatrudnienia	
Nazwa stanowiska	Czas realizacji	Uwagi specjalistów

Określenie potrzeb personalnych w zakresie realizacji działań na określonym stanowisku obejmuje analizę umiejętności i wiedzy w wymaganym obszarze oraz analizę predyspozycji psychospołecznych. Jedną z wykorzystywanych metod jest sporządzanie „map cech psychospołecznych”. Realizację mapy cech przedstawiono w tabeli 3.

Tabela 3. Ocena kandydata na samodzielne stanowisko kierownicze.

			OCENA			
L.P.	Badana cecha	b. niska	niska	średnia	wysoka	b. wysoka
1.	Uczciwość (sk.k.)			x		
2.	Inteligencja log.				X	
3.	Lokus Z/W		x			
4.	Pożądany styl zarządzania				X	
5.	Styl kierowania			x		
6.	Rozmowy telef.		x			
7.	Komunikatywność		x			
8.	Zarządz. czasem		x			
9.	20/20/20	x				
10.	Erudycja			x		
11.	Argumenty obiekt.		x			
12.	Argumenty subiekt.			x		
13.	Otwartość				X	
14.	Reakcja na sytuację trudną		x			
15.	Rozwiązywanie zadań decyzyjnych	x				
16.	Podejmowanie decyzji	x				

W procesie diagnozy przystosowania do stanowiska pracy autorka opracowania poddaje ocenie szereg cech psychospołecznych, wykorzystując do tego celu wystandaryzowane testy, jak i utworzone kwestionariusze. Cechy poddawane ocenie można pogrupować w pewne klasy⁵.

1. Komunikacja, która obejmuje: otwartość, stosowanie argumentów obiektywnych i subiektywnych w dyskusji, erudycję, komunikatywność (wyraziste prezentowanie stanowiska) oraz prowadzenie rozmów telefonicznych.
2. Cechy osobowościowe. W tym obszarze poddawane są diagnozie: uczciwość (skala kłamstwa), lojalność, odporność na stres, typ temperamentu, wewnętrzne/zewnętrzne umiejscowienie kontroli, poziom inteligencji logicznej.
3. Cechy związane ze stanowiskiem pracy (tu: st. kierownicze), do których zaliczono: organizację pracy, styl kierowania, styl zarządzania, kreatywność w rozwiązywaniu problemów.

Sporządzenie mapy cech pozwala na identyfikację deficytów i zaproponowanie programu naprawczego w formie szkoleń, kursów, itp.

Etap 6 – Dokonanie oceny aktualnego stanu kadrowego na podstawie proponowanego zatrudnienia. Ewentualny wzór dokumentu przedstawia tabela 4.

Tabela 4. Ocena stanu kadry.

	Aktualny stan kadry	
Nazwa stanowiska	Braki	Nadwyżki

Etap 7 – Programowanie stanu kadrowego – prognozowanie planu rent i emerytur, urlopów okolicznościowych i innych przerw w pracy. Propozycję zastosowania dokumentu przedstawia tabela 5.

Tabela 5. Plan ścieżki kariery.

Nazwisko i imię	Termin odejścia na emeryturę	Urlop okolicznościowy	Urlop bezpłatny

Etap 8 – Opracowanie planu następstw kierowniczych, na którego podstawie dokonuje się wyboru najlepszego następcy. Można tego dokonać według wzoru przedstawionego w tabeli 6.

⁵ E. Więcek-Janka, Materiały z rekrutacji pracowników dla przedsiębiorstwa handlowego, 2008.

Tabela 6. Porównywanie pary kandydatów z zastosowaniem ocen.

Nazwisko i imię	Wiek	Stanowisko:	kierownik	Marketingu
		Kwalifikacje w pkt.	Ocena wg pracowników	Gotowość do awansu
Nowak H.	41	5	4	5
Kowalski J.	36	4	4	4

Reguły weryfikacji kandydatów wewnętrznych i zewnętrznych związane są ze stosowaniem skali ocen. Niżej przedstawiono propozycję zastosowania skali pięciopunktowej do oceny istotnych umiejętności dla wybranego stanowiska.

Przykład 1. Wykorzystanie skali ocen

Punkty oceniające kwalifikacje: 5 pkt. - ukończone studia wyższe, podyplomowe, staże zagraniczne; 4 pkt.- ukończone profilowane studia wyższe; 3 pkt. – wykształcenie średnie, doświadczenie i praktyka; 2 pkt. – wykształcenie średnie; 1 pkt – brak wykształcenia i niewielkie doświadczenie.

Ocena dotychczasowych pracowników: 5 pkt. – bardzo dobry; 4 pkt. – dobry; 3 pkt. – przeciętny; 2 pkt. – słaby; 1 pkt – nie rokuje nadziei.

Ocena gotowości do awansu: 5 pkt. – ukończył kursy i szkolenia z wyróżnieniem; 4 pkt. – ukończył kursy i szkolenia; 3 pkt. – rzadko się dokształca; 2 pkt. – niechętnie się dokształca; 1 pkt – nie rozwija się.

Etap 9 – Przygotowanie planu szkolenia pracowników, który zawiera określenie potrzeb indywidualnych, z doбором szkolenia podnoszącego kwalifikacje lub szkolenia rozwojowego.

Etap 10 – Ostateczny wybór strategii pozyskania pracowników. Przedsiębiorstwo posiada dwie możliwości doboru: we własnym zakresie lub przez profesjonalną agencję doboru kadr.

Zlecenie przeprowadzenia rekrutacji agencjom doradztwa personalnego wiąże się często z wysokimi kosztami, ale w zamian firma otrzymuje gwarancję zastosowania profesjonalnych metod i wyłonienia odpowiedniego kandydata z dużego grona. Samodzielne poszukiwanie kandydatów jest dużo tańsze i zazwyczaj przebiega za pomocą planu następstw lub weryfikacji wewnętrznej, np. targi pracy, umowy z uczelniami lub przez referencje znajomych. Samodzielność w doborze kadr jest związana z dokładnym określeniem zadań na danym stanowisku:

- zadania do wykonania,
- charakterystyka maszyn i urządzeń koniecznych do sprawowania funkcji na stanowisku,
- wiedza konieczna do sprostania wymaganiom stawianym obejmującym funkcje na tym stanowisku,

- opis prac umysłowych i fizycznych na tym stanowisku,
- określenie warunków pracy i zagrożeń z nim związanych.

Druga grupa informacji jakie powinny być przekazane kandydatom obejmuje listę obowiązków:

- obowiązki codzienne (standardowe),
- obowiązki dodatkowe, obejmujące zakres i częstotliwość ich wykonywania,
- stopień trudności obowiązków,
- zakres odpowiedzialności,
- zakres samodzielnego podejmowania decyzji,
- dostęp do poufnych wiadomości.

Większość informacji pomagających podjąć decyzję co do wyboru kandydata zawarta jest w tabeli 7.

Opis stanowiska pracy zawiera przykład 2.

Tabela 7. Kwestionariusz stanowiska pracy.

Nazwa stanowiska:	
Obowiązki:	
główne	
dodatkowe	
specjalne	
Przydział zadań (kto? i kiedy?)	
Powiązania z innymi działami	
Wymagane wykształcenie:	
szkoła, uczelnie	
specjalizacja	
staże	
kursy	
uprawnienia	
doświadczenie zawodowe	
Wymagana wiedza	
Wymagane umiejętności	
Wymagania psychologiczne	
Wymagania zdrowotne	
Sprostanie zagrożeniom	
Uwagi:	

Źródło: Opracowanie na podstawie L. Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 41.

Decydując się na samodzielny dobór pracowników należy odpowiedzieć sobie na pytanie, gdzie znaleźć osoby, których szukamy. Często takie osoby są pracownikami zainteresowanych przedsiębiorstw, ale pracują na innych stanowiskach. Pomocnym w przekwalifikowaniu i przeniesieniu pracownika na inne

stanowisko jest strategią awansów poziomych. Zakłada ona dokładną weryfikację pracownika (taką samą jak w przypadku kandydatów zewnętrznych). Rekrutacja zewnętrzna wiąże się z pozyskaniem personelu i z wykorzystaniem, np. ogłoszeń prasowych, targów pracy, poręczeń.

Przykład 2. Opis stanowiska pracy.

- 1) *Nazwa stanowiska: samodzielny sprzedawca.*
- 2) *Usytuowanie organizacyjne stanowiska:*
 - a. *komu podlega: kierownikowi sprzedaży,*
 - b. *nad kim sprawuje nadzór.*
- 3) *Zastępuje: dwóch innych samodzielnych sprzedawców.*
- 4) *Jest zastępowany: przez zmienników – samodzielnych sprzedawców.*
- 5) *Cele do realizowania na stanowisku (stanowiska kierownicze): organizacja pracy w terenie, przyjmowanie i realizacja zleceń działu sprzedaży, planowanie pracy w wymaganym horyzoncie czasowym, kontrolowanie i monitorowanie realizacji planów.*
- 6) *Zadania na stanowisku :*
 - a. *główne (70% czasu): planowanie, organizacja i kontrola realizacji działalności sprzedażowej,*
 - b. *dodatkowe (20 % czasu): sporządzanie dziennych sprawozdań z bieżącej działalności sprzedażowej,*
 - c. *pozostałe: utrzymanie stałego kontaktu z klientami, działami sprzedaży, zaopatrzenia i transportu, realizacja zaleceń przełożonych.*
- 7) *Materiały, narzędzia i pomoce, z których korzysta: PC z oprogramowaniem, nawigacja satelitarna, telefon komórkowy.*
- 8) *Wymagania formalne i kwalifikacyjne (określić niezbędne i pożądane):*

<i>L.p.</i>	<i>Wymagania formalne i Kwalifikacyjne</i>	<i>Niezbędne</i>	<i>Pożądane</i>
1.	<i>Wiek</i>	28-35	30
2.	<i>Wykształcenie</i>	zawodowe	Średnie
3.	<i>Wiedza i szkolenie</i>	Obsługa urządzeń: wózek widłowy, paletyzarka	Obsługa PC w zakresie programów magazynowych
4.	<i>Staż pracy</i>	2 lata	5 lat
5.	<i>Doświadczenie w pracy na stanowisku kierunkowym</i>	1 rok	2 lata
6.	<i>Inne</i>	Uregulowany stosunek do służby wojskowej	Bez nałogów, miejscowy

9) *Umiejętności i cechy potrzebne na stanowisku (określić niezbędne i pożądane).*

Lp.	Niezbędne	Pożądane
1	Nie karany	Dobra opinia środowiska
2	Bezkonfliktowy	Komunikatywny i bezkonfliktowy
3	Uporządkowany	Zorganizowany
4	Otwarty na szkolenia	Poszukujący szkoleń
5	Punktualny	Pracujący wtedy gdy jest taka potrzeba
6	Nie sprawiający kłopotów	Zaangażowany w rozwój firmy

10. Wynagrodzenie: 5000 zł brutto

3. Wynagradzanie i motywowanie

Zaangażowanie pracowników w realizację celów przedsiębiorstwa zależy od ich możliwości i motywacji. Same możliwości, które poddane szkoleniom mogą się rozwijać nie wystarczą. Muszą zostać odpowiednio ukierunkowane i pobudzone. Aby to osiągnąć trzeba mieć motywację. J. Stoner⁶ definiuje motywację jako *stan psychologiczny, który przyczynia się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje. Obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku.*

Motywacja to zespół mechanizmów powodujących uruchomienie, ukierunkowanie, podtrzymywanie i zakończenie zachowań skierowanych na redukcję napięcia związanego z realizacją odczuwanej potrzeby⁷.

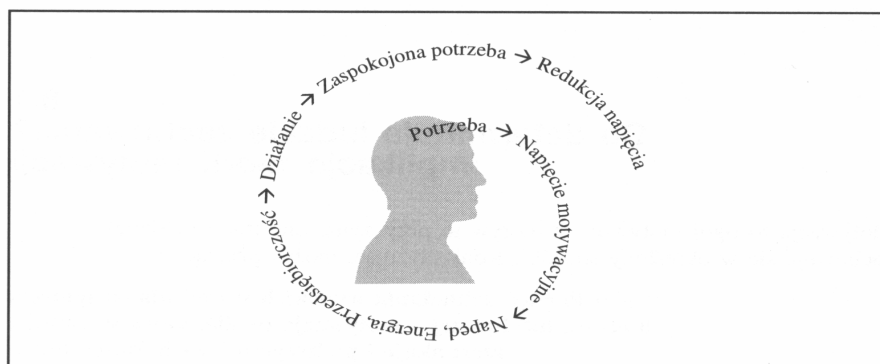
Motywację charakteryzuje:

- wzbudzenie energii,
- ukierunkowanie wysiłku na określony cel,
- selektywne zwracanie uwagi na istotne bodźce,
- stworzenie zintegrowanego wzorca reakcji,
- wytrwałe kontynuowanie ukształtowanej w ten sposób czynności, dopóki nie zostaną zmienione warunki, które ją zapoczątkowały⁸. Przebieg redukcji napięcia motywacyjnego przedstawiono na rysunku 2.

⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997, s. 426.

⁷ W. Łukaszewski, Wielkie pytania psychologii, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003, s. 439.

⁸ P.G., Zimbardo, F. L. Ruch, Psychologia i życie. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.



Rys. 2. Proces redukcji napięcia motywacyjnego.

Źródło: Opracowanie na podstawie: Zimbardo, Ruch, 1994.

Najwyższym stopniem kondensacji motywacji wewnętrznej jest uniesienie. Jest to stan doświadczania pozytywnych emocji, takich jak: zaciekawienie, radość i podniecenie. Objawia się to płynnym i kompetentnym wykonywaniem skomplikowanych czynności bez objawów znudzenia, zmęczenia czy zniechęcenia. Twórcą koncepcji uniesienia jest Csikszentmihalyi⁹, który badając powody, dla których ludzie wykonują czynności „nieprzydatne” (zabawa, rozrywka, sport) ustalił, że uniesienie zdarza się ludziom, którzy są pochłonięci wymagającym (i niekoniecznie „nieprzydatnym”) zadaniem. Warunki doznania uniesienia są następujące¹⁰:

- działanie ma wyraźny cel i możliwa jest szybka informacja o stopniu osiągnięcia tego celu;
- istnieje równowaga między poziomem kompetencji a poziomem trudności zadania (oba poziomy muszą być wysokie; jeżeli oba są niskie pojawia się apatia, jeżeli poziom trudności jest wysoki a poziom kompetencji niski – lęk, w odwrotnym przypadku – znudzenie);
- doświadczamy skupienia umysłu i koncentracji na zadaniu;
- doświadczamy uczucia panowania nad sytuacją;
- doświadczamy zatracenia samoświadomości; stajemy się częścią większej całości;
- zatracamy poczucie czasu;
- działanie jest wartościowe samo przez się (nie mają znaczenia sukces, porażka, nagroda, czy kara).

W przedsiębiorstwach system motywowania spoczywa na właścicielach i kierownikach. Każdy kierownik, stosując określony styl kierowania, może

⁹ Csikszentmihalyi⁹ (1975, 1993)

¹⁰ J. Brophy, Motywowanie uczniów do nauki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

korzystać z różnych technik wywierania wpływu i motywowania swoich podwładnych, korzystając z¹¹:

- **Techniki legalności** – gdzie realizacja polecenia jest oparta o przyjęte i uzasadnione prawa i jest zwykle wykonywana bez entuzjazmu i możliwie wolno.
- **Racjonalnego przekonywania** – gdzie polecenie jest wykonywane po uprzednim upewnieniu się o rzeczywistej wiedzy przełożonego i jego wysokich kompetencjach.
- **Techniki inspirowania** – polegającej na odwołaniu się do emocji pracownika, wykorzystuje jego wartości i zasady po to, by zmotywować go do realizacji polecenia. Konieczne w tej technice jest zaufanie do przełożonego.
- **Techniki konsultacji** – polegającej na podwyższaniu motywacji pracowników do wykonania decyzji przez umożliwienie im współudziału w jej podejmowaniu. Dzięki zastosowaniu tej techniki wzrasta zrozumienie decyzji i powodów jej podjęcia, wzrasta odpowiedzialność za pomyślne jej wykonanie i zaangażowanie pracowników w jej wprowadzanie.
- **Techniki wymiany** – stosowanej najczęściej wobec pracownika obojętnego lub niechętnego realizacji poleceń i polega na zaprezentowaniu oferty nagrody (rzeczywistej lub domniemanej) pożądanej przez pracownika. Nagrody powinny być realizowane natychmiast po wykonaniu zadania i rozdawane oszczędnie (aby nie przyzwyczaić do nich) oraz powinny być odbierane przez pracowników jako rekompensata realizacji zadania.
- **Apelowania do przyjaźni i lojalności** – przełożony realizujący tę metodę stara się być miły i chce w ten sposób zjednać sobie pracowników. Nagroda w tym wypadku polega na wewnętrznej satysfakcji z realizowania prośby przełożonego. Odmianą tej metody jest ingrაცjacja, czyli manipulowanie, które polega na prawieniu komplementów, odgrywaniu przyjaźni i przekonywaniu, iż proszony jest najbardziej kompetentny, itp.
- **Techniki nacisku** – stosowanej w sytuacjach wymagających drastycznych metod, wtedy gdy zawiodą wszystkie pozostałe metody, wobec pracowników leniwych, niechętnych i apatycznych. Wykorzystują groźby, zastraszanie, naciski indywidualne i społeczne. Odnoszą tym większy skutek im bardziej realna jest groźba.
- **Techniki przymierza** – polegającej na wykorzystaniu wsparcia innych osób wobec pracowników biernych i opornych. Technika oddziałuje na zasadzie "mądrości grupowej".

Motywowanie pracowników może być realizowane dwoma drogami. Po pierwsze pracownicy mogą być motywowani przez kierownictwo za pomocą systemu: płac, nagród, pochwał i awansów. Po drugie, pracownicy mogą motywować się sami przez realizację własnych potrzeb w pracy zawodowej.

Wyróżniono dwa typy motywacji:

¹¹ H. Warciarek, Władza i przywództwo. Techniki wywierania wpływu, „Personel” 1997, nr 6, s. 39.

- Motywację wewnętrzną, która powodowana jest czynnikami psychicznymi i emocjonalnymi. Czynniki te obejmują odpowiedzialność, poczucie, że praca jest ważna. Motywacja wewnętrzna może przyjąć formę zamiłowania, zainteresowania pracą, zaangażowania, utożsamiania się z firmą (Armstrong).
- Motywację zewnętrzną, którą określa się jako „to, co się robi na rzecz ludzi, aby ich motywować”¹². Najpowszechniej stosowaną motywacją warunkującą realizację zadań organizacji jest motywacja ekonomiczna. W zamian za wykonywanie zadań pracownik otrzymuje środki, umożliwiające mu zaspokojenie potrzeb podstawowych, jak zapewnienie bytu, ale również potrzeb wyższego rzędu, np. prestiżu.

Indywidualny program rozwoju oznacza proces, podczas którego jednostka wytycza sobie cele i zadania, które zawiera w swojej „ścieżce kariery”. Wytyczanie „ścieżek kariery” przebiega dwoma drogami:

1. Podczas przyjęcia do pracy kandydat zostaje poinformowany o możliwości kierunku rozwoju i ewentualnym kierunku awansu w strukturach przedsiębiorstwa.
2. Osoby odpowiedzialne za kształtowanie rozwoju pracowników opracowują indywidualne „ścieżki kariery” zintegrowane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa w swojej wizji i misji zwykle deklarują rozwój i doskonalenie pracowników, ponieważ utrzymanie możliwie wysokiej sprawności pracowników przekłada się na ich efektywność pracy.

Przykład 3. Badania własne w mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych

*Rekrutacja pracowników w firmach rodzinnych opiera się na trzech źródłach. Kandydaci mogą pochodzić z rodziny, mogą być wyłonieni wśród znajomych lub kręgu osób obcych. W procesie selekcji często preferuje się osoby pochodzące z rodziny. To zjawisko może mieć zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na przedsiębiorstwo, który zależy od kwalifikacji danego kandydata*¹³.

W zakresie motywowania, powierzanie członkom rodziny bardziej odpowiedzialnych zadań pozytywnie wpływa na ich motywację, zachęcając ich do większego niż innych pracowników, zaangażowania w sprawy firmy. Z motywowaniem ściśle wiążą się kwestie wynagradzania pracowników. Również w tym zakresie autorka dostrzega pewne prawidłowości charakterystyczne dla firm rodzinnych. Płace otrzymywane przez członków rodziny są najczęściej korzystniejsze niż pozostałych pracowników (wnioski na podstawie badań własnych). Większość badanych właścicieli (badania przeprowadzone w I kw.

¹² J. Penc, Kreowanie zachowań w organizacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2001.

¹³ E. Więcek-Janka, Polish family microenterprises on global market (results of preliminary research), W: W.M. Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński, Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management. HAAMAHA, Poznań 2007, s. 103-109.

2006 roku na 99 przedsiębiorstwach rodzinnych w Wielkopolsce) stosuje motywację pracowników preferując premię uznaniową – w 62% (w tym 45% przyznanych członkom rodziny) przez pracodawców, których firmy zlokalizowane są w miejscowościach do 30 tys. mieszkańców i w 90% przez pracodawców małych firm w miejscowościach pow. 100 tys. mieszkańców. Zaledwie jednak 25% właścicieli mikrofirm działających w branży produkcyjnej deklaruje stosowanie premii jako środka motywacyjnego. Przy wyborze technik motywacji duże znaczenie odgrywa również rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej i tak np. premie uznaniowe przyznawane są najczęściej w działalności usługowo – produkcyjnej (100%) oraz w handlu – 63%. Najrzadziej ta forma motywowania wykorzystywana jest w branży produkcyjnej. Równie ważnym sposobem motywowania, w ocenie badanych, jest ustna pochwała pracodawcy. 47% pracodawców w małych miejscowościach (do 30 tys. mieszkańców) i 71% pracodawców mikrofirm działających w miastach pow. 100 tys. mieszkańców stosuje tę formę motywowania¹⁴.

Zorganizowanie optymalnego rozwoju i utrzymanie wysokiej sprawności zespołów pracowniczych jest uzależnione od zabezpieczenia odpowiednich warunków do indywidualnego rozwoju i inwestowania w siebie oraz w zespół. Jedną z funkcji działu personalnego (kadr) jest planowanie i pomoc w realizacji indywidualnego rozwoju. Przedsiębiorstwo, poprzez realizację celów szkoleniowych, może odnieść następujące korzyści¹⁵:

- daje sygnał pracownikom, że przedsiębiorstwo traktuje ich poważnie i chce w nich inwestować;
- motywuje pracowników do pogłębiania wiedzy i umiejętności poprzez podniesienie prestiżu i nierzadko wynagrodzenia;
- wzmacnia zaangażowanie i oddanie pracowników, gdyż w trakcie szkoleń przedstawia się im wartości, do których dąży przedsiębiorstwo;
- pogłębia identyfikację z przedsiębiorstwem, gdyż ludzie lepiej rozumieją cele i zasady jego działania;
- usprawnia komunikację między ludźmi;
- pomaga zrozumieć, dlaczego omawiane zmiany są konieczne i jakie przynoszą korzyści.

Opracowanie indywidualnych „ścieżek rozwoju” znajduje swe odbicie w programie rozwoju personelu. Optymalny program rozwoju personelu realizuje dwa główne cele:

¹⁴ E. Więcek-Janka, Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

¹⁵ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 187.

1. Szkolenia, obejmujące: rozszerzenie już posiadanych kwalifikacji, wiedzy, ugruntowanie już posiadanej wiedzy, zdobywanie nowych umiejętności (przyuczanie, przekwalifikowanie).
2. Rozwój i doskonalenie, obejmujące: kreowanie inicjatywy, innowacyjności, przedsiębiorczości, nabywanie nowych wartości, kultury, identyfikacji z firmą, poszerzenie horyzontów intelektualnych.

Oba realizowane cele są ściśle związane z zapotrzebowaniem na kadrę wyspecjalizowaną, a co za tym idzie z „profilem stanowiska”. Profil ten zawiera informacje o zadaniach, opisy czynności, powiązania z innymi wykonawcami i przełożonymi, opisy zakresu kompetencji, władzy, kontroli i odpowiedzialności.

Profil stanowiska powinien uwzględniać¹⁶: cel stanowiska, miejsce w organizacji (schemacie organizacyjnym): powiązania pionowe z przełożonymi, powiązania poziome z pracownikami, główne zadania i czynności, zadania specjalne, zakres kompetencji, zakres władzy, zakres kontroli, zakres odpowiedzialności, kooperacje z innymi, wynagrodzenie, opis pracy.

Innym istotnym czynnikiem występującym przy projektowaniu ścieżki kariery jest profil kwalifikacji, zawierający następujące informacje: wykształcenie, umiejętności techniczne, umiejętności organizacyjne, umiejętności pracy w grupie, kondycję fizyczną, umiejętności dodatkowe (znajomość języków, posiadanie prawa jazdy, itp.), umiejętności specjalistyczne (wiedza ekonomiczna, marketingowa, psychologiczna, itp.)¹⁷. Obydwa przedstawione profile sporządza się w tym samym czasie. Wymagania jakie stawiane są w trakcie opracowywania programu rozwoju personelu, a zwłaszcza projektowaniu awansów tak pionowych, jak i poziomych zawiera tabela 8.

Tabela 8. Wymagania osobowościowo-psychologiczne wykorzystywane w budowaniu „ścieżki kariery”.

Wymagania psychologiczne	Wymagania osobowościowe
inteligencja odporność na stres kreatywność, inicjatywa zdolności werbalne okazywanie uczuć cierpliwość dokładność w formułowaniu myśli koncentracja spostrzegawczość szybkość reagowania	silna wewnętrzna motywacja i ambicja poczucie odpowiedzialności zdolność do pracy w grupie rozumienie ludzi poczucie ładu i porządku pewność siebie samoopanowanie

Źródło: Opracowanie na podstawie Zbiegień-Maciąg, 1996, s. 81.

¹⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D. Gilbert, Kierowanie, PWE, Warszawa 1997; L. Zbiegień-Maciąg, Marketing personalny, Business Press Ltd, Warszawa 1996.

¹⁷ L. Zbiegień-Maciąg, Marketing personalny, Business Press Ltd, Warszawa 1996.

Zanim zostanie podjęta decyzja o wyborze strategii rozwoju kadr warto sporządzić „formularz szkoleniowy”, w którym zawarte zostaną informacje i potrzeby dotyczące szkoleń. Przykładowy „formularz szkoleniowy” przedstawiono w tabeli 9.

Tabela 9. Składowe „formularza szkoleniowego”.

Zadania ogólne	Zadania szczegółowe
Cel szkolenia	plan rozwoju kadr nastawiony na realizację indywidualnych potrzeb integracja zespołu restrukturyzacja zaspokojenie potrzeb bieżących, np. zapoznanie z normami ISO
Oczekiwane rezultaty	rozwój osobowości poszerzanie wiedzy integracja zespołu podwyższenie morale
Metody	wykłady ćwiczenia warsztaty treningi gry kierownicze gry symulacyjne metody łączone
Sposoby szkolenia	szkolenia wewnętrzne szkolenia zewnętrzne
Organizacja	określenie czasu określenie miejsca określenie formy wybór prowadzących przygotowanie materiałów rejestracja przebiegu szkolenia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Stoner 1997, Zbiegień-Maciąg 1996.

Pracownicy, uczestniczący w aktywnych formach edukacji, takich jak gry kierownicze, warsztaty, czy treningi interpersonalne, uzyskują dodatkowo możliwość obserwacji innych, ich sposobów radzenia sobie, ich zalet i wad. Mogą na ich tle ocenić własne słabości i mocne strony. W ten sposób mogą dokonać przewartościowania swojego sposobu myślenia i niejednokrotnie się dowartościować. Często dostrzegają, że nie są gorsi lub też nie różnią się od innych.

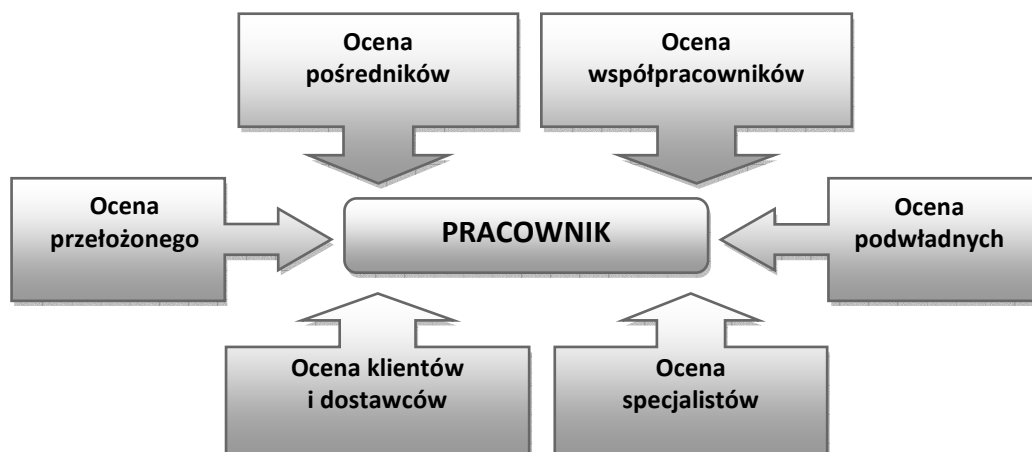
4. Ocena pracowników

Ocenianie pracowników jest niewdzięcznym ale koniecznym działaniem działu personalnego (kadr). Jest ściśle związane z motywowaniem a zwłaszcza wynagra-

dzaniem. Aby ocenianie nie było kojarzone z weryfikacją negatywną i zwolnieniami, powinno przebiegać w jasny, zrozumiały i znany wszystkim pracownikom sposób oraz bezwzględnie powinno obejmować wszystkich pracowników. Wobec tego procedurę oceniania należy realizować, tak aby nie wywoływała stresów, niepokojów, plotek i konfliktów. Mimo że ocenianie należy do działu personalnego, pracownik, funkcjonując w grupie, poddawany jest ocenie przez wiele innych jednostek organizacji. Składowe systemu oceniania organizacji przedstawiono na rysunku 3.

Ocenianie wielokryterialne przez różnorodne podmioty w organizacji stosuje się podczas:

- rekrutacji, tak aby wyłonić najlepszych kandydatów na pracowników,
- opracowywania strategii rozwojowej przedsiębiorstwa,
- kształtowania systemu wynagrodzeń,
- zbierania informacji o wynikach pracy,
- podnoszenia dyscypliny pracy,
- weryfikacji efektów realizowanych „ścieżek rozwoju”,
- porównywania możliwości pracowników z wymaganiami firmy,
- identyfikacji najlepszych pracowników do nagrody,
- identyfikacji pracowników do zwolnienia,
- realizacji programów przeciwdziałających negatywnym zjawiskom w miejscu pracy,
- kształtowania wizerunku firmy.



Rys. 3. System ocen w otoczeniu pracownika.

Przedstawiona lista zastosowania procedur oceniających wymaga dokładnej identyfikacji wskaźników charakterystycznych dla poszczególnych stanowisk

i jednostek je zajmujących¹⁸. W tabeli 10 przedstawiono przykładowe wskaźniki opisujące stanowisko sprzedawcy.

Tabela 10. Przykładowe wskaźniki opisujące stanowisko sprzedawcy.

Wyniki pracy	Wskaźniki osobowościowe
uczestnictwo w szkoleniach	współpraca z innymi
liczba zdobytych klientów	umiejętności przekonywania
liczba skarg i reklamacji	odpowiedzialność
liczba pochwał	podejmowanie inicjatywy
...	...

Źródło: Opracowanie własne na podstawie L. Zbiegień-Maciąg 1996, s. 103.

Odmienne wskaźniki dobiera się do oceny pracowników produkcyjnych. Obok ocen osobowościowych pojawiają się wskaźniki opisujące: wydajność pracy, ilość wyprodukowanego dobra, jego jakość, realizację planu produkcyjnego, koszty pracy, itp. Umiejętność identyfikacji wskaźników nie wystarczy. Niezbędny staje się optymalny wybór techniki oceniania. Literatura przedmiotu wskazuje na istnienie dwóch podstawowych grup.

Pierwszą grupę stanowią **techniki tradycyjne**, z których najczęściej wykorzystuje się: skale punktowe, skale behawioralne, skale ważone, testy wyboru oraz technikę zdarzeń krytycznych.

Ze względu na prostotę stosowania i łatwość interpretacji najczęściej stosowane w małych i średnich firmach są skale punktowe i technika zdarzeń krytycznych. Skale punktowe określają stopień jaki przyznaje oceniający (na wybranej skali, np. od 1 do 6 lub od 0 do 10) pracownikowi biorąc pod uwagę kolejne wskaźniki. Na podstawie sumy punktów ocenia się pracownika. Składowe zaś oceny ogólnej wskazują obszary, którymi pracownik powinien się zająć w pierwszej kolejności. **Technika zdarzeń krytycznych.** Oceniający opisuje zachowania skrajne pracownika, które miały miejsce w pracy. Zdarzeniami krytycznymi mogą być wyjątkowe osiągnięcia (ukończone kursy, ciekawe pomysły, wdrożone innowacje, itp.) oraz wyjątkowe porażki (błędne decyzje, konflikty z współpracownikami, nieodpowiednie zachowanie, itp.). Ocena pracownika w tej technice ma charakter opisowy i często staje się etapem wyjściowym do oceny ilościowej.

Drugą grupę stanowią **techniki wieloczynnikowe** obejmujące techniki rankingowe, techniki zorientowane na zachowania pracownicze i techniki zorientowane na wyniki pracy. **Technika rankingowa polega** na systematycznym szeregowaniu pracowników ze względu na wybrane kryteria. Istotą tej techniki jest sporządzenie listy pracowników zgodnie z kluczem¹⁹:

¹⁸ Tamże.

¹⁹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi, WPSB, Kraków 1996; E. Więcek- Janka, Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006, L. Zbiegień-Maciąg, Marketing personalny, Business Press Ltd, Warszawa 1996.

- na pierwszym miejscu listy umieszczamy najlepszą osobę, na dwudziestym najgorszą;
- z pozostałych 18 osób wybieramy najlepszego i trafia on na miejsce drugie, najgorszy zaś na miejsce 19.

W ten sposób szereguje się wszystkich pracowników z zespołu.

Techniki zorientowane na zachowania wykorzystują techniki tradycyjne (opisane wyżej), oceniając zachowania pożądane i niepożądane.

Techniki zorientowane na wyniki najczęściej wykorzystywane są w firmach zarządzanych poprzez cele. Ocena pracownika zgodnie z tą techniką obejmuje trzy etapy:

- Etap I. Ocenie podlegają cele, które wybrał pracownik, np.: odpowiedzialność za podejmowane decyzje, wywiązywanie się z umów, itd.
- Etap II. Ocenie podlega program realizacji celów. Głównym zainteresowaniem oceniających jest objęte podejście do pojawiających się trudności, problemów.
- Etap III. Ocenie podlegają osiągnięte wyniki. Bada się stopień zrealizowanych zadań, a kryteria oceny uwzględniają ilość i jakość wykonywanej pracy.

Ważnym elementem tej techniki jest stały kontakt pracownika z przełożonym (oceniającym). Jeżeli program realizacji celów nie przebiega zgodnie z założeniami, modyfikuje się program i wzbogaca się go o nowe cele. Proces oceniania rodzi zagrożenia, tak dla ocenianego, jak i oceniającego i są one związane z czynnikami psychospołecznymi obu stron. Znaczący to, że w procesie oceniania trudno jest uchronić się od błędów. Literatura przedmiotu wskazuje na występowanie wielu błędów²⁰. Jednym z podstawowych błędów oceniania jest **brak jasności co do kryteriów ocen**, pracownik nie wiedząc za co jest oceniany może wykonywać czynności, które w ogóle nie są brane pod uwagę. Innym błędem jest **jednostronność ocen**. Polega on na tym, że brana jest pod uwagę ocena tylko jednego oceniającego, co może doprowadzić do zafałszowania oceny. Kolejnym błędem w ocenianiu jest „**efekt halo**”²¹. Polega on na dokonaniu oceny na podstawie pierwszego wrażenia lub na podstawie tylko jednego zachowania. Podobnym w strukturze oceniania jest **błąd projekcji**, polegający na ocenianiu według wymagań jakie sobie stawia oceniający²². **Tendencyjność** to następny z gamy błędów. Polega on na wprowadzeniu przez oceniającego do systemu ocen, własnych poglądów, uprzedzeń. W wyniku występowania błędów w ocenianiu pracownicy poddawani ocenie mogą czuć się pokrzywdzeni, nie awansują, spada ich poczucie wartości co w konsekwencji prowadzi do spadku efektywności pracy, absencji, tworzenia się konfliktów, itp. Stąd też ambicją działów personalnych (kadr) powinno być wypracowanie sobie takiego systemu oceniania pracowników,

²⁰ G. Krupińska, Jak (nie) oceniać pracowników, „Personel” 1995, nr 2.

²¹ E. Więcek-Janka, Kapitał społeczny i ludzki w polskich mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych, W: Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku, red. J. Penc, Łódź 2007, s. 383-390; Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.

²² Tamże.

aby zawierał jak najmniej błędów i rzetelnie identyfikował słabości i mocne strony ocenianych.

Umiejętne motywowanie na podstawie systemu oceniania obejmuje wiele czynników, między innymi podnoszenie poczucia wartości, kreowanie stylu życia, poczucie bycia pożytecznym, niezastąpionym, ale najistotniejszym z punktu widzenia pracownika jest motywacja płacowa. Wynagrodzenie jest podstawowym instrumentem rozbudzania aktywności zawodowej pracowników ponieważ od niego zależą warunki bytowania pracownika i jego rodziny. Zrealizowanie potrzeb podstawowych, takich jak: bezpieczeństwo rodziny, zapewnienie warunków bytowych prowadzi do podnoszenia wymagań co do kolejnych potrzeb (szacunku, samorealizacji). Wyznaczanie i realizowanie coraz to nowych potrzeb działa na pracowników usprawniająco i wzmacnia motywację sukcesu²³. Pracownik, otrzymując wynagrodzenie, bilansuje je nie tylko z poniesionym nakładem pracy, ale również z możliwością zaspokojenia swoich potrzeb i swojej rodziny. O wartości pracy decydują następujące czynniki²⁴:

- Realna wysokość płacy, która decyduje o standardzie życia pracownika. Zbyt niska realna płaca obniża motywację i oddziałuje negatywnie. Powstają postawy rezygnacji z potrzeb, kariery i rozwoju.
- Wartość realnej płacy zwanej inaczej „siłą nabywczą”. Przy stabilnej „sile nabywczej pieniądza” i pewności co do zarobków, pracownicy, chcąc oszczędzać pieniądze na realizację potrzeb, lepiej wykonują zadania organizacji.
- Dobra koniunktura, która jest związana z rynkiem produktów i usług, określa, które potrzeby są możliwe do zrealizowania i w jakim czasie.
- Fundusz swobodnej decyzji, traktowany jako część dochodów, którą pracownik może wydać na realizację potrzeb wyższego rzędu, np. dokształcanie lub zwiększenie oszczędności rodzinnych.
- Zgodność wysokości płacy z poziomem kwalifikacji i wykształceniem.
- Rozpiętość płacowa związana z wieloma czynnikami, np.: innowacyjność, wyniki pracy, efektywność, samorozwój, staż pracy, zajmowane stanowisko.
- Świadczenia obowiązkowe, które obejmują składki ZUS, ubezpieczenia, świadczenia socjalne.

Płaca podstawowa często jest odbierana jako niewystarczająca. Jedną z możliwości dodatkowego motywowania są podwyżki płac. Siła oddziaływania podwyżek jest różna w różnych firmach. Trudno jest znaleźć optymalny próg podwyżki. Dlatego też w programie podwyżek każdej firmy powinny mieć miejsce następujące zasady²⁵:

1. Powiązanie podwyżki z oceną wyników.
2. Zindywidualizowanie podwyżek i przyznawanie ich w odpowiednim czasie.

²³ K.B. Madsen, Współczesne teorie motywacji, PWN, Warszawa 1980, s. 440.

²⁴ J. Penc, Współczesne teorie motywacji, PWN, Warszawa 1980, s. 253.

²⁵ S. Borkowska, System motywowania w przedsiębiorstwie, PWN, Warszawa 1985, s. 254.

3. Przyznawanie podwyżek powinno odbywać się rzadko i nieregularnie.
 4. Utrzymanie podwyżek na optymalnym poziomie, tzn. nie powinny przekraczać zaakceptowanego przez personel minimum i maximum.
 5. Podwyżki powinny być wypłacane natychmiast po ich przyznaniu.
- Kolejnym ważnym składnikiem motywacji materialnej są premie przyznawane za szczególne osiągnięcia. Kierownicy odpowiedzialni za typowanie pracowników do uzyskania premii (nagrody) powinni pamiętać, aby²⁶:
- określić wysokość premii na poziomie cenionym przez wszystkich pracowników;
 - wyznaczyć pożądany (premiowany) poziom efektywności pracy;
 - zapewnić osiągalność ustalonego poziomu efektywności;
 - analizować czynniki wpływające negatywnie na skuteczność nagrody.

6. Podsumowanie

W gospodarce wolnorynkowej o wysokim zapotrzebowaniu na szybkie dopasowanie do coraz bardziej skomplikowanych i wyszukanych potrzeb klientów, na rynku konsumenta, wreszcie na rynku pracobiorcy, gdzie wyzwaniem staje się utrzymanie w firmie wykwalifikowanych pracowników, coraz trudniej przedsiębiorcom zrealizować antagonistyczne cele. Konstruowanie jasnych, ale i strategicznych planów zatrudnienia paralelnych do strategii firmy jest coraz większym wyzwaniem dla działów zarządzania zasobami ludzkimi. Uzasadnionym wydaje się zatem teza o włączeniu zagadnień psychologicznych do całego procesu budowania zespołów pracowniczych z wykorzystaniem funkcji zarządzania. Większość szkoleń dla pracowników takich działów obejmuje elementy diagnozy psychologicznej oraz treningi emocji, motywacji, coachingu, treningu grupowego oraz technik rozwiązywania konfliktów.

Bibliografia

1. Alderfer C., *Existence, Relatedness and Growth*, The Free Press, New York 1972.
2. Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, WPSB, Kraków 1996.
4. Borkowska S., *System motywowania w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 1985.

²⁶ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 442.

5. Brophy J., Motywowanie uczniów do nauki. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
6. Csikszentmihalyi M., Beyond boredom and anxiety. Jossey-Bass, San Francisco 1975.
7. Csikszentmihalyi M., The evolving self: A psychology for the third millennium. HarperCollins, New York 1993.
8. Freudenberg H. J., Staff burn-out, „Journal of Social Issues” 1975, nr 30.
9. Holstein-Beck M., Być albo nie być menedżerem, Infor Book, Warszawa 1997.
10. Holstein-Beck M., Konflikty, Wydawnictwo Związkowe, Warszawa 1983.
11. Ivanevich J.M., Matteson M.T., Stress and work. A managerial perspective, Scott Foresman; Glenview, Illinois 1980.
12. Krupińska G., Jak (nie) oceniać pracowników, „Personel” 1995, nr 2.
13. Levi L., Preventing work stress; Reading, Adison-Wesley, MA 1972.
14. Łukaszewski W., Wielkie pytania psychologii, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003.
15. Madsen K., B., Współczesne teorie motywacji, PWN, Warszawa 1980.
16. Makin P., Cooper C., Cox C., Organizacje a kontakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy, PWN, Warszawa 2000.
17. McClelland D., Power The Inner Experience, Irvington, New York 1975.
18. Penc J., Współczesne teorie motywacji, PWN, Warszawa 1980.
19. Schenplein H., Kultura przedsiębiorstwa i jej rozwój, „Organizacja i Kierownictwo” 1988, nr 7/8.
20. Selye H., Stres życia, PZWL, Warszawa 1963.
21. Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D., Kierowanie, PWE, Warszawa 1997.
22. Warciarek H., Władza i przywództwo. Techniki wywierania wpływu, „Personel” 1997, nr 6.
23. Webber R.A., Zasady zarządzania organizacjami, PWE, Warszawa 1996.
24. Więcek-Janka E., Zmiany i konflikty w organizacji, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań 2006.
25. Więcek-Janka E., Kapitał społeczny i ludzki w polskich mikroprzedsiębiorstwach rodzinnych, W: Problemy zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji XXI wieku, red. J. Penc, Łódź 2007, s. 383-390.
26. Więcek-Janka E., Polish family microenterprises on global market (results of preliminary research), W: W.M., Grudzewski, I. Hejduk, S. Trzcieliński, Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management. HAMAMA, Poznań 2007.
27. Zbiegień-Maciąg L., Marketing personalny, Business Press Ltd, Warszawa 1996.

Renata Nestorowicz

ZNACZENIE SZKOLEŃ W DZIAŁALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

W dobie gospodarki opartej na wiedzy i informacji, na znaczeniu zyskuje ciągły rozwój kwalifikacji pracowników. Na kwalifikacje (określane w literaturze często mianem kompetencji) składają się następujące elementy: wiedza, umiejętności oraz predyspozycje psychologiczno – społeczne¹. Nie są one cechami stałymi. Ulegają zmianom wraz z poznawaniem nowych treści, nabywaniem doświadczenia, itd. Wszystkie trzy elementy kwalifikacji wymagają ciągłego doskonalenia. Doskonalenie ich daje korzyści zarówno pracownikowi, jak i przedsiębiorstwu, w którym on pracuje. Celowe jest zatem rozpatrywanie znaczenia szkoleń dla obu podmiotów, gdyż uzyskiwane korzyści wzajemnie się uzupełniają i w wielu przypadkach pojawienie się ich jest jednocześnie, a przynajmniej współzależne. Przedstawienie korzyści dla pracodawców i pracowników zostanie poprzedzone przedstawieniem istoty szkoleń oraz procesu szkoleniowego w przedsiębiorstwie, gdyż procesowe podejście do szkoleń umożliwia zwiększenie efektów szkolenia.

1. Istota szkoleń pracowniczych

Z punktu widzenia pracownika, wiedzę i nowe umiejętności można zdobywać dwoma podstawowymi sposobami: poprzez uczenie się w wyspecjalizowanych uczelniach i firmach lub w trakcie pełnienia swoich zawodowych funkcji. Ten drugi sposób może być natomiast realizowany poprzez zdobywanie doświadczenia w trakcie pracy zawodowej lub poprzez: Internet, prasę fachową, biuletyny, konferencje, udział w organizacjach profesjonalistów². Głównym tematem dalszych rozważań będzie zdobywanie wiedzy przez pracowników w trakcie szkoleń zewnętrznych (prowadzonych przez trenerów z wyspecjalizowanych firm szkoleniowych) lub na szkoleniach wewnętrznych (prowadzonych przez trenerów pracujących w macierzystej firmie uczestników szkolenia).

¹ A. Pogańska, *Ekonomika pracy w zarządzaniu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995, s. 56.

² W. Bąkowski, *Nieustające samokształcenie jako warunek przydatności ekonomisty w działalności gospodarczej*, W: *Edukacja ekonomiczna*. T. 6, red. M. Rocki, VII Kongres Ekonomistów Polskich Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 2001, s. 95-96.

Mimo iż w literaturze pojawia się wiele różnych definicji szkolenia, większość z nich podkreśla, że jest to zaplanowana i zorganizowana forma podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności. Jedną z takich definicji proponuje J. Padzik, określając szkolenie jako *zorganizowaną formę nauki mającą na celu podniesienie wiedzy z zakresu danej dziedziny, ogólnej świadomości na temat tej dziedziny czy też poznanie zachowań i postaw pozwalających radzić sobie z poszczególnymi problemami w danej dziedzinie. Szkolenie może mieć formę wykładu, warsztatu, symulacji czy ćwiczeń. Jest to jedna z bardziej popularnych form rozwoju pracowników i tym samym ważny element systemów motywacyjnych*³. Druga część przedstawionej definicji zawęża jednak szkolenie do form tradycyjnych, odbywających się poza miejscem pracy szkolonego, najczęściej w sali szkoleniowej. Postępujący rozwój różnorodnych metod szkoleniowych oraz poszukiwanie tańszych, a równie skutecznych metod podnoszenia poziomu wiedzy i umiejętności w miejscu pracy, powoduje, że definicja ta nie jest pełna.

Szersze podejście do zagadnienia szkoleń prezentuje Manpower Services Commission, która w 1981 roku zdefiniowała szkolenie jako: *zaplanowany proces zmieniania postawy, wiedzy lub umiejętności poprzez uczenie się i osiągnięcie właściwych efektów w zakresie jednego lub kilku zadań. Jego celem jest rozwijanie umiejętności pracowników, aby zaspokoić obecne i przyszłe potrzeby personalne organizacji*⁴. Należy zwrócić uwagę, że w tej definicji pojawia się już wątek korzyści jakie szkolenie daje organizacji.

Ustawiczne szkolenie zawodowe pracowników przedsiębiorstw będzie w dalszych rozważaniach rozumiane analogicznie do definicji wykorzystanej w badaniach Continuing Vocational Training Survey 2 (CVTS2), przygotowanych i prowadzonych przez Eurostat jako: *wszelkie zaplanowane przedsięwzięcia finansowane lub współfinansowane przez przedsiębiorstwo, których celem jest podniesienie umiejętności i kwalifikacji zawodowych etatowych pracowników przedsiębiorstwa*⁵, niezależnie od zajmowanego stanowiska.

Szkolenie zawodowe będzie rozumiane, nie tylko jako przyuczenie nowego pracownika do pracy wykonywanej na danym stanowisku, lecz jako pozaszkolny etap kształcenia pracowników⁶. Pojęcie to obejmuje przyuczenie, przekwalifikowanie oraz doskonalenie zawodowe. Szkolenie zawodowe nie jest przeznaczone wyłącznie dla pracowników młodych, rozpoczynających swoją karierę zawodową, ale coraz częściej jest traktowane jako ciągłe inwestowanie, trwające przez całe życie pracownika.

³ K. Padzik, *Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 98.

⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 448.

⁵ M. Szreder, J. Leśniewska, Wyniki międzynarodowego badania szkolenia zawodowego pracowników w woj. pomorskim, „Wiadomości Statystyczne” 2003, nr 5, s. 82.

⁶ A. Andrzejczak, *Modele kształcenia zawodowego w warunkach gospodarki rynkowej*, Wydawnictwo AE, Poznań 1999, s. 11.

Drugą cechą szkolenia zawodowego na jaką trzeba zwrócić uwagę jest jego pozaszkolna forma kształcenia. Nie obejmuje ono doksztalcenia, czyli podnoszenia ogólnego wykształcenia, lecz związane jest z podnoszeniem kwalifikacji zawodowych.

Szkolenie jest elementem rozwoju zasobów ludzkich. Od nauki odróżnia je to, że jest pojedynczym wydarzeniem, programem zdobywania wiedzy, umiejętności i kompetencji potrzebnych do właściwej realizacji zadań. Nauka natomiast to *ciągła zmiana zachowania na skutek praktyki lub doświadczenia*⁷. Innymi pojęciami związanymi ze zdobywaniem wiedzy i umiejętności, a jednocześnie nietożsamymi ze szkoleniem są: edukacja i kształcenie. Edukacja jest pojęciem szerszym od szkolenia i oznacza *poszerzanie wiedzy, rozwój wartości i zdolności pojmowania wymaganych we wszystkich sferach życia, a nie tylko wiedzy i umiejętności związanych z dziedzinami lub czynnościami, z którymi wiąże się praca danej osoby*⁸. Kształcenie natomiast polega na zdobywaniu kolejnych stopni w procesie edukacji, od szkoły podstawowej po studia wyższe. W odróżnieniu od szkolenia, daje przygotowanie ogólne, również zawodowe, ale w szerszym ujęciu nie jest związane z wykonywaniem określonej pracy na danym stanowisku, lecz przygotowuje do *życia w społeczeństwie, rozumienia kultury, rozwoju osobowego, porozumiewania się z innymi*⁹. Szkolenie ma węższy zakres tematyczny i trwa znacznie krócej.

Szkolenia są jedną z pozaszkolnych form kształcenia ustawicznego obok kursów, seminariów, konferencji, odczytów, nauczania na odległość, studiów podyplomowych, staży i praktyk zawodowych.

Ważną cechą szkolenia jest to, że jest ono działaniem świadomym, a jego głównym celem jest zwiększenie efektywności pracowników. W niektórych opracowaniach polityka szkoleniowa jest identyfikowana ze strategią rozwoju. Ale rozwój jest pojęciem szerszym, obejmującym, oprócz szkolenia również kształtowanie osobowości¹⁰. Szkolenie jest integralną częścią zarządzania zasobami ludzkimi i powinno być powiązane ze strategią ogólną przedsiębiorstwa, jego kulturą organizacyjną.

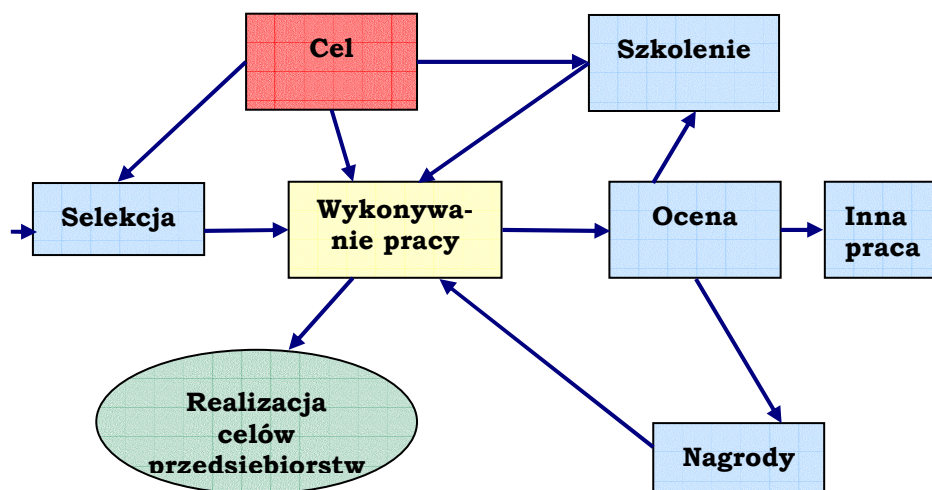
Prowadzenie szkoleń daje korzyści zarówno pracownikom jak i przedsiębiorstwu, pod warunkiem, że jest elementem strategii zarządzania zasobami ludzkimi, że wynika ze strategii ogólnej przedsiębiorstwa i jest pewnym zaplanowanym procesem, a nie zdarzeniem incydentalnym (rysunek 1).

⁷ B.M. Bass, J.A. Vaughan, Training In Industry. The Management of Learning, Tavistock, London, 1996, za: M. Armstrong, dz. cyt., s. 425.

⁸ M. Armstrong, dz. cyt., s. 426.

⁹ M.A. Reid, H. Barrington, J. Kennedy, Traininginterventions. Managing employee development, Institute of personnel Management, London 1993, s. 7, 45-48, za: M. Łaguna, Szkolenia, jak je prowadzić by..., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 14.

¹⁰ M. Sloman, Strategia szkolenia pracowników, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 15.



Rys.1. Miejsce szkoleń w organizacji.

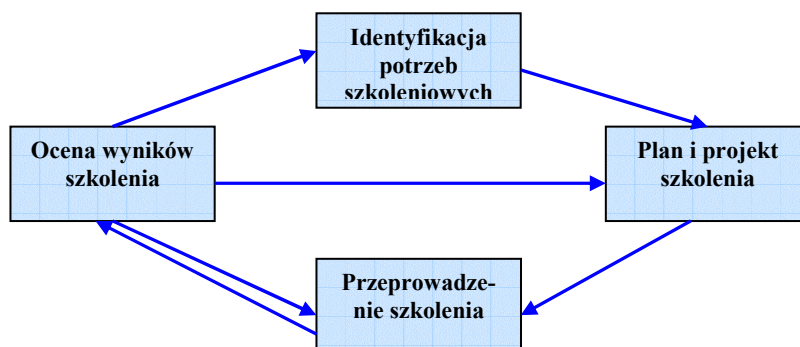
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Chmielnik, Szkolenie pracowników, Univers, Zielona Góra 2000, s. 35.

Prowadzenie w przedsiębiorstwie szkoleń powinno służyć realizacji założonych przez firmę celów. Dzięki szkoleniom pracownicy bardziej efektywnie powinni wykonywać swoje zadania. Udział w szkoleniu danego pracownika powinien wynikać z realnych potrzeb zidentyfikowanych w trakcie systematycznych ocen pracowników oraz prowadzonego procesu analizy potrzeb szkoleniowych. Tylko odpowiednio dobrane szkolenia dla konkretnych osób są w stanie poprawić efekty pracy uczestników szkolenia, a przez to przysłużyć się do realizacji celów przedsiębiorstwa.

2. Proces szkolenia

Aby wydatki na szkolenia nie były wyłącznie kosztami lecz inwestycją, która się zwraca, konieczne jest podejście procesowe do szkoleń, w których organizację włączone są różne grupy pracowników. Model procesu szkolenia przedstawiony został na rysunku 2.

Dwa pierwsze etapy (identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych oraz projektowanie szkolenia) mają miejsce przed rozpoczęciem szkolenia, są fazą przygotowawczą. Trzeci etap to przeprowadzenie szkolenia, a czwarta faza to działania oceniające szkolenie. W przedsiębiorstwie, w którym prowadzi się celową politykę rozwoju zasobów ludzkich, proces szkolenia nie przebiega liniowo, a ocena wyników szkolenia jest punktem wyjścia do dalszych prac nad identyfikacją kolejnych potrzeb szkoleniowych, czy przygotowaniem nowego projektu szkolenia lub modyfikacją projektu dotychczasowego.



Rys. 2. Model procesu szkolenia.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: National Standards for Training and Development, za: M. Sloman, *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997, s. 61; P. Bramley, *Ocena efektywności szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 17.

Identyfikacja i analiza potrzeb szkoleniowych są bardzo istotną częścią szkolenia, ale jednocześnie stosunkowo rzadko przeprowadzaną w polskich firmach. Podczas analizy potrzeb szkoleniowych powinny być uwzględnione potrzeby organizacji i uczestników szkolenia¹¹. Przeprowadzona analiza potrzeb szkoleniowych może wskazywać, jakie szkolenia są konieczne do przeprowadzenia, na jakim poziomie zaawansowania i kto powinien w nich uczestniczyć. Ale efektem analizy może być również określenie, jakie inne działania należałoby podjąć, które są bardziej odpowiednie niż szkolenia w danej sytuacji (np. czytanie właściwej literatury, obserwacje kolegów w trakcie pracy itp.)¹².

Projekt szkolenia powinien zawierać: cele szkolenia, zakres przekazywanej wiedzy – treść szkolenia, określenie uczestników (poziom wiedzy i umiejętności, zajmowane stanowiska), metody, trenerów, czas (termin i harmonogram), miejsce i pomoce, charakter szkolenia (udział w szkoleniu obowiązkowy czy dobrowolny)¹³.

W trakcie przeprowadzania szkolenia najważniejszą rolę odgrywa trener. Od jego profesjonalizmu i kontaktu z grupą zależą efekty szkolenia. Ten etap tworzą, oprócz osoby trenera: sposób prowadzenia przez niego zajęć i wykorzystane metody szkoleniowe. Ważne są również odpowiednio wykorzystywane pomoce

¹¹ J. Flarup, *Qualifizierung nach Maß. Erwartungen der Unternehmen an Weiterbildungsberatung*, W: *Weiterbildungsberatung: Qualifizierung nach Maß Erfahrungen der Unternehmen – Chancen für Bildungsanbieter*, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Berlin 1995, s. 22.

¹² M. Łaguna, dz. cyt., s. 71.

¹³ Szczegółowo na temat zakresu projektu programu szkoleniowego oraz sposobów jego sporządzania pisze m.in. L. Rae, *Planowanie i projektowanie szkoleń*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 67-176.

naukowe oraz aranżacja miejsca szkolenia. Oczywiście są one przygotowywane przed szkoleniem, ale ich oddziaływanie ma miejsce w trakcie szkolenia. W trakcie szkolenia istotna jest również praca koordynatora szkolenia, którego zadaniem jest zapewnienie sprawnego przebiegu szkolenia oraz rozwiązywanie ewentualnych problemów. Nie bez znaczenia jest również zaangażowanie i motywacja uczestników szkolenia.

Etap po szkoleniu wiąże się przede wszystkim z oceną szkolenia. Ocena ta jest często nazywana badaniem efektywności szkoleń. Jednak w większości przypadków nie jest badaniem efektywności w sensie porównania nakładów na szkolenie i efektów, jakie to szkolenie przyniosło, a jedynie oceną szkolenia pod względem różnych kryteriów. Najbardziej popularnym modelem, według którego przeprowadza się badanie efektywności szkoleń, jest model stworzony przez D.L. Kirkpatricka, składający się z czterech poziomów¹⁴:

1. Reakcja – pomiar zadowolenia uczestników szkolenia, łatwy do przeprowadzenia, efektywny; dostarcza opinii na temat programu, sposobu prowadzenia zajęć.
2. Uczenie się – pomiar zmiany nastawienia (postaw), wiedzy lub umiejętności. Badanie na tym poziomie przeprowadzane jest albo na koniec szkolenia, albo po pewnym czasie od zakończenia szkolenia. Przesunięcie ewaluacji w czasie daje informacje o trwałych zmianach wiedzy, umiejętności czy postaw.
3. Zachowania – pomiar zmian w zachowaniu uczestnika szkolenia. Ocenę taką należy przeprowadzić po pewnym czasie od zakończenia szkolenia (np. 3-6 miesięcy), aby uczestnicy szkolenia mieli okazję zastosować swoje nowe umiejętności i wiedzę w pracy zawodowej.
4. Wyniki – pomiar ostatecznych efektów uczestniczenia danej osoby w szkoleniu, np. zwiększenie poziomu produkcji, wyższa jakość produktów, niższe koszty, większa sprzedaż, większe zyski¹⁵ oraz porównanie ich z poniesionymi kosztami. Używa się tutaj wskaźników: zwrotu kosztów treningu (return of training, ROT) i zwrotu z inwestycji treningowej (return of training investment tool, ROI). Ocena na tym poziomie jest rzeczywistą oceną efektywności szkolenia.

Ocena efektywności szkolenia, podobnie jak analiza potrzeb szkoleniowych jest często pomijana w polskich firmach.

W procesie szkolenia uczestniczy 5 grup osób, określanych mianem kwintetu szkoleniowego. Są to: wyższa kadra kierownicza, menedżer liniowy, menedżer

¹⁴ D. L. Kirkpatrick, Ocena efektywności szkoleń, Studio Emka, Warszawa 2001, s. 40-91.

¹⁵ Szczegółowe opisy technik, narzędzi do badania potrzeb szkoleniowych oraz przykłady ich zastosowania znajdują się w: F. Rae, R. Rae, Narzędzia do oceny efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004; P. Bramley, Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001; D.L. Kirkpatrick, dz. cyt.; L. Rae, Planowanie i projektowanie szkoleń, dz. cyt., s. 179-252; M. Kossowska, I. Sołtysińska, Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 246-254; L. Rae, Ocena pracy szkoleniowca, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 96-257.

ds. szkoleń, trener, uczestnicy szkolenia. Ich role wzajemnie się uzupełniają w poszczególnych fazach szkolenia. Na przykład kierownictwo wyższego szczebla zarządza przeprowadzeniem identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, przydziela środki na szkolenia, wymaga prowadzenia ewaluacji szkoleń i zapoznaje się z ich wynikami.

Dużą rolę w procesie organizacji szkolenia odgrywają menedżerowie ds. szkoleń lub pracownicy działu kadr odpowiedzialni za organizację szkoleń, gdyż to oni koordynują współpracę pomiędzy poszczególnymi członkami kwintetu szkoleniowego i prowadzenie prac na poszczególnych etapach szkolenia.

Kierownicy liniowi uczestniczą w analizie potrzeb szkoleniowych swoich podwładnych, organizują pracę działu w taki sposób, aby szkolenie nie zablokowało pracy działowi. Bezpośredni przełożony uczestników szkolenia powinien ocenić program szkolenia pod kątem jego przydatności oraz przekazywać informacje na temat szkolenia swoim podwładnym. Po szkoleniu natomiast kierownik działu powinien umożliwić swoim podwładnym wdrożenie nabytych umiejętności oraz uczestniczyć w procesie ewaluacji szkolenia.

Zadaniem trenera jest nie tylko przeprowadzenie szkolenia, ale również przeprowadzenie identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych, opracowanie programu szkolenia (wraz z celami szkolenia i sposobem ich osiągnięcia), zaprojektowanie i przeprowadzenie procesu ewaluacji szkolenia, przygotowanie raportu po szkoleniu. Rolą trenera jest również doradztwo na poszczególnych etapach szkolenia.

Natomiast uczestnicy szkolenia powinni zapoznać się z celami szkolenia i spróbować je zrealizować. Praktycznie w każdej fazie szkolenia aktywnie uczestniczyć w procesie identyfikacji i analizy potrzeb szkoleniowych w trakcie szkolenia, a także w procesie jego ewaluacji. A następnie wdrażać wiedzę i umiejętności nabyte w trakcie zajęć szkoleniowych.

Odpowiednio zrealizowane szkolenie wymaga zaangażowania wielu osób i podejścia procesowego, gdyż tylko wtedy można zoptymalizować korzyści płynące z działań szkoleniowych.

3. Korzyści z prowadzenia szkoleń

Coraz więcej osób odpowiedzialnych za politykę szkoleniową w firmach, dostrzega znaczenie szkoleń w zarządzaniu zasobami ludzkimi. W badaniach prowadzonych w różnych krajach Europy i w Stanach Zjednoczonych przedsiębiorcy przyznają, że szkolenia są istotne dla rozwoju przedsiębiorstwa. Na przykład w badaniach przeprowadzonych w 2008 roku w Niemczech przez Instytut Badawczy Forsa, 90% pracodawców uznało, że szkolenia są *bardzo istotne* lub *istotne*¹⁶.

¹⁶ www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1222335301.02&chorid=00571838

Rozwój kompetencji pracowniczych wymieniany jest często jako jeden z warunków przyczyniających się do rozwoju firmy. Wiele przedsiębiorstw należących do światowej czołówki w swoich branżach, inwestuje w swoich pracowników nawet w czasie trwającego właśnie globalnego kryzysu. Przykładem może być koncern Volkswagen, który mimo złych prognoz na rok 2009 nie zamierza ograniczać zaplanowanych na ten okres wydatków na szkolenia i rozwój pracowników¹⁷. Również przedstawiciele innych koncernów (np. Bayer, Telekom, Daimler, BMW) są zdania, że w okresie kryzysu należy nadal inwestować w pracowników, gdyż będzie to miało szczególnie pozytywne rezultaty. Do takich efektów należy, m.in. utrzymanie najlepszych pracowników, którzy z kolei przyczynią się do utrzymania lub poprawy pozycji konkurencyjnej. Ich zdaniem właśnie w trudnym okresie odpowiednie kompetencje pracowników są jeszcze bardziej istotne, niż w czasach prosperity¹⁸.

Znaczenie szkoleń w polskich przedsiębiorstwach doceniają przede wszystkim pracownicy zarządu o największym doświadczeniu w branży, zwłaszcza z doświadczeniem w pracy w firmie zagranicznej lub międzynarodowej korporacji¹⁹. Mimo tego bardzo wiele przedsiębiorstw, mówiących o znaczeniu rozwoju pracowników, nie prowadzi szkoleń dla osób zatrudnionych w firmie. Najbardziej jest to widoczne w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw, a w szczególności w odniesieniu do mikrofirm. W ponad połowie mikroprzedsiębiorstw (52%) pracownicy i kadra zarządzająca nie uczestniczą w szkoleniach w ogóle lub rzadziej niż raz w roku. Analogiczny odsetek w średnich przedsiębiorstwach wynosi 15%. Częstotliwość organizowania szkoleń wzrasta wraz z wielkością firmy, z poziomem jej innowacyjności. Jest większa w firmach zatrudniających pracowników z wyższym wykształceniem, o sporym stażu na rynku pracy²⁰. Z wielkością firmy jest skorelowana nie tylko częstotliwość organizowania szkoleń, ale zaawansowanie polityki szkoleniowej firmy. Im większe przedsiębiorstwa, tym częściej szkolenia są elementem strategicznego rozwoju kapitału ludzkiego, a nie działaniami ad hoc.

Prowadzenie szkoleń pracowniczych daje przedsiębiorstwu zarówno wymierne, jak i niewymierne korzyści. Odpowiednio dobrane szkolenia zwiększają konkurencyjność przedsiębiorstwa, m.in. poprzez podniesienie efektywności działania, a także zmniejszenie fluktuacji pracowników. Uczestnictwo w szkoleniach daje również pozytywne efekty dla pracowników danego przedsiębiorstwa (tabela 1).

¹⁷ VW will auch in der Krise offensiv in Aus- und Weiterbildung bleiben,

www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1225967013.84&chorid=00571838

¹⁸ Por. Stürmische Zeiten – wie Personalentwickler mit der Krise umgehen, Wird die Finanzkrise zur Krise der Personalentwicklung?

www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1224831048.42&chorid=00571838

¹⁹ Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2006-2007, red. A. Żołnierski, P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2008, s. 207, www.parp.gov.pl

²⁰ Raport o stanie sektora MSP, dz. cyt., s.167.

Tabela 1. Korzyści z prowadzonych szkoleń.

Korzyści	
Dla pracodawcy	Dla pracownika
– Podniesienie efektywności – Zwiększenie standardu wykonywanej pracy – Szybsza adaptacja nowych technik i technologii – Zwiększenie elastyczności w gospodarowaniu zasobami ludzkimi²¹ – Rozwój potencjału ludzkiego – Zwiększenie konkurencyjności – Dobra opinia o firmie, jako dbającej o swoich pracowników – Zmotywowani, zaangażowani pracownicy – Mniejsza fluktuacja pracowników – Pracownicy zintegrowani z firmą – Lepsza komunikacja wewnątrz firmy	– Rozszerzenie wiedzy – Udoskonalenie umiejętności – Zaspokojenie potrzeby samorealizacji – Wzrost zarobków – Pomoc w realizowaniu ścieżki własnej kariery, awans

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Z. Janowska, Zarządzanie zasobami ludzkimi. Wyzwanie XXI wieku, PWE, Warszawa 2001, s. 139.

Korzyści dla firmy ze szkolenia własnych pracowników mogą przybierać bardzo wymierne formy. Według badań przeprowadzanych przez ASTD²² od 1997 roku wśród amerykańskich firm, inwestowanie w szkolenia pracowników wpływa pozytywnie na sukces finansowy firmy. Badane przedsiębiorstwa zostały uszeregowane według wielkości wydatków na szkolenia przypadających na jednego pracownika. Wzrost wydatków na szkolenia o 680\$ na jednego zatrudnionego generuje średnio wzrost o 6% TSR (total shareholder return) w roku następnym (nawet po uwzględnieniu innych ważnych czynników). Te z firm, które znalazły się w pierwszej połowie (2 pierwsze kwartyle), odnotowały przeciętny wzrost TSR o 36,9% w kolejnym roku, natomiast wzrost TSR wśród pozostałej połowy badanych firm wynosił 19,8%. TSR w firmach z pierwszej połowy był o 86% wyższy niż w firmach z drugiej połowy i o 45% wyższy od przeciętnego obserwowanego na rynku. Wiedza na temat wydatków na szkolenia pozwala zwiększyć o połowę zdolność prognozowania przyszłych TSR. Jeżeli nie bierze się pod uwagę wydatków na szkolenia, pozostałe czynniki wyjaśniają 12% zmian TSR. Jeżeli natomiast uwzględni się również wydatki na szkolenia, odsetek ten

²¹ Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998, s. 108.

²² L.J. Bassi, J. Ludwig, D.P. McMurrer, M. van Buren, Profiting from Learning. Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? [www.astd.org].

wzrasta do 18%. Inne korelacje to: firmy, które należą do pierwszej ćwiartki ze względu na wydatki szkoleniowe przypadające na jednego zatrudnionego, osiągają wyższy o 24% zysk netto, o 218% wyższy przychód na jednego zatrudnionego i o 26% wyższy wskaźnik wartości firmy (cena akcji x liczba akcji) do wartości bilansu (price-to-book ratios) w porównaniu do firm z ostatniej ćwiartki.

Wpływ prowadzenia szkoleń w polskich przedsiębiorstwach na efektywność ich funkcjonowania jest trudny do określenia. W pewnej mierze można go szacować na podstawie badań przeprowadzonych przez PARP, a dotyczących przedsiębiorstw, które brały udział w szkoleniach współfinansowanych z EFS w ramach działań Sektorowego Programu Operacyjnego – Rozwój Zasobów Ludzkich, Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Działanie 2.3. Badania te były przeprowadzone w celu podsumowania działań w ramach wykorzystania środków funduszy strukturalnych w latach 2004-2006 na podniesienie kwalifikacji pracowników i kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw.²³ Uzyskane wyniki wskazują na to, że średnio 57% przedsiębiorstw, które wysłały swoich pracowników na szkolenia i studia podyplomowe współfinansowane z EFS, po 6 miesiącach od zakończenia udziału w szkoleniu zanotowało poprawę sytuacji. W grupie tej przeciętnie 68% podmiotów wskazało na związek między poprawą sytuacji przedsiębiorstwa a wysłaniem pracowników na szkolenia lub studia podyplomowe. Średnio 92% badanych przedsiębiorstw wykorzystuje w swojej działalności wiedzę zdobytą przez pracowników w trakcie szkolenia. Zdecydowana większość przedsiębiorstw uczestniczących w tym programie (87% - 93% w zależności od edycji badania) uznała, że korzyści z udziału w szkoleniu przewyższały poniesione nakłady²⁴.

Międzynarodowe badania przeprowadzone przez PricewaterhouseCoopers wskazują, że z każdej złotówki zainwestowanej w pracowników, polskie przedsiębiorstwa otrzymują 2,37 zł. W porównaniu do Stanów Zjednoczonych i Europy, jest to wynik bardzo dobry, gdyż analogiczne wskaźniki w tych rejonach kształtują się następująco: USA 1,57 zł, a Europa 1,17 zł²⁵.

Szkolenia powodują również zwiększenie lojalności pracowników i zmniejszenie fluktuacji kadr. W Polsce na zmianę pracodawcy decyduje się rocznie 9% pracowników. W USA jest to 10,4%, a w Belgii, Rumunii i Rosji ponad 12%²⁶. W polskich firmach, podobnie jak w przedsiębiorstwach francuskich, zaobserwowano największą absencję w Europie (5% czasu pracy). Z badań prowadzonych przez PricewaterhouseCoopers metodą opracowaną przez Instytut Saratoga (HC Benchmarking), wynika, że w pół roku po zaobserwowaniu

²³ Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Działanie 2.3 w liczbach, red. R. Trzeciński, PARP, Warszawa 2008, s. 4,

www.parp.gov.pl

²⁴ Tamże, s. 37-41.

²⁵ P. Berkowski, Warto inwestować w pracownika, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11, s. 111.

²⁶ A. Błaszczak, Oplącalne inwestowanie w polskich pracowników, „Rzeczpospolita”, 15.10.2008.

zwiększonej absencji podnosi się wskaźnik fluktuacji. Z drugiej jednak strony, zwiększenie przez firmę liczby szkoleń zmniejsza fluktuację jej pracowników²⁷. Można zatem wnioskować, że przy dużej absencji w polskich firmach, organizowane przez nie szkolenia dla pracowników mogą zapobiec zaobserwowanej zależności między absencją a fluktuacją pracowników.

Dotychczasowa sytuacja na rynku pracy w Polsce, gdy firmy mają problemy ze znalezieniem odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, przyczynia się do tego, że prowadzenie szkoleń jest praktycznie jedyną metodą na stworzenie kompetentnego zespołu pracowników.

Z punktu widzenia pracownika, udział w szkoleniach wiąże się nie tylko z podniesieniem poziomu wiedzy i umiejętności (w cytowanych badaniach PARP średnio 96% uczestników przyznało, że zdobyło w trakcie szkoleń nową wiedzę i umiejętności, a 85%, że wykorzystuje ją w obecnej pracy zawodowej), ale przekłada się na wymierne korzyści, takie jak awans czy wzrost zarobków. Skala tych zjawisk w stosunku do wszystkich prowadzonych szkoleń jest trudna do określenia, ale pewien obraz sytuacji dają wspomniane wcześniej badania przeprowadzone przez PARP. Po 6 miesiącach średnio 93% uczestników szkolenia nadal pracowało w firmie, która wysłała ich na szkolenie współfinansowane ze środków EFS. Przeciętnie 1/3 badanych osób odnotowała w ciągu ostatnich 6 miesięcy wzrost zarobków, a 11% awansowało na wyższe stanowisko. Osoby, które zmieniły stanowisko w różnym zakresie wiązały to z uczestnictwem w szkoleniach/studiach podyplomowych (odsetek w poszczególnych edycjach badania wahał się od 38% do 63%)²⁸.

Uczestniczenie w szkoleniach daje pracownikom również korzyści w przypadku zmiany pracodawcy. W badaniach przeprowadzonych wśród 1000 niemieckich szefów działów kadr, a których wyniki opublikowano w listopadzie 2008 roku, 68% przyznało, że przy zatrudnieniu pracowników preferowane są osoby, które uczestniczyły wcześniej w szkoleniach²⁹.

Reprezentatywne badania przeprowadzone wśród mieszkańców Niemiec w wieku 20 – 60 lat wskazują na to, że zdają oni sobie sprawę z roli szkoleń w ich życiu zawodowym. Ponad 1/3 badanych (36%) zaczęła zastanawiać się nad udziałem w szkoleniach z powodu rosnącego kryzysu gospodarczego. Udział w szkoleniach miałby zapewnić zwiększenie atrakcyjności danej osoby dla potencjalnego pracodawcy. Ponadto połowa badanych jest przekonana, że pracownicy, którzy regularnie uczestniczą w szkoleniach (w porównaniu do osób, które w szkoleniach

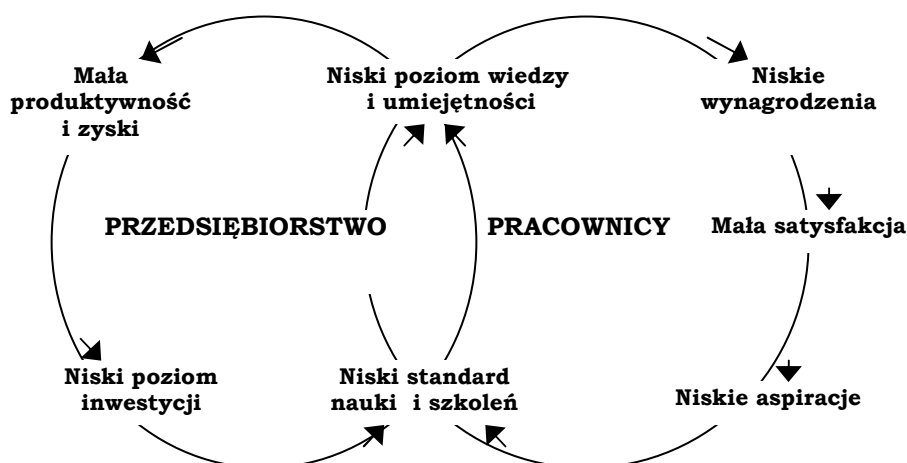
²⁷ P. Berkowski, dz. cyt.

²⁸ Sektorowy Program Operacyjny ..., dz. cyt., s. 34-38.

²⁹ Trend zur Wissengesellschaft, www.haufe.de/SID81.ctiIwEkdZis/personal/newsDetails?newsID=1226582990.24&portal=HPO&d_start:int=1&

nie biorą udziału) nie będą musieli w przyszłości obawiać się o zajmowane stanowisko³⁰.

Oprócz korzyści z prowadzenia szkoleń, często dostrzega się również skutki ich braku. Badacze zajmujący się oceną wpływu szkoleń na efekty działania przedsiębiorstw (np. T. Bentley), uważają, że przedsiębiorstwo, które nie szkoli swoich pracowników, nie jest w stanie nadążyć za zmianami i efektywnie konkurować na rynku³¹. Ch. Ball przedstawił dwa modele zależności między poziomem podnoszenia wiedzy i umiejętności a działaniem firm i nastawieniem pracowników. Zależności te odniósł do przedsiębiorstw brytyjskich i mieszkańców Wielkiej Brytanii. Mają one jednak charakter bardziej uniwersalny. Na rysunkach 3 i 4 przedstawiono zarówno pozytywne, jak i negatywne zależności charakteryzujące sytuację w XX wieku.



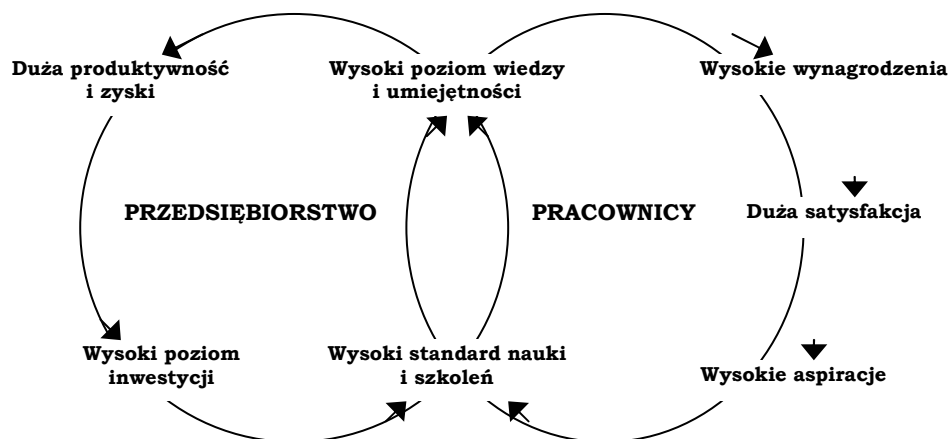
Rys. 3. Negatywne zależności charakterystyczne dla XX wieku.

Źródło: Ch. Ball, Learning Pays: the Role of post-Compulsory Education and Training, RSA, London 1991, za: D. Beasley, Kształcenie personelu, W: Podręcznik marketingu, red. M. J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 185.

³⁰ Finanzkrise: Weiterbildungsverhalten ändert sich,

<http://www.haufe.de/personal/newsDetails?newsID=1226400518.23&chorid=00571838>

³¹ T. Bentley, The business of training, McGraw-Hill, London 1991, za: M. Łaguna, dz. cyt., s. 21.



Rys. 4. Pozytywne zależności charakterystyczne dla XX wieku.

Źródło: Ch. Ball, *Learning Pays: the Role of post-Compulsory Education and Training*, RSA, London 1991, za: D. Beasley, *Kształcenie personelu*, W: *Podręcznik marketingu*, red. M. J. Thomas, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 185.

Poziom wiedzy i umiejętności pracowników jest bezpośrednio związany z wysokością ich wynagrodzenia, które przekłada się na satysfakcję z wykonywanej pracy i aspiracje pracowników. Z drugiej strony, im wyższy poziom wiedzy i umiejętności pracowników, tym większa produktywność i zyski przedsiębiorstwa, w którym pracują. Większe zyski natomiast umożliwiają zwiększenie inwestycji na szkolenia, co podnosi standard szkoleń. Wysoki standard szkoleń w połączeniu z wysokimi aspiracjami ich uczestników daje lepsze efekty szkoleniowe i wydatnie zwiększa poziom wiedzy i umiejętności pracowników.

Szkolenie pracowników wpływa nie tylko w skali mikro na przedsiębiorstwo i jego pracowników, ale również na stan całej gospodarki i jej konkurencyjności globalnej. O wadze szkoleń, doskonalenia zawodowego przez całe życie pracownika świadczy chociażby zainteresowanie UNESCO czy Unii Europejskiej koncepcją uczenia się przez całe życie. Oczywiście koncepcja ta nie dotyczy wyłącznie szkoleń, ale również edukacji w rozumieniu definicji przedstawionej wcześniej³². Unia Europejska stara się o zwiększenie konkurencyjności własnej gospodarki właśnie poprzez poprawę systemu kształcenia i szkolenia. Ma to wyraz m.in. w przyjętej w 2000 roku Strategii Lizbońskiej, według której gospodarka

³² J. Delors i inni, *Learning. the treasure within*. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO, Paryż 1996, s. 18-20, 36. Definicję uczenia się przez całe życie oraz najważniejsze etapy w rozwoju tej koncepcji zawiera: *Uczenie się przez całe życie: rola systemów edukacji w państwach członkowskich Unii Europejskiej*. Przegląd sytuacji w poszczególnych krajach, Europejskie Biuro Eurydyce, Fundacja Rozwoju Edukacji, Bruksela 2000 – Warszawa 2002.

Unii Europejskiej do 2010 roku ma stać się najbardziej konkurencyjną gospodarką opartą na wiedzy.

Bibliografia

1. Andrzejczak A., Modele kształcenia zawodowego w warunkach gospodarki rynkowej, Wydawnictwo AE, Poznań 1999.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
3. Bass B.M., J.A. Vaughan, Training In Industry. The Management of Learning, Tavistock, London, 1996.
4. Bassi L.J., Ludwig J., McMurrer D.P., Buren M. van, Profiting from Learning. Do Firms' Investments in Education and Training Pay Off? [www.astd.org].
5. Bąkowski W., Nieustające samokształcenie jako warunek przydatności ekonomisty w działalności gospodarczej, W: Edukacja ekonomiczna. T. 6, red. M. Rocki, VII Kongres Ekonomistów Polskich Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Dom Wydawniczy BELLONA, Warszawa 2001.
6. Bentley T., The business of training, McGraw-Hill, London 1991.
7. Berkowski P., Warto inwestować w pracownika, „Personel i Zarządzanie” 2008, nr 11, s. 111.
8. Błaszczak A., Oplącalne inwestowanie w polskich pracowników, „Rzeczpospolita”, 15.10.2008.
9. Bramley P., Ocena efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
10. Delors J., Learning. the treasure within. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century, UNESCO, Paryż 1996.
11. Flarup J., Qualifizierung nach Maß. Erwartungen der Unternehmen an Weiterbildungsberatung, W: Weiterbildungsberatung: Qualifizierung nach Maß Erfahrungen der Unternehmen – Chancen für Bildungsanbieter, Institut der deutschen Wirtschaft Köln, Berlin 1995.
12. Kirkpatrick D.L., Ocena efektywności szkoleń, Studio Emka, Warszawa 2001.
13. Kossowska M., Sołtysińska I., Szkolenia pracowników a rozwój organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
14. Łaguna M., Szkolenia, jak je prowadzić by..., Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.
15. Motywowanie w przedsiębiorstwie, uwalnianie ludzkiej produktywności, red. Z. Jasiński, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.
16. Padzik K., Leksykon HRM. Podstawowe pojęcia z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
17. Pogańska A., Ekonomika pracy w zarządzaniu, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1995.

18. Rae L., Rae R., Narzędzia do oceny efektywności szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
19. Rae L., Ocena pracy szkoleniowca, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
20. Rae L., Planowanie i projektowanie szkoleń, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
21. Raport o stanie sektora MSP w Polsce w latach 2006-2007, red. A. Żołnierski, P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2008, www.parp.gov.pl
22. Reid M.A., Barrington H., Kennedy J., Traininginterventions. Managing employee development, Institute of personnel Management, London 1993.
23. Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich, Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki, Działanie 2.3 w liczbach, red. R. Trzeciński, PARP, Warszawa 2008, www.parp.gov.pl
24. Sloman M., Strategia szkolenia pracowników, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
25. Szreder M., Leśniewska J., Wyniki międzynarodowego badania szkolenia zawodowego pracowników w woj. pomorskim, „Wiadomości Statystyczne” 2003, nr 5, s. 82.

Tomasz Wanat

STRATEGIE POZYCJONOWANIA PRODUKTU

1. Istota pozycjonowania

Jednym z podstawowych aktywów niematerialnych przedsiębiorstwa jest marka. Jej wartość jest niejednokrotnie wyższa niż wartość aktywów materialnych firmy¹. Tworzenie marek o dużej wartości jest zadaniem żmudnym. Wymaga budowania relacji z klientem przez długi okres. Skuteczność działań związanych z zarządzaniem marką jest w dużej mierze uzależniona od przyjętej strategii pozycjonowania. I właśnie temu zagadnieniu poświęcony zostanie niniejszy artykuł.

Do słownika marketingu pojęcie pozycjonowania dostało się za sprawą publikacji A. Riesa i J. Trouta². W ich rozumieniu istotą pozycjonowania jest osiągnięcie trwałego różnicowania produktu, co możliwe jest do zrealizowania dzięki podejmowaniu jednych oraz unikaniu innych działań. Przykładowo dotarcie do świadomości konsumentów przed konkurentami uznawane jest przez nich za podstawowe działanie budujące różnicowanie produktu. Z kolei przykładem działania podkopującego różnicowanie produktu, którego należy się wystrzegać, jest rozszerzanie marki. Wychodzą oni bowiem z założenia, iż im bardziej jednoznaczne są skojarzenia z produktem tym lepiej dla samej marki.

Z biegiem lat pojęcie pozycjonowania nabrało „akademickiej ogłady”. Pojawiły się liczne definicje, których przykładem może być ta zaproponowana przez P. Kotlera. Definiuje on pozycjonowanie jako działanie związane z kształtowaniem oferty i image przedsiębiorstwa, prowadzące do zajęcia wyraźnego, znaczącego miejsca w pamięci odbiorców docelowych³. Inaczej traktuje pozycjonowanie Kapferer. Utożsamia on pozycjonowanie z procesem uwypuklania wyróżniających i motywujących do zakupu atrybutów marki na tle ofert konkurencyjnych⁴.

¹ W przypadku takich marek, jak np.: Apple, Ikea, Ralph Lauren, Disney, McDonald's wartość marki stanowi ponad połowę rynkowej kapitalizacji firmy (D. Aaker, E. Joachimsthaler, B. Leadership, Free Press, New York 2000, s. 19.).

² W szczególności chodzi o książkę Positioning. The Battle for Your Mind, McGraw-Hill 1982, która zdobyła światowy rozgłos.

³ P. Kotler, Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethener i Ska, Warszawa 1994, s. 283.

⁴ J. Kall, Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 227.

W polskiej literaturze marketingowej pojawiają się propozycje określenia pozycjonowania, które są najczęściej pewną modyfikacją definicji zagranicznych. Na przykład M. Witek-Hajduk definiuje pozycjonowanie marki jako określenie miejsca produktów oznaczonych daną marką i utrwalenie planowanego zakupu wizerunku marki w świadomości nabywców tworzących określony rynek docelowy zgodnie z założeniami przedsiębiorstwa⁵. Z kolei G. Urbanek określa pozycjonowanie marki jako uplasowanie jej na określonym miejscu w umysłach konsumentów na tle pozycji innych marek⁶.

Wiele z tych definicji posługuje się kategorią świadomości nabywcy. To w świadomości mają zachodzić procesy pozycjonowania. Niestety trudno jednoznacznie określić, co konkretnego mieści się pod pojęciem świadomości. Bardziej trafne wydaje się w tym przypadku posługiwanie się (tak jak czyni to P. Kotler) pojęciem pamięci.

Przyjęcie założenia, że pozycjonowanie związane jest głównie z procesami pamięciowymi daje możliwość spojrzenia na istotę pozycjonowania z większą dozą wnikliwości. Można w takim przypadku nawiązać do stworzonych na gruncie psychologii modeli pamięci.

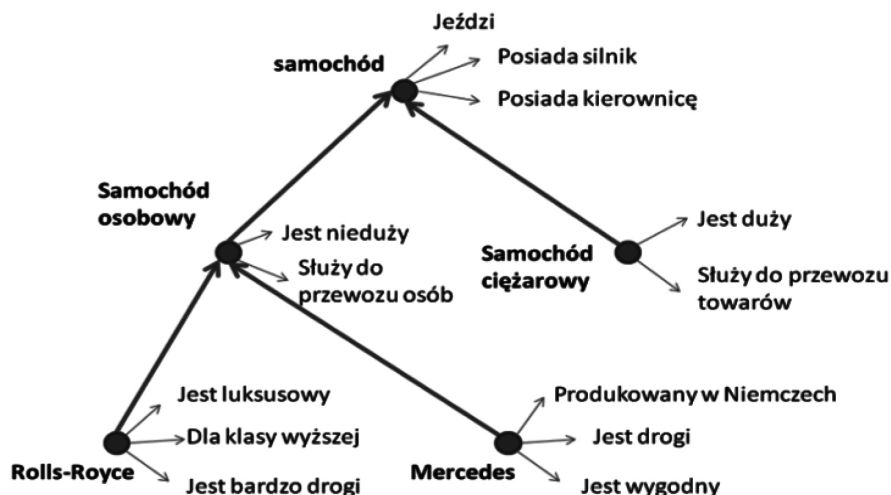
Jednym z nich jest model pamięci semantycznej Collinsa i Quilliana⁷. Powstał on z myślą o odzwierciedleniu sposobu, w jaki człowiek (rozumiany jako system informacyjny) radzi sobie z przechowywanymi informacjami. Według tego modelu pojęcia przechowywane są w postaci hierarchicznych struktur. Tak jak w każdej hierarchii, poszczególne pojęcia umiejscowione są na wyższych lub niższych poziomach. Najbardziej ogólne pojęcia znajdują się na szczycie hierarchii, bardziej szczegółowe pojęcia na dole. Istotą tak stworzonej hierarchii jest założenie, że to co jest prawdziwe w stosunku do pozycji bardziej ogólnych jest również prawdziwe w stosunku do pozycji szczegółowych. W takim przypadku nie ma konieczności przechowywania informacji o każdej z właściwości produktów z osobna, o ile są one charakterystyczne dla całej grupy produktów. Na poziomie szczegółowym przechowywane są jedynie informacje prawdziwe (unikatowe) dla danego produktu i nieprawdziwe dla bardziej ogólnego poziomu.

W celu przyjrzenia się funkcjonowania tego modelu odwołajmy się do przykładu. Rysunek 1 zawiera przykład pojęć ujętych w hipotetyczną hierarchię na rynku samochodów.

⁵ M. Witek-Hajduk, Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001, s. 191.

⁶ G. Urbanek, Zarządzanie marką, PWE, Warszawa 2002, s. 128.

⁷ J. Hendrson, Pamięć i zapominanie, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005, s. 31.



Rys. 1 Hierarchiczna struktura pamięci.

Źródło: Opracowanie własne.

Na najbardziej ogólnym poziomie wyróżnić można cechy, które są charakterystyczne dla wszystkich produktów danej kategorii. Można założyć, iż każdy wie, że Mercedes czy Rolls-Royce potrafią jeździć i mają silnik. Im niżej schodzi się w hierarchii, tym bardziej szczegółowe stają się cechy. Pojawia się problem, co odróżnia Mercedesa od Rolls-Royce'a (przy czym nie chodzi w tym przypadku wyłącznie o nazwę marki). Uzyskanie odrębności między produktami nie jest ostatecznie zbyt skomplikowane jeżeli zejdziesz się na niski poziom szczegółowości.

Z marketingowego punktu widzenia chodzi jednak o to, aby produkt znajdował się na jak najwyższym poziomie w hierarchii (będzie dzięki temu szybciej przywoływany z pamięci) przy założeniu istnienia odrębności między produktami. W takim przypadku strategia pozycjonowania polega na znalezieniu takiej pozycji dla produktu w hierarchii semantycznej pamięci, aby był on wyżej od produktów konkurencyjnych.

2. Rodzaje strategii pozycjonowania

W literaturze wskazuje się na wiele różnych strategii pozycjonowania. J. Kall, na podstawie przeglądu literatury, wskazuje na następujące możliwości⁸:

⁸ J. Kall, Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001, s. 230-237.

- pozycjonowanie na podstawie atrybutów marki,
- pozycjonowanie na podstawie korzyści dla klienta,
- pozycjonowanie nienamagalne/nieuchwytnie,
- pozycjonowanie na podstawie zastosowania marki,
- pozycjonowanie ze względu na relację cena-jakość,
- pozycjonowanie ze względu na osobę użytkownika/klienta,
- pozycjonowanie w relacji do znanej osobistości/gwiazdy,
- pozycjonowanie ze względu na klasę/kategorię produktu,
- pozycjonowanie ze względu na rywali/konkurentów,
- pozycjonowanie ze względu na kraj/region pochodzenia.

Wyszczególnione powyżej strategie pozycjonowania można by było wzbogacić o dalsze pozycje. Działanie takie prowadziłoby jednak do wzrostu złożoności sposobu prezentowania omawianych treści ponad możliwości akceptacji przeciętnego czytelnika. Rozsądne wydaje się w takim przypadku zastosowanie innego podejścia polegającego na pogrupowaniu strategii pozycjonowania. Podstawowym podziałem, jaki można zaproponować jest ten składający się z dwóch kategorii:

- pozycjonowania ze względu na produkt,
- pozycjonowania ze względu na konsumenta.

W pierwszej kategorii mieściłyby się te wszystkie strategie pozycjonowania, które odwołują się do produktu jako całości lub jego atrybutów niezależnie od konkretnej treści i formy tego odwołania. Mogą to być strategie bezpośrednio wskazujące na określoną cechę produktu lub strategie odnoszące się do cechy produktu pośrednio, poprzez wskazanie korzyści jakie konsument osiąga dzięki cesze posiadanej przez produkt.

Do drugiej kategorii zaliczają się te strategie pozycjonowania, które nie odwołują się do cech produktu, ale do cech człowieka, który jest konsumentem lub użytkownikiem produktu.

Przedsiębiorstwo może wykorzystać strategie pozycjonowania mieszczące się w jednej lub drugiej kategorii. W wielu przypadkach wybór może być dowolny. Z drugiej strony w niektórych przypadkach posługiwanie się jedną lub drugą kategorią może nie być równie łatwe. W tabeli 1 wskazano podstawowe czynniki determinujące wykorzystanie strategii pozycjonowania jednej z dwóch grup.

Tabela 1. Pozycjonowanie ze względu na produkt a pozycjonowanie ze względu na konsumenta.

Pozycjonowanie ze względu na produkt powinno być stosowane gdy:	Pozycjonowanie ze względu na konsumenta powinno być stosowane gdy:
Istnieją proste możliwości określenia cechy wyróżniające	Nabywca odwołuje się do grup odniesienia

Cechy produktu mają obiektywny charakter ułatwiający ich porównywanie	Cechy fizyczne produktu są trudne do sprecyzowania
Kategoria produktu pozbawiona jest istotnych walorów symbolicznych	Cechy symboliczne produktu decydują o jego jakości
Cechy są łatwe do zidentyfikowania	Kiedy produkt ma istotne znaczenie społeczne (jest konsumowane społecznie)
Jakość produktu może być poznana przed jego zakupem	Jakość jest trudna do określenia i nie może być wyznaczona przed zakupem.

Źródło: Opracowanie własne.

Pozycjonowanie ze względu na produkt może dotyczyć cech produktu lub korzyści płynących z tych cech. Nie zawsze muszą one mieć charakter funkcjonalny. Mogą to też być cechy symboliczne. Należy jednak pamiętać, iż muszą odnosić się do produktu. To produkt powinien mieć „młodzieżowy” wygląd, czy „sportowy” charakter. W ramach pozycjonowania ze względu na produkt wyróżnić można następujące typy pozycjonowania:

- pozycjonowanie konkurencyjne,
- pozycjonowanie imitacyjne,
- pozycjonowanie ze względu na cechy jakościowe/korzyści.

2.1. Pozycjonowanie konkurencyjne

Pozycjonowanie konkurencyjne polega na wskazaniu produktu, cech lub cechy konkurenta lub konkurentów, nad którymi reklamowany produkt ma wyższość. Produkt może dominować nad całą kategorią produktów lub nad jednym konkretnym produktem. W tym pierwszym przypadku sugeruje się, że nabywca nie jest w stanie nabyć lepszego produktu od innych konkurentów. W tym drugim przypadku reklama nawiązuje do jednego produktu konkurencyjnego. Najczęściej tym produktem jest lider rynkowy lub produkt powszechnie uznawany za lidera, ewentualnie produkt, który jest najbardziej typowym, reprezentatywnym przykładem danej kategorii produktów. Odwołanie się do konkurenta może mieć charakter bezpośredni lub pośredni. W przypadku odwołania się bezpośredniego w przekazie komunikacyjnym pojawia się jego nazwa. Taki typ reklamy określany jest jako porównawczy. Przykład informacji zawartych w reklamie tego typu prezentuje tabela 2.

Tabela 2. Informacje zawarte w reklamie onettelefon.

	TP	Tele 2	onettelefon
Europa Zach.	1,46	0,66	0,35
USA/Kanada	1,46	0,66	0,35

Źródło: Opracowanie własne na podstawie reklamy onettelefon.

Reklama porównawcza nie we wszystkich krajach jest dopuszczona prawnie, stąd należy uważać nad przenoszeniem jednych wzorców reklamowych z jednego kraju do drugiego. W Polsce zastosowanie reklamy porównawczej jest możliwe, wymaga jednak spełnienia szeregu kryteriów związanych z rzetelnością informacji przedstawionych w przekazie. Posługiwanie się reklamą porównawczą ma kilka zalet, do których zaliczyć można fakt, iż przyciąga ona uwagę odbiorców, jest łatwa w konstrukcji, łatwa w odbiorze oraz jest naturalna – sprzyja bowiem wykorzystaniu dominacji jako reguły decyzyjnej.

Pozycjonowanie to powinno być wykorzystywane przez firmy rzucające wyzwanie liderom⁹. Nie jest natomiast wskazane dla samych liderów. Z ich punktu widzenia udowadnianie, że się jest lepszym od mniejszych podmiotów rynkowych nie jest pożądanym działaniem. W pewnym sensie może być nawet niebezpieczne, a to z uwagi na fakt, że uświadamia się nabywców, iż istnieją podobne, być może równie dobre produkty. Podciąga się je więc na wyższy szczebel hierarchii pamięci.

Z punktu widzenia strategii pozycjonowania ważne jest, aby cecha wykorzystywana w przekazie komunikacyjnym była istotna dla klienta. Relatywnie łatwo znaleźć jest pewną słabość innego produktu. Przykładowo w trakcie kampanii reklamowej jeansów opatrzonej marką Levi's 501, konkurent, tj. Wrangler twierdził: *bądź więcej niż tylko numerem*. Tego rodzaju przekaz komunikacyjny nie może stać się jednak podstawą strategii pozycjonowania zapewniającej silną pozycję produktowi.

2.2. Pozycjonowanie imitacyjne

Pozycjonowanie imitacyjne jest zbliżone do pozycjonowania konkurencyjnego. Zamiast jednak przekonywać o wyższości własnego produktu nad produktami konkurencyjnymi, przekaz komunikacyjny stara się wykazać, iż produkt jest tak samo dobry (pod względem jakości) jak produkt lub produkty konkurencyjne. Typowym przykładem stosowania tej strategii są reklamy marki proszków do prania Dosia. Brak przewagi w zakresie cech jakościowych rekompensowany jest niższą ceną. Trzeba jednak przestrzec, iż pozycjonowanie imitacyjne nie powinno przybierać formy reklamowania ceny. Nabywca powinien zapamiętać treść przekazu dotyczącą podobieństwa jakości z liderem, a nie niskiej ceny. Jeżeli w reklamie położy się zbyt duży nacisk na cenę, to efekt może być odwrotny od zamierzonego. Typowym dla nabywców przekonaniem jest bowiem łączenie ceny z jakością na zasadzie niska cena – niska jakość lub wysoka cena – wysoka jakość. Reklamowanie ceny może powodować wrażenie niskiej jakości. Wtedy podobieństwo jakości, które jest istotą pozycjonowania imitacyjnego nie będzie oddziaływało na nabywcę. W praktyce oznacza to, że udowodnieniu

⁹ J.T. Russel, W.R. Lane, Reklama według Ottona Kleppnera, Felberg SJA, 2000, s. 580.

dorównywania konkurentom powinna być poświęcona zdecydowana większość przekazu komunikacyjnego, a cenie bardzo niewielka jego część.

2.3. Pozycjonowanie ze względu na cechy jakościowe/korzyści

Pozycjonowanie ze względu na cechy jakościowe lub korzyści wskazuje na jedną lub wiele cech wyróżniających produkt. W przeciwieństwie do pozycjonowania konkurencyjnego i imitacyjnego nie wskazuje jednak na inne produkty. Pomija je po prostu milczeniem. Wydaje się, że taka forma pozycjonowania jest relatywnie prosta. Trzeba jednak pamiętać, iż ocena cech produktu jest dla konsumenta w większości przypadków trudna. Ludzie mają większą łatwość oceniania zmian niż wielkości bezwzględnych¹⁰. Oznacza to, że wskazywanie cech ma uzasadnienie wtedy, gdy będą one dla klienta atrakcyjne. Atrakcyjność może mieć charakter semantyczny¹¹ lub też odwoływać się do poznawczych czynników kształtujących preferencje.

2.4. Pozycjonowanie ze względu na konsumenta

Wcześniej wspomniano, że pozycjonowanie ze względu na konsumenta nie odwołuje się do produktu lub jego cech, ale do konsumenta. Z tego też powodu typowy przekaz komunikacyjny, stosujący tego rodzaju pozycjonowanie, koncentruje się na człowieku a nie produkcie. Ten ostatni, o ile w ogóle się pojawia, stanowi uzupełnienie, tło dla głównej części przekazu, którą jest człowiek.

Strategie pozycjonowania, ze względu na konsumenta, mogą być podzielone na dwie bardziej szczegółowe kategorie. Dotyczą one sposobu przedstawiania człowieka. Umownie określić je można jako strategie:

- pozycjonowania indywidualnego,
- pozycjonowania społecznego.

W przypadku strategii pozycjonowania indywidualnego, główny nacisk położony jest na przedstawienie określonego typu człowieka zgodnego z wyobrażeniami nabywcy. Może to być reprezentacja Ja rzeczywistego lub Ja idealnego. Reklama odnosi się do Ja rzeczywistego – gdy pokazuje użytkowników produktu, a do Ja idealnego – gdy pokazuje osoby, takimi jakimi nabywcy chcieliby siebie widzieć. Wiele firm, choćby z branży tytoniowej lub alkoholowej skłonnych jest raczej stosować to drugie podejście. Zaprezentowanie przeciętnego palacza o pośliskłych palcach, poszarzałych zębach oraz cerze o niezbyt doskonałej gładkości mogłoby działać mało przekonująco.

¹⁰ D. Kahneman, A. Tversky, Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk, "Econometrica" 1979, vol. 47, nr 2, march.

¹¹ G. Carpenter, S. Glazer, K. Nakamoto, Meaningful Brands from Meaningless Differentiation, "Journal of Marketing Research" 1994, August.

W wielu innych przypadkach pojawienie się człowieka sugeruje nie tylko jego cechy, ale również przynależność do określonej grupy ludzi. Można w takim przypadku mówić o stosowaniu strategii pozycjonowania społecznego. Opiera się ono na założeniu, że ludzie wyznający podobne wartości, posiadający podobne poglądy, kupują te same produkty. W takim przypadku produkt staje się nie tylko nośnikiem wyobrażeń indywidualnych, ale i społecznych. Osoba prezentowana w reklamie nie musi przez to być wyjątkowo piękna, zdrowa i inteligentna. Ważne, że wskazuje na przynależność do określonej grupy.

Dla potrzeb pozycjonowania społecznego wykorzystać można koncepcję Karen Horney. Jej ciekawą właściwością jest połączenie elementów psychologicznych z socjologicznymi. Koncepcja ta zakłada trzy zachowania¹²:

- uległość,
- oderwanie,
- agresję.

Uległość oznacza podporządkowanie się normom występującym w danej grupie społecznej. W przypadku produktów należy to rozumieć jako kupowanie i użytkowanie produktów o typie zgodnym z obowiązującymi normami – na przykład modą. Oderwanie z kolei polega na nieprzestrzeganiu norm społecznych, co w odniesieniu do produktów oznacza na przykład nie respektowanie zasad mody. Nie oznacza jednak przeciwstawiania się regułom, co w odniesieniu do mody może oznaczać obojętność wobec panujących trendów. Agresja oznacza z kolei chęć wpływania na innych ludzi. W kontekście produktów można ją interpretować jako chęć do wyróżnienia się z grupy.

Zmieniając w pewnym stopniu nazwy kategorii określmy strategię pozycjonowania społecznego jako:

- pozycjonowanie konformistyczne,
- pozycjonowanie poprzez ignorowanie,
- pozycjonowanie poprzez wyróżnienie.

W praktyce wykorzystanie tych strategii pozycjonowania byłoby trudne, dlatego że każdy człowiek funkcjonuje w wielu grupach jednocześnie. To co w jednej grupie uznawane jest za zachowanie typowe (konformistyczne), w innej grupie może być uznawane za wyróżniające się. Stąd dla stosowania pozycjonowania społecznego należy stworzyć pewien punkt odniesienia. Określmy go jako standard. Będzie on oznaczał produkt typowy. W takim przypadku inne produkty będą względem standardu zajmowały różne pozycje, także w odniesieniu do ich akceptacji w poszczególnych grupach społecznych.

Obok standardu warto jest także stworzyć kombinacje wymienionych powyżej strategii pozycjonowania. Obejmują one także trzy kategorie. Są to:

- pozycjonowanie konformistyczno-ignorujące,
- pozycjonowanie konformistyczno-wyróżniające,

¹² J. Mowen, *Consumer behavior*, Macmillan, New York, 1987, s. 100.

- pozycjonowanie wyróżniająco-ignorujące¹³.

Pozycjonowanie konformistyczno-ignorujące oznacza kierowanie przekazu w stronę konsumentów, którzy postępują zgodnie z tendencjami rynkowymi, ale raczej w sposób niepełny i spóźniony. Konsumenci zainteresowani takimi produktami nie chcą wypaść z głównego nurtu, być postrzegani jako nie należący do danej grupy, ale z drugiej strony nie przykładają znaczącej wagi do kupowanych produktów. Jest to strategia minimalistyczna. Istota przekazu zasadza się na twierdzeniu: *Wszyscy już to mają a ty tego jeszcze nie masz*.

Pozycjonowanie konformistyczno-wyróżniające oznacza produkty, które mają posłużyć do wyróżnienia się w ramach istniejącej grupy (zdefiniowanej przypomnijmy przez standard). Istotą przekazu musi być udowodnienie odbiorcy, że dzięki zakupowi produktu będzie dobrze i wyjątkowo postrzegany w ramach grupy.

Pozycjonowanie wyróżniająco-ignorujące oznacza sugerowanie produktu, który wyróżnia jego konsumenta lub użytkownika, ale w taki sposób, iż zrywa przynależność do grupy wyznaczonej przez standard. Przykładem pozycjonowania tego typu była strategia marki Heyah, która formą stylistyczną zrywała przynależność do głównego nurtu konsumentów nabywających usługi telekomunikacyjne. Stała więc w opozycji w stosunku do standardu.

Przedstawione powyżej strategie pozycjonowania dają pewien zakres swobody menedżerom w trakcie podejmowania decyzji dotyczących kształtowania wizerunku marki. Nie należy jednak zapominać, iż wybranie i stosowanie właściwej strategii pozycjonowania nie jest tylko zwykłą umiejętnością, ale również pewnego rodzaju sztuką.

Bibliografia

1. Aaker D., Joachimsthaler E., Brand Leadership, Free Press, New York 2000.
2. Carpenter G., Glazer S., Nakamoto K, Meaningful Brands from Meaningless Differentiation, „Journal of Marketing Research” 1994, August.
3. Hendrson J., Pamięć i zapominanie, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
4. Kahneman D., Tversky A., Prospect Theory. An Analysis of Decision under Risk, „Econometrica” 1979, vol. 47, nr 2, march.
5. Kall J., Silna marka. Istota i kreowanie, PWE, Warszawa 2001.
6. Kotler P., Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola, Gebethener i Ska, Warszawa 1994.
7. Mowen J., Consumer behavior, Macmillan, New York 1987.

¹³ Kolejność wymienionych elementów nie ma znaczenia, choć można zauważyć, iż każdy z nich ma możliwość uzyskania wyższej lub niższej wagi.

8. Russel J.T., Lane W.R., Reklama według Ottona Kleppnera, Felberg SJA, 2000.
9. Urbanek G., Zarządzanie marką, PWE, Warszawa 2002.
10. Witek-Hajduk M., Zarządzanie marką, Difin, Warszawa 2001.

Piotr **Ziobrowski**

INFORMATYCZNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA I ICH BEZPIECZEŃSTWO

W ciągu ostatnich lat powszechne stało się stwierdzenie, że *system zarządzania jest siłą motoryczną każdego przedsiębiorstwa generującą jego efektywność*¹. Z kolei technika informatyczna jest obecna we wszystkich dziedzinach, jak i na wszystkich poziomach współczesnego biznesu. Umiejętność skutecznego korzystania z jej tajników może zaważyć na powodzeniu (lub porażce) każdego przedsiębiorstwa – niezależnie od miejsca jego usytuowania, renomy, czy wielkości kapitału. W skutecznym wykorzystaniu techniki informatycznej dochodzi jeszcze jeden niezwykle ważny element – bezpieczeństwo informatycznych systemów zarządzania.

Technika informatyczna jest procesem sterowania (jak również może służyć kontroli) za pomocą mikroprocesorów (lub innych układów komputerowych). W przedsiębiorstwach wykorzystuje się z reguły dwa systemy komputerowe: pierwszy z nich ma służyć przechowywaniu (i przetwarzaniu) danych, drugi ma być drogą szybką (i sprawną) komunikacji. Istotne jest, aby stosowane techniki informacyjne były dopasowane do potrzeb konkretnej firmy. Ponadto właściwy wybór systemów informatycznych powinien być wykorzystywany w sposób podnoszący efektywność komunikacji i sprawność procesów gospodarczych firmy. Informatyczne systemy zarządzania mają za zadanie realizować cele stawiane sobie przez organizacje, firmy, czy korporacje. Aby jednak było to możliwe należy spełnić kilka warunków.

Zarządzanie firmą, korporacją, czy instytucją jest możliwe dzięki informacji. Niedużym ryzykiem będzie stwierdzenie, że funkcjonowanie każdego przedsiębiorstwa zależy od dostępu do informacji. *Informacją jest każda wiadomość, powodująca jakąś reakcję i inicjująca określone działania: w samym systemie zarządzania lub w jego otoczeniu – wśród kierownictwa albo w elementach wykonawczych organizacji, firmy lub korporacji – produkcyjnych, usługowych, itp.*². Informacja jest istotna z uwagi na to, że to właśnie ona

¹ H. Bieniok, M. Ingram, J. Marek, Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999, s. 7.

² A. Barczak, T. Sidoruk, Bezpieczeństwo systemów informatycznych zarządzania, Bellona, Warszawa 2003, s. 13.

zapoczątkowuje łańcuch w postaci decyzji, dalej działania powodującego konkretne rezultaty.

Żyjemy w społeczeństwie opartym na informacji, niejednokrotnie mamy do czynienia z jej nadmiarem. Informacją są nie tylko adresowane do nas pisma czy e-maile, są nią również ręczne zapiski, czasopisma, wiadomości radiowe czy telewizyjne, a nawet reklama czy bilbordy na ulicy. Istotne jest wyłonienie informacji, z którymi koniecznie należy się zapoznać, informacji, z którymi według uznania można się zapoznać, informacji, które mogą pomóc pozytywnie się wyróżnić i informacji, które nie są nam potrzebne. Do cech dobrej informacji zaliczamy: wiarygodność i dokładność, kompletność, jasność i zrozumiałość, dostępność, szybkość (terminowość) dostarczenia. Warto również wspomnieć o klasyfikacji ze względu na kryterium tajemnicy, podział obejmuje informacje: jawne, poufne i tajne³. Można zaryzykować stwierdzenie, że funkcjonowanie firmy zależy od dostępu do informacji. Powszechnym staje się w tym celu instalowanie w firmach odpowiednich systemów do gromadzenia oraz wymiany informacji.

Wchodząc w interakcje z informacją, przechodzimy w fazę komunikacji. Komunikacja międzyludzka jest *przekazem treści między jej ludzkimi uczestnikami, który to proces buduje wspólnotę*⁴. Współczesną scenę komunikacji społecznej cechuje bogactwo środków przekazu (gesty, sygnały, znaki pozawerbalne, tekst drukowany, komunikacja telefoniczna, wiadomości MMS)⁵.

Komunikacja jest niezwykle ważnym elementem w budowaniu systemów informacyjnych zarządzania. *Cele organizacji, firmy lub korporacji, które wyznaczają ich zadania, także – bezpośrednio lub pośrednio – wyznaczają zadania systemów informatycznych zarządzania. Jednym z takich zadań jest regulowanie dopływu informacji do szczebli kierowniczych w taki sposób, aby osoby funkcyjne na poszczególnych stanowiskach pracy otrzymywały informacje konieczne i wystarczające do realizacji zadań*⁶. Przy czym pamiętać należy, że do podjęcia prawidłowych decyzji niezbędne jest pewne minimum informacyjne. *Wielość i złożoność informacji niezbędnych w podejmowaniu decyzji zarządczych powoduje, że współcześnie trudno sobie wyobrazić dobre funkcjonowanie nawet stosunkowo małej firmy i biura, a tym bardziej - korporacji lub instytucji bez zastosowania w nich nowoczesnych technologii informacyjnych, w tym zwłaszcza w ich systemach zarządzania. Przekonanie o tym powoduje, że technika komputerowa, będąca podstawą tych technologii, jest wykorzystywana w systemach zarządzania bardzo szeroko już od wielu lat*⁷. Informatyczny system

³ Tamże, s. 15-16.

⁴ J. Mikułowski-Pomorski, Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym, Universitas, Kraków 2006, s. 23.

⁵ M. Iwanowska-Maćkowiak, Europa on-line. Elektroniczne formy informowania dostępne w Unii Europejskiej, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin 2006, nr 2, s. 79.

⁶ A. Barczak, T. Sidoruk, dz. cyt., s. 17.

⁷ Tamże, s. 25.

zarządzania jest „tylko” (bądź – „aż”) systemem wspomagającym zarządzanie (i tak powinniśmy go wykorzystywać!).

System informacyjny organizacji, firmy lub korporacji może być określony jako wielopoziomowa struktura, która pozwala użytkownikowi tego systemu na transformowanie określonych informacji wejściowych na požądane informacje wyjściowe za pomocą odpowiednich procedur i modeli. W wyniku uzyskania tych informacji mogą być podejmowane określone decyzje. Biorąc pod uwagę powyższą definicję, konkretny system informacyjny - w zależności od potrzeb - można analizować albo jako wielopoziomową strukturę, albo jako element lub zbiór elementów łańcucha decyzyjnego funkcjonującego w systemie zarządzania organizacji, firmy lub korporacji. Tak więc można rozpatrywać strukturę techniczną i technologiczną systemu informacyjnego, można mówić o jego strukturze funkcjonalnej. System informacyjny może być także umiejscowiony w otoczeniu w wymiarach: czasowym, przestrzennym oraz problemowym⁸.

Do podstawowych elementów systemu informacyjnego dowolnej organizacji można zaliczyć: zbiór użytkowników systemu, zbiór informacji charakteryzujących stan sfery realnej oraz zachodzące w niej zmiany (stanowiących „zasoby informacyjne” systemu informacyjnego), zbiór elementów i narzędzi technicznych służących gromadzeniu, przetwarzaniu, przesyłaniu i udostępnianiu informacji (w trybie obligatoryjnym i na żądanie), zbiór rozwiązań systemowych stosowanych w danej organizacji, stanowiących o stosowanej formule zarządzania, zbiór metainformacji opisujących system informacyjny i jego zasoby, relacje pomiędzy poszczególnymi zbiorami. Rezultatem takiego podejścia jest pewien funkcjonal, często spotykany w literaturze jako przejaw formalizacji opisu systemu informacyjnego. Jeśli którykolwiek z wyżej wymienionych elementów systemu informacyjnego zarządzania jest realizowany przy udziale techniki komputerowej, wówczas przyjmuje się, że system taki nosi nazwę systemu informatycznego zarządzania. Jest to więc najbardziej uproszczona, a jednocześnie najbardziej ogólna definicja systemu informatycznego zarządzania, wskazująca zarazem na różnice pomiędzy systemem informacyjnym i systemem informatycznym. Można także na podstawie powyższej definicji stwierdzić, że systemy informatyczne są pewną klasą – obecnie dominującą – systemów informacyjnych zarządzania. Biorąc jednak pod uwagę nieprecyzyjność, a tym samym – wątpliwą jednoznaczność takiej definicji, w dziedzinie systemów zarządzania często przyjmuje się, że system informatyczny jest to wyodrębniona część systemu informacyjnego, która – z punktu widzenia przyjętych celów działania – jest skomputeryzowana. Systemem informatyzowanym nazywa się system, którego funkcjonowanie jest usprawniane poprzez wprowadzenie lub udoskonalenie systemów komputerowych oraz dzięki odpowiednim zmianom w obiegu, prezentacji (udostępnianiu), przetwarzaniu i przechowywaniu informacji.

⁸ Tamże, s. 28.

Informatyzacja systemu informacyjnego powinna prowadzić m.in. do poprawy funkcjonalności interfejsów służących kontaktom z użytkownikami oraz wymianie informacji z otoczeniem, a także zwiększeniu bezpieczeństwa danych i informacji. Na tle powyższej definicji, możliwa jest do przyjęcia nieco zawężona definicja systemu informatycznego. Pojęcie to obejmuje sprzęt komputerowy i oprogramowanie, umożliwiające udoskonalenie funkcji, szybkości i precyzji działania algorytmów w całości lub w części systemu informacyjnego oraz zwiększenie możliwości przetwarzania, zabezpieczania i udostępniania (prezentacji) informacji w informatyzowanym systemie⁹.

Ze względu na przydatność w odniesieniu do różnych kategorii decyzji, a także poziomów zastosowania w strukturze organizacji, stosowane obecnie systemy informatyczne, wspierające zarządzanie można podzielić na następujące kategorie: systemy transakcyjne TPS (Transaction Processing Systems), systemy nowoczesnego biura OAS (Office Automation Systems), systemy informacyjne zarządzania MIS (Management Information Systems), systemy wspomagania zarządzania produkcją MRP II (Manufacturing Resource Planning) lub ERP (Enterprise Resource Planning), systemy sterowania i zarządzania produkcją MES (Manufacturing Executing Systems), zintegrowane systemy zarządzania CIM (Computer Integrated Manufacturing), systemy wspomagania zarządzania MSS (Management Support Systems), systemy wspomagania decyzji DSS (Decision Support Systems), systemy informacyjne kierownictwa EIS (Executive Information Systems), systemy wspomagające kierownictwo ESS (Executive Support Systems), systemy eksperckie ES (Expert Systems)¹⁰. W różnych obszarach zarządzania wykorzystywane są ponadto różne, mniej lub bardziej wyspecjalizowane systemy wspomagające funkcje zarządzania lub kierowania. Mogą one występować zarówno jako samodzielne systemy, jak i pod kontrolą zintegrowanego systemu zarządzania. Należą do nich, m.in. systemy wspomagające prace projektowe: CAD (Computer Aided Design), CADD (Computer Aided Design and Drafting), CAE (Computer Aided Engineering), CASE (Computer Aided System Engineering), systemy wspomagające planowanie i harmonogramowanie, np. CAP (Computer Aided Planning), systemy wspierające kontrolę jakości, np. CAQ (Computer Aided Quality Assurance), systemy treningowe i edukacyjno-szkoleniowe (podnoszenie kwalifikacji), np. CAL (Computer Assisted Learning) lub CAT (Computer Assisted Training), systemy wspomagające sterowanie procesami wytwórczymi, np. CAM (Computer Assisted Manufacturing).¹¹

Podejmując decyzję o rozbudowie czy modernizacji systemów informatycznych zarządzania występuje wiele elementów „za” jak i „przeciw”.

Do elementów „za” zaliczana jest: możliwa do osiągnięcia lepsza jakość usług informacyjnych i większa ich atrakcyjność dla użytkowników, możliwość

⁹ Tamże, s. 20.

¹⁰ Tamże, s. 25-26.

¹¹ Tamże, s. 27.

realizacji zadań informacyjnych, których realizacja w dotychczasowym systemie jest nieosiągalna lub nieopłacalna, możliwość pełniejszego wykorzystania zasobów fizycznych i logicznych oraz możliwość szerszego wykorzystania zasobów obcych, pochodzących z bliższego lub dalszego otoczenia firmy, większa konkurencyjność systemu na rynku usług informatycznych, szerszy zasięg oddziaływania systemu w kluczowych obszarach funkcjonowania (np. w zakresie planowania produkcji, marketingu, powiązań kooperacyjnych) i zwiększenie innych możliwości, np. pozyskania nowych klientów, wspomaganie podejmowania decyzji strategicznych.

Z kolei „przeciw”: niezbędne są nowe nakłady inwestycyjne, niezbędne jest dodatkowe przeszkolenie personelu, a w pewnych sytuacjach nawet dodatkowe zatrudnienie określonych specjalistów, dodatkowe nakłady pracy w zakresie zapewnienia zwiększonej wewnętrznej spójności technicznej, logicznej i informacyjnej systemu, zwiększona odpowiedzialność cywilna i karna związana z wymaganą prawem ochroną danych, zwiększenie stopnia złożoności rozliczeń za usługi wykorzystywane lub świadczone przez system informatyczny zarządzania, większe uzależnienie od otoczenia (zewnętrznych instytucji i systemów informacyjnych), wyższy poziom złożoności problemów organizacyjno-technicznych eksploatacji systemu.

Rozwijająca się technologia informatyczna powoduje powstanie nowych produktów i usług. Jednocześnie powoduje to dynamiczną ekspansję nowych zagrożeń. Wymaga to wprowadzenia zorganizowanego zapewnienia bezpieczeństwa informacji oraz stwarza potrzebę wypracowania jednolitego podejścia do zagadnień związanych z zarządzaniem i kontrolą nad technologiami informatycznymi.

Na podkreślenie zasługuje fakt, że zarządzanie bezpieczeństwem systemów informatycznych oznacza ciągły proces składający się z pewnej liczby innych procesów (subprocesów). Brak ciągłości zaburza, czy wręcz uniemożliwia skuteczne zarządzanie bezpieczeństwem systemów informatycznych. Dla przeprowadzenia procesu certyfikacji w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji opracowano szereg norm związanych z bezpieczeństwem i audytem systemów informatycznych. Jednym z nowszych standardów zarządzania bezpieczeństwem informacji jest ISO/IEC 27001 (jej polski odpowiednik to PN-ISO/IEC 27001:2007). Norma ta umożliwia przeprowadzenie procesu certyfikacji w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Do najistotniejszych procesów wchodzących w skład procesu zarządzania bezpieczeństwem systemów informatycznych zalicza się: zarządzanie konfiguracją, zarządzanie zmianami, zarządzanie ryzykiem. Bardzo obrazowo owe subprocessory charakteryzuje A. Wójcik¹², według którego *zarządzanie konfigu-*

¹² Por. A. Wójcik, System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z ISO/IEC 27001, „Zabezpieczenia” 2008, nr 2, s. 68-73.

racją jest procesem weryfikacji zmian w systemie. Słusznie podkreśla, że celem bezpieczeństwa w tym zakresie jest wiedza i świadomość wprowadzonych zmian. Uważa, że zarządzanie konfiguracją ma gwarantować: wprowadzanie zmian, które nie obniżą efektywności funkcjonowania systemu, skuteczności mechanizmów zabezpieczających oraz ogólnego bezpieczeństwa organizacji, wprowadzanie stosownych zmian dotyczących planowania ciągłości działania i odtwarzania po awarii. Sam proces zarządzania konfiguracją nie dotyczy tylko zmian konfiguracji, lecz obejmuje również tak istotne elementy, jak: weryfikacja legalności oprogramowania, sprawdzenie mechanizmów kontrolnych przechowywania oprogramowania, czy wreszcie inwentaryzację zasobów organizacji. Kolejny ważny element skutecznego procesu zarządzania bezpieczeństwem informatycznych systemów zarządzania jest „zarządzanie zmianami”. Proces ten polega na identyfikowaniu nowych wymagań w zakresie bezpieczeństwa, gdy wprowadzane są zmiany w systemie informatycznym. Ów subprocesor jest bardzo ważny z uwagi na niezwykle szybki rozwój technologii i usług, a wraz z nimi nowych zagrożeń, co powoduje nieustanne zmiany systemów informatycznych. Zmiany mogą dotyczyć: nowych procedur i funkcji systemu, aktualizacji oprogramowania, zmian sprzętowych, wprowadzenia dodatkowych połączeń sieciowych i międzysieciovych, pojawienia się nowych użytkowników. Planowaną zmianę w systemie informatycznym należy poddać analizie pod kątem jej wpływu na bezpieczeństwo. Poważne zmiany w systemie wymagają dokładnej oceny ryzyka w celu określenia nowych wymagań bezpieczeństwa. Podkreślić trzeba, że skuteczny proces zarządzania zmianami zapewnia spójność infrastruktury informatycznej, odpowiedni poziom bezpieczeństwa informacji przy projektowaniu nowych rozwiązań oraz wdrożenie komponentów o wysokiej jakości. I wreszcie ostatni subprocesor – „zarządzanie ryzykiem”, jak sama nazwa obrazowo wskazuje jest procesem szacowania ryzyka mającym na celu ograniczenie go do akceptowalnego poziomu. Norma PN-I-13335-1:1999 wskazuje, że zarządzanie ryzykiem to całkowity proces identyfikacji, kontrolowania i eliminacji lub minimalizowania prawdopodobieństwa zaistnienia niepewnych zdarzeń, które mogą mieć wpływ na zasoby systemu informatycznego. Efektywny program zarządzania ryzykiem powinien zapewniać osiągnięcie celów biznesowych organizacji przez: skuteczniejsze zabezpieczenie systemów informatycznych, które służą do przechowywania, przetwarzania i przesyłania informacji należących do organizacji, umożliwienie kierownictwu uzasadnienia swych decyzji dotyczących wydatków na zarządzanie ryzykiem zaplanowanych w budżecie. W ramach „starego modelu” zarządzania ryzykiem można wyróżnić dwa procesy główne: szacowanie ryzyka, ograniczanie ryzyka. Szacowanie ryzyka obejmuje: zidentyfikowanie i określenie wartości aktywów organizacji – można wykorzystać tu metodę jakościową lub ilościową, zidentyfikowanie zagrożeń i określenie prawdopodobieństwa ich wystąpienia, analizę ryzyka – ocenę podatności systemów lub aktywów na wystąpienie czynników ryzyka (czynniki ryzyka sprzyjające

wystąpieniu strat). Na ograniczanie ryzyka składają się następujące działania: wybór odpowiednich mechanizmów zabezpieczeń, wdrożenie, testowanie i monitorowanie mechanizmów zabezpieczeń, akceptacja ryzyka szcztkowego. Ryzyko szcztkowe (*residual risk*) to ryzyko, które pozostaje mimo wprowadzenia mechanizmów zabezpieczających. Na proces szacowania ryzyka składa się identyfikacja informacji lub aktywów informatycznych, które są podatne (wrażliwe) na naruszenie bezpieczeństwa. Przykładowo aktywem informatycznym są: oprogramowanie i sprzęt komputerowy, zasoby informacyjne, a także i usługi, dokumenty organizacji, a nawet pracownicy, zasoby intelektualne, środki finansowe, czy wyposażenie. Kolejnym, nie mniej ważnym, etapem procesu szacowania ryzyka jest zdefiniowanie zagrożeń związanych z aktywami (czyli wszystkim, co przedstawia wartość dla danej organizacji) oraz określenie prawdopodobieństwa wystąpienia podatności. Podatność wskazuje na słabość mechanizmów kontroli wewnętrznej, która może być wykorzystana na przykład do uzyskania nieautoryzowanego dostępu do systemu. Zagrożenie oznacza niebezpieczeństwo dla systemów informatycznych. Rezultatem wykorzystania podatności przez zagrożenie jest następstwo (np. strata aktywów informatycznych). Może mieć ono charakter ilościowy, np. w postaci bezpośredniej straty pieniędzy lub jakościowy, np. w postaci zniszczenia reputacji, jak również może oznaczać pośrednie lub bezpośrednie straty dla organizacji. Po identyfikacji aktywów, zagrożeń, jak i podatności, dana firma czy przedsiębiorstwo muszą określić akceptowalny dla własnych potrzeb poziom ryzyka. Dla wszystkich nieakceptowanych rodzajów ryzyka audytor powinien wskazać i ocenić istniejące mechanizmy kontrolne. Niestety, po wdrożeniu mechanizmów kontrolnych, w jednostce zawsze jednak pozostaje jeszcze pewne ryzyko szcztkowe. Do powyżej opisanego modelu zarządzania ryzykiem dochodzi nowy model, którego celem jest ograniczenie ryzyka do akceptowalnego poziomu przez opracowanie odpowiedniego schematu postępowania z ryzykiem. W modelu tym, za istotne podkreśla się ciągłość i systematyczność. Do ważnych narzędzi identyfikujących ryzyko można zaliczyć: analizę środowiskową – ocenę wpływu zmian środowiska zewnętrznego na procesy zarządzania i kontroli w organizacji, scenariusze zagrożeń – symulowanie awarii i słabości systemu kontroli wewnętrznej, analizę potencjalnych strat – ocenę z punktu widzenia zasobów organizacji, identyfikację systemową – ocenę wpływów wszystkich możliwych do zidentyfikowania czynników ryzyka. Wśród profesjonalistów do popularnych narzędzi analizy ryzyka zalicza się: CRAMM (*CCTA Risk Analysis and Management Method*) – metodę realizującą wymagania norm poprzez analizę luk i opracowywanie programu poprawy bezpieczeństwa, tworzenie rejestru zasobów informacji, definiowanie zakresu zarządzania bezpieczeństwem informacji oraz tworzenie dokumentacji wdrożonych środków zaradczych. COBRA (*Control Objectives for Risk Analysis*) – pełna metodyka analizy ryzyka, zaprojektowana dla zarządu i kierownictwa organizacji do całościowej oceny profilu ryzyka związanego

z prowadzoną działalnością, ze szczególnym uwzględnieniem bezpieczeństwa wizerunku jednostki, zgodności z obowiązującymi regulacjami prawnymi i ustawodawczymi oraz do wewnętrznych mechanizmów kontrolnych. MARION (*Mission Analysis and Risk Impact on Operations Net-work-tool*). MEHARI (*Methode Harmonisee d'Analyse de Risques*) – realizuje zalecenia norm BS 7799 i ISO/IEC 13335 przy użyciu jednolitego systemu oszacowania ryzyka, prawidłowo dobranych zabezpieczeń i lokalizacji zasobów. EBIOS (*Expression des Besoins et Identification des Objectifs de Securite*) – to nie tylko metoda szacowania ryzyka, lecz również narzędzie wspomagające zarząd (służące do określania wymagań, definiowania zakresu badania). W powiązaniu z Common Criteria oraz ciągłym rozwojem w zakresie zarządzania bezpieczeństwem informacji (seria ISO 27000) EBIOS staje się techniką całościowego zarządzania ryzykiem.

Bibliografia

1. Barczak A., Sydoruk T., Bezpieczeństwo systemów informatycznych zarządzania, Bellona, Warszawa 2003.
2. Białas A., Bezpieczeństwo informacji i usług w nowoczesnej instytucji i firmie, WNT, Warszawa 2006.
3. Bieniok H., Ingram M., Marek J., Kompleksowa metoda diagnozowania systemu zarządzania przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999.
4. Iwanowska-Maćkowiak M., Europa on-line. Elektroniczne formy informowania dostępne w Unii Europejskiej, Zeszyt Naukowy Wyższej Szkoły Ekonomii i Innowacji, Lublin 2006, nr 2.
5. Mikułowski-Pomorski J., Jak narody porozumiewają się ze sobą w komunikacji międzykulturowej i komunikowaniu medialnym, Universitas, Kraków 2006.
6. Molski M., Łacheta M., Przewodnik audytora systemów informatycznych, Helion, Gliwice 2007.
7. Wójcik A., System Zarządzania Bezpieczeństwem Informacji zgodny z ISO/IEC 27001, „Zabezpieczenia” 2008, nr 2.

Tomasz **Kujaczyński**

POWIĄZANIA SIECIOWE W SYSTEMACH GOSPODARCZYCH

Wprowadzenie

Gospodarka narodowa jest systemem składającym się z wielu różnorodnych powiązanych ze sobą elementów (przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe, banki, itp.) w taki sposób, że zmiana w jednym z nich pociąga za sobą zmiany w innych, to zbiór obiektów wraz z relacjami między nimi i między ich właściwościami. W skład systemu mogą wchodzić subsystemy, czyli grupy podmiotów szczególnie silnie ze sobą powiązanych w sposób charakterystyczny dla systemu.

Każdy system gospodarczy (subsystem) posiada jednocześnie właściwą dla siebie strukturę, przejawiającą się poprzez wzajemne relacje działań zasobów i podmiotów. Dzięki temu podmioty rynkowe mogą realizować cele niemożliwe do zrealizowania samodzielnie. Związki te ułatwiają rozwój innowacyjności i poprawę wydajności. Ostatnim aspektem relacji w ramach grup podmiotów jest powstanie funkcji sieci, czyli wzajemnych relacji pomiędzy podmiotami. Przybliżenie tego zagadnienia jest celem niniejszego opracowania.

Można przyjąć, że system gospodarczy w sensie strukturalnym jest zbiorem elementów opisujących porządek i przebieg zachodzących w gospodarce procesów. W szczególności zaś system taki obejmuje:

- czynniki ekonomiczne (np. zasoby, kapitały, układ podmiotowy),
- stosunki i zasady działania (proces produkcji i podziału),
- ekonomiczno-prawny porządek instytucjonalno-organizacyjny¹.

Systemy i subsystemy ekonomiczne posiadają też określone struktury: działowo-gałęziowe, własnościowe i instytucjonalno-organizacyjne. Instrumentem umożliwiającym w najpełniejszy sposób analizowanie struktur wewnętrznych systemów, jak i subsystemów w zakresie wykorzystania zasobów oraz procesów produkcji i podziału jest tabela przepływów międzygałęziowych. Z kolei układ podmiotowy najpełniej odzwierciedla struktura instytucjonalno-organizacyjna.

¹ J. Sułkowska, Istota transformacji ustrojowej, W: Socjologia gospodarki, red. J. Sułkowska, WSZiP, Łomża 2001, s. 30.

1. Powiązania sieciowe systemów

Pomiędzy elementami systemu zachodzą pewne relacje o charakterze powiązań sieciowych. Postępująca konkurencja zmusza podmioty rynkowe do coraz ściślejszego współdziałania z wybranymi grupami partnerów, z którymi tworzą wspólnie łańcuch wartości, rozumiany jako zespół wyodrębnionych działań zmierzających do sprzedaży produktów nabywcom². Analiza tych działań doprowadziła do rozwoju tzw. „podejścia sieciowego” w badaniach zależności pomiędzy podmiotami gospodarczymi w aspekcie instytucjonalnym.

W literaturze przedmiotu wskazuje się szereg korzyści wiążących się z powstawaniem powiązań sieciowych:

- redukują niepewność będącą wynikiem funkcjonowania mechanizmu rynkowego,
- zwiększają zdolność adaptacji podmiotów gospodarczych do zmieniających się warunków otoczenia,
- ułatwiają bardziej racjonalne wykorzystanie zdolności produkcyjnych w ramach sieci,
- ułatwiają dostęp do ograniczonych zasobów i umiejętności,
- zwiększają szybkość działania,
- ułatwiają pozyskanie informacji.

Można również znaleźć stwierdzenie, że współpraca przedsiębiorstw w ramach sieci ogranicza asymetrię informacji, jak również skłania do wzrostu innowacyjności.

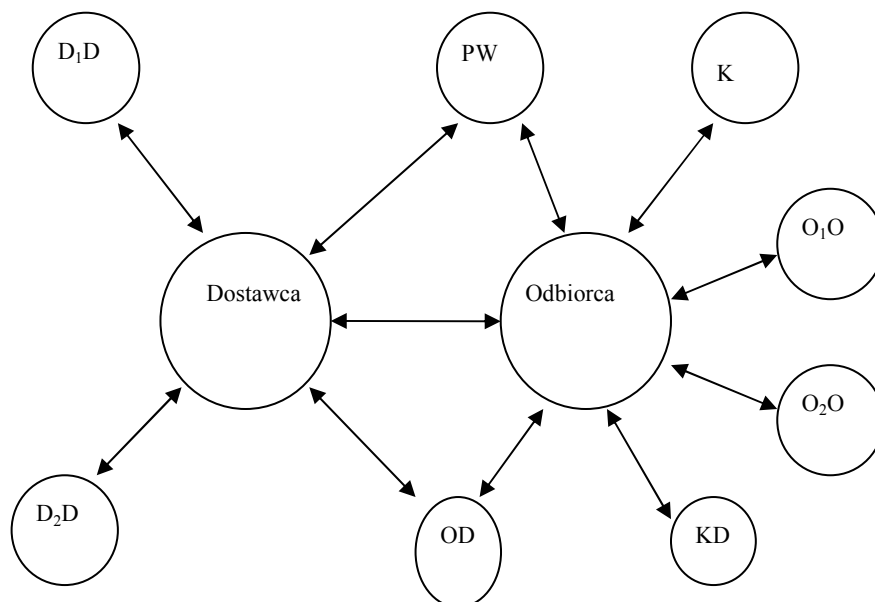
W ramach systemu powiązania sieciowe mogą przybrać zasadniczo dwie postaci:

- sieci zdominowanych, tj. takich kiedy przedsiębiorstwo posiada związki dwustronne z wieloma mniejszymi partnerami,
- sieci równorzędnych partnerów, tj. takich kiedy podmioty współpracujące tworzą wzajemne silne związki i rozwijają współpracę na wielu płaszczyznach.

Powiązania sieciowe mogą mieć charakter stosunku podstawowego, zwanego czasem stosunkiem pierwszego rzędu, obejmującego wszelkie związki pomiędzy dostawcą i odbiorcą. Dotyczą one w szczególności: wymiany handlowej i technologii, powiązań finansowych oraz kontaktów nieformalnych. Te ostatnie z kolei przybierają postać kapitału społecznego rozumianego jako sieci spontanicznych więzi i wzajemnego zaufania, które warunkują funkcjonowanie społeczeństwa³. Z kolei stosunek pośredni, określany też mianem drugiego rzędu

² E. Cyron, Nowy paradygmat strategii konkurencji, W: Konkurencyjność przedsiębiorstw - nowe podejście, red. E. Skawińska, PWN, Warszawa-Poznań 2002, s. 13.

³ R. Putnam, Making democracy Work, Princeton University Press, Princeton 1993.



D₁D – dostawca dostawcy
 D₂D – inny dostawca dostawcy
 OD – komplementarny dostawca
 PW – podmiot wspomagający (np. konsultant bank)
 K – konkurent
 O₁O – odbiorca odbiorcy
 O₂O – inny odbiorca odbiorcy
 KD – konkurencyjny dostawca

Rys. 1. Uwarunkowania stosunku podstawowego (I rzędu) związkami II rzędu.

Źródło: J. Anderson, H. Håkansson, J. Johanson, Dyadic Business Relationships within a Business Network Context, W: Understanding Business Markets, red. D. Ford, The Dyrden Press, London 1997, za: K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 57.

dotyczy relacji pomiędzy otoczeniem a dostawcą odbiorcą⁴. Zależności pomiędzy stosunkami podstawowymi a pośrednimi obrazuje rysunek 1.

Cechą szczególną powiązań sieciowych mogą być „luki” występujące pomiędzy podmiotami zarówno w układzie poziomym, jak i pionowym, a które można

⁴ K. Fonfara, Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw, PWE, Warszawa 2004, s. 55.

zdefiniować jako słabsze powiązania pomiędzy podmiotami⁵. Jak podaje R.S. Burt systemy, w których funkcjonują luki są często bardziej przedsiębiorcze od pozostałych⁶.

W powiązaniach sieciowych systemów gospodarczych szczególną rolę odgrywa kapitał społeczny wypełniający przestrzeń społeczną pomiędzy podmiotami gospodarczymi, mający swoje źródło w interakcjach, dzięki którym powiązania i sieci oparte są na fundamentach współdziałania. Kapitał społeczny, podobnie jak inne formy kapitału, służy też podwyższeniu efektywności funkcjonowania i rozwoju systemów gospodarczych głównie poprzez ułatwianie współdziałania pomiędzy uczestnikami⁷. Wyjątkowość powiązań sieciowych występujących w kapitale społecznym, a także ewentualne luki w nim, wynika z tego, iż wykraczają one w swym trwaniu poza dokonywane na bieżąco transakcje rynkowe.

2. Gospodarka żywnościowa jako system

Najpełniejszą definicją gospodarki żywnościowej w sensie strukturalnym stworzyli J.H. Davis i R.A. Goldberg⁸. Według tej definicji gospodarka żywnościowa obejmuje trzy człony:

- agregat zaopatrujący rolnictwo i przemysł spożywczy w środki produkcji i usługi produkcyjne,
- agregat rolnictwa właściwego,
- agregat przetwórstwa spożywczego.

W tym ujęciu podstawą wyodrębnienia gospodarki żywnościowej, zwanej też agrobiznesem, z systemu gospodarczego, jest postępująca integracja pionowa pomiędzy wyszczególnionymi wyżej agregatami. Człony te łączy infrastruktura wsi i rolnictwa, która jest jednocześnie warunkiem efektywności funkcjonowania gospodarki żywnościowej. Wspomniani powyżej autorzy traktują agrobiznes jako część produkcji materialnej, obejmującej procesy produkcyjne związane z wytwarzaniem żywności zachodzące w tych podmiotach gospodarczych, które są z tą produkcją związane. Innymi słowy mamy tu do czynienia z podporządkowaniem funkcjonalnym, a nie przedmiotowym. Dodatkową przesłanką, przesądzającą

⁵ R.S. Burt, The social capital of structural holes, "New Directions In Economic Sociology", New York 2001, s. 204.

⁶ Tamże.

⁷ W. Dyduch., M. Szczepankiewicz, E. Szczepankiewicz, Kapitał społeczny podstawą zdobywania przewagi konkurencyjnej w Nowej Ekonomii, W: Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji, red. M. Moszkowicz, Politechnika Wrocławska, Polanica Zdrój 2001, s. 193-202.

⁸ J.H. Davis, R.A. Goldberg, A concept of agribusiness, Harvard University, Boston 1957, za: A. Czyżewski, Gospodarka żywnościowa jako subsystem społeczno-gospodarczy, W: Gospodarka żywnościowa w Polsce i regionie, red. A. Czyżewski, PWE, Warszawa 1992, s. 24.

o konieczności całościowego rozpatrywania wytwarzania żywności, jest Zachowanie harmonijnego rozwoju wszystkich działów gospodarki biorących udział w tym procesie, co w przypadku wycinkowego rozpatrywania tej problematyki, ze względu na jej złożoność, nie jest możliwe.

Warto również w tym miejscu wskazać na wyodrębnienie się gospodarki żywnościowej ze struktury gospodarki narodowej ze względu na postępującą integrację procesu wytwarzania żywności⁹. Proces ten zachodzi przy tym zarówno w płaszczyźnie poziomej, jak i pionowej. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z łączeniem uczestników określonej fazy wytwarzania żywności. Z kolei integracja pionowa oznacza łączenie poszczególnych faz tego procesu, np. poprzez kontraktację, czy umowy wieloletnie. Integracja oznacza między innymi stabilizację warunków gospodarowania tak dla rolników, jak i producentów z pozostałych działów. Ułatwia również w relacjach dostawca odbiorca obniżenie kosztów transakcyjnych, jak również eliminuje ryzyko oportunistów, tj. nieuczciwego wykorzystywania jednej ze stron, zmierzającego do zawarcia transakcji po cenie nie gwarantującej pokrycia kosztów produkcji. Rolnicy zapewniają sobie nie tylko zbyt produkcji, ale mogą z dużo większą niż dotychczas dokładnością szacować przyszłe dochody. Umożliwia to wydłużenie perspektywy gospodarowania. Z kolei producenci z działu zajmującego się przetwórstwem rolno-spożywczym zapewniają sobie stałe źródło dostaw. Mogą przy tym wpływać na jakość produktów rolnych, określając parametry produkcji. Zwiększa to siłę konkurencyjną zintegrowanych firm, między innymi poprzez racjonalizowanie kosztów. Sytuacja ta dotyczy zwłaszcza przypadku integracji pionowej¹⁰. Co istotne, partnerem wiodącym tego procesu jest zwykle podmiot z branży przemysłu przetwórczego. Aby uniknąć postawienia rolników w niekorzystnej sytuacji niezbędna jest współpraca pozioma, prowadząca do wzmocnienia pozycji rolników, zmuszając ich przy tym do zwiększonej aktywizacji własnych zasobów¹¹.

Postępujący proces specjalizacji i integracji, pociągający za sobą ustalenie pewnej struktury i towarzyszących jej powiązań sieciowych, stwarza podstawy do traktowania gospodarki żywnościowej jako subsystemu gospodarczego, czyli części gospodarki w dużym stopniu wewnętrznie zintegrowanej funkcjonującej w ramach gospodarki narodowej.

⁹ J. Babiak, *Gospodarka żywnościowa*, KiW, Warszawa 1978, s. 57.

¹⁰ J. Małysz, *Procesy integracyjne w agrobiznesie*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1996, s. 8.

¹¹ Tamże.

3. Powiązania sieciowe w gospodarce żywnościowej

Powiązania sieciowe w gospodarce żywnościowej mają różnorodny charakter ze względu na siłę wzajemnych powiązań i zakres wzajemnego oddziaływania podmiotów. Zróżnicowanie to wiąże się z różnorodnością produktów dostarczanych pomiędzy dostawcami a odbiorcami, jak również z tradycjami historycznymi na poszczególnych rynkach¹². Poniżej skoncentrowano się na relacjach rolnik – przedsiębiorstwo przetwórcze. Na większości rynków produktów rolnych są to sieci zdominowane (przez integratora-przedsiębiorstwo przetwórcze), a powiązania przyjmują w najlepszym razie postać kontraktacji. Ograniczają się w związku z tym do więzi pionowych.

Umowy pomiędzy producentami – rolnikami a przedsiębiorstwami rolno-spożywczymi mogą przyjąć mniej lub bardziej sformalizowany charakter. Najprostsze, spotykane m.in. na rynku żywca wieprzowego, polegają na dostarczeniu przez rolnika w określone dni i godziny do punktu skupu „produktu – tucznika” w zamian za wynagrodzenie będące pochodną wagi i ceny za kilogram. Transakcje na tym rynku są wysoce niesformalizowane, mogą się wiązać z zależnościami pozaekonomicznymi. Informacja o skupie, aktualnej cenie i wymogach odbiorców, wreszcie dziennych limitach jest przekazywana w drodze osobistego, telefonicznego kontaktu producenta z punktem. Wszelkie koszty skupu, np. zaświadczenie o badaniu weterynaryjnym, transport żywca do punktu skupu są „przerzucane” na producenta. Skup zwierząt odbywa się przy uwzględnieniu podstawowych parametrów dotyczących jakości mięsa, przede wszystkim mięsności. Uzyskiwana cena jest pochodną mięsności. Utrzymanie wysokiego jej parametru jest uzależnione od doboru właściwego gatunku zwierzęcia oraz pasz, co również przerzucane jest na producenta. Dodatkowym utrudnieniem w przypadku tego typu transakcji jest opóźnienie płatności na rzecz rolnika. Należności są wypłacane często nieregularnie, w nieoprocentowanych ratach. Ponadto, z uwagi na to, że cena jest zależną od relacji popytowo-podażowych, często kształtuje się na poziomie, który nie gwarantuje pokrycia kosztów produkcji. Reasumując, tego typu transakcje, często spotykane na rynku, są obciążone dużym ryzykiem wynikającym z niepewności co do ceny, a więc i dochodu zarówno dziś, jak i w przyszłości oraz niepewności co do terminów płatności.

Wyższym stopniem powiązania producenta z odbiorcą jest zawarcie umowy kontraktacyjnej w ramach systemu umów pomiędzy dostawcami surowców rolniczych (zgodnie z wytycznymi odbiorcy) a integratorem. Umowy kontraktacyjne określają zwykle warunki dotyczące:

¹² T. Kujaczyński, A. Sapa, Znaczenie kontraktacji w kształtowaniu siły konkurencyjnej przedsiębiorstw w sferze agrobiznesu, W: Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie, red. D. Niezgoda, AR, Lublin 2003.

- ilości oferowanego przez producenta rolnego produktu – surowca,
- informacje w zakresie ceny i terminu płatności,
- informacje w zakresie terminów dostaw,
- jakości surowca,
- trybu płatności,
- dodatkowych usług świadczonych przez integratora na rzecz producenta oraz warunków płatności za nie.

Umowy tego typu są zawierane między innymi na rynku rzepaku, buraka cukrowego i mleka. Z badań przeprowadzonych wśród wielkopolskich rolników¹³ wynika, że zainteresowanie zawarciem umowy kontraktacyjnej związane jest przede wszystkim z możliwością uzyskania wysokiej ceny. W kolejności wskazywano na terminy dostaw, wielkość partii dostawy, odpowiednią jakość, jako ostatnią – możliwość uzyskania pomocy agrozootechnicznej. Wśród najczęściej wymienianych korzyści z podpisania umowy kontraktacyjnej były: pewność zbytu, gwarantowana cena, możliwość planowania produkcji, znajomość terminu sprzedaży. Jako wady umowy kontraktacyjnej rolnicy znajdowali przede wszystkim wydłużony termin płatności, kary wynikające z niedotrzymania warunków umowy, niskie lub narzucane ceny, uniemożliwienie wykorzystywania szans (związanych np. z wyższą ceną surowca) pojawiających się na rynku. Różnie, jako wada bądź zaleta, traktowane było pewne ograniczenie suwerenności producenta i zgoda na regulacyjne oddziaływanie odbiorcy. Wyraźnie zaznacza się w takiej sytuacji silniejsza, dominująca rola odbiorcy, który de facto określa zasadnicze elementy transakcji w szczególności cenę, przerzucając przy tym część kosztów transakcyjnych na dostawcę.

O ile powiązania sieciowe w układzie pionowym w postaci umów kontraktacyjnych występują na niektórych rynkach agrobiznesu, o tyle w niewielkim stopniu można zaobserwować rozwój więzi poziomych (pod postacią grup producenckich i spółdzielni), wzmacniających w istocie korzyści płynące z obniżenia kosztów transakcyjnych i tworzenia zintegrowanego łańcucha wartości. Paradoksalnie wiąże się to ze zbyt silnym powiązaniem nieformalnym pomiędzy producentami rolnymi, co w kategoriach luki strukturalnej wskazuje na niższą przedsiębiorczość lokalnych systemów społecznych. Oznacza to oczywiście pogorszenie jakości kapitału społecznego.

Wnioski

Powiązania sieciowe w systemach gospodarczych są niezwykle istotne dla kreowania łańcucha wartości. W przypadku gospodarki żywnościowej są

¹³ H. Pondel, M. Pondel, Integracja pionowa rolnictwa z przetwórstwem w opinii wielkopolskich producentów rolnych, Roczniki Naukowe SERiA, Bydgoszcz 2002, s.168-169.

stosunkowo słabo rozwinięte, co utrudnia tworzenie wartości. Na niektórych rynkach można zaobserwować rozwój sieci w układzie pionowym pod postacią kontraktacji. Brak więzi integracyjnych poziomych, uwarunkowanych historycznie, może być rozpatrywany w kategorii luki strukturalnej w połączeniach sieciowych sektora. Brak skłonności do współpracy poziomej może wskazywać na słaby rozwój kapitału społecznego. Sytuacja taka utrudnia rozwój systemu gospodarki żywnościowej jako całości.

Bibliografia

1. Anderson J., Håkansson H., Johanson J., *Dyadic Business Relationships within a Business Network Context*, W: *Understanding Business Markets*, red. D. Ford, The Dyrden Press, London 1997.
2. Babiak J., *Gospodarka żywnościowa*, KiW, Warszawa 1978.
3. Burt R. S., *The social capital of structural holes*, „*New Directions In Economic Sociology*”, New York 2001.
4. Czyżewski A., *Gospodarka żywnościowa jako subsystem społeczno-gospodarczy*, W: *Gospodarka żywnościowa w Polsce i regionie*, red. A. Czyżewski, PWE, Warszawa 1992.
5. Davis J.H., Goldberg R.A., *A concept of agribusiness*, Harvard University, Boston 1957.
6. Dyduch W., Szczepankiewicz M., Szczepankiewicz E., *Kapitał społeczny podstawą zdobywania przewagi konkurencyjnej w Nowej Ekonomii*, W: *Strategie i konkurencyjność przedsiębiorstw po dziesięciu latach transformacji*, red. M. Moszkowicz, Politechnika Wrocławska, Polanica Zdrój 2001.
7. Fonfara K., *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2004.
8. Kujaczyński T., Sapa A., *Znaczenie kontraktacji w kształtowaniu siły konkurencyjnej przedsiębiorstw w sferze agrobiznesu*, red. D. Niezgoda, *Źródła przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw w agrobiznesie*, AR, Lublin 2003.
9. Małysz J., *Procesy integracyjne w agrobiznesie*, Centrum Doradztwa i Edukacji w Rolnictwie, Poznań 1996.
10. Putnam R., *Making democracy work*, Princeton University Press, Princeton 1993.
11. Sułkowska J., *Istota transformacji ustrojowej*, W: *Socjologia gospodarki*, red. J. Sułkowska, WSZiP, Łomża 2001.