

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (157) ROK 2013

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

**SKŁAD RADY PROGRAMOWEJ KWARTALNIKA NAUKOWEGO
„ORGANIZACJA I KIEROWANIE”:**

Bogdan Nogalski – Przewodniczący Rady Programowej (Uniwersytet Gdański)
Ryszard Borowiecki – Wiceprzewodniczący Rady Programowej
(Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)
Maria Romanowska – Wiceprzewodnicząca Rady Programowej
(Szkola Główna Handlowa w Warszawie)
Wiesław M. Grudzewski (Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”)
Jan Jeżak (Uniwersytet Łódzki)
Andrzej K. Koźmiński (Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie)
Kazimierz Krzakiewicz (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu)
Tadeusz Listwan (Społeczna Akademia Nauk w Łodzi, Wyższa Szkoła Zarządzania
i Bankowości we Wrocławiu)
Janusz Strużyna (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach)
Michał Trocki (Szkola Główna Handlowa w Warszawie)
Wiktor Askanas (University of New Brunswick, Kanada)
Klaus Brockhoff (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung Vallendar, Niemcy)
Zbigniew J. Czajkiewicz (University of Houston, USA)
William Egelhoff (Graduate School of Business, Fordham University, New York, USA)
Frank Krawiec (Pennsylvania University, USA)
Rainer Marr (Universität der Bundeswehr, München, Niemcy)
Claude Martin (Université Grenoble, Francja)
Jurij Pawlenko (Rosyjska Akademia Nauk, Rosja)
Zdenek Soucek (Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Pradze, Czechy)
Norbert Thom (Universität Bern, Szwajcaria)

ORGANIZACJA I KIEROWANIE

ORGANIZATION AND MANAGEMENT

NR 4 (157) ROK 2013

Indeks 367850 ISSN 0137-5466

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA
POLSKIEJ AKADEMII NAUK

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE
KOLEGIUM ZARZĄDZANIA I FINANSÓW

PAN



WYDAWCA:

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK I SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Publikacja dofinansowana przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego

Kolegium Redakcyjne:

Szymon Cyfert (Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu) – **redaktor naczelny**

Janusz Czekaj (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **zastępca redaktora naczelnego**

Jacek M. Rybicki (Uniwersytet Gdański) – **zastępca redaktora naczelnego**

Piotr Wachowiak (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **sekretarz redakcji**

Redaktorzy tematyczni:

Janusz Czekaj (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) – **metodologia nauk o zarządzaniu, koncepcje i metody zarządzania**

Wojciech Dyduch (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **przedsiębiorczość, zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami**

Aldona Frączkiewicz-Wronka (Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach) – **zarządzanie publiczne**

Jerzy Niemczyk (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **teoria organizacji i zarządzania**

Jacek M. Rybicki (Uniwersytet Gdański) – **zarządzanie strategiczne**

Agnieszka Sopińska (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie) – **zarządzanie wiedzą i kapitałem intelektualnym**

Marzena Stor (Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu) – **zarządzanie zasobami ludzkimi**

Maciej Urbaniak (Uniwersytet Łódzki) – **logistyka i zarządzanie jakością**

Sekretariat: Anna Domalewska, tel. 22 564 95 34, e-mail: anna.domalewska@sgh.waw.pl

Dystrybucja i promocja: Anna Czulek, tel. 22 564 98 37, e-mail: anna.czulek@sgh.waw.pl

Redaktor językowy: Anna Matysiak-Kolasa, e-mail: anna.matysiak@sgh.waw.pl

Redaktor techniczny: Ewa Łukasiewicz, e-mail: ewa.lukasiewicz@sgh.waw.pl

© Copyright by Polska Akademia Nauk – Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania

& Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa 2013

Wszelkie prawa zastrzeżone. Kopiowanie, przedrukowywanie i rozpowszechnianie całości lub fragmentów niniejszej publikacji bez zgody wydawcy zabronione.

Wersja pierwotna: publikacja drukowana.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

All articles published in the quarterly are subject to reviews.

Recenzent statystyczny: Małgorzata Rószkiewicz (Szkoła Główna Handlowa w Warszawie)

Recenzenci artykułów w tym numerze: Grażyna Aniszewska, Grzegorz Bełz, Barbara Bojewska, Małgorzata Gableta, Piotr Grajewski, Wioletta Jakubowska, Beata Jamka, Stanisław Krawczyk, Bogusz Mięka, Włodzimierz Rudny, Adam Samborski, Anna Skowronek-Mielczarek, Mirosław Szreder, Bernard Ziębicki.

Adres redakcji:

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Kolegium Zarządzania i Finansów

al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa

e-mail: oik@sgh.waw.pl, www.sgh.waw.pl/oik/

Projekt okładki: Małgorzata Przestrzelska

Skład i łamanie: DM Quadro

Druk i oprawa: QUIK-DRUK s.c.

nakład 330 egz.

Zamówienie 192/X/13

Spis treści

Szymon Cyfert	
OD REDAKTORA NACZELNEGO	7
Witold Kowal	
SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ – ZRÓŻNICOWANE ASPEKTY INTERPRETACJI	11
EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY – DIVERSE ASPECTS OF INTERPRETATION	23
Maciej Szymczak	
MODELE ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W ŁAŃCUCHU DOSTAW	25
INFORMATION MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN	39
Anna Skowronek-Mielczarek	
STRATEGIE I METODY ROZWOJU W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW	41
STRATEGIES AND METHODS OF DEVELOPMENT OF POLISH ENTERPRISES IN PRACTICE	55
Igor Postuła	
NADZÓR URZĘDNICZY JAKO SZCZEGÓLNY INSTRUMENT NADZORU KORPORACYJNEGO (<i>CORPORATE GOVERNANCE</i>) SPÓŁEK SKARBU PAŃSTWA	57
THE MINISTRY OFFICIALS' SUPERVISION AS THE SPECIFIC CORPORATE GOVERNANCE INSTRUMENT IN STATE OWNED COMPANIES	75
Krzysztof Jamroz	
STAN BADAŃ NAD KULTURĄ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ	77
THE CURRENT STATE OF RESEARCH ON CULTURE OF LEARNING ORGANIZATION	88
Aleksandra Rudawska	
DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJACH – ISTOTA, BARIERY I EFEKTY ...	89
KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS – ITS NATURE, BARRIERS AND EFFECTS ...	103
Ewa Beck-Krala	
KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW WYNAGRODZEŃ PRACOWNICZYCH W CZASIE KRYZYSU	105
CREATING EMPLOYEE'S COMPENSATION DURING THE RECESSION	117
Robert Stanisławski	
WPŁYW DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI INNOWACYJNYCH NA KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE	119
IMPACT OF INNOVATION CAPABILITIES ON CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN SECTOR OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES	138

Adam Mikołajewicz, Waldemar Rogowski

METODY WYCENY PROJEKTÓW ROZWIJAJĄCYCH INNOWACYJNE LEKI	141
VALUATION METHODOLOGIES OF A DRUG DISCOVERY PROJECTS – PART I ABSTRACT ...	163
RECENZJE I OMÓWIENIA	165
WSPOMNIENIE BRONISŁAWA BIEGELEISENA-ŻELAZOWSKIEGO	169
KONFERENCJA METODOLOGICZNA „WSPÓŁCZESNE NAUKI O ZARZĄDZANIU”	175
OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA	181
KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK ...	184
SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE	185

OD REDAKTORA NACZELNEGO

Postrzeżenie natury organizacji przez pryzmat założeń podejścia cybernetycznego pozwala na wyróżnienie trzech krytycznych składowych organizacji – systemu celów determinującego wymagania na wejściu, procesów opisujących sposoby transformacji zasobów oraz systemu mierników stanowiącego podstawę przeprowadzenia oceny efektów działań. Tylko pierwsza z wymienionych składowych – system celów – ma charakter zmiennej względnie niezależnej, natomiast zakres procesów i konfiguracja systemu mierników są pochodnymi przyjętego w organizacji systemu celów. O ile poprawność ukształtowania zarówno systemu celów, jak i procesów transformacji w większości organizacji nie budzi większych zastrzeżeń, o tyle można zaobserwować zjawisko „trwałej dysfunkcji” w systemach mierników. Błędy popełniane w konstruowaniu systemu mierników – definiowanie mierników bez precyzyjnego określenia źródeł zasileń, niedopasowanie mierników do krytycznych obszarów działań organizacji, nadmiarowość mierników oraz brak przeprowadzania analizy kosztów wykorzystania mierników – przekładają się na przeciążenie systemu zarządzania, i w konsekwencji na obniżenie sprawności funkcjonowania organizacji.

Konstruując system mierników, należy przyjąć założenie, że liczba mierników powinna być uzależniona od wielkości organizacji, dynamiki otoczenia oraz poziomu dojrzałości zaimplementowanych w organizacji systemów zarządzania, przy czym przyrost liczby mierników powinien mieć charakter logarytmiczny, a nie liniowy. Niestety, zarządzający organizacjami przyjmują często niepoprawne metodycznie założenie, że lepiej mierzyć więcej niż mniej, zapominając tym samym, że nadmiarowość mierników może być czynnikiem wpływającym destrukcyjnie na poziom zaangażowania i kreatywność pracowników. Taki stan rzeczy powoduje, że pytanie o sposoby ukształtowania systemu pomiaru działań w organizacji jest pytaniem jednoznacznie wpisującym się w główny nurt dyskusji w naukach o zarządzaniu.

Wskazując na znaczenie systemów pomiaru w procesach zarządzania współczesnymi organizacjami, Witold Kowal podejmuje próbę włączenia się w dyskusję nad

* Redaktor Naczelny kwartalnika „Organizacja i Kierowanie” – **dr hab. Szymon Cyfert**, prof. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.

mechanizmami interpretacji ocen działania. Wyprowadzone przez Autora interesujące poznawczo wnioski pozwoliły na zarysowanie różnic między pojęciami skuteczności metodologicznej, skuteczności przewidywanej i efektywności.

U podstaw artykułu Macieja Szymczaka leży założenie, że w obliczu dynamiki procesów internacjonalizacji i globalizacji działalności oraz nasilonej konkurencji tradycyjne modele zarządzania informacją nie są wystarczające dla odniesienia sukcesu rynkowego. Wyniki przeprowadzonego przez Autora postępowania badawczego wskazują na niski poziom harmonizacji procesów zarządzania informacją w łańcuchach dostaw oraz nakierowanie procesów zarządzania informacją na kształtowanie relacji wewnętrznych.

Przedmiotem rozważań w artykule Anny Skowronek-Mielczarek jest problematyka zarządzania strategicznego oraz metod rozwoju przedsiębiorstw. Przyjęcie założenia, że warunkiem sukcesu rynkowego współczesnego przedsiębiorstwa jest ciągły jego rozwój, stanowi dla Autorki punkt wyjścia do przeprowadzenia postępowania badawczego, którego wyniki wskazują na znaczenie wzrostu udziału w rynku, zapewnienie finansowej stabilizacji oraz utrzymanie osiągniętej pozycji na rynku.

Igor Postuła omawia wyniki postępowania badawczego nad problematyką nadzoru w spółkach Skarbu Państwa. Autor wskazuje, że administracyjny charakter nadzoru urzędniczego uzależnia spółki od biurokratycznych mechanizmów, przekłada się na brak transparentności funkcjonowania i ogranicza poziom autonomii decyzyjnej na poziomie operacyjnym, co negatywnie wpływa na efektywność funkcjonowania badanych podmiotów.

U podstaw artykułu Krzysztofa Jamrozego leży założenie, że efektywność organizacji uczących się jest uzależniona od poziomu kultury organizacyjnej. Autor, postulując opracowanie kompleksowego modelu kontroli kultury organizacyjnego uczenia się, dowodzi że proces kształtowania kultury uczenia się w organizacji powinien być traktowany jako nadrzędny cel organizacji.

Przyjęcie przez Aleksandrę Rudawską założenia o znaczeniu procesu zarządzania wiedzą dla rozwoju koncepcji zarządzania stanowi punkt wyjścia do przeprowadzenia analizy procesu dzielenia się wiedzą na poziomie organizacyjnym. Autorka podejmuje próbę systematyzacji podejść do dzielenia się wiedzą, klasyfikacji barier tego procesu oraz identyfikacji jego indywidualnych i organizacyjnych efektów.

Ewa Beck-Krala poddaje ocenie praktyki wynagradzania i motywowania pracowników w warunkach kryzysu. Autorka wskazuje, że mechanizmy wynagradzania pracowników w coraz większym stopniu bazują na uzależnieniu ogólnego wynagrodzenia od wyników pracy, co stanowi zarówno skuteczny bodziec motywacyjny, jak i elastyczny składnik zarządzania kosztami.

Robert Stanisławski omawia wyniki postępowania badawczego nad wpływem dynamicznych zdolności innowacyjnych na kształtowanie przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Autor wskazuje na istnienie korelacji

między zdolnościami innowacyjnymi a konkurencyjnością rynkową przedsiębiorstw z sektora MSP, jednakże Jego zdaniem nie jest to zależność wprost proporcjonalna, co oznacza, że wzrost zdolności innowacyjnych nie może być rozważany w kategoriach gwarancji osiągnięcia sukcesu rynkowego.

Artykuł Adama Mikołajewicza i Waldemara Rogowskiego stanowi wprowadzenie do tematyki wyceny projektów badawczo-rozwojowych w obszarze biotechnologii. Zdaniem Autorów zapewnienie sukcesu komercjalizacji prowadzonych prac badawczych wymaga wprowadzenia wystandaryzowanego i sformalizowanego procesu wyceny projektów, bazującego na wiedzy z zakresu biotechnologii, farmakoeconomii oraz finansów przedsiębiorstw.

Życzę ciekawej lektury!
Szymon Cyfert

SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ – ZRÓŻNICOWANE ASPEKTY INTERPRETACJI

Wprowadzenie

Jednym z istotniejszych problemów w naukach o zarządzaniu nadal pozostaje zdolność pomiarów działań zachodzących w organizacji. W obrębie tej problematyki głównym przedmiotem studiów są sposoby i zakresy pomiarów wyników (efektów) działań organizacji, które z reguły są determinowane rozwojem nauki, a zwłaszcza formułowanymi koncepcjami teoretycznymi. Potwierdzeniem rozwoju tej problematyki jest coraz większa liczba publikacji prezentujących kombinacje efektów (wskaźników) zawartych w różnych kartach wyników, tablicach czy też modelach. Innym aspektem pomiarów efektów funkcjonowania przedsiębiorstwa jest problem ich interpretacji, tj. ocen, jakich dokonujemy na podstawie zestawów parametrów demonstrujących owe efekty. Celem publikacji jest podjęcie tego drugiego wątku, czyli problemu ocen efektów działań. Zagadnienie to odnosi się przed wszystkim do interpretacji kategorii stanowiących istotę sprawności (działania lub organizacji), problematyki podejmowanej wielokrotnie w Polsce. Autor pozwala sobie dołączyć do dyskusji na ten temat.

Znaczenie pojęć, takich jak: sprawność, skuteczność, efektywność wydaje się być dość oczywiste. Zwłaszcza w Polsce, gdzie pod wpływem dorobku Polskiej Szkoły Prakseologii ugruntował się dość jednoznaczny sposób ich interpretacji. Jednak kiedy dokona się bardziej pogłębionego przeglądu różnych publikacji z zakresu zarządzania, okazuje się, iż zagadnienia te są interpretowane dość wieloznacznie. Niejednokrotnie gubimy się w interpretacji tych kategorii pod wpływem studiów dorobku zawartego w publikacjach obcojęzycznych. Taka zmienność nie dotyczy tylko aspektu

* **Dr hab. Witold Kowal, prof. UE** – Katedra Zarządzania Marketingowego, Instytut Marketingu, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

językowego analizy tych kategorii. Zróżnicowanie interpretacji kategorii skuteczności i efektywności bardzo często wiąże się z problematyką możliwych zakresów ocen formułowanych w ramach nauk o zarządzaniu.

Przeprowadzona przez autora publikacji analiza dorobku teoretycznego w zakresie interpretacji powyższych kategorii pozwala zidentyfikować przynajmniej trzy aspekty (płaszczyzny), które stanowią istotę problemów zmienności interpretacji skuteczności i efektywności, tj.:

- wyznaczenie stosownych odpowiedników dla terminów polsko- i angielskojęzycznych odnoszących się do kategorii sprawności, co jest zagadnieniem szczególnie trudnym w kontekście niejednoznaczności tych terminów; kluczowym problemem staje się poszukiwanie stosownych odpowiedników między polskojęzycznymi kategoriami: sprawność, skuteczność, efektywność, ekonomiczność, wydajność, a anglojęzycznymi terminami: *effectiveness* i *efficiency*;
- punkty odniesienia wykorzystywane przy interpretacji wszystkich postaci sprawności, które legły u podstaw różnych kierunków badawczych w Polsce i na świecie; w konsekwencji dokonujemy ocen skuteczności lub efektywności w kontekście działania lub organizacji;
- sposób definiowania form sprawności, z których dominujące wydaje się podejścia oparte na ujęciu ilościowym (wynikowym) lub nieilościowym (behawioralnym, procesowym).

Tak złożone uwarunkowania interpretacji stanowią trudną materię dla jednoznacznego i uniwersalnego zdefiniowania kategorii, takich jak skuteczność czy efektywność.

1. Poszukiwanie związku między polskimi i obcymi terminami

W Polsce jedną z pierwszych prób definiowania kategorii związanych z oceną sprawności podjął już K. Adamiecki (1927). Dokonał tego w kontekście poszukiwania stosownego odpowiednika dla angielskiego pojęcia *efficiency*, które zinterpretował jako wydajność [1, s. 231–234]. W późniejszym okresie możemy zaobserwować próby interpretacji różnych kategorii odzwierciedlających problem oceny sprawności (np. P. Drzewiecki i Z. Rytel), ale prawdziwie kompleksowe podejście do problemu oceny działań stało się „owocem” Polskiej Szkoły Prakseologii. W następstwie wielu publikacji, m.in.: T. Kotarbińskiego, T. Pszczołowskiego, J. Zieleniewskiego, J. Kurnała czy W. Kieżuna, wykształcił się dość spójny system interpretacji sprawności. W ramach scharakteryzowanego systemu ocen sprawności do podstawowych jej walorów zaliczono: skuteczność, korzystność i ekonomiczność.

W literaturze obcej problem oceny sprawności najczęściej jest kojarzony z dwiema kategoriami, tj. *effectiveness* i *efficiency*, które spopularyzował w dość efektownych

ujęciach P. Drucker. Próby interpretacji znaczeniowej kluczowych terminów anglojęzycznych związanych z problematyką sprawności organizacji podjęli na gruncie literatury polskiej m.in.: S. Kownacki (1976), T. Pszczołowski (1978) i J. Zieleniewski (1982), a na gruncie literatury anglojęzycznej: W. Gasparski i T. Pszczołowski (1983). Niektórzy z nich swoje interpretacje dokonywali przez analizę publikacji obcych. Autorzy ci zgodnie skojarzyli termin *effectiveness* z kategorią skuteczność. Warto jednak zauważyć, iż T. Pszczołowski (1977) wskazał na związek tego terminu z kategorią efektywności, którą zinterpretował jako pozytywnie oceniane działanie [29, s. 11]. Trudniejszym zadaniem okazało się wskazanie odpowiednika dla terminu *efficiency*, który był odnoszony do korzystności [39, s. 231], sprawności i wydajności [30, s. 219–220] lub relacji efektu do nakładu, czyli ekonomiczności [25, s. 60]. Z kolei W. Gasparski (1983) wyróżnił *universal efficiency* i *economic efficiency*, które odniósł do pojęć sprawności w znaczeniu uniwersalnym oraz ekonomiczności [14, s. 69–70].

W późniejszym okresie próby poszukiwania stosownych odniesień między pojęciami obcymi i polskimi odnajdujemy w wielu innych publikacjach. M. Bielski (1996) wskazał, iż odpowiednikami dla *effectiveness* są efektywność i skuteczność, a dla *efficiency* – wydajność i oszczędność [4, s. 104]. W ujęciu A. Szpaderskiego (2006) właściwym odpowiednikiem dla kategorii skuteczności jest *effectiveness*, ale za stosowne odniesienie dla kategorii sprawności w ujęciu syntetycznym uznaje *efficaciousness* lub *efficacy*. Wskazywana *efficiency* jest w jego opinii odpowiednikiem wydajności [36, s. 15]. Ów Autor różnicę między pojęciami skuteczność i efektywność widzi w tym, iż pierwsza z tych kategorii (skuteczność) odnosi się do realizacji „celu zamierzonego”, a efektywność do osiągnięcia „pozytywnych wyników”.

Trudności w identyfikacji stosownych odpowiedników dla wymienionych powyżej kategorii komplikuje ponadto fakt dość dużej niejednoznaczności ich interpretacji w literaturze obcej. Wskazuje na to chociażby E.H. Shaw (2009), który, poszukując kryteriów oceny efektów działań systemów (*systems performance criteria*), zwraca uwagę na problem niejednoznacznej interpretacji kategorii *efficiency* na gruncie dorobku literatury anglojęzycznej. Dokonując przeglądu interpretacji tego terminu, zauważa, iż był on w przeszłości definiowany jako bliskoznaczny dla pojęć, takich jak: koszty, produktywność – wydajność (*productivity*), skuteczność (*effectiveness*) i koszty – skuteczność (*cost-effectiveness*) [33, s. 854].

Powyższa ilustracja zmienności interpretacji pozwala zauważyć, jak skomplikowanym problemem jest poszukiwanie stosownych odpowiedników, które pozwoliłyby w sposób jednoznaczny, przynajmniej na gruncie językowym, odnieść polski dorobek do koncepcji prezentowanych w literaturze obcej. Godną uwagi jest jednak pewna powtarzalność kojarzenia tych terminów. W przypadku *efficiency* jest nią wydajność lub efektywność ekonomiczna, a kategoria *effectiveness* najczęściej jest utożsamiana ze skutecznością lub efektywnością. Należy jednak zaznaczyć, iż takie odniesie tych terminów nie dotyczy wszystkich publikacji, które ukazały się i pewnie będą ukazywały się w przyszłości.

2. Przedmiot oceny sprawności

W ramach Polskiej Szkoły Prakseologii głównym przedmiotem interpretacji stała się sprawność związana z działaniem człowieka. Kategorią szczególnie istotną, wykorzystywaną przy interpretacji postaci sprawności, był sposób działania. W prakseologii działanie i sposób działania są przede wszystkim przypisane ludziom. Elementami kluczowymi wyróżniającymi sposób działania są nie tylko zasoby, lecz także środki działania, które są celami pośrednimi. Ich zakres doboru oraz kolejność stosowania stanowią istotę sposobu działania.

W literaturze obcej płaszczyzn interpretacji kategorii związanych ze sprawnością jest więcej. Szczególnie „bogaty” pod tym względem wydaje się być dorobek związany z kategorią *effectiveness*. W świetle przeprowadzonych studiów literatury przedmiotu należy wyróżnić następujące kategorie najczęściej łączone z tym terminem [24, s. 28]:

- *management effectiveness* – co można interpretować jako skuteczność kierowania, zarządzania;
- *mangerial effectiveness* – utożsamiane ze skutecznością kierownika;
- *organizational effectiveness* – interpretowane w literaturze polskiej w znaczeniu efektywności organizacji lub efektywności organizacyjnej.

W większości publikacji poświęconych zarządzaniu interpretacja *effectiveness* odnosi się do problemu realizacji celów i najczęściej jest określana jako *management effectiveness*. W ramach tych interpretacji ocena skuteczności sprowadza się wprost do porównywania wyników z celami. Z takimi przykładami możemy spotkać się w opracowaniach m.in.: C.I. Barnarda (1938), G.T. Yarnada (1972), H. Koontz i C. O'Donnell (1984), R. Simons (2000), R.J. Pearce (2000).

Przełom lat 50. i 60. to początek interpretacji kategorii *organizational effectiveness* odnoszonej do problemu oceny organizacji. Wyniki organizacji stały się zatem nie tylko przedmiotem oceny wewnętrznej, lecz także oceny zewnętrznej. W rozwoju interpretacji tej kategorii daje się jednak zauważyć pewną ewolucję. W początkowym okresie kojarzono ją z problemem realizacji celów, czyli skutecznością. Ślady takiej interpretacji odnajdujemy m.in. w publikacjach: B.S. Georgopoulosa i A.S. Tannenbauma (1957), A. Etzioniego (1960), R.H. Halla (1972). Z czasem kategoria zaczyna być postrzegana jako wielokryterialna, wielowymiarowa. Dość obszerne prezentacje tak zróżnicowanego dorobku teoretycznego w zakresie interpretacji tej kategorii prezentują: M. Steers (1975), J.B. Cunningham (1977), G.H. Gaertner i S. Ramnarayan (1983), R.E. Quinn i K. Cameron (1983), K.S. Cameron (1986), A.Y. Lewin i J.W. Minton (1986) oraz J.-F. Henri (2004). W Polsce interpretacji *organizational effectiveness* dokonywali m.in.: S. Kownacki (1976), M.J. Kostecki (1980 i 1982), M. Bielski (1996 i 2002), M. Bratnicki i A. Frączkiewicz-Wronka (2006) oraz M. Bratnicki

(2009). Spotykamy tam pojęcia efektywności organizacyjnej lub efektywności organizacji. W naszej literaturze przedmiotu od początku kategoria ta była postrzegana jako wielowymiarowa. Współcześnie wskazuje się, iż ocena efektywności organizacyjnej wymaga stosowania miar finansowych i pozafinansowych, przy czym te ostatnie uzupełniają ograniczenia miar tradycyjnych, finansowych [6, s. 21].

Na przełomie lat 60. i 70. przedmiotem zainteresowania wielu publikacji naukowych stała się *managerial effectiveness* (skuteczność kierownika) interpretowana w znaczeniu zoptymalizowanego styl kierowania, kompetencji i zachowania kierownika. Ten problem stał się przedmiotem publikacji m.in.: M.S. Kassem i M.A. Moursia (1971) oraz R. Rastogia i V. Davea (2004).

W przypadku kategorii *efficiency* daje się zauważyć mniejsze zróżnicowanie płaszczyzn interpretacji. Co prawda, w literaturze przedmiotu można spotkać wiele kategorii rozwiniętych na bazie tego pojęcia, ale analiza ich definicji pozwala zauważyć dwojakie podejście w interpretacji, tj.:

- utożsamianie *efficiency* ze sprawnością w sensie syntetycznym;
- utożsamianie *efficiency* z problemami wydajności lub efektywności ekonomicznej, czyli porównywaniem efektów i nakładów.

Przykłady interpretacji tej kategorii jako sprawności odnajdujemy w publikacjach Polskiej Szkoły Prakseologii oraz wymienionej powyżej publikacji E.H. Shawa (2009). Polscy autorzy anglojęzycznych publikacji z zakresu prakseologii użyli jako odpowiednika sprawności kategorii *universal efficiency* [14, s. 67], a przy definiowaniu prakseologii jako nauki użyli pojęcia *efficient action* [14, s. VII]. Sposób sformułowania pierwszego z tych pojęć miał związek z istnieniem w anglojęzycznej literaturze przedmiotu innej postaci *efficiency*, którą utożsamiano z wydajnością i efektywnością ekonomiczną.

W naukach o zarządzaniu pierwsze interpretacje kategorii *efficiency* były związane z dorobkiem teoretycznym i publikacjami twórców Naukowego Zarządzania, tj.: F.W. Taylora, F.W. Gilbretha, H.C. Emersona. Poruszali się oni wokół problematyki *efficiency movement* [33, s. 854], którą należy utożsamiać z wydajnością. Kategoria ta przyjmowała wiele postaci, ale na gruncie nauk o zarządzaniu dość szybko zaczęto odnosić ją do miar finansowych. Efektem tego kierunku badań stało się interpretowanie *efficiency* w kategoriach produktywności (*productivity*), a przede wszystkim efektywności ekonomicznej (*economic efficiency*). Źródłem tej ostatniej, najpowszechniejszej dziś interpretacji należy upatrywać m.in.: w badaniach T.Ch. Koopmansa, G. Debreu i kategorii *productive efficiency* [21, s. 84]. W konsekwencji mamy kategorię, która odnosi się do problemu porównań efektu (wyniku) i nakładu, ujmowanych w wymiarze finansowym (zysku i kosztów).

Tak szeroki zakres odniesienia dla interpretacji wyżej wymienionych kategorii stanowi problem dla sformułowania właściwego odniesienia na gruncie języka polskiego. Szczególnym przypadkiem wydaje się być kategoria *organizational*

effectiveness, która w polskiej literaturze przedmiotu została sformułowana jak efektywność organizacji (organizacyjna), mimo użycia terminu *effectiveness*, który jest kojarzony także z kategorią skuteczność. Z kolei efektywność bywa interpretowana także jako efektywność ekonomiczna, co w sensie językowym i zaobserwowanej tradycji badawczej nauk o zarządzaniu odnosi ją do *efficiency*.

W polskiej literaturze przedmiotu jeszcze innym kierunkiem interpretacji kategorii związanych z ocenami sprawności stało się definiowanie ich różnych postaci. W dorobku teoretycznym funkcjonują zatem sprawności w ujęciu: uniwersalnym, syntetycznym, ogólnym, metodologicznym, manipulacyjnym, rzeczywistym i przewidywanym. Szczególnie interesujące są te ostatnie postacie sprawności, gdyż pozwalają postrzegać ocenę w różnych aspektach czasowych, nadając ocenie działań charakter interpretacji w ujęciu *ex post* i *ex ante*.

3. Różne podejścia w interpretacji sprawności

Niemal od samego początku interpretacji kategorii *effectiveness* i *efficiency* daje się zauważyć dwa podejścia w sposobie ich definiowania. Wystarczy porównać interpretacje kategorii *effectiveness* dokonane przez C.I. Barnarda (1938) i P. Druckera (1963). Pierwszy z tych autorów (C.I. Barnard) podjął się tej interpretacji najwcześniej. W jego ujęciu *effectiveness* (skuteczność) „wiąże się z osiągnięciem celów kooperacji” [3, s. 60]. Stanowi zatem przedmiot interpretacji wyników i celów, które z reguły są kwantyfikowalne. Tego rodzaju podejście dominowało w Polskiej Szkole Prakseologii. Porównanie skutku działania z celem stanowiło istotę oceny skuteczności. Jak zatem można zauważyć, ocena skuteczności jest przede wszystkim związana z porównaniem wielkości kwantyfikowalnych.

Dla P. Druckera źródłem inspiracji dla interpretacji *effectiveness* była publikacja H. Towna (1886), w której ów Autor skoncentrował się na zagadnieniu kompetencji ówczesnego kierownika (inżyniera). Według P. Druckera *effectiveness* (skuteczność) to *doing the right things*, czyli „robienie właściwych rzeczy” [11, s. 54]. Tego rodzaju ujęcie skuteczności wykracza poza ocenę wyników i celów, wykracza ponadto poza problem porównań wielkości kwantyfikowalnych. W polskiej literaturze przedmiotu, przykładem takiego podejścia może być m.in. interpretacja P. Cabały (2007), dla którego skuteczność wiąże się z „oceną celu z uwagi na warunki, w jakich działa sprawca” [8, s. 46]. Ów Autor uznaje efektywność jako „najbardziej syntetyczną miarę działania” i w kontekście tej kategorii dokonuje interpretacji zarówno skuteczności, jak i sprawności.

Z perspektywy obu tych ujęć skuteczności należy zastanowić się nad tym, czy nie mamy do czynienia z problemem oceny realizacji celu z dwóch różnych punktów widzenia, które zostały odzwierciedlone w postaciach sprawności sformułowanych

przez prakseologów jako skuteczność rzeczywista i skuteczność przewidywana. Skuteczność rzeczywista stanowi ocenę działania *ex post*, której wyrazem jest wynik (skutek działania). Z kolei skuteczność przewidywana odnosi się do problemu oceny działania *ex ante*, kiedy zasadne jest stawianie pytania: „co robić?”. Jak zauważa P. Cabała, „warunkiem skutecznego działania jest odpowiednia dekompozycja wszystkich czynników warunkujących osiągnięcie celu” [8, s. 49]. Jeżeli przyjąć prakseologiczne założenie, iż cele pośrednie to „środki działania”, uzyskujemy inny wymiar do interpretacji skuteczności, korespondujący z ujęciem P. Druckera.

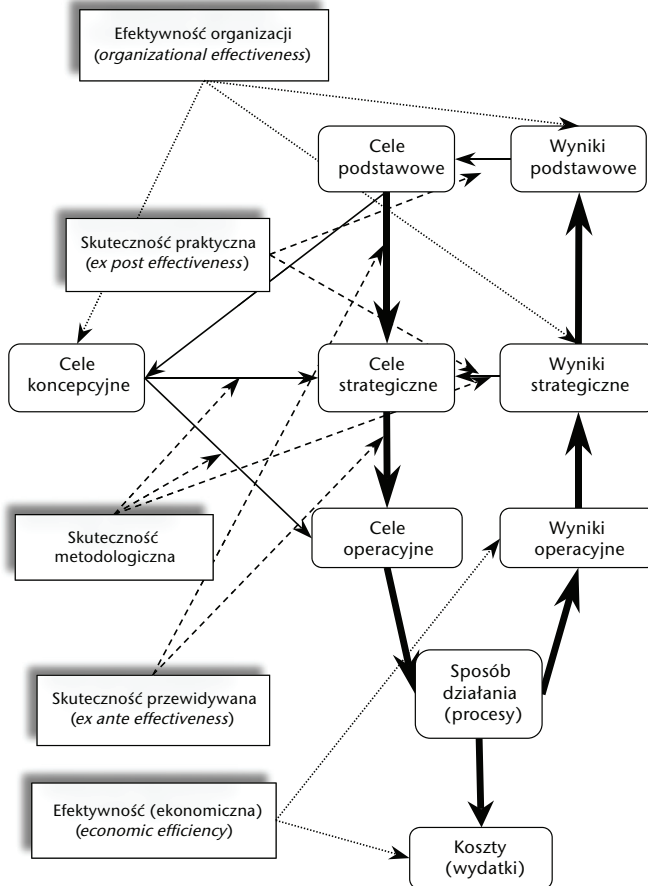
Podobną zmienność podejścia w interpretacji możemy także zauważyć przy definiowaniu *efficiency* (efektywności ekonomicznej, wydajności). Dla jednych autorów istota tej oceny sprowadza się do porównania wyników i nakładów, a dla innych do oceny *doing things right*, czyli „czy robimy rzeczy właściwie” [11, s. 54]. Istota tej ostatniej oceny odnosi się raczej do zachowań. Cała zaś kategoria skoncentrowana jest bardziej na problemie wyników i skutków niż celów organizacji.

Podsumowanie, czyli próba syntezy wymiarów interpretacji skuteczności i efektywności

W świetle przytoczonej powyżej prezentacji dorobku w zakresie interpretacji kategorii związanych z różnymi aspektami oceny skuteczności i efektywności można pokusić się o sformułowanie kilku uogólnień. Na pewno nie wyczerpią one wszystkich problemów wchodzących w zakres ocen sprawności działania lub organizacji. W świetle przeprowadzonych obserwacji godne wyróżnienia wydają się być następujące wnioski:

1. Obecnie, dość logiczny układ interpretacji sprawności, wypracowany przez Polską Szkołę Prakseologii, wykazuje swoją aktualność jedynie w przypadku kategorii sprawności i skuteczności; takie pojęcia jak: korzystność i ekonomiczność zostały zastąpione bardziej współczesnymi ich odpowiednikami (np. efektywnością).
2. Kluczowym problemem w interpretacji pozostaje ujęcie syntetyczne oceny wyników i przedmiot tych ocen; analizując dorobek teoretyczny, można zauważyć, iż krzyżują się w tych interpretacjach dwie idee, interpretacja sprawności działania i efektywności organizacyjnej; pierwsza z tych kategorii reprezentuje dorobek prakseologiczny, odzwierciedla ideę oceny o charakterze wewnętrznym, skoncentrowaną na ocenach działań, procesów zachodzących wewnątrz organizacji; druga kategoria (*organizational effectiveness*), odnosi się bardziej do organizacji, co predestynuje ją do tak istotnych dziś ocen zewnętrznych przedsiębiorstw; obie perspektywy są jednakowo istotne, a z historycznego punktu widzenia prezentują rozwój zainteresowania ocen biznesowych z działań wewnętrznych (sprawności działania i *efficiency*) do ocen o charakterze zewnętrznym, związanych z organizacją (*organizational effectiveness*).

Rysunek 1. Podstawowe postacie sprawności – skuteczność i efektywność



Źródło: opracowanie na podstawie [24, s. 55].

- Jednym z nierozstrzygniętych problemów tych ocen pozostaje podejście w interpretacji; w literaturze przedmiotu daje się wyodrębnić podejście ilościowe (oparte na kwantyfikowalnych celach, wynikach i nakładach) oraz podejście oparte na ocenie zachowań, procesów realizowanych w organizacji; wydaje się, że ze względu na rozwijającą się problematykę pomiarów w biznesie (*systems performance*) zasadne jest opieranie interpretacji różnych postaci sprawności na danych ilościowych.
- Ujednoczenie podstawy interpretacji kategorii efektywności i skuteczności może mieć istotne znaczenie dla precyzyjnego definiowania tych kategorii, i tym samym wskazywania ich istoty i specyfiki; w literaturze przedmiotu daje się zauważyć zbyt dużą różnorodność w stosowaniu tych pojęć, co komplikuje jednoznaczność w interpretacji tych kategorii.

5. Kategorie skuteczności i efektywności przestały mieć charakter uniwersalny; ich użycie wymaga dopełnienia przedmiotu oceny; jest to następstwem rozwoju nauki, która wykazała różnorodność ocen dokonywanych w naukach o zarządzaniu (przykładem może tu być *management effectivness, mangerial effectiveness, organizational effectiveness*).
6. Niewykorzystany potencjał w dorobku Polskiej Szkoły Prakseologii dotyczy ujęć sprawności (szczególnie skuteczności) w wymiarze przewidywanym (*ex ante*) i metodologicznym; wymagają one postrzegania efektów działań przedsiębiorstwa w układzie hierarchicznym, zależności zdarzeń; stanowi to pole dla rozwoju pomiarów efektów działań oraz stosowania najróżniejszych modeli biznesu, kart wyników; tego rodzaju podejście pozwala wzbogacić te interpretacje o prakseologiczne kategorie, takie jak sposób działania i cele pośrednie; z kolei sprawność w ujęciu metodologicznym reprezentuje ten aspekt ocen, który jest oparty na teorii; badanie i formułowanie tego rodzaju skuteczności stanowi istotny aspekt rozwoju nauki o zarządzaniu i jej użyteczności.

Przedstawione powyżej obserwacje i wyciągnięte na tej podstawie wnioski pozwoliły na sformułowanie graficznej interpretacji skuteczności i efektywności w odniesieniu do organizacji i działań w niej zachodzących (patrz rysunek 1). Powyższy schemat został oparty na hierarchii celów i wyników (skutków, efektów działań) przedsiębiorstwa. W tej hierarchii została odzwierciedlona klasyfikacja celów. W dorobku Polskiej Szkoły Prakseologii dokonano wielu klasyfikacji celów, ale za najistotniejszy należy uznać podział na cele końcowe i pośrednie. Oczywiście w literaturze obcej rozwinęło się jeszcze wiele innych klasyfikacji celów organizacji. Szczególnie użyteczny w tym kontekście wydaje się być podział oparty na koncepcji celów organizacji C. Perrowa (1961). Stał się on podstawą do identyfikacji [2, s. 176]: *officiale goals* (celów oficjalnych), *operative golas* (celów rzeczywistych) oraz *operational golas* (celów operacyjnych). Tak rozbudowana klasyfikacja koresponduje z prakseologiczną hierarchią celów organizacji. Pozwala postrzegać problem oceny sprawności organizacji z perspektywy złożonych wyborów organizacji demonstrowanych pod postaciami celów podstawowych organizacji (celu głównego, oficjalnego, *officiale goals*), celów rzeczywistych (tj. celów strategicznych, funkcjonalnych, *operative golas*) oraz celów operacyjnych. W każdym przypadku cele podstawowe stanowią główny punkt odniesienia dla oceny skuteczności, zarówno z perspektywy *expost*, jak i *ex ante*. Odpowiadają im stosowne efekty, skutki, wyniki działań i procesów zachodzących w organizacji. Poza przedsiębiorstwem funkcjonują koncepcje teoretyczne, które zasilają praktykę wiedzą, formułując zasady, reguły i inne wskazówki odnoszące się do przedsiębiorstwa, jego funkcji, jak również wyznaczają jego cele (cele koncepcyjne).

Zgodnie z koncepcją prakseologiczną skuteczność działania odzwierciedla się na poziomie celów podstawowych (głównych) organizacji. Czasami cele strategiczne

(kojarzone z celami funkcjonalnymi, rzeczywistymi, podstawowymi) stają się punktem odniesienia dla oceny skuteczności. Dzieje się tak, kiedy cele podstawowe są zdefiniowane w sposób mało precyzyjny. Wszystkie cele niższego poziomu (zwłaszcza cele operacyjne, także cele strategiczne) są środkami do realizacji celów podstawowych. Należy jednak zwrócić uwagę, iż bardzo często skuteczność jest interpretowana w odniesieniu do działań operacyjnych, do oceny realizacji celów operacyjnych (bez analizy ich wpływu na cele podstawowe organizacji).

Skuteczność przewidywana odnosi się do oczekiwanych wyników na poziomie podstawowym lub strategicznym przedsiębiorstwa, wywoływanych w następstwie skutków będących efektami działań operacyjnych (sposobu działania). Ta postać sprawności powinna stanowić podstawę dla kontroli opartej na mechanizmie sprzężenia wyprzedzającego i systemów wczesnego ostrzegania. Dowodzenie istnienia tego rodzaju skuteczności powinno stanowić przedmiot badań naukowych.

Interpretacja wyników przedsiębiorstwa może wiązać się z oceną jego efektywności. Ocena samych wyników przedsiębiorstwa, która często ma wymiar zewnętrzny, wiąże się z kategorią efektywności organizacji i odnosi się przede wszystkim do porównań i interpretacji jej wyników podstawowych i strategicznych. Tego rodzaju oceny mają związek z postrzeganiem organizacji przez pryzmat efektów reprezentujących interesy różnych grup zewnętrznych w stosunku do organizacji. Inny rodzaj efektywności – efektywności ekonomicznej – wiąże się z interpretowaniem wyników i kosztów. Jest to najbardziej klasyczne ujęcie kategorii efektywności. Istota tej interpretacji odnosi się przede wszystkim do oceny działań operacyjnych, gdyż to one angażują zasoby finansowe przedsiębiorstwa. Tylko działania operacyjne generują koszty dla przedsiębiorstwa. Zatem logiczne wydaje się uznanie, iż ocena efektywności ekonomicznej ma sens przed wszystkim w kontekście oceny działań operacyjnych. Jeżeli dokonujemy oceny efektywności ekonomicznej w kontekście wyników na poziomie celów strategicznych lub podstawowych, to formułujemy ocenę sprawności reprezentującą ogół działań zachodzących w jakimś wymiarze (np. organizacyjnym). Taka ocena jest jednak mało precyzyjna dla wskazania konkretnych przejawów nieefektywności.

Bibliografia

- [1] Adamecki K., *O nauce organizacji*, PWE, Warszawa 1970.
- [2] Aldag R.J., Stearns T.M., *Management*, South-Western Publishing, Cincinnati 1987.
- [3] Barnard C.I., *Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA 1938 (reprint 1967).
- [4] Bielski M., *Organizacja. Istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1996.

- [5] Bielski M., *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2002.
- [6] Bratnicki M., Frączkiewicz-Wronka A., *Efektywność organizacyjna i zarządzanie publiczne – wyłaniające się koncepcje, kluczowe wyzwania i kierunki dalszych badań w obszarze pomiaru efektywności*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 3 (125), s. 17–32.
- [7] Bratnicki M., *Pomiar efektywności organizacji świadczącej usługi publiczne*, [w:] Frączkiewicz-Wronka A. (red.), *Zarządzanie publiczne – elementy teorii i praktyki*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2009, s. 81–105.
- [8] Cabała P., *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [9] Cameron K.S., *Effectiveness as Paradox, Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness*, „Management Science” 1986, Vol. 32, No. 5, pp. 539–553.
- [10] Cunningham J.B., *Approaches to the Evaluation of Organizational Effectiveness*, „Academy of Management Review” 1977, pp. 463–474.
- [11] Drucker P., *Managing for Business Effectiveness*, „Harvard Business Review” 1963, Vol. 41, No. 3, pp. 53–60.
- [12] Etzioni A., *Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and a Suggestion*, „Administrative Science Quarterly” 1960, No. 5, pp. 257–278.
- [13] Gaertner G.H., Ramnarayan S., *Organizational Effectiveness: An Alternative Perspective*, „Academy of Management Review” 1983, Vol. 8, No. 1, pp. 97–107.
- [14] Gasparski W., Pszczołowski T., *Praxiological Studies. Polish Contributions to the Science of Efficient Action*, PWN/D. Reidel Publishing Company, Warszawa, Bostob, London 1983.
- [15] Georgopoulos B.S., Tannenbaum A.S., *The study of organizational effectiveness*, „American Sociological Review” 1957, Vol. 22, pp. 534–540.
- [16] Hall R.H., *Organizations. Structures, Processes, and Outcomes*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, 1972.
- [17] Henri J.-F., *Performance Measurement and Organizational Effectiveness: Bridging the Gap Managerial Finance*” 2004, Vol. 30, No. 6, pp. 93–123.
- [18] Kassem M.S., Moursi M.A., *Managerial Effectiveness*, „Academy of Management Journal” 1971, Vol. 14, No. 3, pp. 381–388.
- [19] Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Książka i Wiedza, Warszawa 1980.
- [20] Koontz H., O'Donnell C., Weihrich H., *Management*, McGraw-Hill, New York 1984.
- [21] Koopmans T.C., *Three Essays on the State of Economic Science*, McGraw-Hill, New York 1957.
- [22] Kostecki M.J., *Efektywność organizacyjna. Przegląd koncepcji*, „Organizacja i Kierowanie” 1982, nr 1–2 (27–28), s. 19–37.
- [23] Kostecki M.J., *Socjologiczna koncepcja efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1980, nr 1, s. 53–73.

- [24] Kowal W., *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*; Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2010.
- [25] Kownacki S., *Miary efektywności organizacyjnej*, „Problemy Organizacji” 1976, nr 2, s. 51–67.
- [26] Lewin A.Y., Minton J.W., *Determining organizational effectiveness another look, and an agenda for research*; „Management Science” 1986, Vol. 32, No. 5, pp. 514–538.
- [27] Pearce R.J., *The General Manager’s Perspective on How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside a Shared Management Joint Venture*, „Journal of Management and Governance” 2000, Vol. 4, No. 3, pp. 189–206.
- [28] Perrow C., *The Analysis of Goals in Complex Organizations*, „American Sociological Review” 1961, Vol. 26, pp. 854–866.
- [29] Pszczołowski T., *Celowość, skuteczność i efektywność*, *Prakseologia*, 1977, nr 3 (63), s. 5–13.
- [30] Pszczołowski T., *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław – Warszawa 1978.
- [31] Rastogi R., Dave V., *Managerial Effectiveness: A Function of Personality Type and Organizational Components*, „Singapore Management Review” 2004, Vol. 26, No. 2, pp. 79–87.
- [32] Quinn R.E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, Vol. 29, No. 1, pp. 33–51.
- [33] Shaw E.H., *A general theory of systems performance criteria*, „International Journal of General Systems”, November 2009, Vol. 38, No. 8, pp. 851–869.
- [34] Simons R., *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Upper Saddle River 2000.
- [35] Steers R.M., *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly” 1975, Vol. 20, No. 4, pp. 546–568.
- [36] Szpaderski A., *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykład zastosowań*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2 (124), s. 3–31.
- [37] Towne H.R., *The Engineer as an Economist*, „Transactions, American Society of Mechanical Engineers”, No. 7 (1886), pp. 428–432, [reprint] *Academy of Management Proceedings*, 1986, Supplement, pp. 3–4.
- [38] Yarnada G.T., *Improving Management Effectiveness in the Federal Government*, „Public Administration Review”, November/December 1972, s. 764–770.
- [39] Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.

SKUTECZNOŚĆ I EFEKTYWNOŚĆ – ZRÓŻNICOWANE ASPEKTY INTERPRETACJI

Streszczenie

Pomiar i ocena wyników działań biznesowych przedsiębiorstwa stanowiły i ciągle stanowią istotny przedmiot zainteresowania zarządzania. Celem artykułu jest prezentacja rozwoju i wieloznaczności interpretacji podstawowych kategorii związanych z oceną tych efektów, tj. skuteczności i efektywności. Zdaniem autora wieloznaczności te wyniknęły z różnych interpretacji tych kategorii (skuteczności i efektywności), dokonanych w polsko- i obcojęzycznej literaturze z zakresu zarządzania. W publikacji zaprezentowano główne przeszkody w jednoznacznej interpretacji skuteczności i efektywności oraz podjęto próbę ich usystematyzowania.

SŁOWA KLUCZOWE: SPRAWNOŚĆ, SKUTECZNOŚĆ, EFEKTYWNOŚĆ ORGANIZACYJNA, EFEKTYWNOŚĆ EKONOMICZNA

EFFECTIVENESS AND EFFICIENCY – DIVERSE ASPECTS OF INTERPRETATION

Abstract

The measurement and evaluation of business performance have for a long time been among the key subjects of management research. The purpose of the thesis is to present the development and ambiguities of interpretation of the basic categories connected with the evaluation of effectiveness and efficiency. In the opinion of the author, the above ambiguities were a result of various interpretations of the above categories (effectiveness and efficiency) attempted in Polish and international management literature. The thesis discusses the main obstacles to an unambiguous interpretation of effectiveness and efficiency and aims to systematize it.

KEY WORDS: EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS, ECONOMIC EFFICIENCY

MODELE ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Wprowadzenie

W łańcuchach dostaw mamy do czynienia z trzema podstawowymi przepływami: przepływom rzeczowym towarzyszą przepływy informacyjne i finansowe¹. Łańcuch dostaw nie może funkcjonować bez przepływów informacyjnych między jego ogniwami, gdyż nie dojdzie wówczas do żadnej transakcji, której skutkiem byłoby przemieszczanie jakichkolwiek zasobów. I odwrotnie: nie jest możliwe wprowadzenie na rynek i dostarczenie żadnego dobra za pomocą łańcucha dostaw bez wymiany danych i informacji między jego ogniwami. Łańcuch dostaw nie istnieje bez przepływów informacyjnych. Rolę sprawnego przepływu informacji w łańcuchu dostaw podkreśla się szeroko w literaturze [8, 22, 11, 10].

Zarządzanie informacją polega na: pozyskiwaniu informacji, jej klasyfikacji, gromadzeniu, przetwarzaniu, prezentacji i rozpowszechnianiu oraz implementacji. Zadania te są realizowane w systemie informacyjnym łańcucha dostaw, dziś w przeważającym stopniu w środowisku technicznym, a więc w systemie informatycznym łańcucha dostaw, stanowiącym podsystem jego systemu informacyjnego. Stosowane modele, metody, sposoby i środki zarządzania informacją odgrywają istotną rolę w funkcjonowaniu łańcuchów dostaw. Aby łańcuch dostaw mógł wyróżniać się spośród łańcuchów konkurencyjnych, musi podnosić wartość dostarczaną klientom,

* **Dr hab. Maciej Szymczak, prof. UEP** – Katedra Logistyki Międzynarodowej, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu.

¹ Przepływy finansowe są konsekwencją dokonywanych w łańcuchu dostaw transakcji kupna – sprzedaży, reprezentują pieniężny wymiar przepływów rzeczowych i procesów, jakie są realizowane w łańcuchu dostaw, a którym są poddawane przemieszczane rzeczy (zasoby materialne). Trzeba mieć jednak na uwadze, że przepływy finansowe częściowo mają charakter przepływów informacyjnych (informacje o płatnościach), a częściowo – także rzeczowych (przepływ środków pieniężnych). Te pierwsze odbywają się w tym samym łańcuchu dostaw, drugie – w łańcuchu wyspecjalizowanych instytucji finansowych, np. banków, firm faktoringowych, firm ubezpieczeniowych.

ustanawiać nowe standardy funkcjonowania, a to wymaga optymalizacji w wielu obszarach działalności. Wówczas sam przepływ informacji dostosowany do potrzeb może nie być wystarczający. Znaczenia nabiera umiejętność zarządzania informacją. Można postawić tezę, że w obliczu dynamiki procesów internacjonalizacji i globalizacji działalności oraz nasilonej konkurencji tradycyjne modele zarządzania informacją nie są wystarczające, aby odnieść sukces rynkowy. Istotną staje się więc identyfikacja potrzeb współczesnych łańcuchów dostaw w tym zakresie. Celem artykułu jest analiza wyników badań dotyczących pochodzenia stosowanych w łańcuchach dostaw modeli zarządzania informacją, przyczyn dokonywanych zmian i antycypacja przyszłych potrzeb w tym zakresie. Wyniki zostaną przedstawione na tle priorytetów zarządzania informacją, a także zestawione z poziomem zaawansowania (dojrzałości) badanych łańcuchów dostaw. Publikacja powstała w ramach projektu badawczego sfinansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki nr 4232/B/H03/2011/40.

1. Informacje i ich przepływ w łańcuchu dostaw

Zakres przedmiotowy informacji w łańcuchu dostaw musi być znaczny, bo wprowadzenie i dostarczenie wyrobu lub usługi na rynek wymaga podjęcia działań w zakresie badań i rozwoju, finansów, zakupów, produkcji, logistyki, marketingu i sprzedaży. Informacje te muszą być w łańcuchu dostaw przekazywane między podmiotami, które realizują wiele różnych procesów [7, 5].

Na szczególne podkreślenie zasługują informacje dotyczące produktu oraz przepływu. Mają one kluczowe znaczenie w łańcuchu dostaw z perspektywy logistyki. W pierwszej grupie (*product data*) mieszczą się informacje związane z opracowywaniem nowego produktu, jego projektowaniem, przygotowywaniem i planowaniem jego produkcji, zarządzaniem strukturą materiałową wyrobu, jego wariantami, konfiguracjami i przepływem produkcji, jak również związane z jego dokumentacją, komercjalizacją oraz serwisowaniem. W skrócie można powiedzieć, że informacje dotyczące produktu obejmują cały cykl jego życia. Druga grupa informacji (*traceability data*) jest efektem kontroli przepływu produktów w łańcuchu dostaw w celu śledzenia ruchu i źródeł pochodzenia produktów (*track & trace*) na wszystkich etapach przetwarzania i przepływu. Ma to przede wszystkim znaczenie dla bezpieczeństwa i w największym stopniu dotyczy łańcuchów dostaw żywności [23]. *Traceability* można rozumieć zarówno w sensie pasywnym dającym informację, gdzie dany zasób znajduje się w danej chwili, jak i aktywnym – polegającym na wykorzystaniu tej informacji do optymalizacji łańcucha dostaw z perspektywy kosztów przepływu [14, s. 403–404]. Ponieważ powinno się to odbywać z uwzględnieniem stanu fizyko-chemicznego zasobu, do wymienionych wcześniej informacji należy dodać także te, które wiążą się z monitorowaniem parametrów jakościowych produktu w trakcie

jego przepływu w łańcuchu dostaw. Znaczenie, jakie ma sprawne zarządzanie tymi informacjami, zostało potwierdzone w licznych publikacjach [19, 6, 17, 14, 9].

Mówiąc o zarządzaniu informacją w łańcuchu dostaw, szczególny nacisk należy położyć na kwestie wymiany informacji, a więc z perspektywy danego podmiotu gospodarczego – na kwestie pozyskiwania i udostępniania informacji. Mówi się o infopartneringu [21], w ramach którego podmioty zobowiązują się do zapewnienia prawidłowego i niezakłóconego przepływu informacji² między sobą. Stanowi on zasadniczy element popularnych rozwiązań zarządczych dla łańcucha dostaw o charakterze strategicznym, opartych na wspólnym planowaniu działań (*collaborative planning*) [2, s. 74] w celu synchronizacji przepływu zasobów i efektywnym ich wykorzystaniu, które zostały sformalizowane w postaci koncepcji CPFR (*Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment*). Na jej kanwie powstały tak znane dzisiaj rozwiązania, jak choćby: VMI (*Vendor Managed Inventory*), ECR (*Efficient Consumer Response*), JIT (*Just in Time*) czy QR (*Quick Response*).

2. Modele zarządzania informacją

Zarządzanie informacją jest podstawową umiejętnością służącą do realizacji zadań i celów przedsiębiorstwa na rynku oraz osiągnięcia przywództwa. Globalizacja rynku i wzrastająca konkurencja są przyczynami tworzenia nowych koncepcji i modeli zarządzania informacją [18, s. 140]. Zarządzanie informacją we współczesnych łańcuchach dostaw powinno zostać zorganizowane w taki sposób, aby w łańcuchu dostaw realizować zasadę 3 V (*visibility, velocity, versatility*), a więc zapewnić przezroczystość, prędkość działania oraz wszechstronność. Przezroczystość koncentruje się na zasobach, w szczególności zapasach (*inventory visibility*) i oznacza ich widzialność (dosłownie z j. angielskiego) w łańcuchu dostaw, możliwość dostrzeżenia z dowolnego ogniw, a więc możliwość monitorowania ich poziomu w całym łańcuchu dostaw. Prędkość oznacza zdolność zaspokojenia potrzeb (*fulfilment velocity*) czy wywiązania się z umowy w krótkim czasie. Wszechstronność z kolei polega na zdolności do współpracy z dostawcami i odbiorcami w obliczu różnych warunków realizacji dostaw (*coordination versatility*). Elementy te stanowią trzy filary adaptacyjnych (przystosowujących się) łańcuchów dostaw (*adaptive supply chains*) [13].

Realizacja zasady 3 V każe porzucić tradycyjne modele zarządzania informacją jako niewystarczające. Przez modele tradycyjne należy rozumieć takie, których moc obliczeniową i funkcjonalność determinuje przede wszystkim własna (będąca w dyspozycji

² Oczywiście chodzi o informacje, które są niezbędne do funkcjonowania łańcucha dostaw i uzyskiwania przez niego pożądanego efektów funkcjonowania (np. w dziedzinie reaktywności, odporności na zakłócenia, elastyczności).

przedsiębiorstwa) infrastruktura ICT, a które tylko w ograniczonym stopniu polegają na zasobach i usługach dostępnych przez internet. Na plan pierwszy wysuwają się obecnie modele nowe, których nie ogranicza posiadana infrastruktura teleinformatyczna, modele o większym potencjale w zakresie integracji funkcji i procesów oraz w zakresie elastyczności i szybkości działania. Do nowych modeli zarządzania informacją, zyskujących szybko na znaczeniu we współczesnych łańcuchach dostaw, należy zaliczyć:

- przetwarzanie zorientowane na usługi SOC (*Service-Oriented Computing*),
- chmurę obliczeniową (*cloud computing*),
- agenty programowe (*software agents*),
- systemy zarządzania przepływem pracy (*workflow management*).

We wszystkich przypadkach przez model rozumie się zarówno specyficzną konfigurację techniczną systemów teleinformatycznych, jak również topologię przepływu informacji, a także podział ról w zakresie operacji wykonywanych na zbiorach informacji.

Przetwarzanie zorientowane na usługi, którego kanwą stanowi architektura oparta na usługach SOA (*Service-Oriented Architecture*), jest koncepcją, której istotą jest lepsze powiązanie procesów biznesowych z zasobami informatycznymi organizacji w środowisku rozproszonym, jakim jest łańcuch dostaw. Odbywa się to przez takie zdefiniowanie usług świadczonych przez oprogramowanie w systemie informatycznym, które najlepiej z punktu widzenia klientów realizują konkretne funkcje i procesy. Udostępniane w systemie usługi są realizowane niezależnie od platformy sprzętowej użytkowników. Funkcjonują w środowisku heterogenicznym, są zaś świadczone we wspólnej sieci. Usługi można rekonfigurować, tworząc nowe funkcjonalności dla aplikacji, które odwzorowują zmiany w środowisku biznesowym. Jak zauważa K. Butner [3, s. 9], kluczowym aspektem SOA dla zarządzania łańcuchem dostaw jest współdzielenie usług, które jest narzędziem realizacji idei globalnie zintegrowanych łańcuchów dostaw. Usługi mogą zostać zaprojektowane i utrzymywane w jednym miejscu, podczas kiedy można je udostępnić w innych przez ich inkorporowanie do rozmaitych aplikacji użytkowych.

Chmura obliczeniowa stała się już dzisiaj bardzo modnym modelem przetwarzania. Model ten opiera się na usługach dostarczanych przez zewnętrznych dostawców i jest istotnym krokiem naprzód w stosunku do wcześniejszych rozwiązań polegających na uzyskiwaniu dostępu do różnego typu treści przez sieć bez względu na infrastrukturę komputerową, w ramach której jest ona umieszczona i udostępniana³. Przetwarzanie w chmurze eliminuje konieczność zakupu i instalacji oprogramowania u użytkownika. Nie ponosi on także w związku z tym kosztów obsługi i administrowania oprogramowaniem. Użytkownik płaci jedynie

³ Trzeba tu wymienić zwłaszcza klastry komputerowe (*cluster computing*) i przetwarzanie sieciowe (*grid computing*). Przetwarzanie w chmurze posiada cechy obu tych rozwiązań [4].

za użycie oprogramowania (skorzystania z usługi), a dostęp do niego otrzymuje na żądanie przez klienta, którym może być zwykła przeglądarka internetowa. To, co zostało wyżej napisane dotyczy modelu SaaS (*Software as a Service*), który polega na współdzieleniu z innymi użytkownikami aplikacji, która umieszczona jest na zdalnym serwerze i dostępna via internet, lub ewentualnie modelu PaaS (*Platform as a Service*), w którym udostępniany jest użytkownikowi komplet aplikacji o ujednoliconym interfejsie. Te rozwiązania są najlepsze dla łańcuchów dostaw ze względu na swoją elastyczność, chociaż nie ma tu większych możliwości dostosowania aplikacji i sposobu ich pracy do wymagań konkretnego użytkownika. Jedyne w łańcuchach dostaw zdominowanych przez duże korporacje można myśleć o prywatnej chmurze, w której na zdalnym serwerze umieszczamy oprogramowanie skonfigurowane pod własne potrzeby (w tym oprogramowanie własne), którego nie współdzielimy z użytkownikami spoza łańcucha dostaw. Taka chmura obliczeniowa często jest realizowana wg modelu IaaS (*Infrastructure as a Service*), w którym klient wykupuje jedynie zlokalizowane na zewnątrz serwery, moc obliczeniową i przestrzeń dyskową. *Cloud computing* tworzy na zasadzie outsourcingu odrębną, równoległą, rozproszoną, lecz jednolitą i zintegrowaną platformę gwarantującą interoperacyjność (*interoperability*) dynamicznie udostępnianych usług [4] dla przepływu informacji między współpracującymi przedsiębiorstwami i może być motorem jednej z największych przemian, jakie kiedykolwiek przeszły łańcuchy dostaw. Niewątpliwie dla rozległych łańcuchów dostaw prowadzących operacje w różnych miejscach na świecie konieczna stanie się dynamiczna integracja wielu chmur przypisanych do wielu różnych domen biznesowych [4, s. 600]. Można się spodziewać, że usługi w ramach *cloud computing* będą niebawem dostępne u operatorów logistycznych typu 4PL (*4th Party Logistics*), którzy oferują kompletne rozwiązania dla zarządzania łańcuchem dostaw oparte na przetwarzaniu danych i zarządzaniu informacją.

Agenty programowe to autonomiczne jednostki oprogramowania (*software entity*), wykonywane zdalnie (np. na innym komputerze w sieci), działające według życzeń użytkownika, które mogą współdziałać z otoczeniem. Agent może zostać uruchomiony przez innego agenta i kontrolować swoje działania oraz swój stan (aktywność lub uśpienie). Agenty komunikują się z aplikacją użytkownika, systemem operacyjnym i między sobą. Jak zauważa W. Wiczerzycki [24, s. 223], technologia agentowa jest szansą dla łańcuchów dostaw ze względu na autonomiczne pozyskiwanie danych w rozproszonym środowisku oraz dużej mobilności oprogramowania. Powstawanie rozbudowanych łańcuchów dostaw oznacza tworzenie rozległych sieci wymiany informacji, a więc w naturalny sposób powstaje środowisko dla wdrażania technologii agentowej i uzyskania korzyści biznesowych. Podejście wieloagentowe odpowiednie jest dla pozyskiwania danych i kontrolowania działań w strukturach rozproszonych, służy wspólnemu planowaniu, harmonogramowaniu oraz ocenie

działań, podejmowaniu decyzji i jako takie ma duży potencjał dla poprawy zarządzania łańcuchem dostaw [16, s. 15]. Swoją przydatność wykazują tu agenty wyszukujące (np. informacje o dostępnych środkach transportu), monitorujące (np. stany zapasów), a przede wszystkim najbardziej zaawansowane agenty zarządzające (np. przepływem zasobów) – już teraz wykorzystywane w niektórych systemach informatycznych klasy SCM [24, s. 227–228]. Proponuje się również zastosowanie systemu wieloagentowego do dynamicznego konfigurowania i rekonfigurowania łańcucha dostaw [15, s. 109–117], co pokazuje, jak technologia agentowa może służyć zwiększaniu elastyczności łańcuchów dostaw.

Realizacja procesów biznesowych w łańcuchu dostaw wymaga przepływu informacji między różnymi podmiotami, jednostkami biznesowymi, stanowiskami pracy. Po stronie zasobów ludzkich przyjmuje to postać przepływu dokumentów między grupami roboczymi i pracownikami wykonującymi konkretne zadania. Przepływ ten związany jest bezpośrednio z sekwencją kolejnych wykonywanych czynności (*workflow*) i podlega zasadom wynikającym z technologii, organizacji pracy i procedur zarządczych. Stopień skomplikowania wielu procesów (zarówno w sferze fizycznej, jak i zarządczej) oraz związanych z nimi procedur oraz dążenie do podniesienia efektywności działania wymusiły potrzebę opracowania i sformalizowania wytycznych dla zarządzania przepływem pracy (*workflow management*), a w konsekwencji także potrzebę opracowania specjalnego oprogramowania wspomagającego pracę grupową⁴. Grupa wykonuje konkretne zadanie, ale może stanowić jednostkę rozproszoną przestrzennie, co oznacza, że w zarządzaniu przepływem pracy wykorzystuje się także internet i jego usługi. Istotą oprogramowania *workflow management* jest kontrola przepływu pracy między różnymi zasobami: ludźmi, aplikacjami, maszynami i narzędziami. Za pomocą takiego oprogramowania dla każdego procesu definiuje się zadania i określa się pożądany wynik ich wykonania. Systemy *workflow management* pozwalają na automatyzację wielu aspektów zarządzania przepływem pracy, jak np. wykonywanie powtarzających się zadań czy ochronę przed sytuacją niewykonania zadania w całości. Eliminują one przepływ dokumentów papierowych. Kontrola przepływu dokumentów w systemie informatycznym uwzględnia ich konwersję, jeśli zachodzi taka potrzeba. W. van der Aalst i K. van Hee [1] wskazują na systemy *workflow management* jako na ostatni (jak na razie) etap rozwoju systemów informacyjnych wspierających procesy biznesowe, w których coraz większy nacisk kładzie się na decentralizację

⁴ W literaturze pojęcie *workflow management* odnosi się na ogół do modelu przetwarzania danych i związanej z nim technologii ICT wspomagającej zarządzanie procesami biznesowymi BPM (*Business Process Management*), które jako termin jest szeroko rozumianym, konkretnym obszarem zarządzania w przedsiębiorstwie [12]. W języku polskim używa się różnych określeń dla *workflow management*, gdyż nie ma jednolitej wykładni co do nazywania tego typu rozwiązań informatycznych. Jednym z nich są systemy automatyzacji procesów biznesowych.

obsługi informatycznej wykonywanych zadań i „wyjęcie ich” spod nadzoru tylko jednej autonomicznej aplikacji. W systemach *workflow management* procesy biznesowe stanowią odrębnie obsługiwany komponent środowiska biznesowego [1, s. 25–26]. Jak podaje L.D. Xu [25, s. 189–191], *workflow management* będzie odgrywać znaczącą rolę w kooperujących strukturach biznesowych, zwłaszcza kiedy rozwój koncepcji e-biznesu, e-handlu czy organizacji wirtualnych wzmacnia konieczność zarządzania przepływem pracy dalece ponad granicami przedsiębiorstw i poza typowymi dotąd strukturami organizacyjnymi. Wymusza to pracę w środowisku rozproszonych systemów komputerowych oraz wzmacnia potrzebę integracji oprogramowania *workflow management* z usługami internetowymi.

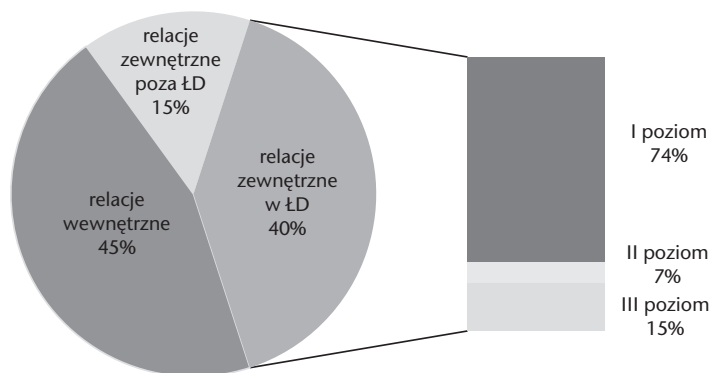
3. Wyniki badań

W tej części zostaną zaprezentowane wyniki badań, jakie zostały przeprowadzone w 2012 r., w okresie od lipca do października. Objęto nimi łańcuchy dostaw, których wybrane przedsiębiorstwa (jedno lub więcej) funkcjonowały na terenie Polski. To właśnie w tych przedsiębiorstwach zbierano dane, ale dotyczyły one także relacji z innymi podmiotami funkcjonującymi w badanych łańcuchach dostaw, nie tylko z bezpośrednimi dostawcami i odbiorcami, lecz także za granicą. Badaniem objęto przedsiębiorstwa różnych sektorów gospodarki. Badanie składało się z badania przygotowawczego oraz badania zasadniczego. Badanie przygotowawcze polegało na przeprowadzeniu szczegółowych wywiadów z przedstawicielami kadry kierowniczej (*face 2 face*) w kilku wybranych przedsiębiorstwach. Badanie miało charakter obserwacji uczestniczącej. Jego celem była wstępna identyfikacja stosowanych metod i procedur zarządzania informacją oraz zasadniczych problemów, jakie występują w tym zakresie. Badanie przygotowawcze pozwoliło na precyzyjne przeprowadzenie badania zasadniczego. Przeprowadzenie badania przygotowawczego pozwoliło bowiem stworzyć kwestionariusz ankietowy, który zawiera wnioski płynące z przeprowadzonych wywiadów. Tak więc można powiedzieć, że adwersarze stanowili grupę ekspertów pomocną w konstrukcji kwestionariusza, który następnie został wykorzystany do przeprowadzenia badania zasadniczego. Wyniki badań powiązano z oceną poziomu dojrzałości łańcucha dostaw, która została przeprowadzona wg modelu Ch.C. Poiriera [20]. Przyjęto bowiem, że modele zarządzania informacją w łańcuchach dostaw będą się różnić w zależności od tego, na którym z pięciu wyróżnionych przez Ch.C. Poiriera poziomów dojrzałości znajduje się dany łańcuch dostaw. Zwłaszcza inne mogą być na poziomie integracji wewnętrznej, a inne – na którymś z poziomów integracji zewnętrznej. Na poszczególnych poziomach dojrzałości inne jest podejście do współpracy między przedsiębiorstwami, inne są relacje między nimi, inne są możliwości kontroli obcych procesów, inne jest ryzyko działalności (zwłaszcza ryzyko outsourcingu i offshoringu procesów

biznesowych⁵), a więc także inne są potrzeby informacyjne w związku z jego ograniczaniem, a może także inne są wykorzystywane w tym celu narzędzia. Wymusza to inne podejście do zarządzania informacją (zwłaszcza w zakresie współdzielenia informacji), stawia przed zarządzaniem informacją inne priorytety, wpływa na cele zarządzania informacją w przedsiębiorstwie, decyduje o stosowanych metodach. Oczywiście wpływ na to może mieć także wiele innych czynników, jak np.: dotychczasowe doświadczenia przedsiębiorstwa, ich skala czy charakter działalności i branża.

Wybór przedsiębiorstw do badania zasadniczego został podyktowany zapewnieniem ich reprezentacji na różnych poziomach dojrzałości łańcucha dostaw, w których funkcjonują. Umożliwiła to dwuetapowość badania zasadniczego: najpierw badanie wstępne (przesiewowe), które pozwoliło określić, na jakim poziomie dojrzałości znajduje się łańcuch dostaw, w którym funkcjonuje badany podmiot, a następnie badanie właściwe. Zostało ono przeprowadzone metodą wywiadu telefonicznego z wykorzystaniem kwestionariusza ankietowego (CATI). Objęto nim łącznie 126 przedsiębiorstw. Badania zostały przeprowadzone przez wyspecjalizowaną firmę badawczą, a ankieterzy zostali wcześniej przeszkoleni w zakresie tematyki badań, co zapewniło merytoryczną poprawność przeprowadzanych wywiadów i zabezpieczyło rzetelność uzyskanych wyników. Badania ankietowe zostały uzupełnione przeprowadzonymi szczegółowymi bezpośrednimi wywiadami w przedsiębiorstwach, które pozwoliły pozyskać nieuchwytną za pomocą kwestionariusza wiedzę dotyczącą zarządzania informacją.

Rysunek 1. Priorytety w zarządzaniu informacją

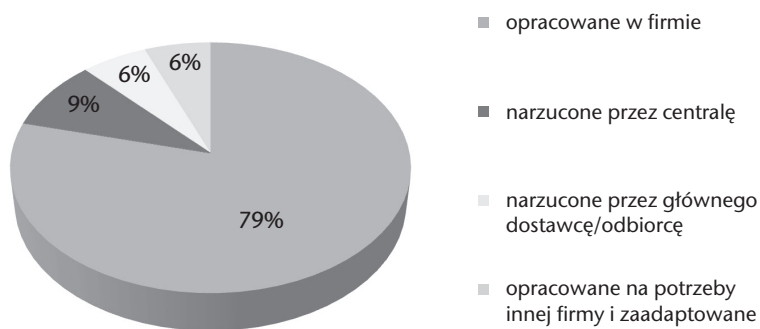


Źródło: opracowanie własne.

⁵ Szczegółowym przedmiotem badań w projekcie badawczym było właśnie zarządzanie informacją w kontekście outsourcingu i offshoringu procesów biznesowych. Przeniesienie wybranych procesów za granicę czy przekazanie ich obcym jednostkom biznesowym leży u podstaw idei łańcucha dostaw i stanowi jedną z podstaw przebudowy i rozbudowy łańcuchów dostaw. Jednocześnie dokonując outsourcingu i offshoringu, rośnie znaczenie zarządzania informacją, co jest skutkiem m.in. rosnących potrzeb informacyjnych w zakresie zasobów (w tym produktów) oraz ich przepływu.

W badanych przedsiębiorstwach zarządzanie informacją ma służyć przede wszystkim relacjom wewnętrznym. Deklaruje do niemal połowa badanych firm (45%). Nieco mniej (40%) wskazuje jako priorytetowe relacje zewnętrzne w łańcuchu dostaw. Zarządzanie informacją ma służyć przede wszystkim relacjom zewnętrznym poza łańcuchem dostaw jedynie w 15% badanych przedsiębiorstwach (por. rysunek 1). Sugeruje to, że 45% badanych przedsiębiorstw nie polega na przepływie informacji w procesie integracji łańcucha dostaw, nie zna infopartneringu, nie wykorzystuje do tego ICT. To zadziwiające, gdyż właśnie integrację łańcucha dostaw najłatwiej jest przeprowadzić na płaszczyźnie wymiany informacji, a przynajmniej jej rozpoczęcie w ten sposób jest dzisiaj najbardziej oczywiste i najszybciej przynosi widoczne efekty. Jest to zastanawiające tym bardziej, że badane przedsiębiorstwa dobrze wyposażone były w rozmaite urządzenia przetwarzania i przesyłania danych. Zestawienie tych wyników z reprezentowanym przez respondentów poziomem dojrzałości ich łańcuchów dostaw pozwala na jeszcze bardziej zaskakujące spostrzeżenia. Otóż zarządzanie informacją jest podporządkowane przede wszystkim relacjom zewnętrznym w łańcuchu dostaw w przedsiębiorstwach funkcjonujących w łańcuchach dostaw, które w skali Ch.C. Poiriera są dopiero na I poziomie dojrzałości. Deklarowało to aż 67% podmiotów reprezentujących ten poziom i jednocześnie 74% podmiotów, które wskazały na priorytet relacji zewnętrznych w łańcuchu dostaw, plasowało się na I poziomie dojrzałości⁶. To oznacza, że przedsiębiorstwa te – przekonane być może dobrymi efektami integracji wewnętrznej – podporządkowują teraz zarządzanie informacją relacjom zewnętrznym, chcąc integrować swoje łańcuchy dostaw i osiągać kolejne etapy integracji.

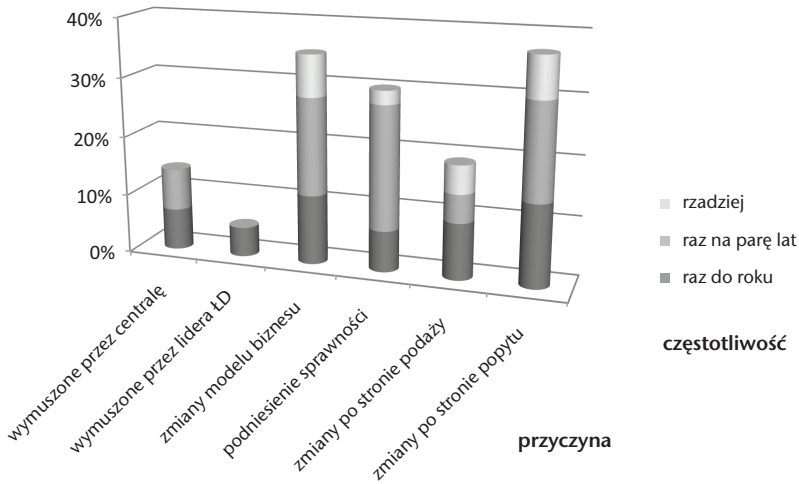
Rysunek 2. Pochodzenie stosowanych modeli zarządzania informacją



Źródło: opracowanie własne.

⁶ Należy zaznaczyć, że nie w każdym przypadku udało się jednoznacznie określić poziom dojrzałości łańcucha dostaw.

Rysunek 3. Zmiany modelu zarządzania informacją

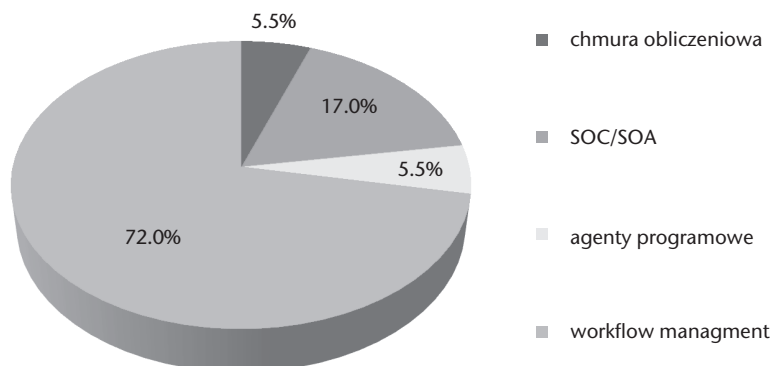


Źródło: opracowanie własne.

Badane firmy stosowały różne modele zarządzania informacją. W zdecydowanej większości przypadków stosowane standardy i praktyki w zakresie zarządzania informacją zostały opracowane w badanych firmach – 79%, a więc są to rozwiązania autorskie (por. rysunek 2). W ponad połowie badanych przedsiębiorstw (52%) model zarządzania informacją jest dostosowywany do zmieniających się potrzeb raz na parę lat, a w nieco ponad jednej trzeciej (34%) – raz do roku. Firmy same opracowują standardy zarządzania informacją na swoje potrzeby, mają więc kompetencje, aby je zmieniać. Częstotliwość modyfikacji systemu zarządzania informacją nie jest uzależniona od poziomu dojrzałości łańcucha dostaw, w którym uczestniczy dany podmiot, zależy natomiast od gałęzi przemysłu, w jakiej dana firma działa. Częste zmiany modelu zarządzania informacją są charakterystyczne dla branży, które muszą wykazywać wysoką sprawność działania ze względu na dużą liczbę substytutów, i co za tym idzie konkurencyjnych przedsiębiorstw. Można to powiedzieć na przykład o branży: farmaceutycznej, energetycznej, petrochemicznej, telekomunikacyjnej, budowlanej. Zmiany modelu zarządzania informacją wymusza zatem głównie rynek. Potwierdzone zostało to również w badaniu, gdyż 37% przedsiębiorstw przyznało, że zmiany, jakie wprowadzają w zakresie zarządzania informacją, wynikają ze zmian po stronie popytu, a 35% – że są konsekwencją zmian obowiązującego modelu biznesowego, a więc że dostosowują one swój model zarządzania informacją do stosowanego przez najważniejszych konkurentów. Także wskazanie konieczności podniesienia sprawności i efektywności działania (30%) oraz zmian po stronie podaży (19%) należy zaliczyć do przyczyn rynkowych. Jedynie 19% respondentów jako przyczynę zmian podało konieczność dostosowania się do wytycznych centrali lub

lidera łańcucha dostaw. Ten ostatni przypadek dotyczy przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw o najwyższym zidentyfikowanym w badaniach poziomie dojrzałości wg Ch.C. Poiriera, tj. poziomie III i IV, a więc podejmujących już ścisłą współpracę z (choćby bezpośrednimi) partnerami w łańcuchu dostaw. Wyniki badań dotyczących zmian w zakresie zarządzania informacją pokazano na rysunku 3.

Rysunek 4. Najbardziej odpowiednie przyszłościowe modele zarządzania informacją dla łańcuchów dostaw



Źródło: opracowanie własne.

Badane przedsiębiorstwa spytano także o wizję na przyszłość w zakresie preferowanych modeli zarządzania informacją. Niemal dwie trzecie z nich (64%) nie ma skonkretyzowanych poglądów na ten temat. W wywiadzie przedstawiciele tych przedsiębiorstw zastrzegali, że „nie mają wiedzy” lub też, że „trudno wskazać” dzisiaj pożądane rozwiązania na przyszłość. W pozostałych przedsiębiorstwach wyrażano skonkretyzowane poglądy na ten temat, ale przedsiębiorstwa są jednak ostrożne w formułowaniu odważnych pomysłów dotyczących przyszłości. Najbardziej odpowiedniego modelu zarządzania informacją dla łańcuchów dostaw w przyszłości upatruje się w automatyzacji procesów biznesowych, a więc w rozwiązaniach już dzisiaj w większym czy mniejszym zakresie stosowanych w badanych przedsiębiorstwach (por. rysunek 4). Takie przekonanie dominowało (72% odpowiedzi), co może sugerować, że respondenci myśleli o najbliższej przyszłości, a może także o zaplanowanych już w najbliższym czasie wdrożeniach. Dopiero na drugim miejscu (17% odpowiedzi) wskazano przetwarzanie oparte na usługach SOC i powiązaną z nim odpowiednią architekturę procesów informacyjnych SOA. Przetwarzanie w chmurze i rozwiązania agentowe nie znajdują się na razie w centrum uwagi menedżerów, przynajmniej jeśli rozważamy najbliższą przyszłość łańcuchów dostaw. Na każde z tych rozwiązań

wskazało jedynie ponad 5% respondentów. Co warte odnotowania, na potrzebę tych zaawansowanych rozwiązań wskazywały wyłącznie przedsiębiorstwa funkcjonujące w łańcuchach dostaw reprezentujących I poziom dojrzałości.

Podsumowanie

Badania wykazały, że zarządzanie informacją jest zespołem działań, w którym przedsiębiorstwa polegają głównie na swoich zasobach, możliwościach i kompetencjach. Firmy same opracowują standardy zarządzania informacją. Jedynie w co dziesiątej badanej firmie zostały one narzucone przez centralę, a jeszcze mniej zidentyfikowano przypadków, w których to duży dostawca czy odbiorca narzucał rozwiązania w tym zakresie. Nie potwierdzałoby to często reprezentowanego poglądu, że silny podmiot w łańcuchu dostaw, np. integrator tego łańcucha, wykorzystuje swoją siłę przetargową także w celu harmonizacji zarządzania informacją w relacjach z dostawcami i odbiorcami. Należy jednak podkreślić, co stwierdzono w drodze wywiadów bezpośrednich, że badane przedsiębiorstwa były dobrze wyposażone we współczesne rozwiązania informatyczne, co z pewnością ułatwiało współpracę z liderami w branży. Badane przedsiębiorstwa także samodzielnie dokonują zmian w modelach zarządzania informacją. Ich charakter oraz częstotliwość narzuca przede wszystkim rynek i zachodzące na nim procesy. Tu ponownie obserwuje się stosunkowo nie-liczne przypadki wpływu centrali czy lidera łańcucha dostaw, a dotyczą one przedsiębiorstw funkcjonujących w łańcuchach dostaw o najwyższym zidentyfikowanym w badaniach poziomie dojrzałości w skali Ch.C. Poiriera – silnie już zintegrowanych, realizujących we współpracy zaawansowane projekty.

Zaskakująca była trudność, jaką wykazywali przedstawiciele badanych przedsiębiorstw we wskazaniu pożądanych na przyszłość rozwiązań w zakresie zarządzania informacją. Spośród wypowiedzi tych, którzy reprezentowali skonkretyzowane poglądy na ten temat, można wnioskować, że będą dominować (zapewne w najbliższej przyszłości) automatyzacja procesów biznesowych oraz przetwarzanie oparte na usługach SOC/SOA. Menedżerowie generalnie nie skłaniają się na razie ku rozwiązaniom opartym na chmurze obliczeniowej czy agentach programowych. Najbardziej intensywnie myślą o nich przedstawiciele łańcuchów dostaw będących na I poziomie dojrzałości, a więc tych najmniej zaawansowanych.

Niestety zarządzanie informacją w badanych przedsiębiorstwach służy przede wszystkim relacjom wewnętrznym. To zły prognostyk w kontekście rozwijania procesów integracyjnych w łańcuchach dostaw i osiągnięcia przez nie wyższych poziomów dojrzałości. Okazuje się, że priorytet relacji zewnętrznych w zarządzaniu informacją słabnie wraz z rozwojem łańcuchów dostaw. Firmy przestają się koncentrować na tych relacjach. Inaczej jest w łańcuchach dostaw znajdujących się na I poziomie

dojrzałości. W tej grupie ponad 2/3 badanych przedsiębiorstw podporządkowuje zarządzanie informacją przede wszystkim rozwijaniu relacji zewnętrznych w łańcuchu dostaw, co dobrze wróży na przyszłość w kontekście osiągnięcia przez nie coraz lepszej efektywności i skuteczności.

Bibliografia

- [1] Aalst W. van der, Hee K. van, *Workflow Management. Models, Methods, and Systems*, The MIT Press, Cambridge 2002.
- [2] Barratt M., *Unveiling Enablers and Inhibitors of Collaborative Planning*, "The International Journal of Logistics Management" 2004, Vol. 15, No. 1, pp. 73–90.
- [3] Butner K., *Blueprint for Supply Chain Visibility*, IBM Corporation, Somers 2007.
- [4] Buyya R., Yeo C.S., Venugopal S., Broberg J., Brandic I., *Cloudcomputing and Emerging IT Platforms: Vision, Hype, and Reality for Delivering Computing as the 5th Utility*, "Future Generation Computer Systems" 2009, Vol. 25, Iss. 6, pp. 599–616.
- [5] Chopra S., Meindl P., *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operations*, 2nd ed., Pearson Education, Upper Saddle River 2004.
- [6] Chu X., Fan Y., *Product Data Management Based on Web Technology*, "Integrated Manufacturing Systems" 1999, Vol. 10, No. 2, pp. 84–88.
- [7] Croxton K.L., García-Dastugue S.J., Lambert D.M., Rogers D.S., *The Supply Chain Management Processes*, "The International Journal of Logistics Management" 2001, Vol. 12, No. 2, pp. 13–36.
- [8] Fawcett S.E., Ellram L.M., Ogden J.A., *Supply Chain Management. From Vision to Implementation*, Pearson Education, Upper Saddle River 2007.
- [9] Folinas D., Manikas I., Manos B., *Traceability Data Management for Food Chains*, "British Food Journal" 2006, Vol. 108, No. 8, pp. 622–633.
- [10] Gattorna J.L., Walters D.W., *Managing the Supply Chain. A Strategic Perspective*, Palgrave, Houndmills, Basingstoke 1996.
- [11] Handfield R.B., Nichols E.L. Jr., *Introduction to Supply Chain Management*, Prentice Hall, Upper Saddle River 1999.
- [12] Hill J.B., Pezzini M., Natis Y.V., *Findings: Confusion Remains Regarding BPM Terminologies*, No. G00155817, Gartner Research, Stamford 2008.
- [13] Ivanov D., Sokolov B., Kaeschel J., *A Multi-Structural Framework for Adaptive Supply Chain Planning and Operations Control with Structure Dynamics Considerations*, "European Journal of Operational Research" 2010, Vol. 200, Iss. 2, pp. 409–420.
- [14] Jansen-Vullers M.H., van Dorp C.A., Beulens A.J.M., *Managing Traceability Information in Manufacturing*, "International Journal of Information Management" 2003, Vol. 23, Iss. 5, pp. 395–413.

- [15] Kawa A., *Konfigurowanie łańcucha dostaw. Teoria, instrumenty i technologie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- [16] Kong J., Jung J.-Y., Park J., *Event-Driven Service Coordination for Business Process Integration in Ubiquitous Enterprises*, "Computers & Industrial Engineering" 2009, Vol. 57, No. 1, pp. 14–26.
- [17] Kropsu-Vehkaperä H., Haapasalo H., Harkonen J., Silvola R., *Product Data Management Practices in High Tech Companies*, "Industrial Management & Data Systems" 2009, Vol. 109, No. 6, pp. 758–774.
- [18] Malara Z., Rzęchowski J., *Zarządzanie informacją na rynku globalnym. Teoria i praktyka*, C.H. Beck, Warszawa 2011.
- [19] Philpotts M., *An Introduction to the Concepts, Benefits and Terminology of Product Data Management*, "Industrial Management & Data Systems" 1996, Vol. 96, No. 4, pp. 11–17.
- [20] Poirier Ch.C., *Achieving Supply Chain Connectivity*, "Supply Chain Management Review" 2002, Vol. 6, No. 6, pp. 16–22.
- [21] Pokusa T., *Istota i podstawy infopartneringu w strategii ECR*, „Logistyka” 1999, nr 2, s. 15–16.
- [22] Simchi-Levi D., Kaminsky Ph., Simchi-Levi E., *Designing & Managing the Supply Chain. Concepts, Strategies & Case Studies*, 2nd ed., McGraw-Hill/Irwin, New York 2003.
- [23] Szymczak M., *Współczesne tendencje rozwojowe łańcuchów dostaw produktów żywnościowych*, „Logistyka” 2012, nr 5, s. 7–10.
- [24] Wiczerzycki W., *Możliwości rozwoju e-logistyki*, [w:] *E-logistyka*, Wiczerzycki W. (red.), PWE, Warszawa, 2012, s. 219–240.
- [25] Xu L.D., *Information Architecture for Supply Chain Quality Management*, "International Journal of Production Research" 2011, Vol. 49, No. 1, pp. 183–198.

MODELE ZARZĄDZANIA INFORMACJĄ W ŁAŃCUCHU DOSTAW

Streszczenie

W łańcuchu dostaw istnieje konieczność zapewnienia dostępu do bardzo wielu szczegółowych danych potrzebnych do realizacji różnych procesów, z których wiele ma charakter ponadorganizacyjny. Konieczna jest nieustanna i sprawna wymiana informacji między podmiotami. Ranga właściwego zarządzania informacją rośnie w obliczu nowych wyzwań, przed jakimi stają współczesne łańcuchy dostaw i konieczności realizacji nowatorskich strategii. Dlatego bardzo istotny jest wybór odpowiedniego modelu zarządzania informacją dla łańcucha dostaw. W artykule wskazano najważniejsze zasoby informacji w łańcuchu dostaw, podjęto dyskusję

na temat wybranych modeli zarządzania informacją, które mogą stać się popularne w najbliższej przyszłości oraz omówiono wyniki badań dotyczących zarządzania informacją w łańcuchach dostaw. Wyniki dotyczą pochodzenia stosowanych modeli zarządzania informacją, przyczyn dokonywania ich zmian oraz pożądaných w przyszłości modeli zarządzania informacją dla łańcuchów dostaw. Skonfrontowano je z priorytetami w zarządzaniu informacją, a także odniesiono do poziomu dojrzałości łańcucha dostaw.

**SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE INFORMACJĄ; ŁAŃCUCH DOSTAW;
ZARZĄDZANIE ŁAŃCUCHEM DOSTAW**

INFORMATION MANAGEMENT IN THE SUPPLY CHAIN

Abstract

It is necessary to provide access to a lot of detailed data needed to implement different processes in the supply chain. Many of them involve more than one entity in the supply chain. Continuous and efficient exchange of information between the parties is a must. Proper information management is growing in importance in the face of new challenges that must be faced by today's supply chains, and the need to implement innovative strategies. Therefore it is very important to choose the appropriate information management model for the supply chain. The article addresses the key resources of information in the supply chain, enters into discussion on selected models of information management which may become popular in the near future, and discusses the results of research on information management in supply chains. The results show the origin of information management models used, the reasons for changing them, and the desired future information management models for supply chains. The results of the research have been confronted with the priorities in information management, and related to the maturity level of the supply chain.

**KEY WORDS: INFORMATION MANAGEMENT; SUPPLY CHAIN, SUPPLY CHAIN
MANAGEMENT**

STRATEGIE I METODY ROZWOJU W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Wprowadzenie

Za nadrzędny priorytet w funkcjonowaniu współczesnego przedsiębiorstwa uważany jest jego rozwój, realizowany z korzyścią dla właścicieli. A z kolei strategia rozwoju przedsiębiorstwa powinna łączyć w sobie efekty zarówno zarządzania zasobami, procesami zachodzącymi w przedsiębiorstwie, jak i umiejętności wykorzystywania określonych okazji rynkowych. Celem niniejszego opracowania jest zaprezentowanie wybranych wyników badań empirycznych zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH. Koncentrowały się one wokół oceny procesów zarządzania zasobami we współczesnym przedsiębiorstwie oraz związków tych procesów z jego rozwojem. Istotnym celem badawczym było także przeprowadzenie analizy zastosowania innowacyjnych rozwiązań w zarządzaniu zasobami przedsiębiorstwa oraz ich efektów ekonomicznych¹.

* **Dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, prof. SGH** – Instytut Zarządzania, Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

¹ Badania empiryczne przeprowadzono w grupie celowo wybranych 200 średnich i dużych przedsiębiorstw, 83% stanowiły przedsiębiorstwa średnie, 17% przedsiębiorstwa duże. Badania przeprowadzono metodą kwestionariuszowych wywiadów bezpośrednich (PAPI) z menedżerami przedsiębiorstw, przy wykorzystaniu kwestionariusza wywiadu zawierającego 33 rozbudowane pytania badawcze. Respondentów klasyfikowano według: okresu działania na rynku, formy własności, kapitału założycielskiego, zasięgu działania, branży działalności, liczby zatrudnionych osób, obrotów uzyskanych w 2012 roku. Projekt badawczy został zrealizowany w ramach badań statutowych Katedry jesienią 2012 roku.

1. Podstawy procesu tworzenia strategii rozwoju przedsiębiorstw – wybrane wyniki badań empirycznych

Rozwój przedsiębiorstwa jest kategorią jakościową i oznacza celowe, skuteczne i skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, które dostosowują je do stale zmieniającego się otoczenia [5, s. 16]. Jest to długotrwały proces ukierunkowanych zmian, w którym można wyróżnić następujące po sobie etapy, fazy zmian przedsiębiorstwa, wykazujące jego zróżnicowanie pod określonym względem. Podobnie sformułowane jest to pojęcie w innych źródłach, gdzie „rozwój przedsiębiorstwa odnosi się do procesu (czyli ciągu następujących po sobie i wzajemnie uzależnionych zmian stanów rzeczy) przebiegającego w czasie, w którym kolejno następujące zmiany są uporządkowane, utrzymują się względnie trwale, aż do powstania sytuacji kryzysowej” [10, s. 114].

Są także definicje odnoszące to pojęcie do obszarów wybranych, istotnych, konkretnych działań przedsiębiorstwa. Rozwój jest zjawiskiem jakościowym, polegającym na wprowadzaniu innowacji (produktowych, procesowych, strukturalnych oraz innowacji, np. w zakresie organizacji i zarządzania). Rozwój oznacza zatem zmiany w przedsiębiorstwie dostosowujące je skutecznie (np. zapewniając firmie przewagę konkurencyjną) do otoczenia [7, s. 111]. Rozwój przedsiębiorstwa może się także łączyć z pojęciami badań, postępu naukowo-technicznego, innowacjami, restrukturyzacją, zmianami. Działalność rozwojowa przedsiębiorstwa nie tylko ściśle wiąże się z wymienionymi pojęciami, lecz także działania w ramach tych obszarów wzajemnie się przenikają, decydując o rozwoju firmy [14, s. 9]. Tak więc cechami szczególnymi dla przedstawianych tu kilku pojęć rozwoju przedsiębiorstwa są: proces zmian, jakościowe podejście do procesu, cel – dostosowanie do otoczenia, koncentracja na różnych obszarach działań przedsiębiorstwa istotnych z punktu widzenia osiągnięcia celu, długookresowy wymiar działań. Można więc sprowadzić pojęcie rozwoju do szeroko rozumianych zmian strukturalnych dokonujących się w różnym tempie, odpowiednio do otoczenia i zgodnie z przyjętymi celami przedsiębiorstwa.

Terminy rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa są często traktowane zamiennie. Nie jest to jednak właściwe. O ile rozwój jest traktowany jako jakościowe ujęcie zmian dziejących się w przedsiębiorstwie, o tyle wzrost jest kategorią ilościową, oznaczającą powiększanie skali działalności przedsiębiorstwa. Wzrost firmy jest mierzony dynamiką sprzedaży, wartością aktywów, udziałem w rynku i innymi kategoriami ekonomiczno-finansowymi charakteryzującymi skalę zmian działalności przedsiębiorstwa w czasie, jego ostatecznym efektem jest wzrost wielkości i wartości przedsiębiorstwa. Warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstw jest jego ciągły rozwój, co oznacza, że wzrost jest istotną cechą rozwoju przedsiębiorstwa.

Rozwój oraz wzrost przedsiębiorstwa są ściśle związane ze strategią przedsiębiorstwa. Wymagają wręcz zaprojektowania i wdrożenia odpowiedniej strategii, co ma miejsce w trakcie procesów zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem oraz wynika z zastosowania określonych narzędzi i instrumentów planowania strategicznego [5, s. 23; szerzej: 2]. Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa ma, z jednej strony, charakter ogólnosystemowy, polegający na ustaleniu kierunków przekształceń podstawowych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa jako całości, z drugiej zaś – dotyczy jego głównych obszarów decyzyjnych. Planowanie strategiczne jest zatem procesem formułowania decyzji umożliwiającym wybór kierunków działania. Efektem tego procesu jest powstanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

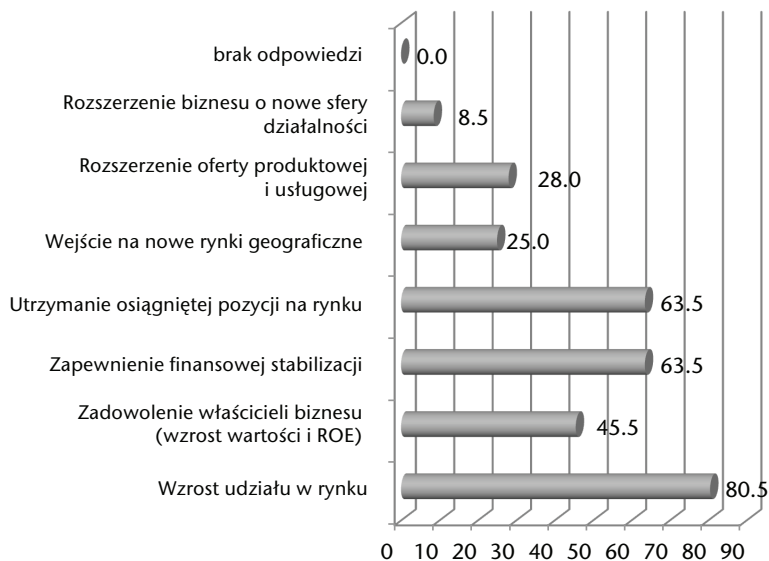
Współczesne zarządzanie przedsiębiorstwem staje przed dylematem, co powinno być uwzględniane najpierw przy tworzeniu strategii i planu dla organizacji – otoczenie czy też baza zasobowa [szerzej: 4, s. 55; 6, s. 275; 12, s. 68]. Otoczenie, do którego przedsiębiorstwo dostosowuje zasoby, kształtując je tak, aby jak najlepiej odpowiadało zapotrzebowaniu rynku; czy baza zasobowa, do której dobiera się wycinek otoczenia? Nie ma na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. Praktyka gospodarcza pokazuje, iż przedsiębiorstwa starają się łączyć te podejścia, elastycznie reagując na zmiany zarówno w otoczeniu, jak i w swych zasobach. Kluczem do sukcesu w działalności biznesowej staje się zatem umiejętność efektywnego wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa w różnorodnych, stale podlegających zmianom warunkach rynkowych.

W zrealizowanych badaniach empirycznych jednym z wielu problemów badawczych był obszar związany z tworzeniem strategii rozwoju przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo, dokonując wyborów w tym zakresie, musi rozstrzygać wiele problemów [szerzej: 13]. Konieczne jest ustalenie tempa rozwoju przedsiębiorstwa; ustalenie modeli biznesu realizowanych w konkretnych uwarunkowaniach rynkowych [3, s. 193], poziomu możliwych i niezbędnych do poniesienia nakładów inwestycyjnych; określenie zakresu rozwoju oferty produktowej – czy dążyć do specjalizacji, czy do dywersyfikacji; ustalenie zasięgu działania przedsiębiorstwa na określonych rynkach geograficznych. W tym kontekście interesująca była zatem konfrontacja teoretycznych zagadnień związanych z procesem kreowania strategii a priorytetami realnie uwzględnianymi przez przedsiębiorstwa w kształtowaniu ich strategii rozwoju. Respondenci zostali poproszeni o wskazanie trzech najistotniejszych priorytetów rozwoju z listy zaprezentowanej na rysunku 1.

W procesach kształtowania strategii rozwoju z perspektywy badanych podmiotów najistotniejszy jest wzrost udziału w rynku – wskazało na ten priorytet ponad 80% respondentów, blisko 20% więcej niż na inne uwarunkowania. To dość interesujący i pozytywny fakt, świadczy bowiem o chęci ekspansji badanych podmiotów. Mimo zjawisk kryzysowych, jakie mają miejsce we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw, respondenci wskazali na rozwój swego potencjału nie tyle przez utrzymanie udziału w rynku, ile właśnie przez jego zwiększenie. Kolejne dwa priorytety, istotne

w procesach tworzenia strategii rozwoju, to zapewnienie finansowej stabilizacji oraz utrzymanie osiągniętej pozycji na rynku – ponad 63% badanych podmiotów wskazało na te uwarunkowania. Są to zatem priorytety łączące możliwości wewnętrzne przedsiębiorstwa, ale i zależne od uwarunkowań zewnętrznych. Wskazują one na oczekiwania związane z działaniami w zakresie obrony dotychczasowego potencjału.

Rysunek 1. Priorytety uwzględniane w procesach kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w %



Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

Co ciekawe, w następnej dopiero kolejności występuje priorytet uwzględniający oczekiwania właścicieli, ich zadowolenie i korzyści – nieco ponad 45% ogółu odpowiedzi respondentów. To dość zaskakujący poziom, ponieważ w zasadzie oczekiwano, iż priorytet ten wymieniany będzie jako jeden z najważniejszych. Na gruncie teoretycznym odnośnie zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje się przecież na korzyści właścicieli, na pomnażanie wartości przedsiębiorstwa jako główne przesłanki rozwoju współczesnych przedsiębiorstw [11, s. 122]. Natomiast w praktyce nie zawsze jest ta przesłanka w pełni identyfikowana.

Rozszerzenie oferty produktowej i usługowej oraz wejście na nowe rynki to priorytety mające już zdecydowanie mniejszy wpływ na kształtowanie strategii rozwoju badanych przedsiębiorstw, wskazało na nią około 25–28% respondentów. Najmniej ważny priorytet uwzględniany przez respondentów to dywersyfikacja ich działalności. Realizacja tego typu działań w rozwoju przedsiębiorstw wymaga bowiem dużego

potencjału, znacznych zasobów, ale i umiejętności oceny ryzyka i szans związanych z wejściem w nowe rodzaje działalności [5, s. 342]. Z tego też względu stosunkowo rzadko przedsiębiorstwa decydują się na realizację strategii opartych o dywersyfikację działalności biznesowej.

Tabela 1. Priorytety uwzględniane w procesach kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od zasięgu działania i branży %

Priorytety	Zasięg działania			Rodzaj działalności		
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	produkcja	handel	usługi
Wzrost udziału w rynku	86,3	79,0	76,0	83,9	85,5	72,5
Zadowolenie właścicieli biznesu (wzrost wartości i ROE)	54,9	45,2	28,0	56,5	44,9	36,2
Zapewnienie finansowej stabilizacji	60,8	63,7	68,0	59,7	62,3	68,1
Utrzymanie osiągniętej pozycji na rynku	60,8	66,1	56,0	66,1	63,8	60,9
Wejście na nowe rynki geograficzne	35,3	23,4	12,0	32,3	11,6	31,9
Rozszerzenie oferty produktowej i usługowej	25,5	27,4	36,0	21,0	37,7	24,6
Rozszerzenie biznesu o nowe sfery działalności	7,8	6,5	20,0	4,8	10,1	10,1

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

Warto również wskazać na zależności zachodzące między wybranymi cechami badanych respondentów a priorytetami uwzględnianymi w procesach kształtowania strategii rozwoju (por. tabele 1 i 2). Wzrost udziału w rynku oraz zapewnienie finansowej stabilizacji to najczęściej wskazywane priorytety uwzględniane w procesach kształtowania strategii rozwoju. Pozostałym priorytetem przypisywane jest różne znaczenie w zależności od konkretnej cechy respondentów. Co jest ciekawe, z jednej strony, w przedsiębiorstwach o zasięgu regionalnym, w stosunku do przedsiębiorstw krajowych i międzynarodowych, najrzadziej zwraca się uwagę na zadowolenie właścicieli i możliwość wejścia na rynki geograficzne. Z drugiej zaś strony, to właśnie w przedsiębiorstwach regionalnych, częściej niż w krajowych i międzynarodowych, wskazywano na możliwość rozszerzenia biznesu o nowe sfery działalności. Może to oznaczać, iż podmioty te są jeszcze w fazie poszukiwań atrakcyjnych rodzajów działalności biznesowej, nie mając ugruntowanej pozycji na rynku. Warto

też zwrócić uwagę na fakt, iż w przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym priorytet uwzględniający zadowolenie właścicieli biznesu w procesach kształtowania strategii rozwoju wskazywano najczęściej. Może to być związane z silniejszą presją inwestorów wywieraną na zarządzających w zakresie osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników, wypłacanych dywidend, stosowania narzędzi zorientowanych na pomnażanie wartości, stosowanie koncepcji zarządzania przez wartość (VBM).

Tabela 2. Priorytety uwzględniane w procesach kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od wielkości respondenta %

Priorytety	Roczne obroty w mln zł			Liczba zatrudnionych	
	do 50 mln	50–100 mln	powyżej 100 mln	50–249 osób	Powyżej 249 osób
Wzrost udziału w rynku	79,1	80,6	83,3	78,9	88,2
Zadowolenie właścicieli biznesu (wzrost wartości i ROE)	31,3	56,3	40,0	48,2	32,4
Zapewnienie finansowej stabilizacji	55,2	66,0	73,3	60,8	76,5
Utrzymanie osiągniętej pozycji na rynku	71,6	60,2	56,7	65,1	55,9
Wejście na nowe rynki geograficzne	22,4	25,2	30,0	25,9	20,6
Rozszerzenie oferty produktowej i usługowej	31,3	22,3	40,0	27,7	29,4
Rozszerzenie biznesu o nowe sfery działalności	13,4	4,9	10,0	7,8	11,8

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

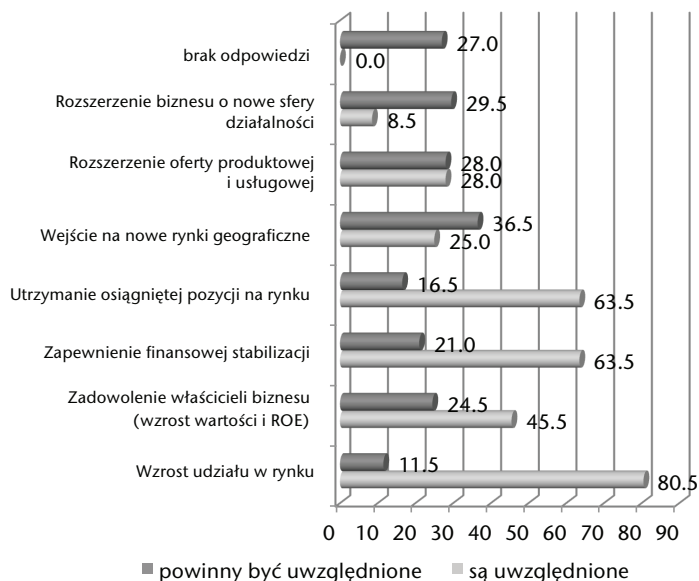
Z kolei, z punktu widzenia rodzaju działalności, przedsiębiorstwa handlowe najrzadziej w stosunku do przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych uwzględniają w strategiach wejście na nowe rynki geograficzne (tylko nieco ponad 11% wskazań), a najczęściej – rozszerzenie swej oferty produktowej (blisko 38% wskazań). Wynika z tego, iż przedsiębiorstwa handlowe zdecydowanie częściej uwzględniają w swych strategiach działania działania zmierzające do efektywnej penetracji dotychczasowego rynku i wykorzystania jego potencjału. Przedsiębiorstwa usługowe, co jest dość zaskakujące, najrzadziej w stosunku do przedsiębiorstw handlowych i usługowych uwzględniają w strategiach rozwoju korzyści właścicieli.

Widoczna jest też zależność priorytetu zwiększania udziału w rynku oraz zapewnienia stabilizacji finansowej od poziomu obrotów osiągniętych przez przedsiębiorstwo oraz liczby zatrudnionych osób (por. tabela 2).

Im większe były te obroty i liczba zatrudnionych, tym więcej badanych respondentów wskazywało na te priorytety w swych strategiach. Może to oznaczać, iż większe podmioty gospodarcze mają zwykle większy potencjał, większe zasoby, które mogą angażować w działania pozwalające na ekspansję rynkową. Z kolei przedsiębiorstwa o niższych obrotach i o niższym poziomie zatrudnienia większą wagę przywiązują do utrzymania osiągniętej pozycji na rynku. Nastawione są zatem na obronę swojego dotychczasowego potencjału.

Priorytety realnie uwzględniane w procesach kształtowania strategii rozwoju w badanych przedsiębiorstwach poddano także konfrontacji z nastawieniem respondentów do priorytetów postulatywnych w tym obszarze zarządzania przedsiębiorstwem (por. rysunek 2)⁴.

Rysunek 2. Priorytety uwzględnianie w procesach kształtowania strategii rozwoju przedsiębiorstwa w %



Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

Zwraca uwagę w tym zakresie fakt przypisywania większego znaczenia priorytetom świadczącym o ekspansji przedsiębiorstw w porównaniu do priorytetów, które realnie są uwzględniane w praktyce funkcjonowania badanych przedsiębiorstw. I tak np. wejście na nowe rynki geograficznie uwzględniało w swych strategiach około

⁴ Respondentami w zrealizowanych badaniach empirycznych byli głównie menedżerowie wyższego szczebla zarządzania w badanych przedsiębiorstwach.

25% respondentów, natomiast ponad 36% z nich uważa, że ten priorytet powinien być uwzględniany w procesach kształtowania strategii rozwoju. Zdaniem ponad 29% respondentów rozszerzenie biznesu o nowe sfery działalności powinno być uwzględniane w kształtowaniu strategii, a realnie uwzględnia ten czynnik nieco ponad 8% badanych podmiotów.

Z kolei na wzrost udziału w rynku wskazało ponad 11%, a realnie jest on pierwszoplanowy w procesach kształtowania strategii rozwoju – ponad 80% respondentów wskazało ten priorytet jako kluczowy. Podobna sytuacja ma miejsce w odniesieniu do zapewnienia finansowej stabilizacji przedsiębiorstwa, realnie priorytet ten wskazywany jest o wiele częściej niż w sytuacjach postulowanych. Wynika z tego, iż w realnych, praktycznych działaniach przedsiębiorstwa uwzględniają raczej konserwatywne podejście do strategii rozwoju, opierają się na swych doświadczeniach, bazują raczej na ciągłości swego działania, natomiast w kontekście postulowania określonych działań są bardziej nastawione na działania ekspansywne, być może obciążone większym ryzykiem – czego odzwierciedleniem jest poszerzanie biznesu o nowe rodzaje działalności czy wchodzenie na nowe rynki geograficzne.

2. Metody rozwoju badanych przedsiębiorstw

Rozwój nie jest zjawiskiem samoistnym, zależy od zewnętrznych warunków działania i możliwości przedsiębiorstwa. Może być planowany, kształtowany i kontrolowany, zależnie od woli, wiedzy i możliwości kierownictwa oraz właścicieli przedsiębiorstwa. W długookresowym wymiarze oznacza to, że świadomy rozwój znajduje swój wyraz w strategii przedsiębiorstwa, sposobie, w jaki zamierza ono realizować misję i cele strategiczne. Strategia jest odzwierciedleniem przyjętego kierunku i zakresu rozwoju przedsiębiorstwa, jest więc sposobem, metodą jego rozwoju. Metoda/sposób rozwoju jest tu rozumiany jako wybór źródła pozyskiwania zasobów przedsiębiorstwa potrzebnych do realizacji określonej strategii. Wyróżnia się dwie zasadnicze metody rozwoju: rozwój wewnętrzny oraz rozwój zewnętrzny [8, s. 154; 1, s. 245].

Rozwój wewnętrzny (ewolucyjny, stopniowy) polega na rozszerzaniu potencjału przedsiębiorstwa przez rozbudowę istniejącej firmy głównie w drodze inwestycji rzeczowych w ramach dotychczasowej struktury lub też przez tworzenie nowych jednostek działalności. Inwestycje rzeczowe dotyczą materialnych składników aktywów przedsiębiorstwa, tj. maszyn, urządzeń, gruntów, budynków, budowli, środków transportu itp. Dodatkowo wyróżnia się inwestycje niematerialne, które stanowią o wielkości i strukturze majątku niematerialnego oraz prawnego przedsiębiorstwa. Są to wydatki na: kształcenie, doskonalenie organizacji, patenty, licencje itp. Dlatego też rozwój wewnętrzny traktowany jest jako rozwój zasobowy i organizacyjny,

któremu towarzyszy przyrost zasobów materialnych, niematerialnych, kapitałowych, kadrowych, zmiany strukturalne.

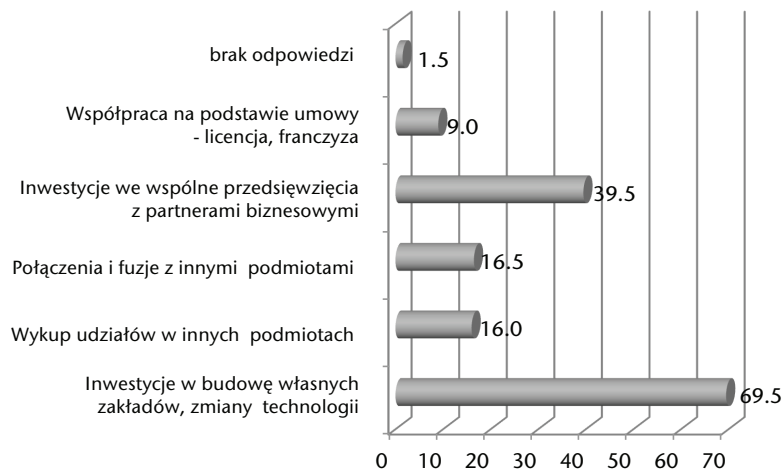
Drugą z metod rozwoju przedsiębiorstwa jest rozwój zewnętrzny (rewolucyjny, skokowy), czyli rozbudowa jego potencjału przez fuzje, przejęcia lub różne formy współpracy (kooperacji) z innymi przedsiębiorstwami. Cechą charakterystyczną tego rozwoju są inwestycje finansowe lub kapitałowe. Polegają one na lokowaniu środków finansowych w: papiery wartościowe, udziały innych podmiotów lub papiery wartościowe o charakterze wierzytelności. Głównym celem inwestycji finansowych jest osiągnięcie określonego dochodu w formie: dywidendy, odsetek, przyrostu wartości rynkowej zaangażowanego kapitału. Ta metoda rozwoju wymaga jednak od przedsiębiorstwa znacznych zasobów na dokonywanie inwestycji finansowych, a także wysokich umiejętności oceny szans, zagrożeń, kalkulowania ryzyka finansowego związanego z inwestowaniem. Metoda rozwoju zewnętrznego może również bazować na współdziałaniu podmiotów gospodarczych w różnych układach i konfiguracjach rynkowych [9, s. 85; 5, s. 295]. Podmioty gospodarcze mogą w ten sposób szybciej się rozwijać, wzmacniać poziom swojej konkurencyjności, a także osiągać wymierne efekty synergiczne. Szczególnie ta metoda rozwoju może być istotna dla podmiotów o mniejszej skali działalności, działających na dojrzałych rynkach, gdzie nie zawsze podejmowanie walki konkurencyjnej jest dla nich właściwą orientacją rozwojową. Bardziej efektywne i wymierne rezultaty mogą zostać osiągnięte właśnie przez nawiązywanie współpracy z innymi przedsiębiorstwami.

Wybór między rozwojem wewnętrznym a zewnętrznym jest zatem w każdym przedsiębiorstwie trudnym problemem decyzyjnym. Dlatego też kolejny obszar badawczy w zrealizowanych badaniach empirycznych został poświęcony rozpoznaniu metod rozwoju, które mają zastosowanie w badanych przedsiębiorstwach (por. rysunek 3).

Dominującą metodą rozwoju w badanych przedsiębiorstwach jest dokonywanie inwestycji w: budowę własnych zakładów, zakupy technologii, rozbudowę istniejącego potencjału – blisko 70% respondentów wskazało na tę ścieżkę rozwoju. Jest ona charakterystyczna dla stopniowego, wewnętrznego rozwoju wykorzystującego dostępny potencjał i konieczność dopasowywania się do warunków rynkowych.

Blisko 40% respondentów realizuje wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne z partnerami biznesowymi, tym samym osiągając określone efekty ekonomiczne, może też tą drogą przyspieszać swój rozwój. To bardzo pozytywny sygnał, świadczy bowiem o tym, iż podmioty gospodarcze działające na polskim rynku widzą korzyści z podejmowania współpracy, np.: w zakresie optymalizacji kosztów działalności, szybszego zwiększania wolumenu przychodów, osiągnięcia korzyści skali, rozłożenia ryzyka inwestycyjnego na partnerów gospodarczych, ponoszenia wspólnych nakładów na działalność innowacyjną. Pojedyncze przedsiębiorstwa często nie są w stanie same oprzeć się przytłaczającej konkurencji. Rozwiązaniem w tym zakresie może być właśnie nawiązywanie współpracy z innymi, podobnymi przedsiębiorstwami.

Rysunek 3. Stosowane metody rozwoju przedsiębiorstwa w %



Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

Innymi metodami rozwoju wskazanymi przez respondentów były wykupy udziałów w innych podmiotach oraz połączenia i fuzje z innymi podmiotami. Wskazało na nie odpowiednio po ponad 16% badanych przedsiębiorstw. Te metody rozwoju są charakterystyczne dla rozwoju zewnętrznego przedsiębiorstwa, w którym główny nacisk jest położony na poszukiwanie okazji rynkowych, na skokowe wręcz zwiększenie potencjału, udziału w rynku itp. Ta metoda rozwoju pozwala zdecydowanie szybciej wchodzić na nowe rynki, powiększyć wolumen uzyskiwanych obrotów, a przy tym zmniejszyć poziom ryzyka inwestycyjnego związanego z budowaniem przedsiębiorstwa od podstaw. Jednak na wykorzystanie tej metody rozwoju mogą sobie pozwolić z reguły jedynie duże przedsiębiorstwa, o znacznym potencjale i możliwościach finansowych. Tak więc uzyskane wyniki dla badanej próby można uznać za stosunkowo wysokie, a także za pozytywne, świadczące o wykorzystywaniu w praktyce gospodarczej różnych metod rozwoju.

Dość wysoki odsetek odpowiedzi, jak na próbę 200 podmiotów, uzyskano w zakresie metody rozwoju przedsiębiorstwa, jaką jest umowa franczyzy czy licencji. Ta metoda rozwoju pozwala bowiem przedsiębiorcom szybko osiągać zamierzone cele biznesowe, realizować sprawdzone modele działalności, tym samym zmniejszać ryzyko inwestycyjne związane z jej niepowodzeniem. Uzyskane wyniki mogą zatem potwierdzać obserwowaną na polskim rynku coraz większą popularność i atrakcyjność tej metody rozwoju przedsiębiorstw.

Badania empiryczne pokazały również wiele interesujących zależności zachodzących między wybranymi cechami badanych respondentów a stosowanymi przez nich metodami rozwoju (por. tabele 3 i 4).

Tabela 3. Stosowane metody rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od zasięgu działania i branży w %

	Zasięg działania			Rodzaj działalności		
	międzynarodowy	krajowy	regionalny	produkcja	handel	usługi
Inwestycje w budowę własnych zakładów, zmiany technologii	62,7	75,0	56,0	83,9	72,5	53,6
Wykup udziałów w innych podmiotach	19,6	16,1	8,0	24,2	7,2	17,4
Połączenia i fuzje z innymi podmiotami	25,5	14,5	8,0	32,3	7,2	11,6
Inwestycje we wspólne przedsięwzięcia z partnerami biznesowymi	49,0	37,9	28,0	32,3	30,4	55,1
Współpraca na podstawie umowy – licencja, franczyza	17,6	4,0	16,0	9,7	8,7	8,7

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

Widoczna jest zależność między zasięgiem działania przedsiębiorstw a stosowanymi metodami rozwoju. W przedsiębiorstwach o zasięgu międzynarodowym, oprócz inwestycji w budowę własnych zakładów, duże znaczenie przypisuje się wspólnym inwestycjom z partnerami biznesowymi. Połączenia, fuzje z innymi podmiotami oraz wykupy udziałów też najczęściej występują w odpowiedziach respondentów z przedsiębiorstw o zasięgu międzynarodowym. Czyli można w tym zakresie sformułować następujący wniosek, im większy jest dany podmiot gospodarczy, tym więcej wykorzystuje on możliwości i metod swego rozwoju. Może stosować ich określoną kombinację, aktywnie dostosowując swój potencjał i zasoby do pojawiających się okazji rynkowych.

Warto też zwrócić uwagę na fakt, iż w przedsiębiorstwach o zasięgu regionalnym na rozwój wykorzystujący umowę franczyzy czy licencji wskazało więcej respondentów niż dla ogółu badanych podmiotów. Może to właśnie świadczyć, iż dla tych podmiotów metoda rozwoju droga franczyzy jest dość atrakcyjna, a także pozwala osiągnąć szybciej określone efekty ekonomiczne.

Jeśli zaś chodzi o zróżnicowanie branżowe, to też uwidoczniły się w tym zakresie określone zależności. Najwyższy odsetek podmiotów realizujących inwestycje w budowę własnych zakładów, linii technologicznych występuje w przedsiębiorstwach produkcyjnych. Można zatem wnioskować, iż działalność produkcyjna wymusza niejako podejmowanie własnych inwestycji zwiększających poziom zdolności wytwórczych. W przedsiębiorstwach produkcyjnych występuje również najwięcej przedsiębiorstw, które wykorzystują w swym rozwoju wykupy udziałów w innych podmiotach oraz połączenia i fuzje z nimi. Odsetek odpowiedzi w tym zakresie kształtował się odpowiednio na poziomie ponad 24 oraz 32%. W przedsiębiorstwach handlowych wynosił jedynie nieco ponad 7%.

Z kolei w przedsiębiorstwach usługowych najmniej respondentów, w stosunku do przedsiębiorstw handlowych i produkcyjnych, wskazywało na dokonywanie inwestycji we własne przedsiębiorstwo, ale najczęściej realizowało wspólne przedsięwzięcia inwestycyjne z partnerami biznesowymi. Z pewnością związane jest to ze specyfiką działalności usługowej, gdzie podejmowanie wspólnych działań z innymi usługodawcami zwiększa ich pozycję konkurencyjną na rynku.

Tabela 4. Stosowane metody rozwoju przedsiębiorstwa w zależności od wielkości respondenta w %

	Roczne obroty w mln zł			Liczba zatrudnionych	
	do 50 mln	50–100 mln	Powyżej 100 mln	50–249 osób	Powyżej 249 osób
Inwestycje w budowę własnych zakładów, zmiany technologii	56,7	77,7	70,0	69,9	67,6
Wykup udziałów w innych podmiotach	3,0	26,2	10,0	13,9	26,5
Połączenia i fuzje z innymi podmiotami	13,4	19,4	13,3	15,1	23,5
Inwestycje we wspólne przedsięwzięcia z partnerami biznesowymi	37,3	35,0	60,0	34,9	61,8
Współpraca na podstawie umowy – licencja, franczyza	13,4	3,9	16,7	8,4	11,8

Źródło: badania empiryczne Katedry Zarządzania Przedsiębiorstwem 2012, n=200 podmiotów.

Obserwacja zależności zachodzących między skalą osiągniętych obrotów przez przedsiębiorstwa oraz liczbą zatrudnionych potwierdza wcześniejszy wniosek, iż to większe podmioty częściej stosują różnorodne metody swego rozwoju, wykorzystując w tym

zakresie realizowanie wspólnych przedsięwzięć z partnerami biznesowymi, wykupy udziałów w innych podmiotach oraz fuzje i połączenia. (por. tabela 4).

Wynika z tego, iż to potencjał przedsiębiorstwa, jego kluczowe zasoby (kapitał finansowy, ale i intelektualny – wiedza, umiejętności pracowników) warunkują wykorzystanie w praktyce gospodarczej metod zewnętrznego rozwoju jako swoistego dopełnienia możliwości wynikających ze stopniowych, ewolucyjnych zmian dokonujących się w konkretnym podmiocie gospodarczym.

Podsumowanie

Warunkiem sukcesu rynkowego współczesnego przedsiębiorstwa jest ciągły jego rozwój. Wymaga on określenia i wdrożenia strategii rozwojowych uwzględniających, z jednej strony, potencjał, zasoby i możliwości przedsiębiorstwa, a z drugiej zaś – dopasowujących do zewnętrznych uwarunkowań rynkowych. Przedsiębiorstwo, dokonując wyborów konkretnych strategii rozwojowych, staje przed koniecznością podjęcia określonych decyzji. Konieczne jest bowiem ustalenie priorytetów rozwoju, poziomu niezbędnych nakładów, stosowanych modeli biznesowych, określenie zakresu i szerokości oferty produktowej, ustalenie zasięgu działania przedsiębiorstwa na określonych rynkach itp. Na tle teoretycznych rozważań prowadzonych w tym zakresie interesujące wydaje się rozpoznanie, jakie priorytety i metody rozwoju są stosowane przez przedsiębiorstwa w polskiej praktyce gospodarczej. Dlatego też w zrealizowanych przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH badaniach empirycznych w grupie 200 średnich i dużych przedsiębiorstw podjęto próbę wskazania, m.in. jakie znaczenie mają dla badanych podmiotów priorytety, na bazie których tworzone są strategie rozwoju oraz jakie metody rozwoju są przez nich stosowane.

Respondenci wskazali, iż najistotniejsze w rozwoju przedsiębiorstwa są: wzrost udziału w rynku, zapewnienie finansowej stabilizacji oraz utrzymanie osiągniętej pozycji na rynku. To dość pozytywny sygnał płynący z praktyki gospodarczej. Mimo zjawisk kryzysowych, jakie mają miejsce we współczesnym otoczeniu przedsiębiorstw, respondenci wskazali na rozwój swego potencjału przez nie tylko utrzymanie udziału w rynku, lecz także przez jego zwiększenie.

Jeśli zaś chodzi o metody rozwoju to największe znaczenie respondenci przypisali dokonywaniu inwestycji w budowę własnych zakładów, zakupy technologii, rozbudowę istniejącego potencjału. Jest to metoda charakterystyczna dla stopniowego, wewnętrznego rozwoju. Interesujący jest jednak fakt, iż na drugim miejscu pod względem stosowanych metod rozwoju respondenci wskazywali realizację wspólnych przedsięwzięć inwestycyjnych z partnerami biznesowymi. To bardzo pozytywny sygnał, świadczy bowiem o tym, iż podmioty gospodarcze działające na polskim rynku

widzą możliwość osiągnięcia określonych efektów ekonomicznych i przyspieszania swego rozwoju właśnie przez nawiązywanie współpracy.

Bibliografia

- [1] Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [2] *Koncepcje strategii organizacji*, redakcja naukowa Krupski R., Niemczyk J., Stańczyk-Hugiet E., PWE, Warszawa 2009.
- [3] *Model biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, redakcja naukowa Duczkowska-Piasiecka M., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- [4] Obłój K., *Strategie organizacji*, PWE, Warszawa 2007.
- [5] Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
- [6] *Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, redakcja naukowa Urbanowska-Sojkin E., PWE, Warszawa 2011.
- [7] *Przedsiębiorstwo – region – rozwój*, redakcja naukowa Strużycki M., Difin, Warszawa 2011.
- [8] Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
- [9] Strzyżewska M., *Współpraca między przedsiębiorstwami – odniesienie do polskiej praktyki*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [10] Urbanowska-Sojkin E., *Zarządzanie przedsiębiorstwem – od kryzysu do sukcesu*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 2003.
- [11] *Value based management. Koncepcje, narzędzia, przykłady*, redakcja naukowa Szablewski A., Pniewski K., Bartoszewicz B., Poltext, Warszawa 2008.
- [12] *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw*, redakcja naukowa Lachiewicz S., Matejun M., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
- [13] *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, redakcja naukowa Łobejko S., Pierścionek Z., Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2011.
- [14] Żuber R., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa – teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008.

STRATEGIE I METODY ROZWOJU W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W artykule skoncentrowano uwagę wokół zagadnień związanych z tworzeniem strategii oraz metod rozwoju przedsiębiorstw. Teoretyczne wytyczne w tym zakresie zostały skonfrontowane z wybranymi wynikami badań empirycznych przeprowadzonych w 2012 roku przez Katedrę Zarządzania Przedsiębiorstwem SGH wśród 200 dużych i średnich podmiotów działających na rynku polskim. Wiele zagadnień badawczych wiązało się z ustaleniem, jakie metody rozwoju stosują przedsiębiorstwa w praktyce oraz jakie są przesłanki podejmowania decyzji rozwojowych, jakie priorytety decydują o kierunkach rozwoju. I tym zagadnieniom został poświęcony niniejszy artykuł.

SŁOWA KLUCZOWE: PRZEDSIĘBIORSTWO, STRATEGIA, METODY ROZWOJU

STRATEGIES AND METHODS OF DEVELOPMENT OF POLISH ENTERPRISES IN PRACTICE

Abstract

The focal point of the article were issues connected with creating strategies and methods of enterprises' development. Theoretical guidelines in this regard were confronted with chosen survey results, conducted by The Chair of Corporate Management, Warsaw School of Economics in 2012 among 200 large and medium entities active on Polish market. Many scientific issues necessitated ascertaining what development methods are utilized by the enterprises in practice, what are the rationales behind arriving at development decisions, and lastly, what priorities have decisive influence on the direction of development.

KEY WORDS: ENTERPRISE, STRATEGY, METHODS OF DEVELOPMENT

NADZÓR URZĘDNICZY JAKO SZCZEGÓLNY INSTRUMENT NADZORU KORPORACYJNEGO (*CORPORATE GOVERNANCE*) SPÓŁEK SKARBU PAŃSTWA¹

Wprowadzenie

Mechanizmy nadzoru korporacyjnego mają na celu zapobiegać lub łagodzić konflikty pomiędzy interesariuszami korporacji, a także oddziaływać na zarządzających korporacjami, aby ci działali w interesie ich akcjonariuszy oraz innych interesariuszy [8, s. 41]. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego są w literaturze przedmiotu klasyfikowane z punktu widzenia ich źródła i charakteru oddziaływania na podmioty wewnątrz korporacji jako mechanizmy zewnętrzne i wewnętrzne. Oddziaływanie mechanizmów zewnętrznych, czyli rynkowych, polega na dyscyplinującym oddziaływaniu rynku na zarządzających korporacjami. Do tego rodzaju mechanizmów zalicza się w szczególności: rynek kapitałowy, rynek produktowy, rynek talentów menedżerskich. Mechanizmy wewnętrzne oddziałują na korporacje „od wewnątrz”, zwane są także prawnymi, ponieważ ich podstawą są regulacje prawne i funkcjonują one w ramach prawno-organizacyjnej struktury spółki. Tradycyjnie zalicza się do nich: rady nadzorcze, prawa akcjonariuszy, odpowiedzialność członków organów spółek wobec spółek i akcjonariuszy oraz zewnętrzny audyt sprawozdawczości finansowej [8, s. 48–53]. Korporacje podlegają oddziaływaniu zarówno mechanizmów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W literaturze przedmiotu postuluje się zintegrowane podejście

* **Dr Igor Postuła** – Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

¹ Badania, których wyniki wykorzystano w pracy nad artykułem, zostały sfinansowane z grantu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego (nr rejestracyjny N N115 251736).

do mechanizmów nadzoru korporacyjnego, polegające na odpowiedniej kombinacji mechanizmów zewnętrznych i wewnętrznych, co pozwala reagować w sposób elastyczny i skuteczny na konkretne problemy korporacji [5, s. 604].

Spółki Skarbu Państwa, podobnie jak inne spółki kapitałowe, podlegają oddziaływaniu zarówno mechanizmów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Ze względu na fakt, że Skarb Państwa jest jedynym albo większościowym akcjonariuszem tych spółek, oddziaływanie mechanizmów zewnętrznych, a w większym zakresie mechanizmów wewnętrznych na te spółki może istotnie różnić się od ich oddziaływania na spółki prywatne. Przykładowo, oddziaływanie rynku talentów menedżerskich jest ograniczone w sytuacji, kiedy w spółkach Skarbu Państwa obowiązują ustawowe limity wysokości zarobków dla członków zarządów i rad nadzorczych. Problem oddziaływania mechanizmów zewnętrznych i wewnętrznych nadzoru korporacyjnego na spółki Skarbu Państwa wymaga dogłębnej analizy, ponieważ wnioski w tym zakresie, wyprowadzone na podstawie badań w spółkach prywatnych, nie muszą być adekwatne w odniesieniu do spółek z udziałem państwa.

Tym, co dodatkowo istotnie odróżnia system mechanizmów nadzoru korporacyjnego w spółkach Skarbu Państwa od takiego systemu w spółkach prywatnych, jest funkcjonowanie mechanizmu nadzoru wewnętrznego, który w ogóle nie występuje w spółkach prywatnych, czyli nadzoru urzędniczego. Termin „nadzór urzędniczy” dotychczas nie funkcjonował w literaturze przedmiotu. Według autora artykułu nadzór urzędniczy to mechanizm, w ramach którego nadzór jest sprawowany przez pracowników Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP). Przedmiotem artykułu jest właśnie oddziaływanie nadzoru urzędniczego na spółki.

Badania przeprowadzone przez autora miały charakter interdyscyplinarny, składały się na nie: analiza regulacji prawnych oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród członków zarządów i rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa (JSSP) oraz spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, a także wśród pracowników MSP (PMSP) nadzorujących spółki. Analiza regulacji prawnych służyła określeniu, jakie kompetencje w zakresie nadzoru korporacyjnego posiadają PMSP. Badania ankietowe miały z kolei wskazać, jak PMSP w praktyce oddziałują na spółki, jakie są przesłanki ich działania oraz jakie problemy występują w praktyce funkcjonowania MSP. Takie problemy determinują bowiem działania PMSP, wpływając na efektywność sprawowanego przez nich nadzoru.

Badania ankietowe przeprowadzono w okresie od 15 lutego do 15 kwietnia 2011 roku wśród członków zarządów i rad nadzorczych wszystkich JSSP (w liczbie 269) oraz SWSP (w liczbie 39), w których prawa z akcji wykonuje Minister Skarbu Państwa, oprócz spółek w upadłości lub w likwidacji, a także wśród PMSP zatrudnionych w departamentach nadzorujących spółki. Próba badawcza obejmowała wszystkich członków organów spółek na dzień rozpoczęcia badań oraz wszystkich pracowników departamentów MSP nadzorujących spółki. Stopa zwrotu kwestionariuszy

ankietowych, obliczona jako iloraz liczby wypełnionych kwestionariuszy oraz liczby członków organów spółek pozostawionych na liście, wyniosła: 42% dla członków zarządów JSSP, 26% dla członków rad nadzorczych tych spółek, 43% dla członków zarządów SWSP, 46% dla członków rad nadzorczych tych spółek oraz 46% dla pracowników departamentów MSP nadzorujących spółki. Próba badawcza obejmowała całą populację, czyli wszystkie spółki Skarbu Państwa, w których prawa z akcji wykonuje Minister Skarbu Państwa. Wysoka stopa zwrotu kwestionariuszy ankietowych pozwoliła przeprowadzić wiarygodne wnioskowanie statystyczne.

1. Kompetencje PMSP wobec spółek – wnioski z analizy regulacji prawnych

Kompetencje PMSP wobec spółek nie są wprost określone w żadnej z ustaw dotyczących spółek Skarbu Państwa. Wynikają one pośrednio z ustaw regulujących kompetencje Ministra Skarbu Państwa wobec spółek, rozporządzeń wydawanych na podstawie ustawy o komercjalizacji i prywatyzacji oraz w aktów prawnych o charakterze wewnętrznym, czyli w zarządzeń Prezesa Rady Ministrów i Ministra Skarbu Państwa dotyczących struktury organizacyjnej i funkcjonowania MSP. Bezpośrednio kompetencje PMSP są określone w niemających mocy obowiązującej, lecz jedynie charakter wzorcotwórczy Zasadach nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa (dalej: Zasady nadzoru właścicielskiego), dokumencie który stanowi załącznik do zarządzenia Ministra Skarbu Państwa. Fakt, że kompetencje PMSP wobec spółek nie są określone bezpośrednio w aktach prawnych o charakterze powszechnie obowiązującym, lecz przede wszystkim w Zasadach nadzoru właścicielskiego, należy ocenić negatywnie z co najmniej kilku powodów. Po pierwsze, kompetencje PMSP w zakresie nadzoru korporacyjnego są na tyle szerokie i istotne, że nie powinno być wątpliwości co do ich faktycznego znaczenia, czego nie zapewnia dokument niemający mocy wiążącej. Po drugie, kompetencje te oddziałują na podmioty spoza struktury MSP, więc co do zasady powinny mieć podstawy w akcie prawa powszechnie obowiązującego. Na problem ten w kontekście procedury doboru członków rad nadzorczych, która jest regulowana w istotnym zakresie przez zarządzenie ministra, czyli akt prawa wewnętrznego, zwróciła uwagę Rzecznik Praw Obywatelskich [9, s. 5]. Po trzecie wreszcie, istnieje także argument o charakterze generalnym, że prawo powinno być jednoznaczne i przejrzyste, czego obecny system regulacji dotyczących kompetencji PMSP nie zapewnia.

Zasady nadzoru właścicielskiego stanowią, że komórki organizacyjne MSP są „pośrednim ogniwem zapewniającym łączność pomiędzy Ministerstwem Skarbu Państwa i radami nadzorczymi” (...), które „spełniają funkcje organizatorskie, administracyjne i kontrolne wobec rad nadzorczych spółek w zakresie poprawności

i terminowości wykonywania przez nie ustawowych i statutowych obowiązków” [11, s. 20]. Szczegółowa analiza regulacji prawnych, w szczególności Zasad nadzoru właścicielskiego, potwierdziła, że PMSP posiadają istotne kompetencje w zakresie nadzoru korporacyjnego:

Przede wszystkim PMSP istotnie determinują funkcjonowanie rad nadzorczych spółek, na co wskazuje kilka ich kompetencji. Po pierwsze, „w wątpliwych sprawach” prawidłowe wykonywanie przez rady ich funkcji jest warunkowane przez zastosowanie się do pisemnych odpowiedzi komórek organizacyjnych MSP na zgłoszone przez radę wątpliwości. Po drugie, PMSP mogą zobowiązać członków rad nadzorczych do przeprowadzenia kontroli działalności spółki we wskazanym zakresie. Po trzecie, PMSP mają wpływ na powołanie do rad nadzorczych konkretnych osób. To komórki organizacyjne MSP organizują konkursy na członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, a pracownicy MSP wchodzi w skład komisji konkursowych wyłaniających kandydatów na członków rad w pierwszym etapie postępowania konkursowego. Co prawda, ostateczną decyzją o powołaniu konkretnej osoby podejmuje minister albo wiceminister, ale członkowie rad nadzorczych zdają sobie sprawę, iż po końcu kadencji, aby pozostać w radzie, będą musieli przejść procedurę konkursową, w której bierze się pod uwagę ich dotychczasową współpracę z komórkami organizacyjnymi MSP organizującymi postępowanie konkursowe. Po czwarte wreszcie, PMSP mogą wchodzić w skład rad nadzorczych. Co istotne, minister może powołać PMSP do rad nadzorczych poza procedurą konkursową, którą objęci są inni dobierani przez ministra członkowie rad.

PMSP pełnią także istotne funkcje wobec ministra lub wiceministrów Skarbu Państwa, którzy reprezentują Skarb na walnych zgromadzeniach spółek, w JSSP *de facto* samodzielnie stanowiąc walne zgromadzenie. Po pierwsze PMSP przekazują ministrowi lub wiceministrom informacje o sytuacji w spółkach. Po drugie, obsługują organizacyjnie walne zgromadzenia akcjonariuszy, które co do zasady odbywają się w siedzibie MSP. Funkcję informacyjną wobec ministra lub wiceministrów PMSP pełnią, posługując się informacjami przekazywanymi im przez rady nadzorcze spółek oraz przez poszczególnych ich członków, którzy mogą być do tego zobowiązani przez PMSP. Oznacza, że poszczególni członkowie rad działają na dwóch płaszczyznach: jako członkowie rady nadzorczej działającej *in gremio* jako organ spółki i indywidualnie w relacji z komórkami organizacyjnymi MSP. Taka dwoistość funkcji może powodować, iż zmniejsza się rola rady nadzorczej jako mechanizmu nadzoru, a wzmacnia rola nadzoru urzędniczego. Trudno uzasadnić taki stan potrzebą ochrony interesu Skarbu Państwa, ponieważ jest on albo jedynym, albo większościowym akcjonariuszem, dlatego prawdopodobieństwo występowania w spółkach Skarbu Państwa, często obecnego w spółkach prywatnych, dylematu członków rady nadzorczej, czy kierować się w nadzorze interesem spółki, czy akcjonariusza, nie jest wysokie. Taki stan rzeczy może powodować problem z punktu widzenia istotnego

w funkcjonowaniu rad wzajemnego zaufania jej członków. Negatywnie na to zaufanie może wpływać bowiem świadomość każdego członka rady, iż inny członek może udzielać komórkom organizacyjnym MSP informacji o pracy rady. Silna zależność członków rad od PMSP może ponadto determinować ich działania w inny sposób. Chcąc jak najdłużej pozostać członkami rady, mogą oni w pierwszym rzędzie kierować się wyrażoną wprost w formie polecenia, opinii czy też prawdopodobną wolą komórek organizacyjnych MSP, a nie kryteriami obiektywnymi, w tym w szczególności interesem ekonomicznym spółki. Problem dwoistości funkcji członków rad jest jeszcze bardziej jaskrawy w przypadku osób, które są jednocześnie pracownikami MSP, często pracownikami tego departamentu, który jest powołany do nadzorowania spółki, w której pracownik departamentu jest członkiem rady.

2. Nadzór urzędniczy w praktyce – wyniki badań ankietowych

Badania ankietowe miały na celu określić, jakie funkcje pełnią PMSP wobec spółek, jakie są przesłanki ich decyzji w ramach pełnionych funkcji oraz jakie problemy, które mogą mieć wpływ na efektywność nadzoru, występują w praktyce funkcjonowania MSP.

W celu określenia, jakiego rodzaju działania wobec spółek podejmują w praktyce PMSP, członkowie rad nadzorczych i zarządów JSSP i SWSP oraz pracownicy MSP nadzorujący spółki mogli ocenić, czy MSP w praktyce podejmuje wskazane w pytaniu działania dotyczące spółek Skarbu Państwa. Respondenci mogli potwierdzić, że MSP podejmuje wskazane w pytaniu działanie, zaprzeczyć podejmowaniu określonego działania, wskazać, że MSP częściowo podejmuje, a częściowo nie podejmuje konkretnego działania, a także zaznaczyć odpowiedź „nie wiem”.

Analiza odpowiedzi na pytanie dotyczące podejmowania przez PMSP poszczególnych działań dotyczących spółek prowadzi do dwóch wniosków natury ogólnej. Po pierwsze, PMSP sami potwierdzili bardzo jednoznacznie, że podejmują wskazane w pytaniu działania, co świadczy nie tylko o ich realnym wpływie na spółki, lecz także o ich przekonaniu o własnej roli w tym zakresie. Po drugie, choć członkowie organów spółek potwierdzili podejmowanie przez PMSP większości zaproponowanych w pytaniu działań, to ich odpowiedzi nie są tak jednoznaczne w odniesieniu do każdego z poszczególnych działań, co odpowiedzi PMSP. Ogólnie rzecz biorąc, poszczególne działania wobec MSP można podzielić na takie, co do których wpływ PMSP potwierdzili zarówno członkowie organów spółek, jak i PMSP, oraz takie, co do których jedynie odpowiedzi PMSP były jednoznaczne, podczas gdy członkowie organów spółek nie byli w swych odpowiedziach jednoznaczni bądź mieli zdanie odmienne od PMSP.

Tabela 1. Wpływ Ministerstwa Skarbu Państwa na spółki Skarbu Państwa

Proszę wskazać, czy Ministerstwo Skarbu Państwa podejmuje wskazane poniżej działania dotyczące spółek	RNJSSP	RNSWSP	ZJSSP	ZSWSP	PMSP
Podejmowanie decyzji dotyczących bieżącej działalności spółek	32,7%	35,4%	39,2%	25,7%	60,8%
	24,7%	25,0%	18,1%	28,6%	7,8%
	41,7%	38,5%	41,6%	42,9%	7,8%
	0,9%	1,0%	1,2%	2,9%	23,5%
Przygotowanie spółek do prywatyzacji	79,7%	76,1%	86,2%	82,9%	86,0%
	14,5%	19,6%	8,4%	14,3%	6,0%
	4,8%	3,3%	3,0%	2,9%	0,0%
	0,9%	1,1%	2,4%	0,0%	8,0%
Nadzorowanie działalności organów spółek	81,1%	80,4%	80,1%	76,5%	88,2%
	14,9%	14,1%	13,9%	17,6%	5,9%
	3,5%	4,3%	5,4%	5,9%	2,0%
	0,4%	1,1%	0,6%	0,0%	3,9%
Obsada personalna organów spółek	67,4%	68,8%	76,5%	65,7%	87,5%
	17,6%	20,4%	12,7%	11,4%	6,3%
	13,2%	8,6%	8,4%	17,1%	2,1%
	1,8%	2,2%	2,4%	5,7%	4,2%
Wydawanie poleceń radom nadzorczym spółek	50,9%	48,3%	62,7%	50,0%	82,0%
	21,9%	29,2%	16,9%	8,8%	4,0%
	25,4%	19,1%	9,6%	35,3%	10,0%
	1,8%	3,4%	10,8%	5,9%	4,0%
Wydawanie poleceń zarządom spółek	38,2%	33,3%	47,9%	31,4%	84,3%
	24,4%	36,5%	25,2%	22,9%	7,8%
	32,9%	27,1%	23,9%	45,7%	5,9%
	4,4%	3,1%	3,1%	0,0%	2,0%
Przygotowanie merytoryczne decyzji Ministra Skarbu Państwu dotyczących spółek	79,1%	76,6%	75,4%	78,1%	84,0%
	10,7%	16,0%	9,0%	9,4%	8,0%
	4,9%	4,3%	4,8%	0,0%	2,0%
	5,3%	3,2%	10,8%	12,5%	6,0%
Wyznaczanie strategii spółek	24,8%	29,5%	24,7%	26,5%	79,6%
	31,0%	34,7%	25,3%	20,6%	8,2%
	42,5%	35,8%	48,2%	52,9%	4,1%
	1,8%	0,0%	1,8%	0,0%	8,2%
Nadzorowanie realizacji i zabezpieczenia przez spółki interesu Skarbu Państwa	66,1%	63,0%	68,9%	61,8%	87,2%
	23,3%	30,4%	17,4%	29,4%	4,3%
	8,4%	5,4%	10,2%	8,8%	0,0%
	2,2%	1,1%	3,6%	0,0%	8,5%

Nadzorowanie realizacji zabezpieczenia przez spółki interesu publicznego	42,0%	40,4%	50,3%	47,1%	80,0%
	28,6%	37,2%	21,0%	17,6%	12,0%
	22,3%	17,0%	16,8%	35,3%	0,0%
	7,1%	5,3%	12,0%	0,0%	8,0%
Nadzorowanie spółek z punktu widzenia realizacji przez nie celów polityki gospodarczej rządu	44,9%	43,2%	44,3%	50,0%	84,0%
	28,9%	30,5%	25,7%	35,3%	8,0%
	20,4%	22,1%	22,8%	14,7%	2,0%
	5,8%	4,2%	7,2%	0,0%	6,0%
Nadzorowanie zaspokajania przez spółki interesów ich poszczególnych interesariuszy	17,0%	12,8%	31,7%	17,1%	72,0%
	33,5%	37,2%	29,3%	51,4%	14,0%
	46,4%	41,5%	35,9%	28,6%	6,0%
	3,1%	8,5%	3,0%	2,9%	8,0%
Nadzorowanie przestrzegania przez organy spółek przepisów prawa	68,0%	59,1%	83,7%	85,3%	62,7%
	21,3%	30,1%	10,8%	5,9%	31,4%
	9,3%	9,7%	5,4%	8,8%	2,0%
	1,3%	1,1%	0,0%	0,0%	3,9%
Przygotowanie transakcji prywatyzacji spółek	88,5%	78,9%	93,4%	79,4%	85,7%
	5,7%	13,7%	2,4%	17,6%	10,2%
	3,1%	5,3%	1,8%	2,9%	2,0%
	2,6%	2,1%	2,4%	0,0%	2,0%
Weryfikacja informacji przekazywanych przez rady nadzorcze spółek	70,5%	63,0%	64,5%	73,5%	81,3%
	16,1%	28,3%	13,9%	11,8%	12,5%
	9,4%	6,5%	8,4%	5,9%	0,0%
	4,0%	2,2%	13,3%	8,8%	6,3%
Weryfikacja informacji przekazywanych przez zarządy spółek	69,6%	60,2%	70,9%	73,5%	87,8%
	16,3%	29,0%	17,6%	8,8%	6,1%
	8,8%	8,6%	3,6%	11,8%	0,0%
	5,3%	2,2%	7,9%	5,9%	6,1%
Zapewnienie przepływu informacji pomiędzy organami spółek a Ministrem Skarbu Państwa	72,1%	73,7%	68,9%	73,5%	83,7%
	12,8%	15,8%	15,6%	17,6%	8,2%
	9,3%	7,4%	6,6%	5,9%	0,0%
	5,8%	3,2%	9,0%	2,9%	8,2%
Tworzenie regulacji dotyczących funkcjonowania spółek Skarbu Państwa	68,6%	63,4%	69,3%	71,4%	61,2%
	16,4%	29,0%	12,0%	20,0%	26,5%
	6,6%	4,3%	10,2%	5,7%	2,0%
	8,4%	3,2%	8,4%	2,9%	10,2%

Legenda: RNJSSP – członkowie rad nadzorczych jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, RNSWSP – członkowie rad nadzorczych spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, ZJSSP – członkowie zarządów jednoosobowych spółek Skarbu Państwa, ZSWSP – członkowie zarządów spółek z większościowym udziałem Skarbu Państwa, PMSP – pracownicy Ministerstwa Skarbu Państwa nadzorujący spółki.

Odpowiedzi: tak, częściowo tak, częściowo nie, nie, nie wiem.

Źródło: opracowanie własne.

Wszystkie grupy respondentów zgodziły się co do tego, że PSMP: przygotowują spółki do prywatyzacji, nadzorują działalność organów spółek, mają wpływ na obsadę personalną organów spółek, wydają polecenia radom nadzorczym, przygotowują merytorycznie decyzje ministra dotyczące spółek, nadzorują realizację przez spółki interesu Skarbu Państwa, nadzorują realizację przez spółki interesu publicznego, nadzorują przestrzeganie przez spółki przepisów prawa, przygotowują transakcje prywatyzacyjne spółek, weryfikują informacje przekazywane przez rady nadzorcze i zarządy spółek, zapewniają przepływ informacji między organami spółek a ministrem, tworzą regulacje dotyczące funkcjonowania spółek. We wszystkich grupach respondentów na podejmowanie wskazanych działań przez PMSP wskazała bezwzględna większość, czyli ponad połowa respondentów. Mając to na uwadze, można założyć, że tego rodzaju działania są na pewno podejmowane przez PMSP w praktyce. Analiza szczegółowa liczby konkretnych odpowiedzi w ramach poszczególnych grup respondentów z uwagi na problematykę artykułu nie wydaje się konieczna.

Respondenci z każdej grupy większości uznali także, że PMSP nadzorują działania spółek z punktu widzenia realizacji celów polityki gospodarczej rządu, choć w tym przypadku takie odpowiedzi członków organów spółek nie stanowiły większości bezwzględnej. Bardziej jednoznaczne odpowiedzi PSMP niż członków organów mogą wskazywać na polityczne uwarunkowanie działalności MSP. PMSP pozostają w bezpośrednich relacjach z kierownictwem politycznym MSP, stąd bardziej niż członkowie organów mogą „odczuwać” chęć wykorzystania spółek do realizacji celów polityki gospodarczej rządu.

Niejednoznacznych odpowiedzi członkowie organów spółek udzielili, odnosząc się do wydawania przez PMSP poleceń zarządom spółek. Podczas gdy PMSP są zdecydowanie przekonani, że wydają polecenia zarządom, członkowie organów spółek tego nie potwierdzają. Może to oznaczać, że PMSP i członkowie organów spółek inaczej rozumieją tę rolę. Członkowie organów spółek mogą uznawać, że PMSP pełnią funkcję nadzorczą, która nie polega na wydawaniu poleceń, podczas gdy oni sami uważają, że ich rolą jako podmiotów nadzorujących spółki jest właśnie wydawanie poleceń. Zwraca uwagę, że na tę rolę PMSP częściej, choć statystycznie nieistotnie częściej, wskazują członkowie organów JSSP niż SWSP, co może wynikać z tego, że w tych spółkach Skarb Państwa jest jedynym akcjonariuszem, a co za tym idzie, polecenia PMSP są bardziej powszechne niż w SWSP.

Członkowie organów spółek w większości, choć nie w większości bezwzględnej, nie zgodzili się ze stwierdzeniem, że PMSP podejmują decyzje dotyczące bieżącej działalności spółek, wyznaczają strategię spółek oraz nadzorują zaspokajanie przez spółki interesów poszczególnych interesariuszy spółek. Należy zwrócić uwagę, że takie działania PMSP nie mieszczą się w ramach ich kompetencji wynikających z przepisów prawnych.

Co prawda, wśród członków organów spółek przeważają opinie, że PMSP nie podejmują decyzji dotyczących bieżącej działalności spółek, to jednak stosunkowo duża

ich liczba w ramach każdego rodzaju członków organów oceniła, że MSP częściowo wpływa na podejmowanie takich decyzji. Może to oznaczać, że w praktyce zdarza się, że PMSP determinują decyzje zarządów w sprawach bieżących.

W spółkach kapitałowych zarządy prowadzą sprawy spółek, natomiast decyzje strategiczne podejmują akcjonariusze, albo samodzielnie określając strategię spółek w formie uchwał, albo zatwierdzając strategię zaproponowane przez zarząd. Badania potwierdziły, że PMSP przygotowują merytorycznie decyzje ministra, który reprezentuje Skarb Państwa na walnych zgromadzeniach. Jednocześnie członkowie organów, w większości uznali, że MSP nie ma wpływu na wyznaczenia strategii spółek, przy jednak stosunkowo wysokim odsetku odpowiedzi przeciwnych i wskazujących na pośredni wpływ PMSP. Może to oznaczać, że choć członkowie organów uważają, że PMSP mają wpływ na decyzje walnych zgromadzeń, to wpływ ten nie dotyczy strategii spółek.

Jak już zaznaczono, przepisy prawne nie zobowiązują PMSP do nadzorowania spółek z punktów widzenia realizacji interesów poszczególnych interesariuszy. PMSP uznali jednak, że stosują to kryterium, czego członkowie organów spółek nie potwierdzili. Można wnioskować zatem, że PMSP albo inaczej niż członkowie zarządów pojmują, czym jest interes interesariuszy, albo odpowiadali tak, aby wskazać bardzo szeroki zakres nadzoru sprawowanego przez MSP, a co za tym idzie potwierdzając swoją istotną rolę w tym zakresie.

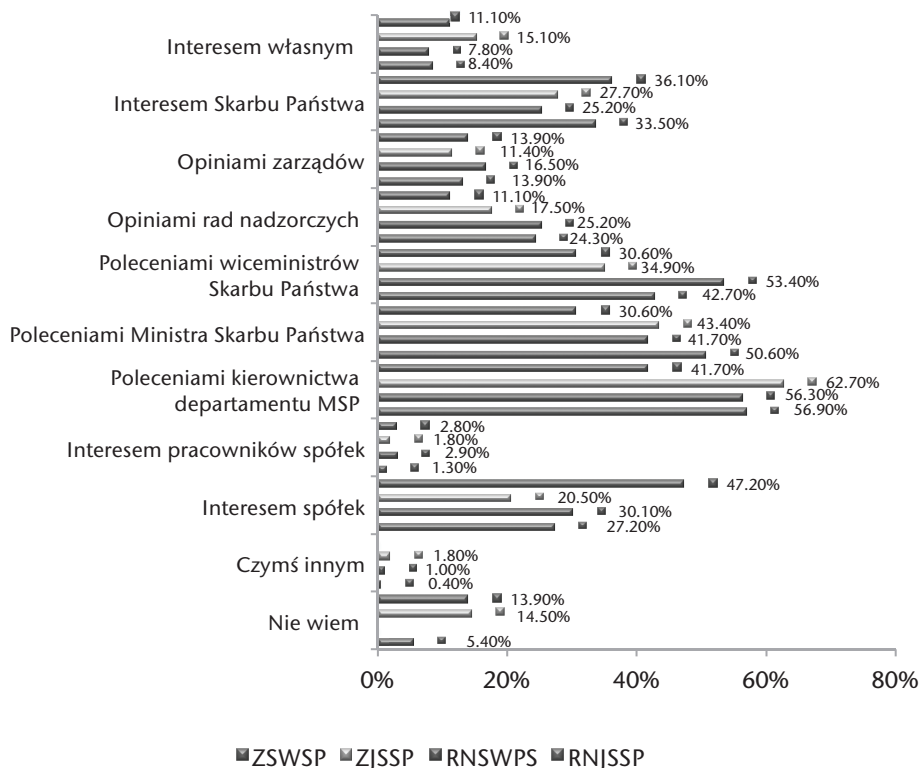
Prezentowane dotychczas wyniki badań potwierdziły, że oddziaływanie PMSP na spółki jest bardzo silne na wielu płaszczyznach. Można stwierdzić, że stanowią oni paraorgan nadzorczy, który nadzoruje spółki bezpośrednio, a także oddziałuje na czynności nadzorcze rad nadzorczych oraz akcjonariusza. Mając to na uwadze, aby określić, jak ten paraorgan oddziałuje na spółki, należy zbadać, jakie czynniki determinują działania PMSP. W badaniu ankietowym pytanie, czym kierują się pracownicy MSP nadzorujący spółki w swoim działaniu, zadano członkom organów spółek. Nie zostało ono skierowane do PMSP, ponieważ odpowiadając na to pytanie, musieliby oni pośrednio oceniać swoją pracę, a to czyniłoby ich odpowiedzi zbyt subiektywnymi. Respondenci odpowiadając na to pytanie, mogli wskazać co najwyżej 3 z zaproponowanych w pytaniu czynników determinujących działania PMSP.

Wyniki badań wskazują, że najsilniejszą determinantą działań PMSP są polecenia kierownictw departamentów MSP, w których PMSP są zatrudnieni.

Bardzo silny wpływ na PSMP mają także minister i wiceministrowie Skarbu Państwa. Praktyką przyjętą w funkcjonowaniu MSP jest, że minister udziela pełnomocnictwa wiceministrowi do działania w jego imieniu w zakresie nadzorowania poszczególnych spółek. Dlatego często to nie sam minister, tylko wiceministrowie podejmują decyzje bądź wydają polecenia w tym zakresie. Wyniki badań wskazują, że w JSSP silniejszy jest wpływ ministra niż wiceministrów, podczas gdy w SWSP nie jest to tak jednoznaczne. Członkowie RNSWSP częściej wskazywali na wiceministrów, podczas gdy członkowie ZSWSP dokładnie tak samo często wskazywali

ministra i wiceministrów. Z uwagi na małą liczebność próby ZSWSP (N=35) do wniosków dotyczących tej grupy respondentów należy jednak podchodzić z rezerwą.

Wykres 1. Determinanty działań podejmowanych przez pracowników Ministerstwa Skarbu Państwa



Źródło: opracowanie własne.

Odpowiedzi członków organów spółek nie rozstrzygają kwestii, czy PMSP w swoich działaniach kierują się częściej interesem Skarbu Państwa czy samych spółek. Oczywistym wydaje się, że PMSP, którzy obsługują ministra reprezentującego Skarb Państwa, powinni działać przede wszystkim w interesie tego akcjonariusza. Jednak bardzo podobna liczba wskazań na interes spółek może oznaczać, że PMSP utożsamiają go także z interesem akcjonariusza.

Zaskakujące może wydawać się, że respondenci relatywnie rzadko, w porównaniu do innych czynników, jako determinantę działania PMSP uznawali opinie rad nadzorczych. Rady nadzorcze są bowiem dla PMSP podstawowym źródłem informacji o sytuacji w spółkach.

Jeszcze mniejsze znaczenie zdaniem członków organów spółek mają dla PMSP opinie zarządów spółek. To także powinno zastanawiać, ponieważ PMSP, podejmując

decyzje, które mają znaczenie dla spółek, powinni brać się pod uwagę opinie tych, którzy prowadzą sprawy spółek.

Badania nie wykazały, że PMSP kierują się przy podejmowaniu decyzji dotyczących spółek interesem własnym, w szczególności utrzymaniem miejsc pracy.

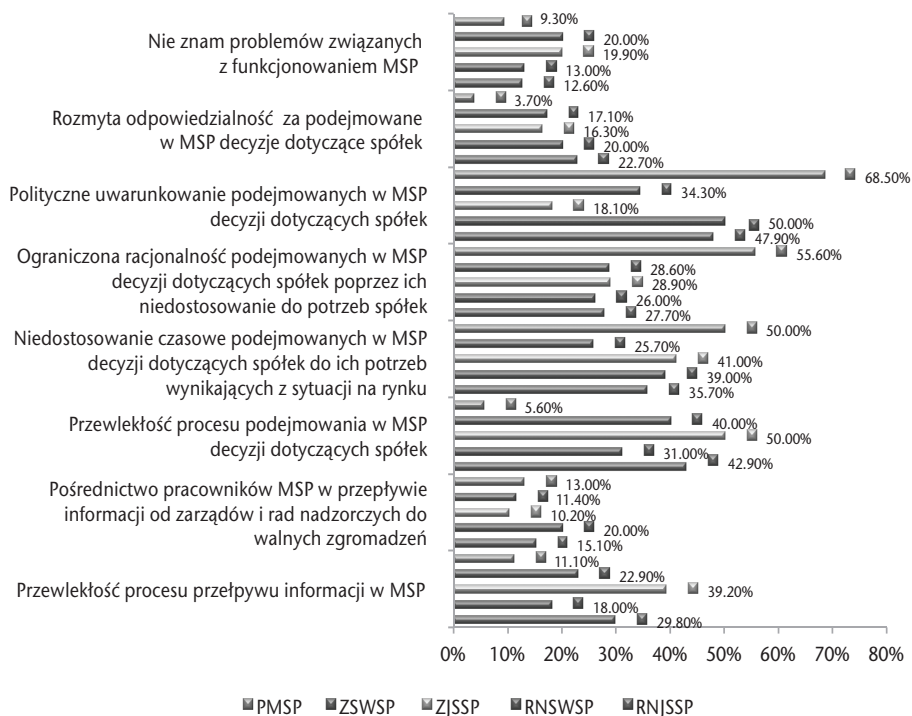
Najsłabszą z zaproponowanych determinant działań PMSP okazał się interes pracowników spółek.

Wyniki badań dotyczących czynników wpływających na działania PMSP wobec spółek prowadzą do wniosku, że działania te są w większym stopniu determinowane przez podmioty działające poza spółkami, za to w ramach struktury organizacyjnej MSP niż przez organy spółek. Taki stan rzeczy można uzasadniać tym, że z założenia PMSP mają nadzorować spółki z punktu widzenia interesów Skarbu Państwa, który jest określany w odniesieniu do każdej spółki przez organizowane w MSP walne zgromadzenia, na których Skarb jest reprezentowany przez ministra lub wiceministra. Należy jednak mieć na uwadze, że to organy spółek posiadają wiedzę o sytuacji w spółkach oraz sytuacji na rynkach, na których one działają. Z tego względu PMSP powinni brać pod uwagę opinie członków organów spółek w swoich działaniach dotyczących spółek. Silny wpływ podmiotów działających w ramach MSP może ponadto generować istotne problemy. Działania tych podmiotów wobec PMSP mogą być bowiem determinowane politycznie oraz interesami osobistymi konkretnych osób zajmujących stanowiska kierownicze i być nieadekwatne do potrzeb spółek wynikających z sytuacji w samych spółkach oraz sytuacji na rynku.

Badania wykazały, że silniejszy wpływ na działania PMSP mają polecenia kierownictwa departamentów MSP niż polecenia ministra lub wiceministrów, czyli, że większe znaczenie mają czynniki urzędnicze związane z praktyką funkcjonowania MSP niż czynniki polityczne. Przy założeniu, że pracownicy MSP, w tym zajmujący stanowiska kierownicze, kierują się tylko przesłankami merytorycznymi, taki stan rzeczy można by ocenić pozytywnie. Jednakże trzeba zdawać sobie sprawę, że w praktyce na działania kierownictw departamentów MSP mogą wpływać minister lub wiceministrowie. Ponadto istotnym czynnikiem mogą tutaj mieć niemające charakteru merytorycznego relacje między pracownikami MSP, warunkowane interesami osobistymi poszczególnych osób.

Dotychczas analizowane wyniki badań ankietowych wskazały na bardzo silny wpływ PMSP na spółki oraz na fakt, że ich działania w tym zakresie są determinowane przez podmioty działające w ramach struktury MSP. Dlatego w badaniach dotyczących działań PMSP wobec spółek należy określić, jakie problemy występują w funkcjonowaniu MSP i w jakim zakresie mogą one wpływać na nadzór PMSP nad spółkami. W badaniach ankietowych respondenci, czyli członkowie organów spółek oraz PMSP, mogli wskazać co najwyżej 3 ich zdaniem najważniejsze problemy funkcjonowania MSP spośród wymienionych w pytaniu ankietowych.

Wykres 2. Problemy funkcjonowania Ministerstwa Skarbu Państwa



Źródło: opracowanie własne.

Zdaniem PMSP oraz członków rad nadzorczych najważniejszym problemem funkcjonowania MSP jest polityczne uwarunkowanie podejmowanych w MSP decyzji dotyczących spółek. Mając na uwadze, że PMSP mają bezpośrednio do czynienia z kierownictwem politycznym ministerstwa i uczestniczą w procesie podejmowania decyzji, należy założyć, że są oni w stanie realnie ocenić skalę tego zjawiska. Członkowie rad, choć oceniają stan rzeczy w MSP z perspektywy spółek, są powoływani w postępowaniu konkursowym, w którym ostateczna decyzja zależy od ministra, dlatego także zdają sobie sprawę z wpływu czynników politycznych.

Dla członków zarządów, w szczególności w JSSP, najważniejszym problemem jest przewlekłość procesu podejmowania decyzji przez MSP. Członkowie zarządów mogą szczególnie silnie odczuwać ten problem, ponieważ ich decyzje w przypadkach określonych przez ustawy i statuty spółek są uzależnione od zgody walnego zgromadzenia albo samego ministra, szybkość wydawania których zależy właśnie od działań podejmowanych w MSP. Na ten problem wskazała także stosunkowo wysoka liczba członków rad nadzorczych, którzy analizując go z punktu widzenia spółek, zdają sobie sprawę, że zbyt długie oczekiwanie na zgodę walnego zgromadzenia lub ministra może powodować, że konkretna decyzja biznesowa staje się nieaktualna ze względu

na zmianę jej uwarunkowań. Przewlekłość podejmowania decyzji nie jest istotnym problemem dla PMSP, którzy najczęściej ze wszystkich grup respondentów wskazywali na inny związany z czasem podejmowania decyzji problem, czyli niedostosowanie czasowe podejmowanych w MSP decyzji dotyczących spółek do ich potrzeb wynikających z sytuacji na rynku. Chodzi tu w szczególności o sytuacje, w których działania zarządów, które muszą stanowić reakcje na sytuacje na rynku, są zależne od zgody walnego zgromadzenia czy ministra. W takich przypadkach działania MSP i zarządów powinny być czasowo skoordynowane, co, jak wskazują wyniki badań, niekoniecznie ma miejsce w praktyce.

Za zaskakująco wysoki można uznać odsetek PMSP, który wskazali na problem ograniczonej racjonalności podejmowanych w MSP decyzji dotyczących spółek przez ich niedostosowanie do potrzeb spółek. PMSP wskazywali na ten problem istotnie częściej niż członkowie organów. Problem ten może mieć istotne znaczenie praktyczne, ponieważ potrzeby spółek wynikają z ich reakcji na sytuację na rynku, podczas gdy decyzje MSP są zależne od wewnętrznych procedur, a także, co wykazały badania, mogą być politycznie uwarunkowane.

Członkowie organów spółek różnie oceniają wagę problemu przewlekłości procesu przepływu informacji w MSP, podczas gdy PMSP wskazywali na ten problem stosunkowo rzadko. Wydaje się, że w praktyce członkowie organów spółek mogą nie posiadać wiedzy co do przepływu informacji w MSP, jedynie wiedzę co do wyniku tego procesu, czyli decyzji. Taką wiedzę posiadają PMSP, którzy nie potwierdzili występowania problemu przewlekłości przepływu informacji.

Pozostałe z wymienionych w kwestionariuszu ankietowym problemów funkcjonowania MSP były wskazywane przez respondentów rzadziej. Można więc wnioskować, że ich znaczenie w praktyce nie jest tak istotne.

Zakładając, że PMSP mają w sposób efektywny sprawować funkcje w zakresie nadzoru korporacyjnego spółek, ich decyzje powinny stanowić reakcje na konkretne wyzwania biznesowe, które warunkowane są sytuacją na rynku w danym momencie, w szczególności także działaniami konkurentów spółek. Reakcje te powinny zatem następować w odpowiednim momencie i odpowiadać faktycznym potrzebom spółek. Wyniki badań wykazały, że w praktyce tak nie jest, co może powodować, że spółki Skarbu Państwa są mniej konkurencyjne od spółek prywatnych, w których procesy podejmowania decyzji przez akcjonariusza mogą być efektywniejsze. Niedostosowanie decyzji do potrzeb spółek może być związane z ich politycznym uwarunkowaniem. Faktycznie, pracownicy MSP przygotowują merytorycznie decyzje dotyczące spółek, ale ostatecznie o ich treści decydują minister lub wiceministrowie, którzy są organami politycznymi. Należy zwrócić także uwagę, że o praktycznym znaczeniu problemów funkcjonowania MSP może świadczyć fakt, że PMSP wskazywali na większość problemów częściej niż członkowie organów spółek.

3. Wnioski

Analiza wyników badań pozwala stwierdzić, że PMSP posiadają istotne kompetencje w zakresie nadzoru korporacyjnego, co czyni ich paraorganem nadzorczym. W spółkach Skarbu Państwa, obok tradycyjnych mechanizmów nadzoru wewnętrznego, czyli rad nadzorczych i nadzoru akcjonariusza, funkcjonuje zatem charakterystyczny mechanizm, jakim jest nadzór urzędniczy. Mechanizm ten bardzo silnie oddziałuje na funkcjonowanie pozostałych mechanizmów nadzorczych.

Kompetencje PMSP wobec spółek i ich organów w istotnym zakresie nie wynikają wprost z przepisów prawnych o charakterze powszechnie obowiązującym, lecz z zarządzeń Ministra Skarbu Państwa, które są aktami prawa wewnętrznego oraz niemających w ogóle mocy wiążącej, lecz jedynie charakter wzorcowotwórczy Zasad nadzoru właścicielskiego. Z uwagi na bardzo szerokie i istotne kompetencje PMSP wobec organów spoza struktury organizacyjnej MSP taki sposób regulacji należy ocenić negatywnie. Prawo powinno być jednoznaczne, przejrzyste i nie budzić wątpliwości generalnych, co do tego, czy akt praw wewnętrznego może stanowić podstawę działań PMSP wobec podmiotów działający poza strukturą organizacyjną ministerstwa, czyli członków organów spółek.

Analiza regulacji prawnych wykazała także, że aparat urzędniczy MSP i organy polityczne, czyli minister i wiceministrowie, są wzajemnie od siebie zależne, ponieważ PMSP podlegają kierownictwu politycznemu ministerstwa, a minister lub wiceministrowie zależą od pracowników MSP, ponieważ są przez nich merytorycznie i organizacyjnie obsługiwani. W tym kontekście istotne jest, co wykazały badania ankietowe, że wpływ kierownictwa departamentów MSP oraz kierownictwa politycznego MSP na PMSP jest silniejszy niż wpływ członków rad nadzorczych i zarządów spółek. Może to powodować, że działania PMSP dotyczące spółek nie są w pierwszym rzędzie dostosowane do ich realnych potrzeb, komunikowanych przez członków ich organów, lecz są wynikiem wpływu podmiotów działających w ramach MSP, które mogą być determinowane politycznie oraz przez relacje i interesy w samym ministerstwie.

Generalnie efektywność nadzoru urzędniczego zależy od funkcjonowania MSP. Nadzór ten powinien zapewniać, że spółki w odpowiednim momencie i we właściwy sposób reagują na konkretne sytuacje rynkowe. W praktyce jest to zdecydowanie utrudnione, ponieważ spółki w tym zakresie zależą od decyzji MSP, które, jak wykazały badania, są podejmowane zbyt wolno, niedostosowane czasowo i treściowo do potrzeb spółek w konkretnej sytuacji.

Badania wykazały także, że nadzór urzędniczy jest mechanizmem nadrzędnym wobec rad nadzorczych. PMSP oddziałują bowiem na rady na wielu płaszczyznach, w szczególności pracownicy MSP mogą mieć wpływ na skład rad nadzorczych

i sami być członkami rad, a także wydawać radom i ich członkom konkretne polecenia w zakresie nadzoru korporacyjnego. Nadrzędność nadzoru urzędniczego wobec rad nadzorczych może powodować, że członkowie rad nie czują się odpowiedzialni za swoje decyzje, ponieważ te są jedynie formalnie podejmowane przez rady, a faktycznie stanowią wynik wytycznych czy poleceń MSP. To może czynić rady ciałami fasadowymi, biernymi, działającymi pod dyktando pracowników MSP lub samego ministra. To dodatkowo wzmacnia i stabilizuje władzę urzędniczą, ponieważ rady nie zrobią nic, czego urzędnicy by nie zaakceptowali. Z takiego stanu rzeczy mogą sobie zdawać sprawę także członkowie zarządów spółek i zakładać, że „rada nie ukarze zarządu za skutki decyzji, którą zaakceptowała; urzędnik ministerstwa nie ukarze rady za skutki decyzji, które były z nim konsultowane” [6, s. 59]. Z punktu widzenia zależności rad nadzorczych od nadzoru urzędniczego istotna jest także kwestia członkostwa w radach PMSP. Takie osoby, będąc członkami rad, są jednocześnie stroną różnych relacji interpersonalnych w MSP, w tym pozostają w podległości służbowej wobec swoich przełożonych. Może to powodować, że przesłankami ich działań jako członków rad nadzorczych mogą być zależności związane z pracą w tym ministerstwie.

Ważnym problemem jest także dwoistość funkcji PMSP wobec spółek. Z jednej strony, pełnią oni funkcje nadzorcze, z drugiej – przygotowują spółki do prywatyzacji. Ta dwoistość może mieć wpływ na ich podejście do prywatyzacji, ponieważ PMSP mogą zdawać sobie sprawę, że sprywatyzowanie spółek będzie oznaczać, że nie będą oni dłużej pełnić swoich funkcji w zakresie nadzoru korporacyjnego nad nimi, w tym także nie będą mogli być dłużej członkami rad nadzorczych spółek. Andreff wskazuje, że presja urzędników państwowych jako członków rad nadzorczych na utrzymanie *status quo* jest cechą charakterystyczną spółek państwowych w krajach transformacji ustrojowej. Objawia się ona nie tylko niechęcią do prywatyzacji, lecz także ogólnie do działań restrukturyzacyjnych [1, s. 415].

Generalnie można stwierdzić, że nadzór urzędniczy ma cechy nadzoru administracyjnego, ze wszystkim jego wadami, do których za Jarosz można zaliczyć:

- dążenie do przesuwania decyzji w górę,
- nie przejrzystość podziału odpowiedzialności,
- utrwalanie struktur,
- minimalizację działań restrukturyzacyjnych,
- deformację relacji kompetencyjnych [6, s. 59 i 67].

Te cechy powodują nieprzejrzystość funkcjonowania spółek i ograniczają ich autonomię na poziomie operacyjnym [7, s. 238; 2, s. 79–101]. Spółki, które z założenia powinny działać na zasadach rynkowych, są uzależnione od mechanizmu biurokratycznego. Wniosek ten potwierdza opinię Berniera, że istotą problematyki nadzoru korporacyjnego spółek z udziałem państwa jest relacja między autonomią spółek a kontrolą sprawowaną przez państwo [3, s. 414–416].

Mając powyższe na uwadze, należy rozstrzygnąć, co jest źródłem siły nadzoru urzędniczego. Jarosz uważa, że jest ona wynikiem braku spójnej i jednoznacznie sformułowanej strategii właścicielskiej, czyli jasno sformułowanych interesów Skarbu Państwa i skutecznych instrumentów ich egzekwowania [6, s. 66]. Zdaniem autora artykułu źródło tej siły ma charakter systemowy. Wynika ona z konstrukcji prawnej Skarbu Państwa, czyli abstrakcyjnej osoby prawnej, reprezentowanej przez Ministra Skarbu Państwa, który jest organizacyjnie i merytorycznie obsługiwany przez pracowników podległego mu ministerstwa. Z założenia pracownicy ci pełnią rolę stabilizującą, ponieważ ich stanowiska nie mają charakteru politycznego, nie zależą od wyników wyborów parlamentarnych. Mechanizmy nadzoru korporacyjnego powinna cechować jednak nie tylko stabilizacja, lecz także odpowiednia elastyczność, dynamika dająca szanse właściwie i szybko reagować na konkretne sytuacje, w których znajdują się spółki.

Na koniec należy wspomnieć, że w literaturze przedmiotu obecne są także poglądy, że wykorzystanie w nadzorze korporacyjnym rozwiązań stosowanych w administracji publicznej może mieć efekty pozytywne, przede wszystkim ograniczyć problem agencji. Postuluje się tutaj możliwość stosowania zarządzania przez cele, wprowadzenia stałej wysokości wynagrodzeń dla menedżerów, przy jednoczesnych pozapłacowych formach motywacji, zewnętrznych mechanizmów rekrutacji, przejrzystego podziału kompetencji, zasad awansów oraz konkurencji o stanowiska w korporacji [4, s. 391]. Prezentowane w artykule wyniki badań wskazują, że realizacja niektórych z tych postulatów może być utrudniona. Przykładowo, badania wykazały, że podział kompetencji w MSP z punktu widzenia regulacji prawnych jest przejrzysty, podczas gdy w praktyce wzajemne oddziaływanie podmiotów funkcjonujących w ramach tego ministerstwa powoduje, że znaczenia nabierają działania pozakompetencyjne. Autor artykułu przeprowadzał także badania odnoszące się do problematyki wynagrodzeń członków zarządów spółek Skarbu Państwa. Ich wyniki wskazują, że stała wysokość wynagrodzeń powoduje, że wynagrodzenie nie pełni funkcji motywującej, co więcej, pośrednio skłania menedżerów do szukania dodatkowych form zarobkowania zarówno w spółkach, jak i poza nimi [10, s. 324–326]. Stosowanie mechanizmów administracyjnych w nadzorze korporacyjnym nie powinno stanowić zatem generalnego postulatu, lecz powinno być w każdym przypadku szczegółowo analizowane.

Podsumowanie

Przeprowadzone przez autora badania wykazały, iż w spółkach Skarbu Państwa obok tradycyjnych mechanizmów nadzoru korporacyjnego funkcjonuje specyficzny mechanizm, jakim jest nadzór urzędniczy.

Przedstawione powyżej wnioski szczegółowe wskazują, jakie są cechy nadzoru urzędniczego, w jaki sposób sprawujący go pracownicy MSP oddziałują na spółki,

czym kierują się oni w swoich działaniach oraz jak problemy funkcjonowania MSP mogą wpływać na efektywność nadzoru urzędniczego.

Najważniejszą cechą nadzoru urzędniczego jest jego administracyjny charakter, który powoduje, że spółki, które z założenia powinny działać na zasadach rynkowych, są uzależnione od mechanizmu biurokratycznego. Pracownicy MSP sprawując nadzór stają się paraorganem spółki, czego nie przewiduje konstrukcja spółki kapitałowej.

Należy zaznaczyć, iż w problematyce nadzoru korporacyjnego w spółkach z udziałem państwa fundamentalną kwestią, która nie stanowiła przedmiotu artykułu, jest, czy państwo jako akcjonariusz ma realizować cele biznesowe, jak w szczególności przynoszenie zysku czy zwiększenie wartości akcji, czy także cele istotne z punktu widzenia funkcjonowania państwa, np. w zakresie infrastruktury czy bezpieczeństwa energetycznego. Przy obydwu założeniach ważne mogą okazać się wnioski wyprowadzone w artykule. Jeżeli państwo ma realizować tylko cele biznesowe, to w nadzorze korporacyjnym należy unikać stosowania mechanizmów administracyjnych. Jeżeli natomiast państwo ma realizować także inne cele, to powstaje pytanie, czy w ogóle konstrukcja spółki kapitałowej jest tutaj właściwa. Zdaniem autora te problemy wyznaczają istotny kierunek dalszych badań nie tylko w zakresie nadzoru korporacyjnego w spółkach z udziałem państwa, lecz także ogólnie zarządzania własnością państwową.

Bibliografia

- [1] Andreff W., *Privatization and Corporate Governance In Transition Countries: Quantitative Success and Qualitative Failure*, [in:] Clarke T., Dela Rama M. (eds.), *Corporate governance and globalization, Vol. 2 – Development and Regulation*, Sage Publications Ltd., London 2006.
- [2] Ayub M.A., Hegstad S.O., *Public Industrial Enterprises: Determinations of Performance*, “World Bank Research Observer” 1986, Vol. 2, No. 1.
- [3] Bernier L., *The future of public enterprises: perspective from the Canadian experience*, “Annals of Public and Cooperative Economics” 2011, Vol. 82, No. 4.
- [4] Frey B.S., Benz M., *Can private learn from public governance?* “The Economic Journal” 2005, Vol. 115.
- [5] Filatotchev I., Nakajima C., *Internal and External Corporate Governance: An Interface between an organization and its Environment*, “British Journal of Management” 2010, Vol. 21.
- [6] Jarosz M., *Rady nadzorcze w kleszczach interesów partyjnych i grupowych*, [w:] Jarosz M. (red.), *Manowce polskiej prywatyzacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- [7] Kirkpatrick C., *The UK Privatization Model: Is It Transferable To Developing Countries*, [in:] *Privatization in the UK*, Ramanadham V.V. (ed.), Routledge, London 1988.
- [8] Oplustil K., *Instrumenty nadzoru korporacyjnego (corporate governance) w spółce akcyjnej*, C.H. Beck, Warszawa 2010.

- [9] Pismo Rzecznika Praw Obywatelskich Ireny Lipowicz RPO-677078-V/BA z dnia 8 lutego 2012 r. skierowane do Ministra Skarbu Państwa Mikołaja Budzanowskiego, w sprawie problemu konstytucyjności regulacji prawnej dotyczącej wyboru kandydatów na członków Rad Nadzorczych – Zarządzenie Ministra Skarbu Państwa z dnia 6 grudnia 2007 roku, Warszawa 08.02.2012 r.
- [10] Postuła I., *Nadzór korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa*, Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- [11] Zasady nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa, załącznik do Zarządzenia nr 3 Ministra Skarbu Państwa z dnia 28 stycznia 2013 r. w sprawie zasad nadzoru właścicielskiego nad spółkami z udziałem Skarbu Państwa, http://bip.msp.gov.pl/portal/bip/101/8163/Zarządzenie_Nr_3_Ministra_Skarbu_Panstwa_z_dnia_28_stycznia_2013_r.html

NADZÓR URZĘDNICZY JAKO SZCZEGÓLNY INSTRUMENT NADZORU KORPORACYJNEGO (*CORPORATE GOVERNANCE*) SPÓŁEK SKARBU PAŃSTWA

Streszczenie

Na spółki Skarbu Państwa, jak na wszystkie spółki kapitałowe, oddziałują zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne mechanizmy nadzoru korporacyjnego (*corporate governance*). W spółkach Skarbu Państwa funkcjonuje także mechanizm nadzorczy w ogóle niewystępujący w spółkach prywatnych, czyli nadzór urzędniczy, mechanizm, w ramach którego nadzór jest sprawowany przez pracowników Ministerstwa Skarbu Państwa (MSP). Przedmiotem artykułu jest oddziaływanie nadzoru urzędniczego na spółki, cechy charakterystyczne tego mechanizmu oraz problemy związane z jego funkcjonowaniem.

Badania przeprowadzone przez autora miały charakter interdyscyplinarny, składały się na nie: analiza regulacji prawnych oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród członków zarządów i rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, a także wśród pracowników MSP nadzorujących spółki. Analiza regulacji prawnych służyła określeniu, jakie kompetencje w zakresie nadzoru korporacyjnego posiadają pracownicy MSP. Badania ankietowe miały z kolei wskazać, jak pracownicy MSP w praktyce oddziałują na spółki, jakie są przesłanki ich działania oraz jakie problemy występują w praktyce funkcjonowania MSP. W badaniach ankietowych udało się uzyskać wysoką stopę zwrotu kwestionariuszy, co pozwoliło przeprowadzić wiarygodne wnioski statystyczne.

Wyniki badań pozwalają wyprowadzić wniosek o charakterze generalnym, że nadzór urzędniczy ma cechy nadzoru administracyjnego, co powoduje nieprzejrzystość funkcjonowania spółek i ogranicza ich autonomię na poziomie operacyjnym. Spółki, które z założenia powinny działać na zasadach rynkowych, są uzależnione od mechanizmu biurokratycznego. W artykule przedstawiono także wnioski szczegółowe odnoszące się do konkretnych problemów funkcjonowania nadzoru urzędniczego.

**SŁOWA KLUCZOWE: NADZÓR KORPORACYJNY (*CORPORATE GOVERNANCE*),
SPÓŁKA SKARBU PAŃSTWA, MECHANIZMY NADZORU KORPORACYJNEGO**

THE MINISTRY OFFICIALS' SUPERVISION AS THE SPECIFIC CORPORATE GOVERNANCE INSTRUMENT IN STATE OWNED COMPANIES

Abstract

State Owned Companies (SOC), like all companies irrespective of their shareholder character, are influenced both by external and internal corporate governance instruments. SOCs are supervised also by the officials of the Ministry of Treasury, that constitute distinctive corporate governance instrument. Article concerns the problem of the ministry officials' activity as the corporate governance instrument.

The research consists of regulation analysis and large sample analysis conducted among SOCs' management and supervisory boards' members and officials of Polish Ministry of Treasury that supervise SOCs. The purpose of regulation analysis is to indicate the ministry officials' competence in the corporate governance domain. Results of the large sample analysis are to point how ministry officials operate as the corporate governance instrument, what the premises of their operation are and what kind of problems occurs in this sphere. The high rate of return achieved in the research enables to conduct reliable reasoning.

The general finding of the research is that ministry officials' supervision is administrative by nature. This feature entails that SOCs' operation is not transparent and autonomous. The companies, that should operate according to market principles, depend on the bureaucratic mechanism. Article presents also more detailed findings that concern specific problems of ministry officials' activity as corporate governance instrument.

**KEY WORDS: CORPORATE GOVERNANCE, STATE OWNED COMPANY (SOC),
CORPORATE GOVERNANCE INSTRUMENTS**

STAN BADAŃ NAD KULTURĄ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Wprowadzenie

Na przestrzeni ostatnich 30 lat badania w zarządzaniu strategicznym były skupione na działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwa w celu zwiększenia ich skuteczności i efektywności. Nowe koncepcje i metody zarządzania są odpowiedzią na dużą zmienność i turbulencję otoczenia.

Zwraca się uwagę, że przedsiębiorstwa, które chcą na bieżąco reagować na zmiany otoczenia, powinny podejmować dynamiczne działania i poruszać się w swoich rozwiązaniach między stabilnością a granicą chaosu [1, s. 59].

Działania zmierzające ku poprawie kultury organizacji uczącej się wymagają: doskonalenia umiejętności zawodowych, ujawniania i wyjaśniania myślowych modeli działania ludzi i organizacji, tworzenia wspólnej wizji jej przyszłości, umiejętności organizowania uczenia się, usprawniania pracy w zespole oraz myślenia systemowego, obejmującego całość złożoną z wielu powiązanych ze sobą podsystemów i elementów wchodzących w relacje ze środowiskiem [2, s. 2]. Działania te są podejmowane w procesie ciągłego uczenia się, myślenia i bycia [3, s. 84–102].

Jak zauważa Marquardt [4, s. 143], słowo „uczenie się” użyto po raz pierwszy, opisując organizacje, które eksperymentowały z nowymi sposobami prowadzenia działalności gospodarczej w celu przetrwania w trudnych warunkach, a tym samym na bardzo konkurencyjnych rynkach. Przez uczenie się czegoś nowego organizacja może się przekształcać, gromadząc nowe informacje i wdrażając je w życie w tempie szybszym niż konkurencja [4, s. 143].

Niniejszy artykuł ma kilka kluczowych celów:

* **Mgr Krzysztof Jamroz** – Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach.

- cel 1: przegląd i zaprezentowanie kluczowych definicji związanych z tematyką kultury organizacyjnego uczenia się;
- cel 2: identyfikacja aspektów najczęściej poddawanych badaniu przez autorów zajmujących się zarządzaniem zasobami ludzkimi;
- cel 3: analiza struktury publikacji według kryterium: kraj pochodzenia, rok produkcji i typ artykułu.

Został on oparty na badaniach literaturowych przeprowadzonych zgodnie z metodą przeglądu literatury. Zaprezentowano, jak współczesne przedsiębiorstwa radzą sobie z problemami otoczenia, wykorzystując czynnik ludzki, dzięki któremu rodzi się odpowiednia kultura – kultura organizacyjnego uczenia się. Składają się na nią różne czynniki, w tym: czynniki psychospołeczne, inteligencja emocjonalna czy też personalizacja oraz sama wiedza.

Zbiór publikacji, które poddano analizie, wyłoniono przez przeszukanie obcojęzycznych baz pełnotekstowych: EBSCO, ELSEVIER oraz EMERALD z zastosowaniem słów kluczowych: *organization* oraz *learning*, także wyrażen: *learning organization*, *culture*. Jako kryterium wyszukiwawcze obierano tytuł publikacji wraz z datą (po 2005 roku). Wyniki, które uzyskano, nie zostały zawężone jedynie do literatury referencyjnej, pominięto jednak komunikatory branżowe, opracowania medyczne, informatyczne oraz prawne.

Zastosowanie wymienionych kryteriów pozwoliło na wyłonienie 20 artykułów, z których odrzucono powtarzające się przy wyszukiwaniach, artykuł w języku hiszpańskim oraz artykuł traktujący o typowym uczeniu się. Ostatecznie analizie treściowej poddano 14 prac:

- 1) *The effect of Learning Organization Culture on the Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment* – J.H. Song, H.M. Kim, J.A. Kolb,
- 2) *The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: an empirical research study in Korea* – J.H. Song,
- 3) *An analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization* – K. Singh,
- 4) *Organizational Culture as the Glue between People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building* – J. Freiling, H. Fichtner,
- 5) *Impact of Motivation to Learn and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan* – M.E. Malik, R.Q. Danish,
- 6) *Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector* – K.M. Dirani,
- 7) *Establishing and building a learning culture in an organisation* – A. Skennar,
- 8) *The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately-owned enterprises: An empirical study* – W. Xiaohui, Y. Baiyin,
- 9) *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction* – S.C. Chang, M.S. Lee,

- 10) *Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization* – T. Lim,
- 11) *American Cancer Society develops coaches of its own, not-for-profit organization fosters high-performance learning culture,*
- 12) *Cognition, culture and competition: an empirical test of the learning organization* – A. Jashapara,
- 13) *The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture* – S.W. Pool,
- 14) *Individual learning and organization culture in learning organizations* – A.A. Aksu, B. Ozdemir.

1. Narzędzia badawcze

Większość badań przedstawionych w analizowanych artykułach przeprowadzono, opierając się o siedem wymiarów organizacji uczącej się zaproponowanych przez Watkins & Marsick [6, s. 154; 7, s. 269; 8, s. 194–195; 9, s. 279; 10, s. 314], które dotyczą obszaru personalnego i obszaru organizacyjnego.

Wśród wymiarów tych znalazły się:

- stwarzanie stałych możliwości uczenia się (kształcenie ustawiczne),
- promowanie zapytań i rozmów (zapytanie i dialog),
- zachęcanie do współpracy i zespołowej nauki (uczenie się oparte na pracy zespołowej),
- mobilizowanie ludzi do tworzenia zbiorowych wizji (wbudowany system),
- utworzenie systemów pozyskiwania i dzielenia się (upodmiotowienie),
- połączenie organizacji z jej otoczeniem (połączenie systemu),
- zapewnienie strategicznego kierownictwa nad procesami uczenia się (strategiczne przywództwo).

Na podstawie tych siedmiu wymiarów organizacji uczenia się stworzono wymiary kwestionariusza organizacji uczącej się (DLOQ – *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*), które mogą być przyjęte jako jednowymiarowa koncepcja służąca do pomiaru ogólnej kultury organizacji uczącej się zarówno w zachodnich, jak i we wschodnich kulturach. Oryginalna wersja DLOQ licząca 43 pozycje służy do pomiaru wszystkich siedmiu wymiarów. Niedawno Yang, Watkins oraz Marsick [7, s. 272] przedstawili skróconą wersję DLOQ składającą się z 21 pozycji.

2. Kultura organizacyjnego uczenia się – przegląd i prezentacja kluczowych kwestii

W oparciu o przeanalizowane artykuły sporządzono zestawienie elementów kultury organizacji uczącej się. Prezentuje je poniższa tabela.

Tabela 1. Występowanie definicji w przeanalizowanych artykułach

Definicje\artykuł	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	razem
Organizacja ucząca się		X	X			X	X	X	X			X	X	X	9
Organizacyjne uczenie się	X		X			X						X			4
Kultura organizacyjna	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	12
Zaufanie interpersonalne	X					X									2
Zaangażowanie organizacyjne	X	X	X			X	X		X	X		X		X	9
Motywacja do pracy				X	X	X		X	X	X			X		7
Zadowolenie z pracy					X			X						X	3
Rola przywódców				X	X		X	X		X	X		X		7
Kompetencje			X	X							X		X		4

Źródło: opracowanie własne.

Powyższe zestawienie wskazuje, że w przeanalizowanych artykułach w największym stopniu zainteresowano się kulturą organizacyjną (12 artykułów). Kolejno poświęcono także dużo uwagi zagadnieniom, takim jak: organizacja ucząca się (9 artykułów) i zaangażowanie organizacyjne (9 artykułów). Najmniej informacji uzyskano na temat zadowolenia z pracy (tylko 3 artykuły). Organizacyjne uczenie się oraz kompetencje też nie zostały rozwinięte w zadowalającym stopniu. Na dziewięć wymienionych elementów maksymalnie sześć zostało jednorazowo opisanych w artykułach. Podsumowując, żaden z przeanalizowanych artykułów nie był holistycznym spojrzeniem w kierunku kultury organizacji uczącej się. Wszystkie wymienione terminy są niezbędne do zaistnienia w organizacji w celu sprawnego i efektywnego jej funkcjonowania.

Organizacja ucząca się

Nasilająca się globalizacja, innowacje w zarządzaniu, różnorodność siły roboczej i technologii rozwoju doprowadziły praktyków do adaptacji nowej strategii zarządzania i rozwoju, takiej jak koncepcja organizacji uczącej się [8, s. 189], która koncentruje się na kluczowych czynnikach ciągłego i efektywnego uczenia się w organizacji [7, s. 268]. W ostatnich dziesięcioleciach organizacja ucząca się stała się szablonem dla organizacji, która stale tworzy swoją przyszłość przez dostosowanie się do zmian i aktywnego kształtowania swojego środowiska [7, s. 268].

„Organizacja ucząca się” służy jako wizja przewodnia, która obrazuje organizację jako żywy organizm wyróżniający się otwartym, potężnym środowiskiem naukowym, które inspiruje i ułatwia uczenie się członków organizacji, w kierunku zwiększenia jej zdolności do zmian, adaptacji, doskonalenia i konkurowania [4, s. 144]. Marquardt [4, s. 149] określił organizację uczącą się jako wsparcie kultury organizacyjnej.

Aksu i Ozdemir [11, s. 159] zwrócili uwagę na główne punkty organizacji uczącej się:

- konieczność zmiany aktualnych wniosków i poglądów członków organizacyjnych,
- organizacja ucząca się ma bezpośredni wpływ na przyszłość organizacji,
- niezbędność zmian w celu poprawy,
- nauka wszystkich członków organizacji musi być ułatwiona,
- potrzebne jest zaangażowanie wszystkich członków organizacji.

Callan [15, s. 36] stwierdził, że organizacja ucząca się musi być innowacyjna, aby mogła osiągnąć sukces. Idąc tym tropem, określił sześć atrybutów innowacyjnej organizacji uczącej się.

Organizacyjne uczenie się

O uczeniu się organizacji pisali Singh i Kavita [4, s. 145], podążając za DeGusem i zauważając, że zachodzi ono tylko wtedy, gdy istnieją ludzie mający moc do działania. Błędem jednak byłoby stwierdzenie, że organizacyjne uczenie się jest sumą poszczególnych składowych procesów uczenia się [4, s. 145]. Marquardt twierdził, że organizacyjne uczenie się odbywa się przez wspólne spostrzeżenia, wiedzę oraz modele myślowe członków organizacji. Opiera się na wiedzy i doświadczeniu z przeszłości i jest obszerniejsze od całkowitej sumy indywidualnych procesów uczenia się.

Organizacje mogą uczyć się, wykorzystując różne style. W literaturze na ogół pojawia się pojedyncza i podwójna pętla uczenia. W uczeniu się z wykorzystaniem pojedynczej pętli organizacja stara się uczyć bez konieczności zmiany swoich podstawowych założeń. Styl ten jest powszechny w wielu organizacjach [12, s. 426]. W przypadku podwójnej pętli procesu uczenia się organizacje ponownie

kształtują swoje cele, charakter, wartości i przekonania. Należy pamiętać, że organizacyjne uczenie się jest już niewystarczające i firma musi być zdolna do uczenia się bardziej efektywnie niż jej konkurenci [12, s. 426].

Kultura organizacyjna

Kultura organizacyjna działa jak spoiwo między ludźmi i organizacją, które pozwala na osiągnięcie celu. Jest zobowiązana do wspierania współpracy w zespołach i przyczyniania się do wzrostu konkurencyjności przez naukę i budowanie kompetencji [14, s. 168]. Jednocześnie kultura uczenia się do pewnego stopnia może wspomóc pracowników w dostarczaniu wysokiego poziomu ich usług dla społeczeństwa, a oni dzięki tej kulturze pozostaną w organizacji przez długi okres czasu [15, s. 229].

Kultura organizacyjna pozwala na dość płynny przebieg dzielenia się wiedzą i przebieg procesów interakcji na podstawie nieformalnych więzi między ludźmi. Redukują behawioralną niepewność wewnętrznych procesów interakcji przez rosnące zaufanie i zaangażowanie. Umożliwia przedsiębiorstwu odkrywanie i wykorzystanie możliwości biznesowych bardziej intensywnie [14, s. 153].

Rola przywódców

Lim podkreślił rolę wpływu przywództwa i kultury organizacyjnej na działanie organizacji uczącej się oraz na zadowolenie pracownika z wykonywanej pracy. Zgodnie z jego poglądami dyrektorzy i menedżerowie powinni zwrócić uwagę na powstawanie programów i systemów ustanawiających, które zachęcają do uczenia się na poziomie jednostki, zespołu i organizacji [10, s. 317].

Według Bohna i Graftona [11, s. 157] przywództwo oznacza drogę do stworzenia jasnej wizji, wypełniając swoich podwładnych pewnością siebie, stworzoną dzięki koordynacji i komunikacji szczegółów.

Kompetencje

Problem budowania kompetencji został omówiony przez Freilinga i Fichtnera. Podjęli oni próbę określenia, w jaki sposób kultura organizacyjna przyczynia się do tego procesu przez wspieranie uczenia się w przedsiębiorstwach. Zastosowali się do teorii firmy opartej na kompetencjach CbTF [14, s. 154–155]. CbTF jest ewolucyjny i odnosi się do podnoszenia klasyfikacji aktywów, jak i proaktywnego zarządzania procesem adaptacji firmy do środowiska biznesowego. W celu badawczym zastosowano Model Crossana [14, s. 159] pozwalający na połączenie indywidualnego poziomu nauczania oraz warstw organizacyjnych.

3. Kultura organizacyjnego uczenia się – aspekty badań w obszarze Zarządzania Zasobami Ludzkimi (ZZL)

Na podstawie artykułów dokonano zestawienia wymiarów wpływających na kulturę organizacji uczącej się w dziedzinie zarządzania zasobami ludzkimi się.

Tabela 2. Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi wpływające na kulturę organizacji uczącej się

Aspekt/artkuł	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	razem
Zaufanie	X					X									2
Zaangażowanie organizacyjne	X	X	X			X	X		X	X		X		X	9
Motywacja do pracy				X	X	X		X	X	X			X		7
Zadowolenie z pracy					X			X						X	3
Kompetencje			X	X							X		X		4

Źródło: opracowanie własne.

Każdy z wymienionych aspektów odgrywa bardzo ważną rolę w funkcjonowaniu organizacji. Jednak z danych przedstawionych w tabeli 2 wynika, że w żadnym z artykułów nie zostały poruszone wszystkie elementy. Maksymalnie jest ich trzy, lecz głównie przeważa opis tylko dwóch czynników. Tylko 9 artykułów wiązało się z tematyką zaangażowania organizacyjnego, kolejno motywację do pracy obejmowało 7 artykułów, zaś najmniej artykułów, bo tylko 2, było związanych z zaufaniem. Poniżej zamieszczono krótką charakterystykę każdego z czynników:

- Zaufanie: aspekt kultury organizacji zachęcający do kolektywistycznych praktyk, do dzielenia się wiedzą, wspólnego działania, wiąże się to ze zwiększaniem bogactwa całego procesu uczenia się w organizacji [6, s. 155–160].
- Zaangażowanie organizacyjne: zaangażowanie jako względna siła przywiązania poszczególnych osób do organizacji; jako psychologiczne powiązanie między pracownikiem a jego/jej organizacją. Zaangażowany pracownik to osoba, która pozostanie z organizacją w trudnych momentach, regularnie uczęszczająca do pracy, przepracowująca cały dzień, chroniąca majątek firmy i dzieląca jej cele [6, s. 151–152].
- Motywacja do pracy: brak znaczącego związku między motywacją do nauki a kulturą organizacyjnego uczenia się. Aby organizacja w pełni mogła czerpać korzyści

z wysokiej motywacji do nauki wśród swoich pracowników, musi rozwijać lepsze praktyki i politykę nastawioną na większą organizacyjną kulturę uczenia się [15, s. 228].

- Zadowolenie z pracy: zadowolony pracownik to taki, który chce być częścią organizacyjnej kultury uczenia się i zwraca uwagę na poprawę obsługi przez włożenie w pracę dodatkowego wysiłku. Satysfakcja z pracy nie może być ukazywana w izolacji od środowiska społecznego, które obejmuje kompleks ustaleń organizacyjnych, do których sprawozdania z satysfakcji są skierowane. Administrator biznesowy może poprawić satysfakcję z pracy pracowników przez ich zachęcanie, przywództwo i środowisko pracy charakteryzujące się elastyczną i otwartą atmosferą [6, s. 160–161; 8, s. 192, 202–204; 9, s. 295].
- Rola przywódców: dyrektorzy i menadżerowie powinni zwrócić uwagę na powstawanie programów i systemów ustanawiających, które zachęcają do uczenia się na poziomie jednostki, zespołu i organizacji. Przywództwo jako droga do stworzenia jasnej wizji, wypełniającej podwładnych pewnością siebie, stworzoną dzięki koordynacji i komunikacji szczegółów [10, s. 317; 11, s. 157].
- Kompetencje: kompetencje te są rozumiane jako powtarzalne, oparte na wiedzy i na zasadach, w związku z tym nielosowe zdolności do utrzymania konkurencyjności. Kompetencje umożliwiają firmie rozpoczęcie celowych procesów, które starają się poprawić przyszły potencjał wydajności firmy (przez bycie czujnym i reagowanie na możliwości rynkowe) [14, s. 154–155, 159].

4. Analiza struktury zidentyfikowanych publikacji

Tabela 3. Określenie kraju pochodzenia i roku publikacji na podstawie 14 artykułów z zakresu kultury organizacji uczącej się

	1	2	3	4	5	6	7
Kraj		USA	Indie	Niemcy	Pakistan	USA	Australia
Rok publikacji	2009	2008	2010	2010	2010	2009	2009
	8	9	10	11	12	13	14
Kraj	Chiny	Tajwan	Korea	USA	Anglia	USA	Turcja
Rok publikacji	2007	2007	2010	2011	2003	2000	2005

Źródło: opracowanie własne.

Powyższa tabela wskazuje, że większość publikacji powstała w USA, natomiast reszta pochodzi z krajów Dalekiego Wschodu. Pokazuje to, że problematyka kultury organizacji uczącej się jest zauważana i rozwijana ze względu na jej wartość właśnie w krajach będących mocarstwami światowej gospodarki. Co więcej, żaden z tekstów nie powstał później niż w 2011 roku, a największe zainteresowanie tematyką kultury organizacji uczącej się miało miejsce w latach 2009–2010. Potwierdza to konieczność dalszych i bardziej aktualnych badań związanych z kulturą organizacji uczącej się.

5. Prezentacja wniosków badań

Jak wskazuje treść przeanalizowanych artykułów dotyczących organizacji uczących się, determinanty tegoż tematu pozostają nadal niewyjaśnione i niecałkowicie zbadane. Badania skupiają się w głównej mierze na sprawdzeniu wpływu zaufania, zaangażowania czy zadowolenia z pracy na kulturę organizacyjnego uczenia się.

Brakuje kompleksowego spojrzenia i analizy poziomu kultury organizacyjnego uczenia się rozpatrywanych we wszystkich aspektach. Przeważnie artykuły generalizują ten temat, bądź rozważają maksymalnie kilka elementów. Badania mają charakter ilościowy, ukierunkowany na relacje między dwoma czynnikami a wymiarami wskazanymi przez Watkins i Marsick. W analizowanych artykułach nie występują publikacje, w których zastosowano badania jakościowe.

Badania literaturowe analizowanych tekstów przedstawione w czasopismach fachowych nie wskazują również na występowanie w ostatnich latach szczególnego zainteresowania problematyką wprowadzania zmian i kontrolą kultury organizacyjnego uczenia się. Co więcej, wśród wyszukanych materiałów nie znalazł się ani jeden artykuł polskiego autorstwa. Po dokonaniu analizy publikacji w „Przeglądzie Organizacji”, wśród artykułów opublikowanych od 2005 do 2012 roku, okazało się, że żaden z nich nie podejmuje tematu kultury organizacji uczącej się.

Kwestia kultury organizacji uczącej się pojawia się także w publikacjach książkowych, jednak i tam przedstawiono tylko ogólną problematykę kultury, a nie opisano procesu zarządzania zmianą kultury organizacji uczącej się.

Podsumowanie

Przez holistyczne podejście do tematu można uzyskać bardziej rzeczywisty obraz stanu kultury organizacyjnego uczenia się, który jeszcze przez nikogo nie został w pełni scharakteryzowany. Celem nie jest tylko wyszczególnienie istotnych definicji i kwestii, lecz całościowe ich ujęcie i zbadanie w praktyce. Istotne jest także wskazanie na kulturę organizacyjnego uczenia się jako źródła realizującego cele biznesowe.

Kultura musi korelować z biznesem, dążyć do rozwoju i polepszania sytuacji organizacji i jej pracowników, musi być także odpowiedzią na chaos otoczenia oraz sprzyjać procesowi uczenia się. Autorytaryzm nie ma racji bytu, gdyż kultura uczenia się nie jest w żaden sposób narzucana, lecz tworzona przez wielu ludzi i stale rozwijana przy jednoczesnym respekcie dla otoczenia, w którym funkcjonuje.

Wprowadzanie zmian w obszarze kultury obejmuje długi okres czasu. W związku z powyższym jego efektywność nie jest uzależniona wyłącznie od procesu „inicjacji” zmian kulturowych, ale od stałego, systematycznego i dogłębnego sterowania tym procesem. Dlatego bezwzględnie konieczne jest opracowanie kompleksowego modelu kontroli kultury organizacyjnego uczenia się, który mógłby określić w pierwszej kolejności kwestię pomiaru dojrzałości kultury badanej organizacji, a następnie transpozycję wykazanych luk kultury na odpowiednie stanowiska menedżerskie i stanowiska liderów (personalizacja), by w ostatecznej fazie doprowadzić do wskazania odpowiednich działań zmierzających do niwelacji występujących braków.

Przeanalizowane publikacje skupiają się równocześnie na tematyce RZL, czyli rozwoju zasobów ludzkich. Rekrutacja, selekcja i dobór odpowiedniej kadry odgrywają kluczową rolę w organizacji uczącej się, na płaszczyźnie efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Nieustanne motywowanie pracowników nie tylko w sposób materialny pozytywnie wpływają na rozwój organizacji i wzrost kultury uczenia się. Prawdziwe jest również stwierdzenie, iż rozwój personelu to szereg procesów mających na celu uzupełnienie wiedzy do sumiennego wykonywania obowiązków oraz zachęcanie do rozwoju, poszerzania wiedzy, umiejętności i kompetencji, co składa się na cel organizacji uczącej się i funkcjonowania jej kultury.

Proces kształtowania kultury uczenia się w organizacji powinien być traktowany jako nadrzędny cel organizacji, który w znaczący sposób wpływa na wyniki przedsiębiorstwa oraz satysfakcję pracowników z wykonywanej pracy.

Bibliografia

- [1] Rokita J., *Dynamika zarządzania organizacjami*, Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2009.
- [2] Senge P., *Piąta dyscyplina: teoria i praktyka organizacji uczącej się*, Volters Kluwer, Kraków 2006.
- [3] Hargrove R., *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.
- [4] Kavita S., *An analysis of relationship between the learning organization and organization culture in Indian business organization*, „Organizations & Markets in Emerging Economies” 2010, No. 1.
- [5] Czakon W., *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3.

- [6] Song J., Kim H.M., Kolb J.A., *The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment*, "Human Resource Development Quarterly" 2009, No. 2.
- [7] Song J.H., *The effects of learning organization culture on the practices of human knowledge-creation: An empirical research study in Korea*, "International Journal of Training and Development" 2008, No. 12.
- [8] Dirani K.M. *Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector*, "Human Resource Development International" 2009, No. 4.
- [9] Xiaohui W., Baiyin Y., *The culture of learning organizations in Chinese state-owned and privately-owned enterprises: An empirical study*, "Higher Education Press and Springer-Verlag" 2007, No. 1.
- [10] Lim T., *Relationships among organizational commitment, job satisfaction, and learning organization culture in one Korean private organization*, "Education Research Institute" 2010, No. 4.
- [11] Chang S., Lee C.M. S., *A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction*, "The Learning Organization" 2007, No. 2.
- [12] Aksu A., Osdemir A.B., *Individual learning and organization culture in learning organizations*, "Managerial Auditing Journal" 2005, No. 4.
- [13] Skennar A., *Establishing and building a learning culture in an organization*, "Training & Development in Australia" 2009, No. 8.
- [14] Freiling J., Fichtner H., *Organizational culture as the glue between people and Organization: A competence-based view on learning and competence building*, "Zeitschrift für Personalforschung" 2010, No. 2.
- [15] Malik M., Danish E.R. Q., *Impact of Motivation to Learning and Job Attitudes on Organizational Learning Culture in a Public Service Organization of Pakistan*, "South Asian Studies" 2010, No. 2.
- [16] *American Cancer Society develops coaches of its own not-for-profit organization fosters high-performance learning culture*, "Human Resource Management International Digest" 2011, No. 4.

STAN BADAŃ NAD KULTURĄ ORGANIZACJI UCZĄCEJ SIĘ

Streszczenie

Ostatnie lata wskazują na konieczność podejmowania badań nad nowymi koncepcjami i metodami zarządzania strategicznego uwzględniającymi zmienność i turbulencję otoczenia. Odpowiedzią na to jest organizacja uczącą się, której efektywność jest uzależniona od poziomu kultury funkcjonującej w danym przedsiębiorstwie. Kwestia ta może znacznie przyczynić się do wzrostu pozycji organizacji na rynku, poprawy wiedzy i kompetencji pracowników oraz czerpania obustronnych korzyści.

SŁOWA KLUCZOWE: ORGANIZACJA UCZĄCA SIĘ, KULTURA ORGANIZACYJNA

THE CURRENT STATE OF RESEARCH ON CULTURE OF LEARNING ORGANIZATION

Abstract

Recent years indicate the need to undertake studies to develop new concepts and methods of strategic management, which take into account the volatility and turbulence of the environment. The answer is learning organization. It is pointed out that the efficiency depends on the level of functioning in a culture of enterprise. This article aims to present state of research on the culture of learning organization. After the tests, according to the methodology of systematic review of the literature, further terms have been explained: learning, organizational learning and organizational culture, and then indicated and discussed further cultural dimensions of the organization: trust, organizational commitment, work motivation, job satisfaction, authority and competence. Furthermore, it is also emphasized the issue between informal training and formal. Analysis of the topic ends with an indication of a comprehensive control model of learning organization culture, based on controlling solutions.

KEY WORDS: LEARNING ORGANIZATION, ORGANIZATIONAL CULTURE

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJACH – ISTOTA, BARIERY I EFEKTY

Wprowadzenie

Dzielenie się wiedzą jest zjawiskiem zachodzącym przez interakcje między ludźmi z wykorzystaniem różnych kanałów komunikacyjnych. Ponadto dzielenie się wiedzą stanowi element wielu koncepcji zarządzania, m.in.: zarządzania pracą zespołową, zarządzania wiedzą, kompleksowego zarządzania jakością, organizacyjnego uczenia się. Przyczynia się także do zmiany i rozwoju kompetencji organizacyjnych. Odwołując się do koncepcji dynamicznych zdolności według S. Wintera [26], można przyjąć, że zdolność organizacji do dzielenia się wiedzą przez jej pracowników jest dynamiczną zdolnością organizacyjną.

W obszarze dzielenia się wiedzą, od początku XXI w., można zauważyć zmianę z podejścia informacyjnego na podejście społeczne. Początkowo dzielenie się wiedzą było traktowane jedynie jako przekazywanie informacji. W związku z tym koncentrowano się na rozwijaniu i coraz szerszym stosowaniu narzędzi wykorzystujących technologię informacyjno-komunikacyjną w procesie dzielenia się wiedzą. Obecnie dzielenie się wiedzą jest traktowane bardziej jako dynamiczny proces społeczny, gdzie przekazywanie informacji stanowi tylko jeden z elementów [24, s. 406].

O ile w publikacjach z zarządzania wiedzą przyjmuje się, że dzielenie się wiedzą jest korzystne i konieczne oraz wskazywane są liczne przykłady (głównie z korporacji) stosowanych systemów i działań wspierających dzielenie się wiedzą, o tyle przedsiębiorcy (średni i duzi) do dzielenia się wiedzą podchodzą raczej sceptycznie [20]. Z jednej strony, obawiają się, że wprowadzenie działań zachęcających do dzielenia

* **Dr Aleksandra Rudawska** – Katedra Organizacji i Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, Uniwersytet Szczeciński.

się wiedzą (zwłaszcza nieformalnego) wpłynie rozpraszająco na zachowania pracowników i odciągnie ich od głównej pracy. Z drugiej zaś strony, obawiają się wycieku istotnych informacji, gdyż dzielenie się wiedzą traktują jako przekazywanie pracownikom informacji, którą tamci niekoniecznie (według nich) powinni posiadać. Prowadzone dotychczas badania dotyczące dzielenia się wiedzą, zarówno w ramach organizacji, jak i między organizacjami, skupiają się głównie na czynnikach stymulujących, bądź blokujących dzielenie się wiedzą lub też na identyfikacji i kategoryzacji działań oraz zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą. Nieliczne tylko publikacje, głównie zagraniczne, przedstawiają dyskusje oraz badania dotyczące efektów oraz korzyści, jakie jednostki i organizacje mogą uzyskać z dzielenia się wiedzą, oraz koszty, jakie ponoszą.

Spojrzenie całościowe (proces, determinanty i efekty) na dzielenie się wiedzą, obok zrozumienia specyfiki procesu dzielenia się wiedzą w funkcjonowaniu organizacji, umożliwi dobór działań i pobudzenie pożądanych zachowań pracowników w zależności od oczekiwanych efektów. Dodatkowo, badając zagadnienie dzielenia się wiedzą z perspektywy efektów, pojawiają się następujące pytania: czy dzielenie się wiedzą powoduje uzyskiwanie tylko pozytywnych efektów?, Jakie są różnice w efektach dzielenia się wiedzą w zależności od typu wiedzy?, Jakie korzyści poza zadaniowymi powoduje dzielenie się wiedzą?

Celem artykułu jest, w wyniku przeprowadzonych badań literaturowych, systematyzacja podejścia do dzielenia się wiedzą, klasyfikacji barier tego procesu oraz identyfikacja jego indywidualnych i organizacyjnych efektów.

1. Istota dzielenia się wiedzą w organizacjach

Możliwość i umiejętność korzystania przez organizację, a dokładniej przez jej członków, z zasobów wiedzy będących w jej posiadaniu (jawna i ukryta wiedza organizacyjna) oraz będących w posiadaniu jej członków (indywidualna wiedza ukryta) jest głównym celem zarządzania wiedzą przyczyniającym się do uzyskiwania przez podmioty różnorodnych pozytywnych wyników, wśród których wyróżnia się m.in. podniesienie innowacyjności oraz poprawę jakości. W ramach koncepcji zarządzania wiedzą problematyka dzielenia się wiedzą stanowi jeden z istotniejszych elementów, często określanych jako jeden z procesów zarządzania wiedzą.

Studiując literaturę przedmiotu obok pojęcia „dzielenie się wiedzą” można znaleźć pojęcia: „transfer wiedzy”, „wymiana wiedzy”, „rozpowszechnianie wiedzy”, „dyfuzja wiedzy”, które często są traktowane pokrewnie i zamiennie. Według T.H. Davenporta i L. Prusaka pojęcie „transfer wiedzy” (ujęcie szerokie) dotyczy zarówno transferu, rozpowszechniania, jak i dzielenia się wiedzą [7, s. 88–89]. Pojęcia te wprawdzie się zazębiają obszarowo, jednak występują między nimi różnice. W.R. King sugeruje, by

rozdzielić transfer od dzielenia się wiedzą, gdyż transfer to działanie celowe i jednokierunkowe, polegające na komunikowaniu wiedzy, która ma znaleźć konkretne zastosowanie [12, s. 493] (z góry jest wiadome jaka wiedza, skąd, komu i w jakim celu ma zostać przekazana, np. pracownik A ma przekazać pracownikowi B, jak obsługiwać urządzenie X, z założeniem takim, że pracownik B po czasie t będzie sam to urządzenie obsługiwał). Natomiast dzielenie się wiedzą, według W.R. Kinga, jest działaniem wielokierunkowym, polegającym na wymianie wiedzy, i o nie zawsze jednoznacznie określonym celu (nadawca przekazuje wiedzę, która ewentualnie może być komuś przydatna, a odbiorca wiedzy poszukuje rozwiązań). L. Argote i P. Ingram, definiując transfer wiedzy jako proces, poprzez który dana jednostka jest pod wpływem doświadczenia innej [1, s. 151], traktują ten proces jedynie z perspektywy odbiorcy wiedzy, i w tym znaczeniu ta definicja może z powodzeniem odnosić się również do dzielenia się wiedzą (stosując podejście W.R. Kinga).

Transfer wiedzy przejawia się zmianą w poziomie wiedzy lub zachowaniu tylko u odbiorcy wiedzy. Natomiast zdaniem G. von Krogha dzielenie się wiedzą przejawia się zmianą w poziomie wiedzy i zachowaniu zarówno w odniesieniu do podmiotów dzielących się wiedzą (von Krogh pisze o ponownym tworzeniu wiedzy – *re-creation*), jak i podmiotów z niej korzystających, tj. odbiorców [23, s. 374]. Takie ujęcie S. Wang i R.A. Noe traktują bardziej jako wymianę wiedzy (*knowledge exchange*) [25, s. 117], choć w literaturze pojęcie to występuje dość rzadko.

Podsumowując różnice między transferem a dzieleniem się wiedzą, można przyjąć, że koncepcja dzielenia się wiedzą bardziej koncentruje się na przekazywaniu wiedzy i osobie przekazującej, natomiast transfer wiedzy koncentruje się na tym, aby dana wiedza została w wyznaczone miejsce przekazana i zastosowana, aby osiągnąć zamierzony przez inicjatora transferu cel. Z tego względu badania dotyczące dzielenia się wiedzą koncentrują się na stronie podażowej dzielenia się wiedzą, tj. czynnikach warunkujących zachowania pracowników związane z dzieleniem się wiedzą. Natomiast w przypadku transferu wiedzy badania koncentrują się na stronie popytowej, tj. problematyce transferowalności wiedzy, zdolnościach absorpcyjnych odbiorcy – czyli czynnikach warunkujących wykorzystanie wiedzy przez odbiorcę. Ponadto w badaniach koncepcja transferu wiedzy stosowana jest głównie w celu opisu ruchu wiedzy pomiędzy różnymi działami, oddziałami i organizacjami, a w przypadku dzielenia się wiedzą badania koncentrują się bardziej na zachowaniach jednostek (pracowników) [25, s. 117].

Pojęcie rozpowszechniania wiedzy pojawiło się m.in. w modelu G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta i odnosi się do rozwiązań oraz systemów stosowanych przez organizacje (planowane działania), których celem jest rozprowadzanie wiedzy po całej organizacji, tak by była dostępna tam, gdzie jest potrzebna, i może zostać wykorzystana [17]. Rozwiązania te mają ułatwić członkom organizacji dostęp do wiedzy, w szczególności wiedzy zakodowanej.

Tabela 1. Dzielenie się wiedzą według różnych autorów

Autor	Istota dzielenia się wiedzą
R. McDermott (1999)	Dzielenie się wiedzą angażuje daną osobę w prowadzenie innej osoby poprzez swój sposób myślenia lub takiego wykorzystania swojej intuicji, aby pomóc innym dostrzegać lepiej swoją sytuację. Osoba dzieląca się i rozpowszechniająca wiedzę powinna być świadoma celu wiedzy, możliwości jej wykorzystania, potrzeb i braków osoby otrzymującej wiedzę. Nie wszyscy muszą dzielić się wiedzą, bo nie zawsze wiedza ta może być ponownie wykorzystana lub zastosowana.
J.N. Cummings (2004)	Dostarczanie lub otrzymanie informacji zadaniowej, know-how i informacji zwrotnej dotyczącej produktu lub procedury.
A. Cabrera, E.F. Cabrera (2002)	Dzielenie się wiedzą powoduje wzrost wartości wiedzy. Dzielenie się wiedzą indywidualną wiąże się z kosztami ponoszonymi przez jednostki dzielące się wiedzą, co może powodować dylemat współpracy.
M. Ipe (2003)	Dzielenie się wiedzą jest aktem powodowania, że wiedza staje dostępna dla innych w organizacji. Dzielenie się wiedzą między jednostkami jest procesem, poprzez który wiedza posiadana przez jednostkę (osobę) jest przekształcana w formę, która może być zrozumiana, przyswojona i wykorzystana przez inne jednostki (osoby). Dzielenie się jest świadomym, dobrowolnym działaniem osoby posiadającej wiedzę. Ponadto dzielący się wiedzą nie zrzeka się własności wiedzy – wiedza ta staje się wspólna dla nadawcy i odbiorcy.
G. von Krogh (2005, 2011)	Dzielenie się wiedzą to sekwencyjne kolektywne działanie. Dzielenie się wiedzą to bardziej ponowne tworzenie wiedzy niż prosta komunikacja informacji, prezentacja zadań i wiedzy proceduralnej. Dzielenie się wiedzą zawiera w sobie kolektywną zmianę w poznaniu i działaniu dwóch stron – mistrza i ucznia. Dzielenie się wiedzą jest procesem uwzględniającym działania prób i błędów, sprzężenia zwrotne, stałe dostosowywanie wszystkich uczestników tego procesu. Dzielenie się wiedzą jest bardzo delikatnym i niepewnym działaniem.
W.R. King (2006)	Wymiana wiedzy między lub wśród jednostek (osób), oraz między lub w ramach zespołów, jednostek organizacyjnych i organizacji. Ta wymiana może być skupiona wokół jakiegoś zagadnienia lub nie, ale zazwyczaj nie ma jasnego, postawionego <i>a priori</i> celu, w przeciwieństwie do transferu wiedzy.

P.H. Christensen (2007)	Proces skoncentrowany na eksploatacji istniejącej wiedzy i polegający na identyfikacji istniejącej i dostępnej wiedzy, aby ją przekazać (transferować) i zastosować w celu lepszego, szybszego lub tańszego wykonania konkretnego zadania, niż stałoby się to bez dzielenia się wiedzą.
I. Reyhav, J. Weisberg (2009)	Dzielenie się wiedzą jest oparte na związkach wymiany, które zawierają oczekiwania otrzymania w przyszłości finansowych i niefinansowych korzyści dla osób, które dzielą się wiedzą ze współpracownikami, menedżerami i organizacją.
S. Wang, R.A. Noe, (2010)	Dostarczanie informacji związanej z zadaniem lub know-how, aby pomóc innym oraz, aby współpracować z innymi w rozwiązywaniu problemów, rozwijaniu nowych pomysłów lub wdrażaniu polityki procedur.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: [14, s. 103–117; 5, s. 352, 2, s. 687–710; 11, s. 341–342; 23, s. 373; 24, s. 406; 12, s. 499; 4, s. 37; 18, s. 187; 25, s. 117].

Jednakże w praktyce w organizacjach występują wszystkie trzy zjawiska: dzielenie się wiedzą, czyli wymiana wiedzy między członkami organizacji lub jej częściami; transfer wiedzy, czyli przekazywanie konkretnym jednostkom, wybranych rozwiązań do konkretnych sytuacji oraz rozpowszechnianie wiedzy, czyli umożliwianie pracownikom dostępu do wiedzy organizacyjnej i indywidualnej. Wszystkie te działania powodują, że w ramach danego podmiotu zachodzi dyfuzja wiedzy.

Koncentrując się jedynie na zagadnieniu dzielenia się wiedzą, w tabeli 1 zebrano definicje i podejścia do dzielenia się wiedzą, uwzględniając tylko tych autorów, którzy stosowali pojęcie dzielenia się wiedzą (*knowledge sharing*). Zestawione w tabeli 1 podejścia i definicje wskazują na wieloaspektowość problematyki dzielenia się wiedzą – od podejścia skoncentrowanego na przekazaniu informacji w celu lepszej eksploatacji wiedzy w organizacji, przez uwypuklenie wymiaru społecznego w procesie dzielenia się wiedzą oraz uwzględnienie odbiorcy wiedzy i celów, jakie dzięki dzieleniu się wiedzą mogą zostać osiągnięte. W tabeli 2 przedstawiono próbę syntetycznej charakterystyki procesu dzielenia się wiedzą.

Dzielenie się wiedzą jest zjawiskiem ulotnym i zależnym głównie od postaw i zachowań pracowników dzielących się wiedzą. Stanowi typową sytuację współzależności, w której osiągnięcie pożądanego celu zależy nie tylko od działań własnych (nadawcy wiedzy), lecz także od działań pozostałych osób (odbiorców wiedzy). Pracownik dzielący się wiedzą staje przed dylematem społecznym w postaci konfliktu między interesem własnym (dbając o interes własny pracownik zachowuje swoją wiedzę i w krótszym okresie zyskuje więcej) a interesem grupy (dostrzegalny efekt nieegoistycznych zachowań może pojawić się dopiero po jakimś czasie, a i tak może być niedostrzegalny przez jednostkę) [2, s. 692–694].

Tabela 2. Specyfika dzielenia się wiedzą

Dzielenie się wiedzą	
Istota	<p>Działanie indywidualne i grupowe, świadome, wymagające zaangażowania jednostki, która ma dzielić się wiedzą.</p> <p>Nastawione na proces interakcji, a celem jest przekazanie innym swojej wiedzy – spostrzeżeń, doświadczeń w formie wiadomości (przekaz informacji) lub poprzez pokazanie danego zachowania (praktyczne działanie).</p> <p>Nie ma tu silnego nastawienia na efekt związany z modyfikacją zachowania i poziomu wiedzy odbiorcy.</p> <p>To same zainteresowane strony rozpoczynają inicjatywę dzielenia.</p> <p>Podmiot odbierający wiedzę w wyniku dzielenia się wiedzą może stworzyć swoje rozwiązanie/wiedzę.</p>
Element kluczowy	Osoba, która uzewnętrznia, koduje i komunikuje wiedzę innym.
Problem zarządczy	<p>Jak wywołać odpowiednie zachowania w pracownikach związane z dzieleniem się wiedzą w odniesieniu do spodziewanego efektu?</p> <p>Gdzie i jakich efektów dzielenia się wiedzą można poszukiwać?</p>
Rola organizacji	Tworzenie warunków do podejmowania przez pracowników zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą.
Forma	Formalne i zaplanowane oraz nieformalne
Zakres	<p>Częściowe dzielenie się wiedzą</p> <p>Całościowe dzielenie się wiedzą</p>
Rodzaj wiedzy	<p>Wiedza indywidualna jak i organizacyjna</p> <p>Wiedza jawna jak i ukryta</p>
Determinanty	<p>Motywacja, chęć pracowników do podjęcia zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą (perspektywa nadawcy i odbiorcy).</p> <p>Możliwości – uwarunkowania jakie tworzą organizacje, by mogło zajść dzielenie się wiedzą przy założeniu odpowiedniej motywacji uczestniczących podmiotów, m.in. czas, klimat.</p> <p>Specyfika wiedzy i przejęte formy dzielenia się.</p>
Poziom badania	Całe organizacje, działy, grupy pracowników, pracownicy indywidualnie.
Zagadnienia dotychczas badane	Barieri, czynniki wspierające i stymulujące, zachowania związane z dzieleniem się wiedzą, przejawy zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą, efekty na poziomie zadaniowym.

Źródło: opracowanie własne.

Uwzględniając, iż indywidualna zdolność oceny efektów jest obciążona znacznym błędem przeceniania doraźnych efektów, jednym z celów zarządzania procesem dzielenia się wiedzą jest pomoc pracownikowi w dostrzeganiu dłuższej perspektywy,

minimalizacji indywidualnych kosztów dzielenia się wiedzą oraz tworzenie indywidualnych, doraźnych korzyści z dzielenia się wiedzą – czyli tworzenie warunków zachęcających pracowników do dzielenia się z innymi (w sensie indywidualnym i zespołowym) tym, co wiedzą (doświadczenia, przemyślenia, nowe rozwiązania). Bez chęci i zachowań jednostek związanych z dzieleniem się wiedzą zasób ten (wiedza) pozostanie na poziomie indywidualnym i nie będzie przenoszony na poziom organizacyjny (systemowy). Bez dzielenia się wiedzą organizacja nie będzie miała wiedzy, którą mogłaby transferować i rozpowszechniać (jej magazyny wiedzy byłyby puste, bo niezasilane), a następnie zmieniać na ekonomiczne i konkurencyjne wartości dla organizacji [12, s. 493; 11, s. 342]. Zatem wiedza na poziomie zespołowym i organizacyjnym zależy od tego, w jakim stopniu zachodzi dzielenie się wiedzą wśród pracowników [25, s. 116]. I. Nonaka i H. Takeuchi wskazują nawet, że „dzielenie się wiedzą ukrytą między wieloma jednostkami posiadającymi różne doświadczenie, wykształcenie, perspektywy i motywacje staje się krytycznym krokiem, aby miało miejsce tworzenie wiedzy organizacyjnej” [15, s. 85]. Podobnie M. Ipe pisze, że podnoszenie wartości wiedzy organizacyjnej jest możliwe jedynie wtedy, gdy ludzie mogą dzielić się wiedzą, którą posiadają, oraz rozwijają swoją wiedzę w oparciu o wiedzę innych [11, s. 341]. Z tego względu proces dzielenia się wiedzą powinien być zjawiskiem ciągłym i nieprzerwanym oraz wpisanym w tok codziennych obowiązków.

Traktując jednak dzielenie się wiedzą z perspektywy wyników, trzeba połączyć podejście badawcze koncepcji dzielenia się wiedzą i transferu wiedzy – tzn. stronę podażową i popytową, gdyż dzielenie się wiedzą będzie przydatne dla organizacji, jeśli wiedza powstała w wyniku połączenia wiedzy nadawcy i odbiorcy zostanie w organizacji wykorzystana do lepszej realizacji zadań wynikających z zamierzeń strategicznych [19, s. 32]. Zatem, identyfikując czynniki wpływające na efektywność dzielenia się wiedzą, trzeba uwzględnić zarówno uwarunkowania i zachowania związane z dzieleniem się wiedzą (*knowledge sharing behavior*), jak i uwarunkowania oraz zachowania związane z pozyskiwaniem wiedzy (*knowledge acquisition behavior*). Przedstawione w dalszej części bariery i efekty dzielenia się wiedzą uwzględniają wspomnianą powyżej perspektywę nadawcy i odbiorcy wiedzy.

2. Bariery dzielenia się wiedzą

Problematyka barier dzielenia się wiedzą została dość szeroko zbadana oraz opisana w literaturze, gdyż identyfikacja kluczowych determinant zachowań pracowników stanowi podstawę do podjęcia działań przez kadre zarządzającą by modyfikować i stymulować te zachowania oraz projektować, dopasowane do warunków organizacji, praktyki dzielenia się wiedzą.

Jak zostało to wcześniej opisane, dzielenie się wiedzą opiera się na zachowaniu osoby posiadającej wiedzę i mającej się nią podzielić, z tego względu główną barierą dzielenia się wiedzą są czynniki indywidualne, takie jak: osobowość, wewnętrzna motywacja, wartości oraz postawy jednostki posiadającej wiedzę. Uwzględniając całościowe podejście do dzielenia się wiedzą, powyższe czynniki wpływają też na zachowania osoby mającej być odbiorcą przekazywanej wiedzy. Pozostałe bariery to głównie czynniki nieosobowe, które powodują, że zarówno osoba, która ma się wiedzą podzielić, jak i osoba, która powinna daną wiedzę otrzymać ma mniejszą motywację do przekazywania bądź poszukiwania i pozyskiwania wiedzy. Podobnie J.L. Cummings i B.-D. Teng proponują, by uwarunkowań dzielenia się wiedzą poszukiwać w pięciu wymiarach: specyfice przekazywanej wiedzy, osobie będącej źródłem wiedzy, osobie będącej odbiorcą wiedzy, czynnikach wpływających na zakres dystansu między nadawcą wiedzy a odbiorcą (uwzględniają aspekt organizacyjny, fizyczny, otoczenia instytucjonalnego, wspólnej bazy wiedzy oraz relacji międzyludzkich) oraz otoczeniu, w jakim funkcjonuje organizacja [6, s. 2–11].

P.H. Christensen bariery do dzielenia się wiedzą dzieli na problemy wynikające z dylematów społecznych (brak relacji między nadawcą i odbiorcą wiedzy, niechęć do dzielenia się wiedzą, brak świadomości, że posiada się wiedzę, którą powinno się podzielić) oraz dylematów wiedzy (lepkosć wiedzy, brak wspólnej tożsamości – *common identity*) [4, s. 38]. Natomiast A. Reige bariery związane z dzieleniem się wiedzą klasyfikuje na indywidualne (wynikające z indywidualnych zachowań ludzi, ich percepcji i działań ukierunkowanych na innych pracowników lub grupy), organizacyjne (dotyczące środowiska organizacji) oraz technologiczne [19, s. 19–32].

W tabeli 3 zebrano czynniki wpływające negatywnie na dzielenie się wiedzą w organizacji, które zostały sklasyfikowane w sześć grup. Wyróżniono: bariery indywidualne (indywidualnego postrzegania i odbioru rzeczywistości przez nadawcę i odbiorcę), bariery związane z wiedzą (rodzajem i specyfiką wiedzy jaka ma być dzielona), bariery związane z systemem zarządzania organizacją (rozwiązania strukturalne, założenia strategiczne), bariery związane z systemem społecznym organizacji (kwestie relacji między ludzkich, kultury organizacyjnej), bariery związane z rozwiązaniami technicznymi i stosowaną technologią zarządzania wiedzą organizacji oraz bariery związane z czynnikami fizycznymi, tj. przestrzenią pracy.

Tabela 3. Bariery dzielenia się wiedzą

Indywidualne/osobiste	Związane z wiedzą	Organizacyjne – Systemowe	Społeczne	Techniczne	Fizyczne
<p>Dotyczące nadawcy wiedzy:</p> <p>Brak zaufania do innych członków organizacji.</p> <p>Brak wspólnej płaszczyzny poznawczej między nadawcą a odbiorcą (doświadczenia, edukacji, wiek, płeć, językowe i kulturowe) – dystans wiedzy.</p> <p>Postrzeganie, że wiedza traci swoją wartość jak jest uwspólniana.</p> <p>Strach przed utratą pewności zatrudnienia lub utratą władzy.</p> <p>Brak świadomości, że posiadana wiedza ma wartość dla innych.</p> <p>Obawa przed brakiem wzajemności.</p> <p>Dotyczące odbiorcy wiedzy</p> <p>Brak zaufania co do jakości pozyskiwanej wiedzy.</p> <p>Ograniczona zdolność absorpcyjna odbiorców wiedzy.</p> <p>Obawa przed przyznaniem się do błędów.</p> <p>Dotyczące nadawcy jak i odbiorcy:</p> <p>Słabe umiejętności językowe i interpersonalne nadawcy i odbiorcy.</p> <p>Brak poczucia więzi z organizacją i zaangażowania organizacyjnego nadawcy i odbiorcy.</p> <p>Przecenianie wiedzy jawnej nad ukrytą zarówno przez nadawców jak i odbiorców wiedzy.</p> <p>Obawa (niechęć) do korzystania z rozwiązań IT, związana z brakiem doświadczenia i nieznajomości ich.</p>	<p>Ukrytość wiedzy, tj. trudność w jej uzewnętrznieniu, zakodowaniu, przekazaniu (stickiness of knowledge)</p> <p>Poziom specjalizacji i specyfiki wiedzy (complexity).</p>	<p>Brak powiązania strategii i celów zarządzania wiedzą (dzielenia się wiedzą) ze strategią organizacji.</p> <p>Brak czasu na dzielenie się wiedzą.</p> <p>Brak transparentnych systemów wspierania dzielenia się wiedzą i motywujących do podejmowania takich działań. Brak formalnego doceniania pracowników za dzielenie się wiedzą.</p> <p>Wprowadzanie zmian w organizacji, szczególnie sytuacje fuzji i przejęć.</p> <p>Brak troski o zachowanie w organizacji wiedzy wysoko wykwalifikowanych pracowników.</p> <p>Przepływ wiedzy i komunikacja są ograniczone do jednego kierunku (najczęściej góra – dół).</p> <p>Silnie zhierarchizowana struktura.</p>	<p>Stabe więzi informacyjne między pracownikami.</p> <p>Uzależnienie możliwości rozwoju pracownika, jego statusu i reputacji od specyficznej wiedzy posiadanej przez niego.</p> <p>Wartość pracownika dla organizacji zależy od posiadanej przez niego wiedzy.</p> <p>Wewnętrzna konkurencja między obszarami funkcjonalnymi i jednostkami biznesowymi.</p> <p>Kultura organizacyjna nie wspiera stosowanych w organizacji praktyk dzielenia się wiedzą.</p> <p>Brak wsparcia lidera/menedżerów i przykłądu ze strony lidera.</p>	<p>Brak kompatybilności między różnymi systemami IT i procesami.</p> <p>Brak infrastruktury wspierającej praktyki dzielenia się wiedzą.</p> <p>Niedopasowanie rozwiązań technicznych do potrzeb pracowników i rodzajów wiedzy jak na być dzielona.</p> <p>Brak szkoleń w zakresie stosowania rozwiązań IT.</p> <p>Brak wskazywania pracownikom zalet nowych rozwiązań komunikacyjnych wspieranych przez ICT.</p>	<p>Brak przestrzeni do dzielenia się wiedzą w sposób nieformalny na poziomie danej komórki/działu oraz na poziomie międzyoddziałowym.</p> <p>Brak przestrzeni do formalnego, społecznego dzielenia się wiedzą (warunki fizyczne zebrania)</p> <p>Zamknięcie w indywidualnych kabinach.</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury: [3, s. 411–428; 9, s. 1134; 19, s. 18–35; 22, s. 103–111].

Taka identyfikacja negatywnych determinant dzielenia się wiedzą stanowi punkt wyjścia do opracowania modelu dzielenia się wiedzą, w szczególności określenia okoliczności poprzedzających dzielenie się wiedzą oraz czynników pośrednich.

3. Efekty dzielenia się wiedzą

Efektów dzielenia się wiedzą można poszukiwać w trzech obszarach: efekty z perspektywy odbiorcy wiedzy, efekty z perspektywy nadawcy wiedzy oraz efekty z perspektywy organizacji.

Efektom dla odbiorcy wiedzy może być tworzenie nowej wiedzy przez różnorodne łączenie istniejącej wiedzy, nabycie większej biegłości w stosowaniu wiedzy oraz większe zrozumienie w wykorzystaniu istniejącej wiedzy [4]. Pozytywnym efektem skutecznego dzielenia się wiedzą jest pełna internalizacja wiedzy przez odbiorcę, którą J.L. Cummings i B.-S. Teng [6] traktują jako poczucie własności wiedzy (świadomość odbiorcy, że kontroluje wiedzę i ma swobodę w stosowaniu wiedzy), zaangażowanie w wiedzę (tworzone poprzez dostrzeganie wartości wiedzy, rozwijanie umiejętności korzystania z niej, a przejawiające się chęcią jej rozwijania) oraz satysfakcję z posiadanej wiedzy. Bardziej obserwowalnym efektem dla odbiorcy jest możliwość rozwiązania problemów, które wcześniej nie były rozwiązywalne, szybsze wykonanie zadań lub też lepsza realizacja zadań dzięki znalezieniu nowego sposobu działania (indywidualna innowacja). Efekty te przyczyniają się do wzrostu motywacji pracownika oraz poczucia jego własnej wartości.

Korzyściami z dzielenia się wiedzą dla nadawcy wiedzy są: zaspokojenie jego indywidualnych potrzeb, do których można zaliczyć uznanie, prestiż, przynależność, akceptację [13, s. 176–177] oraz otrzymanie finansowej i/lub niefinansowej nagrody za podejmowanie działań związanych z dzieleniem się wiedzą, wzrost poczucia własnej wartości, zadowolenie z przyczynienia się do rozwoju organizacji, potwierdzenie swojej pozycji w organizacji. Te dwa ostatnie efekty wiążą się głównie z dzieleniem się wiedzą ukrytą [18]. W długim terminie efektem dzielenia się wiedzą dla nadawcy może być możliwość uzyskania w przyszłości potrzebnych informacji lub wiedzy od osób, którym w danym momencie przekazywana jest wiedza (efekt wzajemności) [21]. Dodatkowo, jeśli następuje interaktywna wymiana wiedzy, informacja zwrotna uzyskana od odbiorcy wiedzy w czasie komunikacji może przyczynić się do rozwoju wiedzy posiadanej przez nadawcę. Rozwój wiedzy nadawcy może również nastąpić w momencie przekazywania (uzewnętrzniania) wiedzy, bowiem w wyniku próby wyjaśnienia wiedzy ukrytej, osoba ją przekazująca rozwija swoje mapy poznawcze, gdyż zauważa szereg relacji i dostrzega całość, co jest istotne z perspektywy rozwijania wiedzy. Interpretacja umożliwia zatem krystalizację i dopracowanie wiedzy ukrytej [16].

I. Reychar i J. Weisberg, badając wpływ dzielenia się wiedzą na spełnienie oczekiwań pracowników, nie rozróżniali wprawdzie zachowań osób nadających wiedzę

i osób pozyskujących ją, wyróżnili natomiast dzielenie się wiedzą jawną (instrukcje, metody pracy, indywidualnie przygotowane materiały zawodowe) i dzielenie się wiedzą ukrytą (doświadczenie, wiedza ekspercka, wiedza dotycząca tego, gdzie jest oczekiwana wiedza w organizacji). Uzyskane wyniki badań wskazały, że pracownicy dzielący się wiedzą jawną liczą w większym stopniu na finansowe nagrody i nie dostrzegają wpływu dzielenia się wiedzą na poprawę realizacji swoich zadań. Natomiast pracownicy dzielący się wiedzą ukrytą nie tylko dostrzegają wartość nagród pozafinansowych (nagrody finansowe są dla nich nieistotne), lecz także korzyści związane z poprawą realizacji swoich zadań [18]. Badania te wskazują, że typ wiedzy, jaką mają dzielić się pracownicy, wpływa na rodzaj oczekiwanych przez nich efektów.

Efektów dzielenia się wiedzą z perspektywy organizacji można poszukiwać na poziomie operacyjnym (realizacji zaplanowanych zadań), jak i ogólnie w całości systemu (sposób funkcjonowania organizacji). Dzięki temu, że pracownicy dzielą się wiedzą, szczególnie ukrytą, w organizacji występuje wyższy poziom upowszechnienia wiedzy i większa wspólna wiedza prowadząca do podobnego rozumienia rzeczywistości, co umożliwia lepszą współpracę i daje podstawę do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Takie zagadnienie analizowali m.in. Z. Zhou i C.B. Li [27], badając przedsiębiorstwa technologiczne. Z ich badań wynika, że dzielenie się wiedzą wewnątrz organizacji ma pozytywny wpływ na tworzenie udanych innowacji, jeśli baza wiedzy w organizacji jest szeroka (obejmuje wiele różnych domen). W przypadku, gdy baza wspólnej wiedzy zawiera pogłębioną wiedzę w jednym lub tylko kilku obszarach, większe prawdopodobieństwo tworzenia radykalnych innowacji występuje, jeśli organizacja pozyskuje wiedzę dotyczącą innowacji z rynku.

Kolejnymi organizacyjnymi efektami dzielenia się wiedzą jest poprawa współpracy między działami, wzajemne uczenie się, rozwój istniejących zasobów wiedzy oraz stymulowanie powstawania nowych pomysłów [27, s. 1071].

P. Hong i in. [10] zbadali, że dzielenie się wiedzą o klientach, dostawcach, konkurentach i wewnętrznych zdolnościach pozytywnie wpływa na efekty działania zespołów zajmujących się tworzeniem nowych produktów, oceniane przez stopień dopasowania planu rozwoju nowego produktu do strategii firmy, dokładność ustalania czasu potrzebnego do wprowadzenia nowego produktu oraz dokładność oszacowania zarówno wartości dla klienta, jak i kosztów produkcji.

Natomiast M.R. Haas i M.T. Hansen [9], badając zadaniowe efekty dzielenia się wiedzą (uwzględniając wiedzę jawną i ukrytą), zaobserwowali, że dzielenie się wiedzą, w zależności od formy i rodzaju wiedzy, może przynieść różne, nie zawsze pozytywne, efekty (z perspektywy realizacji zadania). Wiedza formalna zawarta w bazach wiedzy wpływała na skrócenie czasu realizacji zadania pod warunkiem, że wykorzystanie jej wiąże się z niewielkim kosztem dostosowania do konkretnego zadania rozwiązań znalezionych w bazach. Wiedza ta jednak nie wpływała na samą jakość wykonanego zadania. Jakość zrealizowanego zadania zależy bowiem od wymiany wiedzy osobistej

(eksperckiej) w formie indywidualnego doradztwa, pod warunkiem, że osoba posiadająca wiedzę (doradca) charakteryzuje się odpowiednio wysokim poziomem zaangażowania w dzielenie się wiedzą (odczuwa wewnętrzną potrzebę pomocy innym i nie trzeba jej specjalnie do tego namawiać).

Praktykowanie w organizacji dzielenia się wiedzą przyczynia się również do utrzymania pracowników w organizacji. Co ciekawe, ze wspomnianych wcześniej badań Reychava i Weisberga [18] wynika, że dzielenie się wiedzą jawną ma bezpośredni, pozytywny wpływ na intencje pracownika do odejścia z pracy, w przeciwieństwie do dzielenia się wiedzą ukrytą. Można wywnioskować, że większy nacisk na kodyfikację wiedzy w organizacji wpływa negatywnie na decyzje pracowników o stałości zatrudnienia, chyba że pracownik otrzyma nagrodę finansową za podjęte działania związane z dzieleniem się wiedzą. Przyjęcie strategii personalizacji wiedzy wiąże się natomiast z rozwojem relacji społecznych i chęcią podejmowania działań kooperacyjnych, przez co wpływa negatywnie na intencje pracowników do odejścia. Relacje między dzieleniem się wiedzą a poziomem fluktuacji badane były również przez S.B. Droegę'a i J.M. Hooblera [8], wskazując, że im bardziej pracownik dostrzega to, że dzielenie się wiedzą przynosi mu ekonomiczne efekty w postaci nagród lub lepszego wykonywania swojej pracy tym bardziej jest związany z daną organizacją.

Podsumowanie

Spojrzenie całościowe na dzielenie się wiedzą (uwarunkowania, czynniki pośredniczące, zachowania związane z dzieleniem się wiedzą oraz efekty) jest istotne, gdyż zarówno nadawca, jak i odbiorca wiedzy podświadomie lub świadomie kalkulują, czy opłaca się im uczestniczyć w procesie dzielenia się wiedzą w organizacji, uwzględniając głównie indywidualne korzyści, jakie mogą czerpać z tego działania, oraz koszty, jakie muszą ponieść. Im bardziej efekty dzielenia się wiedzą nie są zauważalne przez jednostkę, przykładowo w postaci lepszej realizacji zadań wykonywanych w organizacji, a widoczne dopiero na wyższym (organizacyjnym) poziomie, tym bardziej organizacja musi wspierać zachowania związane z dzieleniem się wiedzą i tworzyć bezpośrednio odczuwalne dla danej jednostki efekty (np. uznanie, nagrody za pożądaną zachowanie). Z tego względu w procesie wewnątrzorganizacyjnego dzielenia się wiedzą rolę organizacji, a dokładniej kadry zarządzającej, jest pobudzanie zachowań związanych z przekazywaniem wiedzy (perspektywa podażowa), jak i tych związanych z poszukiwaniem w organizacji odpowiedniej wiedzy i korzystaniem z niej (perspektywa popytowa), a także tworzeniem takich warunków do dzielenia się wiedzą i jej stosowania, które minimalizowałyby koszty indywidualne związane z tym procesem.

Aby dzielenie się wiedzą było skuteczne na poziomie organizacji, istotne jest określenie efektów, jakie mają zostać osiągnięte (w odniesieniu do założeń strategicznych

oraz zaplanowanych zadań), i dopiero na tej podstawie dobieranie pożądanych form (przyjęcie strategii kodyfikacji i/lub personalizacji) i zachowań związanych z dzieleniem się wiedzą. Następnie, w zależności od rodzaju wybranych działań, tworzenie uwarunkowań pobudzających jednostki do dzielenia się wiedzą (przekazywania, poszukiwania i wykorzystywania wiedzy). W różnych częściach organizacji mogą być preferowane (ze względu na efekt) inne zachowania związane z dzieleniem się wiedzą, i w związku z tym powinny być podejmowane odmienne działania zarządcze. Potrzebne jednak są dalsze badania dotyczące relacji między formami, sposobami, narzędziami i zachowaniami związanymi z dzieleniem się wiedzą a konkretnymi efektami tego procesu oraz uwarunkowaniami efektywności tych poszczególnych form dzielenia się wiedzą.

Bibliografia

- [1] Argote L., Ingram P., *Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms*, "Organizational Behavior and Human Decision Processes" 2000, Vol. 82.
- [2] Cabrera A., Cabrera E.F., *Knowledge-sharing Dilemmas*, "Organization Studies" 2002, Vol. 23.
- [3] Chieh-Peng L., *To Share or Not to Share: Modelling Tacit Knowledge Sharing, Its Mediators and Antecedents*, "Journal of Business Ethics" 2007, Vol. 70.
- [4] Christensen P.H., *Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices*, "Journal of Knowledge Management" 2007, Vol. 11.
- [5] Cummings J.N., *Work Groups, Structural Diversity and Knowledge Sharing in a Global Organization*, "Management Science" 2004, Vol. 50.
- [6] Cummings J.L., Teng B.-S., *The keys to successful knowledge-sharing*, "Journal of General Management" 2006, Vol. 31.
- [7] Davenport T.H., Prusak L., *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts 2000.
- [8] Droege S.B., Hoobler J.M., *Employee turnover and tacit knowledge diffusion: a network perspective*, "Journal of Managerial Issues" 2003, Vol. 15.
- [9] Haas M.R., Hansen M.T., *Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations*, "Strategic Management Journal" 2007, Vol. 28.
- [10] Hong P., Doll W.J., Revilla E., Nahm A.Y., *Knowledge sharing and strategic fit in integrated product development projects: an empirical study*, "International Journal of Production Economics" 2011, Vol. 132.
- [11] Ipe M., *Knowledge sharing in organizations: a conceptual framework*, "Human Resource Development Review" 2003, Vol. 4.

- [12] King W.R., *Knowledge sharing*, [w:] D.G. Schwartz (red.), *Encyclopedia of Knowledge Management*, Herslen, London 2006.
- [13] Moczydłowska J., *Zarządzanie wiedzą – dylematy psychologiczne*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” 2005, nr 1064.
- [14] McDermott R., *Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management*, “California Management Review” 1999, Vol. 41.
- [15] Nonaka I., Takeuchi H., *Kreowanie wiedzy w organizacji*, Poltext, Warszawa 2000.
- [16] Nonaka I., Toyama R., Byosière P., *A Theory of Organizational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge*, [w:] M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- [17] Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [18] Reychav I., Weisberg J., *Good for Workers, good for Companies: How Knowledge Sharing benefits Individual Employees*, “Knowledge and Process Management” 2009, Vol. 16.
- [19] Riege A., *Three-dozen knowledge-sharing barriers management must consider*, “Journal of Knowledge Management” 2005, Vol. 9.
- [20] Rudawska A., *An attitude to knowledge sharing in medium-sized enterprises*, [w:] S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Fundamentals of Management in Modern Small and Medium-Sized Enterprises*, Technical University of Lodz Press, Lodz 2011.
- [21] Schultz M., *The uncertain relevance of newness: organizational learning and knowledge flows*, “Academy of Management Journal” 2001, Vol. 44.
- [22] Trenkner M., *Przeszkody w dzieleniu się wiedzą oraz sposoby ich przewyżczenia*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2011, nr 162.
- [23] Von Krogh G., *Knowledge Sharing and the Communal Resource*, [w:] M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), *The Blackwell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Blackwell Publishing, Oxford 2005.
- [24] Von Krogh G., *Knowledge Sharing in Organizations: The role of communities*, [w:] M. Easterby-Smith, M.A. Lyles (red.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, John Wiley & Sons, New York 2011.
- [25] Wang S., Noe R.A., *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, “Human Resource Management Review” 2010, Vol. 20.
- [26] Winter S., *Understanding dynamic capabilities*, “Strategic Management Journal” 2003, Vol. 24.
- [27] Zhou Z., Li C.B., *How knowledge affects radical innovation: Knowledge base, market knowledge acquisition, and internal knowledge sharing*, “Strategic Management Journal” 2012, Vol. 33.

DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ W ORGANIZACJACH – ISTOTA, BARIERY I EFEKTY

Streszczenie

Proces dzielenia się wiedzą stanowi ważny element wielu koncepcji zarządzania oraz warunkuje rozwój wiedzy w organizacjach. Artykuł odnosi się do podstawowego poziomu dzielenia się wiedzą, tj. dzielenia się zachodzącego między osobami w organizacjach. Celem artykułu jest, w oparciu o badania polskiej i zagranicznej literatury naukowej, zaproponowanie podejścia do dzielenia się wiedzą między pracownikami, systematyzacja barier tego procesu w organizacjach oraz identyfikacja indywidualnych i organizacyjnych efektów dzielenia się wiedzą. Główny wniosek dotyczy konieczności powiązania pożądaných efektów dzielenia się wiedzą z doborem odpowiednich form dzielenia się i tworzeniem sprzyjających uwarunkowań organizacyjnych przy uwzględnieniu zarówno nadawcy wiedzy, jak i odbiorcy wiedzy.

SŁOWA KLUCZOWE: ZARZĄDZANIE WIEDZĄ, DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ, TRANSFER WIEDZY, EFEKTY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ, BARIERY DZIELENIA SIĘ WIEDZĄ

KNOWLEDGE SHARING IN ORGANIZATIONS – ITS NATURE, BARRIERS AND EFFECTS

Abstract

Knowledge sharing process is an important element of numerous management concepts and determines knowledge development in organizations. This article relates to the basic level of knowledge sharing i.e. sharing knowledge between individuals in organizations. Basing on the literature research and the review of the approaches to knowledge sharing, the article aims to propose an approach to knowledge sharing, systematize knowledge sharing barriers and identify individual and organizational effects of that process. One of the conclusions is that there is a necessity of relating desirable effects (performance and organizational) of sharing knowledge in organization with proper selection of knowledge sharing forms and creating stimulating conditions considering knowledge sender and knowledge receiver. There is still need for more empirical research in this field.

KEY WORDS: KNOWLEDGE MANAGEMENT, KNOWLEDGE SHARING, KNOWLEDGE TRANSFER, KNOWLEDGE SHARING EFFECTS, KNOWLEDGE SHARING BARRIERS

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW WYNAGRODZEŃ PRACOWNICZYCH W CZASIE KRYZYSU

Wprowadzenie

Wynagradzanie pracowników w czasie kryzysu jest dużym wyzwaniem dla menedżerów i pracowników działów personalnych. Trudno skutecznie oddziaływać na pracowników i uzyskać wysokie wyniki pracy, gdy firma ma problemy finansowe. W tym okresie pracodawcy zmuszeni są nie tylko do racjonalnego gospodarowania funduszem płac, lecz także do poszukiwania optymalnych i najbardziej efektywnych instrumentów motywowania pracowników. Wielu pracodawców zastanawia się nad wyborem najlepszej strategii przetrwania firmy na rynku, która równocześnie umożliwi wyjście z kryzysu. Zadanie to jest trudne, ponieważ błędne działania dotyczące wynagrodzeń pracowników mogą skutkować dotkliwymi konsekwencjami dla firmy jeszcze długo po ich podjęciu, a nawet zaniechaniu. Stąd celem niniejszego opracowania jest analiza stosowanych przez pracodawców praktyk i rozwiązań w zakresie wynagrodzeń pracowniczych w czasie spowolnienia gospodarczego w różnych krajach. Przedmiotem zainteresowań autorki są zarówno zmiany poziomu wynagrodzenia oraz jego wewnętrznej struktury, jak i działania pracodawców dotyczące zarządzania systemem wynagrodzeń, które mają na celu zwiększenie jego skuteczności.

W artykule kryzys ekonomiczny jest rozumiany jako okres znacznego pogorszenia wskaźników gospodarczych, takich jak: spowolnienie wzrostu gospodarczego, spadek produkcji przemysłowej, spadek popytu czy konsumpcji. W tym czasie zdecydowanie gorsza sytuacja charakteryzuje również rynek pracy, na którym obserwuje się ograniczanie lub redukcję zatrudnienia oraz zwiększone bezrobocie. Począwszy

* **Dr inż. Ewa Beck-Krala** – Wydział Zarządzania, Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie.

od lat 90. XX w. kryzysy ekonomiczne są często następstwem postępującej globalizacji. Charakteryzują się bowiem zwiększoną częstotliwością oraz łagodniejszym przebiegiem [5, s. 592]. Kryzysy występujące regionalnie szybko przekształcają się w kryzysy globalne i dotyczą przedsiębiorstw każdej wielkości, choć bardziej dotkliwe są dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw [5, s. 592]. Z tych względów nie można ich porównywać z wielkimi kryzysami, np. z lat 30. ubiegłego stulecia. Ze względu na specyfikę otoczenia zewnętrznego oraz przesunięcie czasowe kryzysy mają odmienny przebieg w różnych regionach świata. Można jednak zaobserwować, że niektóre zjawiska mają zbliżony charakter.

Dokonując analizy praktyk pracodawców w zakresie wynagrodzeń pracowniczych stosowanych w latach kryzysu, autorka przywołuje badania literaturowe z kryzysu lat 90. w USA, a także dane statystyczne GUS. Zostały przedstawione zostały wyniki badań własnych autorki, przeprowadzonych wśród 260 pracodawców w Polsce na przełomie roku 2012 i 2013. W tym okresie wyraźne było spowolnienie gospodarcze, o czym może świadczyć spadek wzrostu gospodarczego o 2% (z 4,3% w roku 2011 do 2% w roku 2012). Dane GUS z ostatniego kwartału (marzec 2013 r.) wskazują również na około 14% spadek produkcji w porównaniu z rokiem 2012 oraz obniżenie poziomu zatrudnienia o 0,2% [20]. W celu przedstawienia szczegółowych zmian w strukturze wynagrodzeń przywołano również dane firm doradczych specjalizujących się w badaniach rynku wynagrodzeń (tworzących raporty płacowe) z okresu ostatnich lat kryzysu 2009–2012 zebranych zarówno w Ameryce Północnej, jak i w Europie oraz Azji.

1. Działania pracodawców w początkowej fazie kryzysu

Patrząc na praktyki pracodawców w czasie recesji, można je podzielić na dwa etapy. Pierwszy etap to działania podejmowane w początkowej fazie kryzysu, natomiast drugi to działania wspomagające wyjście firmy z kryzysu, charakterystyczne dla późniejszego okresu. Decyzje podejmowane przez pracodawców w pierwszym etapie kryzysu są dość restrykcyjne i zwykle wiążą się z drastyczną redukcją kosztów w postaci zamrażania płac czy redukcji zatrudnienia.

Dotychczasowe badania literaturowe dotyczące wynagradzania pracowników w czasie kryzysu wskazują na znaczne usztywnienie płac. Procentowo niewiele firm dokonuje realnego obniżenia wynagrodzeń w tym czasie, badania wskazują że jest to poniżej 10% [por. 4, s. 472; 9, s. 5]. Takie obniżki mogą być spowodowane bardzo złą kondycją finansową firmy, redukcją zatrudnienia oraz niższymi możliwościami uzyskania dochodów zmiennych krótko- i długookresowych (wynikających np. z ograniczania bonusów rocznych bądź gorszych wyników sprzedaży). Stanisława

Borkowska również wskazuje, że w czasie kryzysu firmy dokonują redukcji zatrudnienia, zamrażają poziom wynagrodzeń, a niekiedy odraczają ich wypłatę [5, s. 593].

Badania prowadzone przez Carla Cambella i Kunala Kamlani wśród profesjonalistów ds. wynagrodzeń reprezentujących ponad 600 przedsiębiorstw różnej wielkości i branży potwierdzają sztywność płac i pokazują jej przyczyny. Według autorów (badających wynagrodzenia w latach wcześniejszego kryzysu 1990–1991 w USA) pracodawcy unikają obniżenia płac głównie ze względu na ich dalsze konsekwencje w postaci odejść pracowników (teoria fluktuacji pracowników) oraz obniżenie wysiłku w pracy (teoria płacy sprawiedliwej i teoria wymiany) [7, s. 785]. Przy czym odejścia z pracy dotyczą głównie pracowników wysoko wykwalifikowanych, zwykle piastujących wyższe lub wysoko specjalistyczne stanowiska. Natomiast obniżony wysiłek i niższe wyniki pracy charakteryzują pracowników z niższymi kompetencjami, na stanowiskach szeregowych.

Kolejne badania prowadzone przez Trumana Bewely potwierdzają dotychczasowe rozważania. Spośród 235 przebadanych przez autora firm w czasie kryzysu tylko 22 z nich dokonało obniżek płac. Bewely wniosł również, że wspomniana sztywność płac wynika ze świadomości pracodawców dotyczących negatywnego wpływu cięć płac na morale pracowników. Morale, według autora, bardzo pozytywnie wpływa na wyższą produktywność, niższą fluktuację i dobry wizerunek firmy [4, s. 472]. Według wspomnianych badań pracodawcy stosujący redukcję wysokości płac chcą często dokonać naturalnej selekcji pracowników, „pozbywając się” tych najsłabszych. Jednak, jak wskazuje praktyka, efekt jest odwrotny, ponieważ najszybciej z firmy odchodzą ci najlepsi pracownicy, o których firma powinna zabiegać. Jest to tzw. zjawisko negatywnej selekcji pracowników [4]. Wskazane badania nie znajdują pełnego odzwierciedlenia w dotychczasowych teoriach ekonomicznych, które dotyczą sztywności płac za wyjątkiem teorii Solowa (1979) i Akerlofa (1982), które wskazują na destrukcyjny wpływ obniżek wynagrodzeń na morale pracowników [4, s. 471]. Jednak dalsze analizy firm doradczych zajmujących się wynagrodzeniami na rynku europejskim, w tym również polskim, potwierdzają te zależności.

Jak pokazują badania empiryczne prowadzone przez Hewitt Association, międzynarodową firmę doradczą specjalizującą się w raportach płacowych i badaniu systemów wynagrodzeń, w początkowej fazie kryzysu – w roku 2009 – wśród kilkuset firm badanych w USA aż 28% z nich dokonało zmian organizacyjnych (restrukturyzacji), a 25% rozpatrywało zwolnienia pracowników [13, s. 7]. Innymi praktykami podejmowanymi przez firmy w tym czasie było zamrożenie płac zasadniczych. Aż 25% firm badanych we wszystkich krajach, gdzie zlokalizowane są placówki Hewitt Association, dokonało zamrożenia płac (w Ameryce Północnej, Europie i Azji) [13, s. 7]. Mimo że w początkowych latach kryzysu wiele przedsiębiorstw skupiało się głównie na redukcji kosztów, to w kolejnych latach następowało osłabienie tego trendu, co zostało przedstawione poniższej tabeli.

Tabela 1. Praktyki firm podejmowane w pierwszych latach kryzysu

Podjęte działania	Procent firm, które takie działania podjęły w początkowych latach kryzysu (2009)	Procent firm rozpatrujących takie działania w dalszych latach trwania kryzysu (2010 i dalej)
Zwolnienia pracowników (trwała redukcja)	50%	28%
Zamrożenie płac	58%	20%
Redukcja wydatków na szkolenie i rozwój pracowników	40%	14%
Zwiększenie restrykcji związanych z podróżami pracowników	72%	13%

Źródło: News and Analysis, 2009, Compensation & Benefits Review, 41, s. 6.

O ile w roku 2009 procent firm zamrażających płace według Hewitt Association wynosił ponad 50, o tyle w roku 2010 niewiele ponad 20%, a w roku 2011 już tylko 10% [10, s. 435]. Analogiczne badania Towers Watson wskazują na nieco inne procentowe wartości, choć trend jest ten sam – 32% firm w 2009 roku zamroziło płace, 12% firm – w 2010 roku i 5% – w 2011 roku [10, s. 437]. Taki malejący trend wynika z niekorzystnych konsekwencji, jakie niesie za sobą ostra redukcja kosztów zarządzania zasobami ludzkimi. Przedmiotem troski pracodawców jest spadek poziomu zaangażowania pracowników, który dramatycznie „odbija się” na wynikach pracy. Blisko 47% dyrektorów personalnych w USA jest przekonanych, że zaufanie pracowników do pracodawcy znacząco zmalało po dokonaniu niezbędnych oszczędności na początku kryzysu (w 2009 roku). Wielu z nich (37%) wyraża realne obawy o dalsze konsekwencje redukcji kosztów związane z odejściem najlepszych ludzi, kiedy tylko kryzys minie [10].

2. Strategie przezwycięzania kryzysu

Czas kryzysu stawia przed menedżerami personalnymi ogromne wyzwania związane z jednoczesnym ograniczaniem kosztów i koniecznością utrzymania wysokich wyników pracy. Większość dyrektorów przyznaje, że najważniejszymi działaniami na okres dalszych lat kryzysu i jego przezwyciężenia jest [10, s. 440]:

- utrzymanie dotychczasowego poziomu produktywności pracowników i morale pracowników (31% badanych),
- znalezienie wykwalifikowanych kandydatów do pracy (16%),
- przeprowadzenie zmian organizacyjnych (14%),
- zatrzymanie najlepszych pracowników (13%).

Działania, jakie podejmują służby personalne, muszą charakteryzować się nie tylko racjonalnością ekonomiczną, powinny być przede wszystkim skuteczne i pomóc organizacji jak najszybciej wyjść z kryzysu. Pośród ważnych działań planowanych w dalszej kolejności dyrektorzy personalni wskazali na [por. 6 i 10]: rozwój i edukację pracowników (69% badanych firm), wprowadzenie szerszego wachlarza nagród pozafinansowych dla pracowników (48% firm), rozszerzenie wynagrodzeń zmiennych (40%), poprawę wskaźników dotyczących równości szans zatrudnienia (35% firm) oraz proponowanie większej autonomii pracowników w pracy (23% firm). Według badanych pracodawców efektywne stosowanie szeroko rozumianego uznania i nagradzania pracowników, a także powiązanie wyników pracy z wynagradzaniem powinno pomóc poprawić zaangażowanie pracowników. To z kolei przełoży się na wyższe wyniki pracy i wpłynie na poprawę zyskowności firmy [11].

2.1. Wynagrodzenie zasadnicze

Celem utrzymania odpowiedniego poziomu wyników pracy i zaangażowania pracowników niezbędne są podwyżki płac. Potwierdzają to badania i prognozy Hay Group, międzynarodowej firmy doradczej z zakresu wynagrodzeń, zgodnie z którymi w 2013 roku można się spodziewać powolnego wzrostu płac. W krajach Europy dotkniętych kryzysem przewiduje się 3,3% wzrost płac, natomiast w Polsce szacowany jest 4% wzrost poziomu płac [14]. Dane GUS z czasu obecnego kryzysu pokazują powolny procentowy wzrost wynagrodzeń. Jest on znacznie wolniejszy niż w latach dobrej koniunktury. W początkowych latach kryzysu w Polsce, czyli w roku 2009 oraz 2010, był on nieznaczny (widać tu przesunięcie czasowe kryzysu w stosunku do krajów Ameryki Północnej, gdzie najgorszymi latami w tym względzie były lata 2008 i 2009). Kolejne lata, tj. 2011 i 2012, charakteryzują się nieco wyższą dynamiką wzrostu przeciętnych wynagrodzeń. W 2013 roku ponownie następuje jej spadek, co zbiega się pogorszeniem wskaźników ekonomicznych w Polsce (dynamikę tę przedstawiono w tabeli 2).

Tabela 2. Dynamika wzrostu przeciętnego wynagrodzenia brutto w Polsce

Rok	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Poziom wynagrodzeń brutto w zł	2943,8	3102,9	3224,9	3399,5	3700	3832,8 (za I kwartał 2013)
Procentowa dynamika wzrostu wynagrodzeń	10,1%	5,4%	3,9%	5,4%	8,8%	3,5%

Źródło: opracowanie własne na podstawie Małego Rocznika Statystycznego Polski z 2012 r. oraz danych GUS dotyczących wynagrodzenia w poszczególnych kwartałach w Polsce.

Mimo że badania literaturowe wskazują głównie na zamrażanie płac zasadniczych w pierwszej fazie kryzysu oraz powolne podwyżki w kolejnej, z pewnością są firmy, gdzie następuje ich spadek, choć według dostępnych badań jest ich niewiele. Zjawisko takie może mieć miejsce w małych i mikroprzedsiębiorstwach, które rzadziej bywają przedmiotem badań empirycznych.

2.2. Wynagradzanie zmienne krótko i długoterminowe

Naturalną tendencją w czasie recesji jest uzależnienie wynagrodzenia od uzyskiwanych wyników pracy pracowników. Wynagrodzenie zmienne ma ogromne oddziaływanie motywacyjne, gdyż przekłada włożony wysiłek i rezultaty działań pracowników na uzyskane gratyfikacje finansowe. Patrząc z punktu widzenia pracodawcy, premie są bardzo „dogodnym” instrumentem płacowym, zwłaszcza w trudnych czasach, gdyż ich wypłata nie wiąże się z ryzykiem. Pracownik otrzymuje je dopiero, gdy uzyska zakładane wyniki. W początkowym okresie kryzysu wysokość wynagrodzeń zmiennych krótko- i długookresowych może być ograniczona ze względu na złą sytuację rynkową i niższe możliwości uzyskania wysokich wyników. W przypadku wynagrodzeń krótkookresowych widoczne jest to zwłaszcza na stanowiskach handlowych, gdzie prowizje stanowią znaczący procent całkowitego wynagrodzenia pracownika. W przypadku bodźców odroczonych redukcje dotyczą rozbudowanego pakietu przy stanowiskach menedżerskich. Ze względu jednak na kluczową rolę tych składników w procesie motywowania i angażowania pracowników w realizację celów udział wynagrodzenia zmiennego w całkowitym pakiecie wynagrodzeń jest systematycznie zwiększany w dalszej fazie kryzysu [5, s. 47, 17, s. 502]. Systemy te obejmują też nowe grupy pracowników, nie tylko tych na stanowiskach menedżerskich, produkcyjnych czy handlowych ale także takich, gdzie trudno jest uchwycić wkład pojedynczego pracownika. Stosowane są wówczas premie grupowe uzależnione od wyniku całego zespołu czy działu. Takie podejście integruje cele pracownika z celami firmy oraz pokazuje pracownikom, jak rezultaty poszczególnych osób wpływają na sukces całej firmy. Według raportu Hay Group obecnie na świecie obserwuje się powrót do stosowania premii jako najbardziej skutecznego narzędzia w motywowaniu pracowników, które wiąże wynagrodzenia z osiągnięciem zakładanych rezultatów [15]. Stosowane wynagrodzenia zmienne są ściśle powiązane z celami i efektami organizacji, a mierniki ich oceny bardzo precyzyjnie określone [5, s. 594]. W tym czasie pracodawcy sięgają również po bardziej wyszukane instrumenty płacowe, takie jak partycypacyjne formy wynagrodzeń. Wprowadzanie szerszej partycypacji finansowej pracowników uzależnionej od wyników biznesowych, rocznych i długoterminowych skupia uwagę menedżerów na poprawie wyników firmy i jest podstawą kształtowania wynagrodzeń zmiennych (40% badanych wg wspomnianych wcześniej badań) [10]. Udział w korzyściach natomiast silnie angażuje pracowników w decyzje

podejmowane w firmie i pozwala wykorzystać potencjał innowacyjny pracowników do usprawnienia wewnętrznych procesów pracy w krótszej perspektywie. Zgodnie z przytaczanymi wcześniej badaniami stosowanie takich programów w czasie kryzysu zgłosiło 33% badanych firm [10].

2.3. Świadczenia pracownicze

Ograniczenia kosztów w dobie kryzysu dotyczą również stosowanych świadczeń pracowniczych jednak głównie w pierwszej fazie kryzysu. Ze względu na mniejsze oddziaływanie motywacyjne składniki te są redukowane w pierwszej kolejności. Pozytywnym efektem tych działań jest redukcja nadmiernie i niepotrzebnie rozbudowanego pakietu świadczeń pracowniczych, głównie w dużych przedsiębiorstwach. Jednak ograniczanie ważnych szkoleń i świadczeń niezbędnych przy wykonywaniu pracy może znacząco pogorszyć wyniki pracy. W przypadku firm międzynarodowych ograniczane są benefity związane z relokacją, mieszkaniem czy samochodami (w stosunku do expatriantów). Wielu pracowników wyjeżdża na długoterminowe kontrakty zagraniczne bez rodzin, w niektórych przypadkach pracodawcy zmieniają strategię wynagradzania expatriatów, zgodną z zasadami wynagradzania kraju goszczącego zamiast kraju pochodzenia firmy [10, s. 445]. Taka strategia znacząco pozwala obniżyć koszty wynagradzania pracowników, jednak trudniej znaleźć pracowników chętnych do wyjazdu.

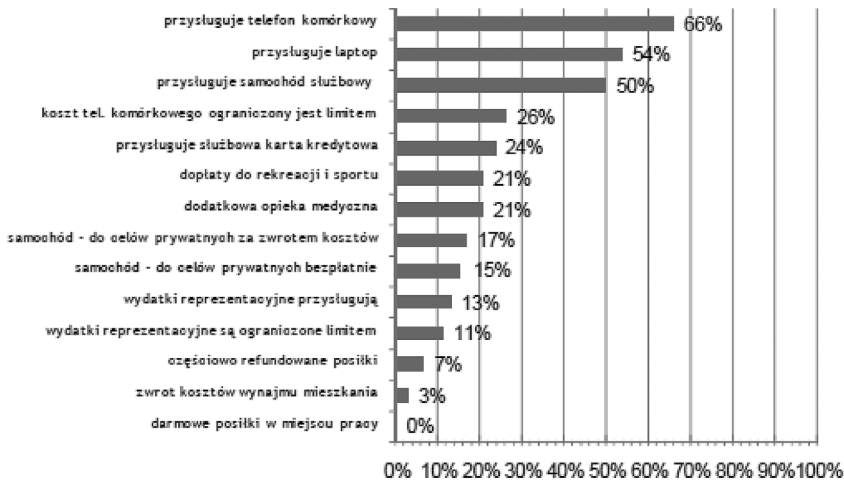
W drugiej fazie kryzysu, kiedy kluczowe staje się zatrzymanie najlepszych pracowników, ważne jest oferowanie atrakcyjnych świadczeń pracowniczych [14]. Nie chodzi tu wyłącznie o szeroki wybór benefitów, lecz o dostosowanie świadczeń do specyfiki pracy i potrzeb ludzi zatrudnionych w firmie. Ciągłe zmiany, szybkie tempo życia i olbrzymia presja konkurencji sprawiają, że pracownicy coraz częściej szukają pracodawcy, który oferuje przyjazne środowisko pracy i odpowiednie wsparcie podczas wykonywania obowiązków zawodowych. Z tego też powodu wiele polskich firm stara się uatrakcyjnić oferowaną pomoc pracownikom w zakresie niezbędnych świadczeń pracowniczych. Wobec problemów związanych z podstawową opieką zdrowotną czy świadczeniami emerytalnymi i rentowymi w naszym kraju benefity oferowane przez pracodawców stają się bardzo atrakcyjne. Stosowanie świadczeń ma wiele zalet dla pracodawcy ważnych w okresie recesji szczególnie, kiedy oferowane są w formie kafeterii. Pracodawcy, którzy stosują system świadczeń pracowniczych, mogą zaspokoić niektóre potrzeby pracowników po dużo niższych kosztach. Obecnie coraz więcej firm krajowych sięga po kafeteryjne programy świadczeń, głównie ze względu na szereg możliwych do uzyskania korzyści, takich jak:

- optymalizacja kosztu świadczeń względem ich wartości postrzeganej przez pracownika,
- wyższe zaangażowanie i lojalność pracowników,

- zintegrowane rozwiązania z pozostałymi składnikami pakietu oraz możliwość wielu wariantów,
- możliwość długiego stosowania i łatwość modyfikacji,
- budowanie pozytywnego wizerunku firmy.

O popularności tych składników wynagradzania świadczą też dane z rynkowych przeglądów wynagrodzeń oparte o badania firm zlokalizowanych w Polsce. Poniższy schemat wskazuje, jakie świadczenia najczęściej oferowane są pracownikom na wybranym stanowisku handlowym (rysunek 1).

Rysunek 1. Dodatki pozafinansowe na stanowisku Kierownik działu sprzedaży



Źródło: Badanie Raport Płacowy Jesień 2009, Advisory Group TEST Human Resources.

Paleta oferowanych świadczeń dodatkowych jest coraz bogatsza, należy jednak bardzo rozważnie dobierać te składniki, aby ich nadmiernie nie rozbudować. Ważne jest, aby pracodawcy badali potrzeby pracowników w tym względzie. Pozwoli to na optymalizację oferowanych świadczeń i ponoszonych przez firmy kosztów w stosunku do uzyskanych korzyści.

2.4. Badanie efektywności systemów wynagrodzeń

W czasie recesji pracodawcy powinni częściej dokonywać badania efektywności stosowanych systemów wynagrodzeń. Eksperti ds. wynagrodzeń zalecają, by w czasie spowolnienia gospodarczego podejmować następujące działania, które pomogą w efektywnym wynagradzaniu pracowników [19]:

- monitorować praktyki konkurencji w zakresie wynagradzania oraz lokalnego rynku,
- integrować system wynagrodzeń z pozostałymi systemami i procedurami personalnymi,
- precyzyjnie określić zasady systemu wynagrodzeń i efektywnie komunikować zasady wynagradzania pracownikom,
- angażować pracowników w proces tworzenia i monitorowania programu całkowitego wynagradzania pracowników,
- szkolić menedżerów do właściwego stosowania narzędzi wynagradzania,
- systematycznie weryfikować efektywność systemów wynagradzania,
- systematycznie oceniać wyniki pracy pracowników.

Mimo większej świadomości potrzeby takich działań w dalszym ciągu brakuje szerszego spojrzenia na całość zagadnienia badania efektywności systemów wynagradzania i kompleksowego podejścia. Badania przeprowadzone przez autorkę wśród specjalistów i dyrektorów personalnych na próbie 260 firm w Polsce w zakresie systemów wynagradzania pokazują, że w ok. 40% badanych firm analizuje się wpływ stosowanej polityki i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, w tym systemu wynagradzania, na wyniki finansowe. Badając efektywność zarządzania wynagrodzeniami polskie firmy koncentrują się głównie na benchmarkingu oraz „twardych” wskaźnikach finansowych. Analiza wyników pokazuje, że ponad 40% badanych specjalistów i dyrektorów personalnych uważa, że stosowany system wynagrodzeń w firmie jest nieskuteczny. Równocześnie aż 35% respondentów zauważa, że nie udaje się właściwie uzależnić wyników pracy od wynagrodzenia zmiennego, a stosowany system premiowy nie przynosi zakładanych efektów. Istotne wydaje się, że w badanych firmach małą wagę przykładają do analizy systemów wynagrodzeń w wymiarze społecznym. Prawie 39% pracodawców bada potrzeby pracowników w zakresie stosowanych systemów wynagradzania, jednak tylko 23% prowadzi takie analizy systematycznie. Zaledwie 30% pracodawców oferuje atrakcyjny pakiet świadczeń dodatkowych dający możliwość wyboru benefitów pracownikom. Stosowane systemy wynagrodzeń rzadko wspierają strategiczne cele przedsiębiorstw, a wykorzystywane instrumenty nie są zintegrowane z pozostałymi systemami zarządzania personelem (w prawie 48% badanych przez autorkę firmach). W konsekwencji systemy te nie spełniają przypisanych im funkcji, takich jak utrzymanie i motywowanie kluczowych pracowników.

3. Troska o kluczowych pracowników w dobie kryzysu

Bardzo trudno jest motywować i utrzymać poziom zaangażowania pracowników po 2–3 latach zamrożonych płac i ograniczania zatrudnienia. Żeby zatrzymać najlepszych pracowników, a także zwiększyć ich zaangażowanie w pracę, pracodawcy

muszą ich zidentyfikować, poznać ich potrzeby i uwzględnić je przy modyfikacji systemów wynagrodzeń.

Wojna o talenty dotyczy pracowników najlepszych, których można sklasyfikować w trzech grupach: osiągających najlepsze rezultaty (tzw. *high performers*), posiadających największy potencjał rozwojowy (czyli tzw. *high potentials* lub *talents*), oraz pełniących decydujące funkcje dla firmy [15]. Należy przy tym pamiętać, że popyt na wysoko utalentowane osoby utrzymuje się, mimo spowolnienia gospodarczego. Przykładem mogą być Chiny, gdzie mimo recesji (przewidywany jest 1,1% wzrost gospodarczy) jest planowany 9,5% wzrost wynagrodzeń spowodowany wojną o talenty [11].

Wśród najważniejszych oczekiwań kluczowi pracownicy wymieniają: konkurencyjne wynagrodzenie, możliwości dalszej sukcesji oraz odpowiednie środowisko pracy [11]. Firmy poszukują nowych rozwiązań płacowych, aby nie tylko zatrzymać, lecz także zwiększyć motywację i zaangażowanie najlepszych pracowników. W tej walce o utrzymanie kluczowych pracowników firmy amerykańskie od dawna wdrażają programy retencji i kontrofert pracowniczych. Pozwalają one wyróżnić kluczowych pracowników i zbadać ich poziom satysfakcji z pracy, a w razie niezadowolenia z warunków pracy, oferują atrakcyjniejszą ofertę wobec propozycji konkurencji [18, s. 2].

Oprócz narzędzi mających zatrzymać kluczowych pracowników są stosowane również instrumenty motywowania i większego angażowania w pracę. W tym celu oferowane są wynagrodzenia zmienne, zarówno krótko-, jak i długookresowe (np. udział w zysku). W czasach kryzysu szczególnie zyskuje na wartości niematerialny aspekt motywowania pracowników, stąd obok typowych świadczeń dodatkowych pracodawcy coraz częściej oferują kluczowym pracownikom jasno określone ścieżki kariery, mobilność globalną oraz „szyte na miarę” plany rozwoju indywidualnego [15]. Atrakcyjne środowisko pracy obejmuje odpowiednią organizację pracy, elastyczny czas pracy oraz udogodnienia w realizacji codziennych obowiązków zawodowych i rodzinnych, które budują lojalność pracowników i większe przywiązanie do pracodawcy [3]. Przedsiębiorstwa powinny jednak bardzo ostrożnie podchodzić do tendencji koncentrowania się głównie na najlepszych pracownikach. Istnieje bowiem niebezpieczeństwo, że dobre, choć nie wybitne osoby – a takie stanowią większość w firmie – poczują się ignorowane. Poprawa rezultatów pracowników ze średniej kategorii to dla większości firm istotny czynnik, którzy pozwoli przetrwać recesję i rozwijać się, gdy koniunktura się odwróci [15]. Właśnie ta grupa „przeciętnych” pracowników ma olbrzymie znaczenie dla wyników firmy. Myśląc o takich pracownikach, należy usprawniać systemy motywacyjne i zaproponować instrumenty motywowania, wspierające zaangażowanie i odpowiednie wynagradzanie za te dobre (choć nie najwyższe) wyniki pracy w dobie spowolnienia gospodarczego.

Konkluzje

Czas kryzysu, choć trudny, ma wiele pozytywnych aspektów – dopinguje pracodawców do analizy i modyfikacji często przestarzałych i mało skutecznych systemów wynagrodzeń. Pracodawcy decydują się na zmiany w systemach wynagrodzeń zwiększające skuteczność motywowania pracowników. Widoczna jest też zmiana mentalności pracodawców i strategiczne podejście do wynagrodzeń, gdyż coraz więcej z nich formułuje strategię wynagrodzeń. Obecnie strategię wynagrodzeń posiada aż 64% badanych przez autorkę firm, a udział ten systematycznie rośnie (porównując badania z lat wcześniejszych, gdzie kształtował się on na poziomie 45% [por. 17]). Działania pracodawców w dobie kryzysu w dziedzinie wynagrodzeń skupiają się przede wszystkim na uzależnieniu większej części ogólnego wynagrodzenia od wyników pracy. Stanowi to zarówno skuteczny bodziec motywacyjny, jak i elastyczny składnik zarządzania kosztami. Przemyślane stosowanie świadczeń dodatkowych optymalizuje koszty, zwiększa atrakcyjność pakietu wynagrodzeń i pomaga lepiej wykonywać obowiązki na stanowisku, a to z kolei pomaga zachować miejsca pracy i zatrzymać utalentowane osoby. Według badań przeprowadzonych przy udziale 230 dużych firm najczęściej pojawiające się rozwiązania w podejściu firm wychodzących z kryzysu to [15]:

- odpowiedzialne wynagradzanie kluczowych pracowników,
- rekrutacja oraz retencja najważniejszych dla firmy talentów.
- szerokie stosowanie premii (dodatkowe zachęty stanowią ważną dźwignię służącą motywowaniu do lepszych osiągnięć i zwiększeniu zaangażowania pracowników oraz pozwalają na większą elastyczność kosztów wynagradzania).

Kryzys jest dla przedsiębiorstwa zawsze czasem próby, z którego należy wyciągnąć właściwe wnioski na przyszłość. Mając to na uwadze, warto zmienić perspektywę myślenia o wynagradzaniu pracowników, uwzględniając koncepcję społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz tzw. „odpowiedzialne wynagradzanie” (z ang. *Responsible Reward*). Takie strategiczne i długofalowe podejście kreuje zaangażowanie i lojalność pracowników, przekładając się na wysokie wyniki pracy. Te natomiast są kluczowe dla przezwyciężenia problemów w trudnych czasach.

Bibliografia

- [1] Beck-Krala E., *Ocena efektywności systemów wynagrodzeń*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 5.
- [2] Beck-Krala E., Walczyk J., *Rola świadczeń dodatkowych w motywowaniu pracowników IT*, „Humanizacja Pracy” 2010, nr 6 (258).

- [3] Beck E., Wiernek B., *Formułowanie kontrofert jako sposób przeciwdziałania odejściu kluczowych pracowników z firmy*, [w:] Romanowska M., Wachowiak P., (red.), *Konceptcje i narzędzia zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- [4] Bewely T.F., *Why not cut pay? Alfred Marshal Lecture*, "European Economic Review" 1998, No. 42.
- [5] Borkowska S., *Strategie wynagrodzeń*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2012.
- [6] Brown D., *European rewards in an Era of Austerity: Shifting the Balance From the past to the future*, "Compensation & Benefits Review" 2012, No. 44.
- [7] Cambell C.M., Kamalani K.S., *The reason for wage rigidity: evidence from a survey of firms*, "The Quarterly Journal of Economics", August 1997.
- [8] Clutterbuck, D., *Równowaga między życiem zawodowym a osobistym*, Wolters Kluwer, Kraków 2005.
- [9] Giancola F.L., *Wage rigidity during recession*, "Compensations & Benefits" 2009, No. 41.
- [10] Hansen F., *Currents in Comepensation and benefits*, "Compensations & Benefits" 2010, No. 42.
- [11] Leisy B., Pyron D., *Talent management takes on new urgency*, "Compensation & Benefits Review" 2009, No. 41.
- [12] Loundy O., Cowling A., *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.
- [13] *News and Analysis*, "Compensation & Benefits Review" 2009, No. 41.
- [14] Raport Hay Group – *Pay in 2013: Mixed salary forecast reveal, two speed Europe*, 2012, <http://www.haygrop.com>, [10.12.2012].
- [15] Raport Hay Group – *Changing Face of Reward*, <http://www.haygroup.com/pl/>, [28.08.2010].
- [16] Raport Płacowy Ogólnobranżowy, Advisory Group TEST Human Resources, jesień 2009.
- [17] Sapeta T., *Wynagrodzenia jako instrument oddziaływania motywacyjnego w warunkach spowolnienia gospodarczego*, [w:] Lewicka D., Zbiegień-Maciąg L. (red.), *Wyzwania współczesnych organizacji w warunkach konkurencyjnej gospodarki*, Wydawnictwo AGH, Kraków 2010.
- [18] Scott D., McMullen T., Nolan J., *Taking control of your counter-offer environment*, "Worldat Work Journal", October 2004.
- [19] Weldon D., *Linking Total compensation to performance*, "Compensation & Benefits Review" 2012, No. 44.
- [20] www.stat.gov.pl/GUS, [27.04.2013].

KSZTAŁTOWANIE SYSTEMÓW WYNAGRODZEŃ PRACOWNICZYCH W CZASIE KRYZYSU

Streszczenie

W okresie spowolnienia gospodarczego wielu pracodawców bardzo wnikliwie analizuje systemy wynagrodzeń i dokonuje niezbędnych zmian. Zmiany te dotyczą głównie zwiększania skuteczności stosowanych narzędzi przy równoczesnej optymalizacji kosztów pracowniczych. Celem artykułu jest wskazanie najczęstszych praktyk w zakresie wynagradzania pracowników, jakie stosują pracodawcy w czasie kryzysu. W oparciu o wybrane badania literaturowe i empiryczne autorka omawia najbardziej popularne i zarazem efektywne rozwiązania w dziedzinie motywowania i wynagradzania pracowników w tym trudnym dla przedsiębiorstw okresie.

SŁOWA KLUCZOWE: WYNAGRADZANIE PRACOWNIKÓW, USZTYWNIANIE PŁAC, ZAMRAŻANIE PŁAC, WYNAGRADZANIE W KRYZYSIE

CREATING EMPLOYEE'S COMPENSATION DURING THE RECESSION

Abstract

During the recession many employers examines their compensation systems to make the necessary changes. These changes relate mainly to the increase of the effectiveness of the compensation tools with simultaneous optimization of labor costs (reduction). The aim of the article is to identify the most common practices that employers use in times of crisis. On the basis of literature review and empirical studies, the author discusses the most popular and effective solutions of motivating employees in this difficult period for business

KEY WORDS: EMPLOYEE'S COMPENSATION, WAGE RIGIDITY, SALARY FREEZING, COMPENSATION DURING THE RECESSION

WPŁYW DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI INNOWACYJNYCH NA KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Wstęp

Innowacyjność wśród małych i średnich przedsiębiorstw jest kluczowym czynnikiem podnoszenia ich konkurencyjności na rynkach krajowych, europejskich czy światowych. Jednakże budowanie przewagi za pomocą nowych rozwiązań o charakterze produktowym, procesowym (technologicznym), marketingowym czy organizacyjnym [10] nie jest zadaniem łatwym. Wymaga bowiem tworzenia własnego potencjału innowacyjnego, którego „siła” jest uzależniona w znacznym stopniu od posiadanych przez podmioty gospodarcze zasobów. Okazuje się, że wyznacznikiem sukcesu rynkowego są nie tylko zasoby rozumiane jako swoistego rodzaju aktywa, zdolności, umiejętności, procesy organizacyjne, atrybuty, informacje, wiedza itd. [4, s. 140], lecz także umiejętność ich wykorzystania. W nieco bardziej szczegółowym ujęciu zasoby obejmują takie składniki, jak: kapitał fizyczny, finansowy, ludzki czy organizacyjny [1, s. 142–144]. Pierwszy z nich oznacza zasoby w postaci maszyn, urządzeń, posiadaną przez przedsiębiorstwo technologię i technikę, dostęp do materiałów oraz dogodną (lub mniej dogodną lokalizację). Drugi z nich obejmuje wszystkie rodzaje kapitału (założycielski, akcje, obligacje), służącego prowadzeniu działalności gospodarczej (innowacyjnej) przez przedsiębiorstwo. Z kolei kapitał ludzki łączy ze sobą pracowników z ich konkretnymi umiejętnościami, kompetencjami oraz

* **Dr Robert Stanisławski** – Katedra Integracji Europejskiej i Marketingu Międzynarodowego, Wydział Organizacji i Zarządzania, Politechnika Łódzka.

wiedzą. Kapitał organizacyjny jest związany ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa obejmującą procesy planowania i kontrolowania wraz z formalnymi i nieformalnymi jego związkami z otoczeniem [23, s. 148]. Powyższe zasoby składają się na potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa w kontekście statycznym, tzn. umożliwiającym tworzenie mu nowych rozwiązań rynkowych. W praktyce jednak zdobycie przewagi konkurencyjnej jest związane z umiejętnością wykorzystania przez przedsiębiorstwo istniejących zasobów lub tworzenia nowych dopasowanych do zmieniających się okazji rynkowych i technologicznych. Stąd też konieczne jest postrzeganie potencjału innowacyjnego w ujęciu dynamicznym [2, s. 179], tzn. w połączeniu ze zdolnością przedsiębiorstwa do działań innowacyjnych (zdolność innowacyjna) kształtowanych pod wpływem otoczenia. Ograniczoność takich zdolności oznacza dla przedsiębiorstwa stagnację przejawiającą się trwaniem w stanie inercji i brakiem motywacji do dalszego swojego rozwoju, a tym samym zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej w dłuższej perspektywie czasowej.

Zasadniczym celem tego krótkiego opracowania jest dokonanie analizy dynamicznych zdolności innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w kontekście kształtowania ich przewagi konkurencyjnej. Celowi temu podporządkowano kilka podstawowych pytań badawczych, na które próbowano znaleźć odpowiedź: w jakim stopniu posiadane zasoby wpływają na dynamiczne zdolności innowacyjne przedsiębiorstw, a tym samym kształtują konkurencyjność przedsiębiorstw, czy podmioty o wyższym stopniu innowacyjności (tak jak w przypadku tego badania) postrzegają innowacyjność jako czynnik podnoszenia swojej pozycji rynkowej oraz widzą konieczność zmian w zakresie zdolności innowacyjnych (ich poprawy) oraz czy w odniesieniu do tego sektora przedsiębiorstw można mówić o „dynamicznym potencjale innowacyjnym”, tzn. „wyposażonym” w umiejętność kształtowania swojej przewagi konkurencyjnej pod wpływem zmian w otoczeniu?

1. Dynamiczna zdolność innowacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstwa

Pojęcie zdolności innowacyjnej wywodzi się z teorii zasobowych, w myśl których to właśnie zasoby w połączeniu ze zdolnościami organizacyjnymi umożliwią wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacjach gospodarczych. Teoria ta zakłada, że przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa uzyskują w wyniku wykorzystywania rzadkich i nielimitowanych zasobów (ludzkich, materialnych i kapitałowych) będących w ich dyspozycji [20, s. 171–180; 21, s. 171–174; 12]. Oznacza to, że źródłem rozwoju innowacyjnego organizacji może być tylko sama organizacja (a właściwie to czym ona w danym momencie dysponuje), a odnoszony sukces (lub jego brak) zależy bezpośrednio od umiejętności (zdolności) do wykorzystywania posiadanych

zasobów. Zdecydowanym rozwinięciem powyższego podejścia zasobowego było wprowadzenie w 1997 roku teorii opartej o zdolności dynamiczne [18, s. 509–533]. Według niej zdolności, które przedsiębiorstwo posiada (dzięki zasobom), umożliwiają mu rekonfigurowanie wewnętrznych i zewnętrznych kompetencji w odpowiedzi na szybkie zmiany w środowisku [11, s. 59–73]. W myśl tej koncepcji wewnętrzne zasoby i kompetencje są niewystarczającym warunkiem poprawy konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stanowią one jedynie potencjał innowacyjny konieczny do tworzenia innowacji. Można więc stwierdzić, że potencjał ten ma wpływ na zdolności innowacyjne [5, s. 739–750], lecz nie jest jedynym czynnikiem decydującym o wprowadzanych w organizacjach zmianach innowacyjnych. Decydujące znaczenie ma tutaj umiejętność (zdolność) do przeobrażania zasobów. Produkt innowacyjny jest więc efektem posiadanych zasobów innowacyjnych i zdolności do ich przetwarzania (dynamicznych). Stąd też zasadne jest stwierdzenie, że przedsiębiorstwa konkurują między sobą nie konkretnymi produktami, a raczej posiadanymi zasobami i zdolnościami innowacyjnymi [15, s. 109–124]. Analiza istniejących relacji między zasobami a zdolnościami jest istotna, gdyż ukazuje istniejący związek przyczynowo-skutkowy (lub jego brak). W praktyce okazuje się bowiem, że przedsiębiorstwa posiadające wysoko rozwinięte zasoby innowacyjne nie są „zdolne” do poprawy swojej innowacyjności, a tym samym konkurencyjności w odniesieniu do innych podmiotów funkcjonujących na rynku. Może to być „efektem” braku umiejętności ich wykorzystania przez przedsiębiorstwo, mimo posiadania właściwych zasobów i/lub też braku dynamicznego charakteru tych zdolności.

Z koncepcją zdolności dynamicznych związane są pojęcia dotyczące zewnętrznych zdolności absorpcyjnych i asymilacyjnych. Pierwszy z nich oznacza możliwości przedsiębiorstw do transformacji, eksploatacji i eksploracji wiedzy mających na celu poprawę swojej innowacyjności i wewnętrznych kompetencji [8, s. 317–330]. Natomiast drugi jest wynikiem pierwszego – aby organizacje mogły czerpać określone korzyści z otoczenia, muszą się najpierw z nim zasymilować (zdolność asymilacji). Wynika to z faktu, że to właśnie otoczenie determinuje dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa. Im bardziej dynamiczne otoczenie, tym znacznie bardziej silniejsza presja na kształtowanie zdolności dynamicznych (łącznie z jej składnikami). Zgodnie z tym stwierdzeniem organizacje są zależne od otoczenia, aby: rozwijać swoje wewnętrzne i zewnętrzne zdolności do innowacji, polepszać swoją pozycję konkurencyjną oraz (minimalistycznie) zapewnić sobie przetrwanie na rynku [6, s. 49–63]. Jeżeli przedsiębiorstwo jest w większym stopniu samowystarczalne, to jego presja związana z kształtowaniem swoich zdolności innowacyjnych (rekonfiguracji zasobów wewnętrznych i rozwoju zasobów zewnętrznych) jest zdecydowanie słabsza i w wyniku braku uwzględniania przez przedsiębiorstwa zewnętrznego oddziaływania ich konkurencyjność może być zdecydowanie gorsza.

Kształtowanie zdolności dynamicznych jest szczególnie istotne z punktu widzenia rozwoju innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw. To właśnie dynamiczne zdolności innowacyjne (ukierunkowane na otoczenie) powinny odgrywać zasadniczą rolę w procesie podnoszenia ich konkurencyjności. Powyższe założenie jest o tyle słuszne, gdyż podmioty te (m.in. ze względu na swoją wielkość) charakteryzują się dużą elastycznością, co może przejawiać się dużą otwartością na otoczenie i rosnącym jego wpływem na kształtowanie zdolności innowacyjnych. Jednakże jak pokazuje doświadczenie wśród zdolności dynamicznych w sektorze tym przeważają działania związane z bieżącym prowadzeniem biznesu (z dnia na dzień), czyli większą koncentracją na poprawie zewnętrznych zdolności absorpcyjnych i asymilacyjnych niż wewnętrznych zdolności innowacyjnych (w zakresie własnego potencjału i prowadzenia własnej działalności badawczo-rozwojowej). Wynika to w fakcie, iż nie dysponują one odpowiednimi wewnętrznymi zasobami innowacyjnymi, a podejmowane przez nie działania innowacyjne posiadają charakter nieformalny (B+R, częstsze kontakty osobiste z otoczeniem, współpraca z klientami) [5, s. 739–750]. Stąd też, co jeszcze raz należy podkreślić, budowanie przewagi konkurencyjnej w tym sektorze przedsiębiorstw jest oparte w większości przypadków na zewnętrznych innowacyjnych zdolnościach dynamicznych, w tym absorpcyjnych i asymilacyjnych. Posiadanie zdolności absorpcyjnych i asymilacyjnych jest jednym z zasadniczych zdolności dynamicznych umożliwiających małym i średnim podmiotom zdobywanie przewagi konkurencyjnej zarówno na krajowych, jak i międzynarodowych rynkach [3, s. 325–359]. O znaczącej roli innowacji (w tym zdolności innowacyjnych) w procesie poprawy swojej konkurencyjności mówi także D. Teece, który zaznacza, że tylko ona stwarza szanse rozwoju przedsiębiorstw wynikające bezpośrednio z zapewnionej sobie w ten sposób konkurencyjności na rynku [17, s. 1319–1350].

Z punktu widzenia zapewnienia i utrzymania przewag konkurencyjnych duże znaczenie ma podział dynamicznych zdolności innowacyjnych na wewnętrzne i zewnętrzne. Wewnętrzne odnoszą się do budowania potencjału finansowego oraz kadrowego wyposażonego w wiedzę w zakresie tworzenia i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, formułowania strategii innowacji, kształtowania odpowiednich struktur organizacyjnych i kultury sprzyjających warunkom dyfuzji innowacji itd. Zewnętrzne zdolności są związane z umiejętnościami kreowania współpracy z partnerami w otoczeniu, zdolności absorpcyjnych w zakresie wiedzy, zewnętrznych zasobów oraz zewnętrznego wsparcia publicznego itd. Wymaga to ze strony przedsiębiorstw określonych wysiłków na rzecz monitorowania otoczenia i analizowania zachodzących w nim zmian oraz rozpoznawania wartości tych zmian w celu wypracowania komercyjnego rezultatu zapewniającego przewagę konkurencyjną [16, s. 37–59]. Stąd też innowacyjne zdolności dynamiczne należy rozpatrywać jako kombinacje zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych zdolności związanych z realizacją ciągłych innowacji przez przedsiębiorstwo [24, s. 593–609], gdzie pierwsze kształtowane

są (rekonfigurowane) pod wpływem otoczenia, natomiast drugie zapewniają kontakt z tym otoczeniem i umożliwiają eksplorację zasobów w tym otoczeniu.

Powstaje więc pytanie: czym jest w zasadzie innowacyjna zdolność dynamiczna? Definiuje się ją w różny sposób, m.in. jest ona postrzegana jako: umiejętność kontynuowania rozwoju innowacyjnego organizacji jako odpowiedzi na zmiany otoczenia oraz jako umiejętność rekonfiguracji, odnowy i odtworzenia zasobów organizacji [9, s. 167–179], umiejętność rozwoju nowych produktów, adaptowania nowych procesów i technologii, aby zaspokoić potrzeby rynkowe [19, s. 80–104]; umiejętność wykorzystania wiedzy posiadanej przez pracowników [7, 383–397], co w praktyce oznacza zdolności zarządzania posiadanymi zasobami. Powyższe definicje posiadają, z jednej strony, charakter komplementarny, co wynika z braku jednoznaczności opisu charakteryzowanego zjawiska, z drugiej zaś – substytucyjny, co w praktyce przekłada się na możliwość stosowania powyższych definicji z zależności od „istniejących potrzeb”. Niemniej jednak, w literaturze przedmiotu najczęściej uwaga przytaczanych definicji koncentruje się na zasobach organizacji w powiązaniu z umiejętnościami ich wykorzystania w celu dalszego (innowacyjnego) jej rozwoju. Mniejsze znaczenie przykładają się natomiast do efektu końcowego wprowadzanych zmian, którym niewątpliwie jest przecież zdobycie przewagi konkurencyjnej w skali firmy, kraju bądź w skali międzynarodowej. Dynamizm w tym wypadku może być rozumiany nie tylko (jak wspomniano powyżej) jako elastyczność na zachodzące w otoczeniu zmiany, charakteryzująca się skłonnością do uwzględniania tych zmian w postaci ciągłych innowacji rozłożonych w czasie, lecz także jako szybkość reakcji na te zmiany, przejawiająca się odnową posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów własnych i rozwojem zasobów zewnętrznych. Z punktu widzenia niniejszego opracowania przyjęto uproszczoną definicję dynamicznych zdolności innowacyjnych, gdzie oznaczają one umiejętność wykorzystania własnych i zewnętrznych zasobów innowacyjnych w taki sposób, aby zapewnić przedsiębiorstwu przewagę konkurencyjną w skali (przedsiębiorstwa, kraju czy międzynarodowej) odpowiedniej do jego oczekiwań. Zdolności te obejmują umiejętność korzystania z „dobrodziejstw” zarówno tych zasobów (potencjału), którymi przedsiębiorstwo w danym momencie dysponuje, jak i tych, które możliwe są do pozyskania w wyniku jego zewnętrznych możliwości absorpcyjnych i asymilacyjnych. Zdolności dynamiczne oznaczają w tym konkretnym przypadku skłonność i szybkość dostosowania się do otoczenia, pominięto natomiast analizę wpływu oddziaływania otoczenia na rekonfigurację własnych zasobów. Odnosząc dynamiczne zdolności innowacyjne do małych i średnich przedmiotów, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa tego sektora są w stanie dosyć szybko reagować na zachodzące w otoczeniu zmiany (ze względu na ich wielkość są dosyć elastyczne), jednakże ich skłonność do ich wprowadzania jest dosyć ograniczona (ze względu na ograniczoną zasobów i brak motywatorów rynkowych).

2. Zdolność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na podstawie badań własnych

2.1. Metodyka, cele i zakres badania

Badania przeprowadzone zostały na próbie 57 przedsiębiorstw małych i średnich w województwach: łódzkim, wielkopolskim, śląskim i pomorskim [14, s. 55–71]. Objęły one swym zasięgiem podmioty prowadzące działalność gospodarczą m.in. w ramach parków technologicznych i w dużych aglomeracjach miejskich, gdzie dostęp do bieżącej wiedzy jest zdecydowanie ułatwiony. Badaniem tym objęto przedsiębiorstwa średnio i wysoko innowacyjne. Kryterium doboru próby były czynniki, takie jak: motywy uruchomienia swojego biznesu (posiadanie dużych zasobów w postaci wiedzy i dużego doświadczenia wynikającego z wcześniejszej pracy w instytucji naukowo-badawczej), prowadzenie z sukcesem działalności innowacyjnej w ciągu ostatnich 3 lat (przynajmniej kilka wdrożeń) oraz względnie duże nakłady na B+R w całkowitej sprzedaży przedsiębiorstw. Dobór próby miał charakter losowo-celowy, gdyż po uprzednim wylosowaniu 300 podmiotów zostały one poddane weryfikacji (przez realizatorów badania) ze względu na spełniane kryteria. W badaniach wykorzystano formę wywiadu bezpośredniego (*face to face*) przeprowadzonego przez przeszkolonych ankieterów.

Zaprezentowane w niniejszym opracowaniu wyniki stanowią niewielką część badań własnych poświęconych identyfikacji potrzeb małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w zakresie ich rozwoju innowacyjnego, w tym z uwzględnieniem roli publicznego wsparcia. Realizacja tego celu nastąpiła poprzez następujące zadania badawcze:

- określenie stopnia, skali, źródeł i efektów innowacji wśród badanych przedsiębiorstw;
- identyfikację istniejących zasobów, zdolności innowacyjnych i potrzeb ich rozwoju;
- analizę założeń strategicznych przedsiębiorstw: kierunków rozwoju innowacyjnego (i potrzeby z tym związanych), priorytetów rozwojowych i pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw;
- identyfikację potrzeb przedsiębiorstw w zakresie współpracy i kontaktów z partnerami zewnętrznymi, sferą nauki i techniki oraz szeroko rozumianymi instytucjami otoczenia biznesu;
- zbadanie potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców w odniesieniu do oferowanego wsparcia publicznego (zarówno o charakterze finansowym, jak i pozafinansowym).

Przedsiębiorstwa do badania zostały wytypowane z różnych baz danych (Regon, „Panorama firm” i innych) oraz te, które działały w parkach technologicznych (poznańskim, pomorskim, bełchatowsko-kleszczowskim). Jak wcześniej wspomniano, po wstępnym wylosowaniu 300 przedsiębiorstw zostały one poddane

weryfikacji ze względu na: wielkość (zatrudnienie i obroty), położenie (wzięto pod uwagę województwa: łódzkie, pomorskie, śląskie, wielkopolskie, ze względu na kompatybilność i porównywalność z wcześniejszymi badaniami), niezależność (nie mogły być częścią innej organizacji). Po tym etapie pozostawiono w bazie ok. 150 podmiotów, z których na wywiad zgodziło się jedynie ok. 80. W wyniku kolejnej weryfikacji dokonanej (ze względu na ukierunkowanie na rozwój innowacyjny (względnie duże nakłady na B+R, pomysłu (idee) i zasoby innowacyjne) już bezpośrednio przez przeszkolonych ankierów do bazy po badaniu „udało” się wpisać 67 przedsiębiorstw. Po analizie kompletności uzyskanych danych i ich spójności do obróbki statystycznej i wyciągnięcia wniosków zakwalifikowano 57 podmiotów innowacyjnych.

2.2. Ogólna charakterystyka badanej próby przedsiębiorstw

W badaniu tym wzięto pod uwagę 4 województwa. Najwięcej przedsiębiorstw pochodziło z województwa łódzkiego (27 podmiotów) i śląskiego (13). W pozostałych próba liczyła mniej niż 10: pomorskim badaniem objęto 9 przedsiębiorstw oraz wielkopolskim 8. W podziale na wielkość w próbie tej dominowały mikroprzedsiębiorstwa (27), małe stanowiły 19 podmiotów, a średnie – 10. Uwzględniając wiek przedsiębiorstw, należy zaznaczyć, że najwięcej było podmiotów dojrzałych (34), a najmniej początkowych (9) – tabela 1. Średni ich wiek wynosił ok. 10 lat. Najmłodsze z nich zostało założone w 2006 roku, a najstarsze – w roku 1977 – tabela 1.

Tabela 1. Wiek badanych przedsiębiorstw

Grupy przedsiębiorstw	Liczba przedsiębiorstw	Frakcja
Przedsiębiorstwa początkowe (do 3 lat)	9	0,15
Przedsiębiorstwa niedojrzałe (od 3 do 10 lat)	14	0,24
Przedsiębiorstwa dojrzałe (powyżej 10 lat)	34	0,59

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Porównując ze sobą rodzaj prowadzonej działalności gospodarczej, to najwięcej przedsiębiorstw było zaangażowanych w procesy o charakterze produkcyjnym (22 podmioty) – tabela 2.

W tej grupie dominowały przedsiębiorstwa średnie i małe (łącznie 14 podmiotów), najmniej było mikroprzedsiębiorstw (7), co wynika z faktu, że profil działalności produkcyjnej wymaga często zatrudniania powyżej dziesięciu osób. Natomiast w sektorze usługowym znaczący udział przypadł właśnie najmniejszym podmiotom (13)

Tabela 2. Podział przedsiębiorstw ze względu na rodzaj prowadzonej działalności

Rodzaj prowadzonej działalności	Wielkość przedsiębiorstwa						Łączna	
	mikro		małe		średnie		liczba	frakcja
	liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja		
Produkcyjna	7	0,25	9	0,47	5	0,5	22	0,38
Usługowa	13	0,48	4	0,21	3	0,3	20	0,35
Produkcyjno-usługowa	0	0	1	0,05	2	0,2	3	0,05
Usługowa w IT	7	0,22	4	0,21	0	0	11	0,19

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Dokonując dalszej charakterystyki przedsiębiorstw w badanej próbie, należy stwierdzić, że prowadzoną działalność koncentrowały one głównie na rynku krajowym (mediana 58,9% udziału rynkowego), oraz regionalnym (mediana 26,35%). Rynki zagraniczne były zdecydowanie mniej „popularne” (mediana 13,4%) – tabela 3.

Tabela 3. Dominujące rynki zbytu w badanej próbie przedsiębiorstw (m – mediana)

Rodzaj rynku zbytu	Wielkość przedsiębiorstwa						Łącznie	
	mikro		małe		średnie		liczba	frakcja
	liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja		
Regionalny (m = 26,35%)	15	0,55	6	0,31	3	0,3	24	0,42
Krajowy (m = 58,9%)	14	0,48	12	0,63	6	0,6	32	0,56
Zagraniczny (m = 13,4%)	6	0,22	3	0,15	5	0,5	14	0,24

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Powyższe dane wskazują, że w badanej próbie dominującym rynkiem dla mikropodmiotów był rynek regionalny i krajowy (odpowiednio: 0,55 i 0,48), natomiast zagraniczny istotny był tylko dla 6 podmiotów w tej grupie. Odwrotnie sytuacja wyglądała w odniesieniu do przedsiębiorstw średnich, których działalność koncentrowała się głównie na rynku krajowym i zagranicznym (odpowiednio: 0,6 i 0,5). Sytuacja uzależniająca zasięg rynkowy przedsiębiorstwa do jego wielkości jest zjawiskiem zgodnym z ogólnościową tendencją – im przedsiębiorstwo większe, tym większe jego możliwości w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej rynków (i ich eksplorowania) znacznie oddalonych od jego siedziby i znacznie bardziej obszernych przestrzenie. Jest to związane m.in. z posiadanymi zasobami i zdolnościami przedsiębiorstw.

2.3. Zdolność innowacyjna a konkurencyjność przedsiębiorstw innowacyjnych

2.3.1. Kryteria oceny poziomu innowacyjności przedsiębiorstw

Jak wcześniej zaznaczono, do oceny poziomu innowacyjności badanej próby założono trzy podstawowe czynniki: posiadanie dużych zasobów przez przedsiębiorstwo wynikających bezpośrednio z poziomu wiedzy i dużego doświadczenia założycieli (efekt wcześniejszej pracy w instytucji naukowo-badawczej), prowadzenie z sukcesem działalności innowacyjnej w ciągu ostatnich 3 lat (przynajmniej kilka wdrożeń) oraz względnie duże nakłady na B+R w całkowitej sprzedaży przedsiębiorstw. Charakterystyka wybranych czynników znajduje się w poniższej tabeli (tabela 4).

Tabela 4. Wybrane czynniki decydujące o doborze próby badawczej (L – liczba; F – frakcja)

Wielkość	Rodzaj potencjału (zasobów) przedsiębiorstwa													
	Doświadczenie i wiedza (B+R)		Ocena wiedzy i doświadczenia (poziom) właścicieli mierzonego liczbą lat pracy w instytucjach naukowych i badawczych						Wydatki B+R w całkowitej sprzedaży					
	L	F	Średni (do 5 lat)		Duży (od 5 do 10 lat)		b. duży (powyżej 10 lat)		Od 10 do 20%		Od 20% do 50%		Od 51 do 100%	
			L	F	L	F	L	F	L	F	L	F	L	F
Mikro	11	0,40	1	0,03	6	0,22	2	0,07	4	0,14	3	0,11	12	0,44
Małe	9	0,47	1	0,05	5	0,26	3	0,15	8	0,42	3	0,15	5	0,26
Średnie	3	0,30	0	0,00	2	0,20	0	0,00	5	0,50	1	0,10	1	0,10
Ogólnie	23	0,40	2	0,03	13	0,22	5	0,08	17	0,29	7	0,12	18	0,31

Źródło: opracowanie własne (N=57).

W największym stopniu czynnikiem decydującym o doborze podmiotów innowacyjnych decydowało doświadczenie i wiedza właścicieli w zakresie działalności B+R (0,4). Kolejnym pod względem znaczenia są wydatki na działalność B+R, gdzie 25 (0,43) przedsiębiorstw „przyznało” się do prowadzenia inwestycji rozwojowych i badawczych w znacznym zakresie, tzn. przekraczającym 20% lub

w bardzo dużym (powyżej 50%) swoich obrotów. Istotne jest również doświadczenie i wiedza (zasoby ludzkie) wśród właścicieli, gdzie 23 przedsiębiorców miało wcześniej „styczność” z jednostkami badawczymi i naukowymi. Przy wyborze (po spełnieniu określonych założeń) kierowano się zasadą w myśl której, każde z zakwalifikowanych przedsiębiorstw powinno spełniać przynajmniej dwa z wymienionych powyżej warunków.

2.3.2. Potencjał (zasoby) innowacyjny przedsiębiorstw

Oceny własnego potencjału innowacyjnego dokonały same przedsiębiorstwa. Najlepiej rozwinięte wg ich opinii są zasoby organizacyjne (47 podmiotów) na poziomie: średnim, dużym i bardzo dużym. Kolejne miejsce zajmują zasoby kadrowe (43) oraz badawczo-rozwojowe (36). Najsłabiej został oceniony potencjał finansowy. Tylko 33 przedsiębiorstwa stwierdziły, że poziom ich rozwoju jest „względnie” wysoki (tabela 5). Pomimo tego, że jest to samoocena, wydaje się, że badane przedsiębiorstwa przeprowadziły ją dosyć solidnie, uwzględniając wiele czynników. I tak, oceniając zasoby B+R, wzięły one pod uwagę m.in.: poziom rozwoju własnych działów badawczych, wiedzę będącą w ich dyspozycji czy nowoczesność wyposażenia badawczego i technicznego. W odniesieniu do potencjału kadrowego przedsiębiorstwa te uwzględniły m.in. poziom wykształcenia zarówno pracowników, jak i menedżerów, skłonność ich do wprowadzania nowości w przedsiębiorstwie, kreatywność i samodzielność w podejmowaniu decyzji. Z kolei oceniając potencjał organizacyjny, podmioty koncentrowały się na takich elementach, jak: skłonność (i elastyczność) przedsiębiorstwa do wprowadzania zmian, zdolność oceny otoczenia, skłonność do grupowej współpracy, stopień umiędzynarodowienia itd. Natomiast ocena ostatniego rodzaju potencjału (finansowego) uwzględniała takie kryteria, jak: posiadane przez podmioty własne środki finansowe, możliwości korzystania z zewnętrznych zasobów finansowych, doświadczenie w pozyskiwaniu zewnętrznych źródeł (np. środków unijnych, kredytów komercyjnych itd.). Na poziom rzetelności dokonanej przez przedsiębiorstwa samooceny wpłynęła m.in. wykorzystana w badaniu metoda badawcza w formie bezpośredniego wywiadu osobistego (przeprowadzonego przez ankietatorów), co pozwoliło na poświęcenie respondentom większego czasu, a tym samym zagwarantowało bardziej „przemysłane” i bliższe prawdy odpowiedzi. O solidności otrzymanych wyników świadczy dokonana analiza i przegląd badań wtórnych, w ramach których wynik końcowy jest zbliżony do tego uzyskanego w niniejszych badaniach, z tą różnicą, że badania wtórne obejmowały bezpośrednio ocenę znaczenia wpływu poszczególnych zasobów na budowę potencjału innowacyjnego, co w pewnym uproszczeniu można rozumieć jako ocenę poziomu rozwoju tych zasobów (tabela 6).

Tabela 5. Samoocena małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie znaczenia własnych zasobów

Poziom rozwoju poszczególnych zasobów	Rodzaj potencjału (zasobów) przedsiębiorstwa							
	B+R		kadrowy		organizacyjny		finansowy	
	Liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja
Średni*	12	0,21	13	0,22	23	0,40	14	0,24
Duży**	18	0,31	22	0,38	18	0,31	13	0,22
Bardzo duży***	6	0,1	8	0,14	6	0,10	6	0,10
Razem/średnio	36	0,24	43	0,28	47	0,32	33	0,20

* Wybór przez respondentów do dwóch czynników określających poziom rozwoju poszczególnych zasobów.

** Wybór przez respondentów do trzech czynników określających poziom rozwoju poszczególnych zasobów.

*** Wybór przez respondentów powyżej trzech czynników określających poziom rozwoju poszczególnych zasobów.

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Tabela 6. Ocena małych i średnich przedsiębiorstw w zakresie znaczenia własnych zasobów

Poziom rozwoju poszczególnych zasobów	Rodzaj potencjału (zasobów) przedsiębiorstwa (frakcja)			
	B+R	kadrowy	organizacyjny	finansowy
Brak rozwoju	0,814	0,567	0,695	0,651
duży	0,081	0,278	0,196	0,201
bardzo duży	0,106	0,151	0,109	0,147
Razem	0,187	0,429	0,305	0,348

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [23].

Powyższe dane wskazują, że istnieje niewielka rozbieżność między tymi wynikami (w zakresie poszczególnych wielkości oraz kolejności – otrzymano znacznie lepszy poziom rozwoju zasobów finansowych oraz kadrowych, nieco gorszy B+R). Wynikać to może z doboru próby, na którą (w przypadku własnych badań) składały się tylko wysoko innowacyjne przedsiębiorstwa. Ten rodzaj podmiotów wymaga długookresowych inwestycji, co w praktyce oznacza duże wydatki finansowe związane z pozyskiwaniem nowej wiedzy (nowej kadry), stąd też ciągły niedorozwój tych zasobów. Usystematyzowanie zasobów małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce na podstawie badań własnych (organizacyjny, kadrowy, B+R oraz finansowy) dowodzi, że potencjał tego sektora jest głównie oparty o zasoby tzw. miękkie. Są one niewątpliwie bardzo ważnym czynnikiem (zgodnym z założeniami gospodarki opartej na wiedzy), ale niewystarczającym. Braki w zakresie

zasobów B+R oraz finansowych stanowić mogą niewątpliwie poważną przeszkodę w kształtowaniu dynamicznych zdolności innowacyjnych. Dokonując analizy struktury powyższych zasobów, należy stwierdzić, że zdolność innowacyjna (tej grupy przedsiębiorstw: wysoko innowacyjnych) ukierunkowana jest bardziej na absorpcję i asymilację. Oznacza to w praktyce, że są one bardziej nastawione na eksplorację otoczenia i czerpania z niego korzyści w celu poprawy swojej pozycji konkurencyjnej. Z jednej strony, jest to o tyle korzystne, że zwiększa to ich zewnętrzne zdolności innowacyjne (w zakresie współpracy, otwartości na otoczenie i nawiązywania zewnętrznych relacji partnerskich) z drugiej zaś – brak wykorzystania wewnętrznych zasobów ogranicza ich umiejętność w zakresie tworzenia „nowych wartości” (wewnątrz podmiotu) istotnych zarówno z punktu widzenia rynku, jak i samego przedsiębiorstwa. Potwierdza to tezę (punkt powyżej), że w sektorze tym dominują działania związane z bieżącym prowadzeniem biznesu (z dnia na dzień), czego potwierdzeniem jest przewaga kontaktów nieformalnych nad formalnymi (tabela 7).

Tabela 7. Ocena przydatności współpracy formalnej i nieformalnej (mierzona częstotliwością nawiązywania kontaktów formalnych i/lub nieformalnych z otoczeniem)

Poziom istotności	Rodzaj współpracy			
	formalnej (instytucjonalnej)		nieformalnej	
	liczba	frakcja	liczba	frakcja
Średni*	12	0,21	9	0,15
Duży**	19	0,33	19	0,33
bardzo duży***	8	0,14	24	0,42
Razem	39	0,68	52	0,92

* Do 10 kontaktów w ciągu roku (kilka).

** Od 11 do 20 kontaktów w ciągu roku (kilkanaście).

*** Powyżej 20 kontaktów w ciągu roku (kilkadziesiąt).

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Budowanie zewnętrznych zdolności innowacyjnych opartych głównie o kontakty nieformalne wydaje się dla organizacji znacznie bardziej „wygodne”, gdyż nie wymaga od nich tworzenia własnych strategii rozwoju, podpisywania umów i ewaluacji zawartych w nich celów i założeń. Formalne „kontakty” są bowiem charakterystyczne dla tych podmiotów, które planują i uwzględniają w swych założeniach systematyczny rozwój i zdobywanie przewagi konkurencyjnej „krok po kroku”. Formalna współpraca może mieć jeszcze przynajmniej jeden pozytywny aspekt: zapewnia stabilność w zakresie kształtowania wewnętrznej jak i zewnętrznej zdolności innowacyjnej.

2.3.3. Ocena zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw

Możliwości w zakresie samodzielnego (bądź też nie) rozwoju innowacyjnego przedstawione przedstawiono w tabeli poniżej (tabela 8). Oceny tej dokonały same przedsiębiorstwa, uwzględniając posiadane zasoby (patrz tabela 5). Na jej podstawie można stwierdzić, że pewna część tych podmiotów (0,29) deklaruje wyposażenie w zasoby (i umiejętność ich wykorzystania) na takim poziomie, który zapewnia całkowicie samodzielny rozwój. Oczywiście można w tym miejscu zadać pytanie o to, czy jest to dużo czy też mało? Jednakże trudno jest jednoznacznie na nie odpowiedzieć. Z jednej strony, należy stwierdzić, że udział w pełni wyposażonych zasobowo podmiotów powinien być znacznie większy, szczególnie biorąc pod uwagę ich rodzaj (średnio i wysoko innowacyjne), co zapewniłoby niewątpliwie poprawę zdolności innowacyjnych tych podmiotów. Z drugiej zaś strony, uwzględniając realia gospodarcze (nasilające się zjawisko kryzysu i związane z nimi następstwa m.in. dotyczące trudności w uzupełnianiu i utrzymaniu własnych zasobów), należy stwierdzić, że deklarowane zdolności do samodzielnego rozwoju przez prawie 1/3 badanych podmiotów wydają się względnie wysokie. Jest to szczególnie widoczne, gdy dokona się porównania z ogólnym udziałem podmiotów wysoko innowacyjnych w sektorze HT w Polsce (2,35%) i niewielką ich dynamiką wzrostu (od 2 do 7% w przemyśle i od 1 do 9% w usługach w zależności od wielkości przedsiębiorstwa) (dane za rok 2010) [22, s. 74–75].

Poniższe dane wskazują, że największe możliwości w zakresie kształtowania zdolności samodzielnego rozwoju mają przedsiębiorstwa małe i średnie. Zgodne jest to z tezą, która głosi, że podmioty większe mają lepsze możliwości w zakresie kształtowania swojego potencjału innowacyjnego. Zastanawiająca jest jednak „lekka” przewaga po stronie podmiotów małych, a nie średnich. Prawdopodobnie przyczyny należy poszukiwać w lepszej zdolności innowacyjnej tych pierwszych (rozumianej jako umiejętności przekształcania własnych zasobów) i ich większej elastyczności w odniesieniu do determinujących zmian zachodzących w otoczeniu. Większe podmioty, mimo posiadania większych zasobów (większe możliwości w zakresie ich pozyskania), nie zawsze są w stanie efektywnie wykorzystać ich na własną korzyść, np. zapewniając sobie przewagę konkurencyjną. Stąd też zasadne może być postawienie tezy, w myśl której przewaga konkurencyjna nie musi być bezpośrednio zależna od wielkości przedsiębiorstwa (nawet jego rozwoju innowacyjnego, mierzonego liczbą nowych wdrożeń, np. produktowych), ale od zdolności innowacyjnych (rozumianych jako konkretne umiejętności i kompetencje wewnątrz organizacji – zdolności wewnętrznych oraz umiejętności eksploracji otoczenia – zdolności zewnętrznych). Jak to zaznaczono powyżej, to te zdolności mogą decydować o pozycji rynkowej (przedsiębiorstwa konkurują między sobą nie konkretnymi produktami, a zdolnościami innowacyjnymi).

Tabela 8. Ocena zdolności przedsiębiorstw do samodzielnego rozwoju innowacji

Zdolność samodzielnego rozwoju	Wielkość przedsiębiorstwa						Łącznie	
	mikro		małe		średnie		liczba	frakcja
	liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja		
Całkowita zdolność samodzielnego rozwoju*	8	0,29	6	0,31	3	0,3	17	0,29
Częściowa zdolność samodzielnego rozwoju**	16	0,59	13	0,68	6	0,6	36	0,63
Brak zdolności samodzielnego rozwoju***	3	0,11	0	0	1	0,1	4	0,07

* Całkowita zdolność samodzielnego rozwoju oznacza, że podmioty deklarują posiadanie przynajmniej 3 z 4 rodzajów (omówionych powyżej) zasobów i umiejętność ich wykorzystania.

** Częściowa zdolność samodzielnego rozwoju oznacza, że podmioty deklarują posiadanie przynajmniej 2 z 4 rodzajów zasobów i umiejętność ich wykorzystania.

*** Brak zdolności samodzielnego rozwoju oznacza, że podmioty deklarują posiadanie jednego lub brak zasobów.

Źródło: opracowanie własne (N=57).

2.3.4. Ocena konkurencyjności przedsiębiorstw

Oceniając konkurencyjność przedsiębiorstw przez pryzmat ich zdolności innowacyjnych, należy zadać sobie przede wszystkim pytanie o to, czy warto tę zdolność rozwijać i czy rzeczywiście w ocenie przedsiębiorców ma ona znaczenie dla zapewnienia przewagi rynkowej? W niniejszym badaniu, próbując odpowiedzieć na to pytanie, przyjęto model uproszczony: poziom innowacji przedsiębiorstwa jest determinowany zdolnościami innowacyjnymi, czyli im większe zdolności innowacyjne, tym bardziej innowacyjny podmiot (poziom innowacji jest „efektem” posiadanych zdolności innowacyjnych). Pozwoliło to zbadać wpływ innowacji (zdolności innowacyjnej) na konkurencyjność. Podstawowym kryterium oceny był wzrost poziomy obrotów przedsiębiorstwa w stosunku do obrotów w okresie z przed 3 lat. Okazuje się, że w ocenie małych i średnich przedsiębiorstw innowacja ma średnie znaczenie w kształtowaniu pozycji rynkowej (0,26) – tabela 9.

Z powyższych danych wynikają dwa zasadnicze wnioski. Po pierwsze, innowacja nie jest postrzegana przez małe i średnie podmioty jako kluczowy (pierwszy) element w walce o klienta (tabela 8) (stąd też niezbyt duża presja na podnoszenie własnej zdolności innowacyjnej). Po drugie, podmioty tej grupy (wysoko innowacyjnych), oceniając na średnim poziomie znaczenie „innowacyjności”, również na takim samym poziomie weryfikują swoje zdolności innowacyjne. Posiadając określone zasoby

innowacyjne, nie są one w stanie podjąć określonych wysiłków na rzecz monitorowania otoczenia i zachodzących w nim zmian (oceny wartości tych zmian), aby na ich podstawie wypracować komercyjny rezultat zapewniający przewagę konkurencyjną. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy może być za mały dynamizm posiadanych zdolności wśród polskich przedsiębiorstw. Nie wystarczy bowiem „wyposażenie” (potencjał), konieczna jest bowiem umiejętność wykorzystania posiadanych zasobów, dostosowując je do zmian w otoczeniu.

Tabela 9. Wpływ innowacji na konkurencyjność wg wzrostu poziomu obrotów (w porównaniu do stanu przed 3 lat)

Poziom wpływu mierzony	Wielkość przedsiębiorstwa						Łącznie	
	mikro		małe		średnie		liczba	frakcja
	liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja		
Średni (wzrost obrotów do 30%)	8	0,29	4	0,21	3	0,3	15	0,26
Duży (wzrost obrotów od 30% do 50%)	3	0,11	5	0,26	3	0,3	11	0,19
bardzo duży (wzrost obrotów powyżej 50%)	5	0,18	5	0,26	2	0,2	12	0,21

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Wartym zauważenia jest fakt zróżnicowania wzajemnych relacji: innowacja – konkurencyjność w zależności od wielkości przedsiębiorstwa. Znaczenie innowacji wzrasta (średnie, duże i bardzo duże) wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa (wyjątkiem są tutaj podmioty średnie). Wyjątek ten dowodzi (podobnie jak w punkcie powyżej), że wielkość podmiotów nie musi mieć bezpośredniego przełożenia na zdolność innowacyjną. Powszechnie panujące przekonanie, że im większy podmiot, tym większy jego poziom nowoczesności (ze względu na potencjalnie większe jego zasoby) nie musi być skorelowane z jego zdolnościami innowacyjnymi. Posiadanie większych zasobów nie zawsze idzie bowiem w parze w umiejętność ich wykorzystania dla zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej.

Zapewnianie konkurencyjności rynkowej (jak znaczone) wymaga rozwijania zdolności innowacyjnej. Jednakże, jak pokazują poniższe badania, przedsiębiorcy w ograniczonym zakresie postrzegają „nowe produkty” oraz „ulepszony standard techniczny” jako czynnik bezpośredniego oddziaływania na przewagę rynkową (tabela 10). O ile innowacyjność produktowa znalazła się na drugim miejscu, o tyle „poprawa standardu” na piątym. Ponadto została ona również zakwalifikowana jako

jeden z najmniej istotnych czynników (przewag) wpływających na konkurencyjność rynkową. Przewagą najczęściej wymienianą przez przedsiębiorstwa jest jakość, którą w pewnym sensie utożsamiana jest z innowacją, ale tylko w ograniczonym zakresie. Jakość z punktu widzenia klientów (w ich rozumieniu) oznacza przede wszystkim duży poziom niezawodności (brak awarii), co w dłuższej perspektywie podnosi niewątpliwie poziom ich satysfakcji, a tym samym konkurencyjność na rynku. Innowacyjność nie zapewnia natomiast niezawodności funkcjonalnej, a ponadto jest droga, gdyż za „nowości” rynkowe trzeba więcej zapłacić (polscy klienci nie są zbyt szczerzy w tym zakresie) [12, s. 87–105].

Tabela 10. Przewagi firmy w porównaniu z konkurentami

Główne przewagi przedsiębiorstw	Poziom istotności przewagi					
	istotny		średnio istotny		mało istotny	
	liczba	frakcja	liczba	frakcja	liczba	frakcja
Cena	5	0,08	1	0,01	5	0,08
Koszty pracy	2	0,03	6	0,10	3	0,05
Jakość	22	0,38	3	0,05	6	0,10
Nowe innowacyjne produkty na rynku	17	0,29	8	0,14	4	0,07
Ulepszony standard techniczny produktów istniejących	3	0,05	13	0,22	8	0,14
Serwis (naprawy)	1	0,01	16	0,28	3	0,05
Szybkość realizacji zamówień	4	0,07	2	0,03	14	0,24
Lokalizacja (odległość od klienta)	2	0,03	7	0,12	6	0,10

Źródło: opracowanie własne (N=57).

Średni poziom oceny znaczenia przewag o charakterze „innowacyjnym” może powodować ograniczenia w dalszym rozwoju zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw (a tym samym ich innowacyjności, która ta jest pochodną tych zdolności). Jak wcześniej zaznaczono, podmioty te w większości posiadają potrzebny potencjał, lecz nie wykorzystują go w pełni. Przyczyną może być, z jednej strony, brak umiejętności jego zastosowania w praktyce (zbyt mały dynamizm), ale, z drugiej strony, brak chęci i woli do budowania zdolności innowacyjnych skoro w ocenie przedsiębiorców (pośrednio klientów) innowacja nie jest tak znacząca w podnoszeniu konkurencyjności na rynku?

Podsumowanie

Jak wykazały powyższe badania, w ocenie małych i średnich przedsiębiorstw istnieje korelacja pomiędzy zdolnościami innowacyjnymi a konkurencyjnością rynkową, jednakże nie jest to zależność wprost proporcjonalna. Oznacza to, że wzrost zdolności, zdaniem przedsiębiorstw, nie gwarantuje w pełni sukcesu rynkowego. Po pierwsze, wynika to z faktu, że podmioty te nie uważają innowacji jako głównego czynnika wpływającego na budowanie przewagi wśród innych podmiotów na rynku, stąd też nie przywiązują one większego znaczenia do kształtowania i dalszego rozwoju swoich zdolności innowacyjnych. Po drugie, dynamizm zdolności innowacyjnych tych przedsiębiorstw jest niezbyt duży, co w praktyce oznacza, że nie podejmują one wystarczających wysiłków na rzecz oceny zachodzących w otoczeniu zmian, aby na ich podstawie wypracować komercyjny rezultat zapewniający przewagę konkurencyjną.

Brak właściwego rozwoju zdolności innowacyjnych jest powodowany przez przyczyny wewnętrzne i zewnętrzne. Do tych pierwszych należy zaliczyć ograniczone własne zasoby przedsiębiorstw oraz niedostatecznie wykształcone umiejętności ich wykorzystania. Natomiast wśród tych drugich należy wskazać otoczenie, które nie tworzy sprzyjających warunków (brak motywatorów rynkowych) do rozwoju innowacji, a tym samym do podnoszenia zdolności innowacyjnych (przez m.in. udoskonalanie swoich zasobów i umiejętności).

Dokonując oceny zdolności innowacyjnych przez pryzmat posiadanych zasobów, należy stwierdzić, że przedsiębiorstwa oparły swój rozwój głównie o zasoby miękkie, tzn. organizacyjne i kadrowe. Ograniczone są natomiast zasoby badawczo-rozwojowych i finansowe, stanowiących główny „trzon” kształtowania wewnętrznych zdolności innowacyjne. Przewaga miękkich zasobów może jeszcze sugerować to, że organizacje bazują na zdolnościach ukierunkowanych na umiejętność absorpcji i asymilacji. Koniecznie należy dodać, że pod tym względem nie jest to cecha charakterystyczna tylko dla wysoko innowacyjnych podmiotów wysoko, lecz także (a może i przede wszystkim) dla mało innowacyjnych. Występowanie zdolności absorpcyjnych i asymilacyjnych dowodzi bieżącego (a nie strategicznego) podejścia do innowacji w Polsce.

Dokonując analizy zdolności innowacyjnej z punktu widzenia wielkości badanych przedsiębiorstw, należy stwierdzić, że lepsze możliwości do samodzielnego rozwoju mają podmioty większe (tzn. małe i średnie), niż mikro, co jest bezpośrednim skutkiem posiadania większych zasobów. Wyjątkiem jest tutaj zapewne to, że wśród badanej grupy możliwość tę w nieco większym stopniu wykazują podmioty małe niż średnie. Świadczyć to może o tym, że małe przedsiębiorstwa posiadają (m.in. dzięki większej swojej elastyczności) większe zdolności innowacyjne pomimo mniejszych

zasobów. Dowodzi to braku bezpośredniego związku między wielkością przedsiębiorstwa, posiadanymi zasobami a jego zdolnościami innowacyjnymi.

Bibliografia

- [1] Barney J.B., *Gaining and Sustainable Competitive Advantages*, Addison – Wesley Publishing Company 1997.
- [2] Brzeziński M., *Innowacyjne dylematy przyszłości*, [w:] M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [3] Cakar D.,N., Erturk A., *Comparing innovation capability of Small and Medium Sized Enterprises: Examining the effects of Organizational Culture and Empowerment*, "Journal of Small Business Management" 2010, No. 48 (3).
- [4] Daft R.L., *Organization Theory and Design*, Seventh Edition, South-Western College Publishing, USA 2001.
- [5] Forsman H., *Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sector*, "Research Policy" 2011, No. 40.
- [6] Huang H.Ch. (2011), *Technological innovation capability creation potential of open innovation: a cross-level analysis in the biotechnology industry*, "Technology Analysis & Strategic Management" January 2011, No. 23 (1).
- [7] Kogut B., Zander U., *Knowledge of the firm, combinative capability and the replication of technology*, "Organization Science" 1992, No. 3.
- [8] Lichtenthaler U., *Outbound open innovation and its effect on firm performance: Examining environmental influence*, "R&D Management" 2008, No. 4.
- [9] Olsson A., Wadell C., Odenrick P., Bergendahl M.N., *An action learning method for increased innovation capability in organisations*, "Action Learning: research and Practice" 2010, No. 7 (2).
- [10] Oslo Manual, Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data, Third Edition, Organisation for Economic Cooperation and Development, Statistical Office of the European Communities, Paris 2005.
- [11] Parthasarathy R., Huang Ch., Ariss S., *Impact of dynamic capability on innovation, value creation and industry leadership*, "The IUP Journal of Knowledge Management" 2011, No. 3.
- [12] Rumelt D.P., *Towards a strategic theory of the firm*, Elgar Reference Collection International Library of critical Writings in Economics, Vol.154, No. 2, Elgar, Cheltenham UK & Northampton, Massachusetts 2002.
- [13] Stanisławski R., *Innovativeness as a target product of action of small and medium enterprises*, [w:] *Product and packaging – marketing aspects*, J. Lewandowski, M. Sekieta, I. Jałmużna (eds.), a series of monographs, Technical University of Lodz, Lodz 2010.

- [14] Stanisławski R., *Innowacyjność jako czynnik podnoszenia konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w świetle badań własnych*, [w:] *Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw*, P. Niedzielski, K.B. Matusiak (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 716, Ekonomiczne Problemy Usług nr 92, Szczecin 2012.
- [15] Stawasz E., *Innovation capacity of enterprises – selected issues*, [w:] *New trends and challenges in innovative entrepreneurship*, E. Stawasz (ed.), Acta Universitatis Lodzensis Folia Oeconomica No. 276, University of Lodz, Lodz 2012.
- [16] Stawasz E., *Innowacyjność polskiego sektora MSP w świetle badań własnych*, [w:] *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), Zeszyty Naukowe nr 654, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 70, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2011.
- [17] Teece D., *Explication dynamic capabilities: The nature and microfundation of (sustainable) enterprise performance*. “Strategic Management Journal” 2007, No. 28 (13).
- [18] Teece D.J., Pisano G., Shuen A., *Dynamic capabilities and strategic management*, “Strategic Management Journal” 1997, No. 18 (7).
- [19] Tsai M-T, Tsai Ch-L., *Innovation capability and performance in Taiwanese science parks: exploring the moderating effects of industrial clusters fabric*, “The International Journal of Organizational Innovation” 2010, No. 2 (4).
- [20] Wernerfelt B., *A resource based view of the firm*, “Strategic Management Journal” 1984, No. 5.
- [21] Wernerfelt B., *A resource based view of the firm: Ten years after*, “Strategic Management Journal” 1995, No. 16 (3).
- [22] Zakrzewska-Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, Prace habilitacyjne, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2011.
- [23] Zastempowski M., *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2010.
- [24] Zheng Y., Liu J. Y, George G., *The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: A longitudinal study of biotechnology start-ups*, “Journal of Business Venturing” 2010, No. 25 (6).

WPŁYW DYNAMICZNYCH ZDOLNOŚCI INNOWACYJNYCH NA KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Streszczenie

Duże znaczenie w zakresie kształtowania przewagi konkurencyjnej mają zasoby przedsiębiorstwa. Jednakże jak pokazuje praktyka, nie są one warunkiem wystarczającym. Konieczne jest budowanie dynamicznych zdolności, tzn. takich, które charakteryzują się dużą elastycznością i otwartością na otoczenie. Doskonałym przykładem w tym względzie są szczególnie średnie przedsiębiorstwa, które pomimo znacznego rozwoju zasobów nie posiadają wystarczających umiejętności pozwalających w pełni wykorzystać innowacyjne rozwiązania w celu zdobycia przewagi konkurencyjnej. W efekcie należy stwierdzić, że podmioty w tym badaniu (mimo tego, że zaliczane są do wysoko innowacyjnych) nastawione są na działania absorpcyjne i asymilacyjne, co w praktyce niewiele je różni od innych podmiotów (o mniejszej innowacyjności) tego sektora. Celem niniejszego artykułu jest dokonanie analizy poziomu dynamicznych zdolności innowacyjnych wśród małych i średnich przedsiębiorstw charakteryzujących się wyższym poziomem innowacyjności i ich wpływu na kształtowanie konkurencyjności. Badania w tym zakresie przeprowadzone zostały na próbie kilkudziesięciu przedsiębiorstw (charakter losowo-celowy) metodą wywiady bezpośredniego.

SŁOWA KLUCZOWE: POTENCJAŁ INNOWACYJNY, INNOWACYJNE ZDOLNOŚCI DYNAMICZNE, ZASOBY INNOWACYJNE, KONKURENCYJNOŚĆ, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA (MSP)

IMPACT OF INNOVATION CAPABILITIES ON CREATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES IN SECTOR OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Abstract

The competitive advantages in small and medium – sized enterprises (SME) should be provided by development of dynamic innovative capacity. The significant role in this process is played by the recourses. However, as a practice shows, they are not sufficient conditions to create of innovation capacity. Many cases indicate that high level of recourses equipment

can not guarantee market success. It particularly deals with medium enterprises which (despite of high level of recourses) are not able to achieve competitive advantages due to lack of these capacity. In results of this situation, these enterprises are directed to create their absorption and assimilation activities. In fact, there is not a big difference in comparing high levelled innovative companies to others (low level companies) in this point of view. This article is aimed to analyse of the relationships between innovation and competitiveness in the high innovation small and medium enterprises. The research was conducted in group of 57 entitles. The direct interview was the main source of information

KEY WORDS: INNOVATIVE POTENTIAL, INNOVATIVE DYNAMIC CAPABILITIES, INNOVATIVE RESOURCES, COMPETITIVENESS, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES (SME)

METODY WYCENY PROJEKTÓW ROZWIJAJĄCYCH INNOWACYJNE LEKI

Wprowadzenie

Temat wycen projektów rozwijających innowacyjne leki jest stosunkowo nowym zagadnieniem w polskiej literaturze naukowej. Niniejsze opracowanie ma na celu częściowe uzupełnienie tej luki i stanowi wprowadzenie do szerokiej tematyki, jaką jest wycena projektów badawczo-rozwojowych. Stosunkowo mała ilość dostępnych publikacji naukowych na ten temat wynika między innymi z faktu, że polskie firmy farmaceutyczne skupiają w swoim portfolio wyłącznie leki generyczne inaczej zwane odtwórczymi (leki generyczne są tańszymi odpowiednikami leków innowacyjnych) i żadna polska firma do połowy pierwszej dekady XXI wieku nie prowadziła prac naukowo-badawczych nad innowacyjnymi lekami. Jednak sytuacja na rynku farmaceutycznym zmienia się w bardzo szybkim tempie i kadra zarządzająca polskich firm farmaceutycznych, widząc zachodzące transformacje na rynku, stara się naśladować poczynania globalnych graczy w celu utrzymania swojej pozycji na coraz bardziej konkurencyjnym rynku. W konsekwencji na polskim rynku zaczęły powstawać pierwsze działy badawczo-rozwojowe (B+R), które rozpoczęły długotrwałą i ryzykowną drogę do opracowania pierwszego polskiego innowacyjnego leku. Dodatkowo kryzys innowacji, opisany szerzej w punkcie 3, wpłynął na powstanie i rozwój małych oraz średnich przedsiębiorstw biotechnologicznych, które z sukcesami rozwijają projekty nad innowacyjnymi molekułami. Doświadczenia zagranicznych firm biotechnologicznych stawiają w pozytywnym świetle nowy model biznesowy przedsiębiorstw, których nadrzędnym celem jest rozwój projektów biotechnologicznych do określonego etapu, a następnie ich

* **Mgr Adam Mikołajewicz** – doktorant w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

** **Dr hab. Waldemar Rogowski, prof. SGH** – Zakład Zarządzania Ryzykiem, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

sprzedaż. W świetle powyższych faktów polskie firmy farmaceutyczne w niedalekiej przyszłości staną przed możliwością odsprzedaży patentów oraz wartości niematerialnych i prawnych powstałych w procesie postępujących prac nad innowacyjnymi lekami. Aby w pełni oddać charakter prac naukowo-badawczych, wysoki poziom ryzyka rozwijanych projektów oraz potencjał rozwijanej molekuly, należy wprowadzić wystandaryzowany i sformalizowany proces wyceny projektów, bazujący na wiedzy z zakresu biotechnologii, farmacji, farmakoekonomiki oraz finansów przedsiębiorstw.

W kolejnych punktach opisane zostaną: charakterystyka projektów badawczo-rozwojowych, proces rozwoju innowacyjnego leku, kryzys innowacji w działach B+R międzynarodowych koncernów farmaceutycznych, charakterystyka odmiennych metod wyceny projektów biotechnologicznych oraz główne parametry wpływające na ich wartość w porównaniu do tradycyjnych projektów.

1. Koncepcja zarządzania projektami

Obecnie w literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele definicji słowa „projekt”. Project Management Institute definiuje je, jako „(...) jednorazowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego produktu lub dostarczenia unikalnej usługi” [1, s. 4]. Według N. Mingus projekt to „(...) sekwencja zadań podjętych z zamiarem osiągnięcia unikalnych celów w określonych ramach czasowych” [2, s. 20]. Metodyka PRINCE2 definiuje projekt, jako „(...) organizację powołaną czasowo, która jest potrzebna do wytworzenia unikatowych i wcześniej określonych produktów, w założonym czasie, z wykorzystaniem przewidzianych zasobów” [3, s. 15].

Każdy projekt posiada swoje cechy. Według M. Kasperek cechami projektu są:

- jednorazowość,
- złożoność,
- interdyscyplinarność,
- wyodrębnienie organizacyjne,
- znaczenie,
- orientacja na cele [4, s. 10–11].
- Omawiając tematykę projektów, można wyróżnić kilka podstawowych kryteriów charakteryzujących pojęcie „projekt”. Jednym z nich jest kryterium przeznaczenia pozwalające wyodrębnić:
 - projekty identyfikacyjne (służą, jako prezentacja stanu określonego obiektu, zjawiska lub procesu);

- diagnostyczne (stanowią ekspertyzy i różnego rodzaju analizy, które mają za zadanie ocenić stan faktyczny, analiza przyczynowa oraz badania porównawcze przestrzenne i dynamiczne);
- prognostyczne (służą, jako opracowania planistyczne i techniczne).

Pod koniec XX wieku rozwój projektów wpłynął na powstanie nowej dyscypliny naukowej, jaką jest zarządzanie projektami. Pierwszą publikacją, w której zebrano informacje oraz ustalono praktyczne standardy dotyczące zarządzania projektami, była książka *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Obecnie pojęcie „zarządzanie projektami” definiuje się jako „planowanie, tworzenie harmonogramu i kontrola projektu w celu osiągnięcia jego zamierzeń” [2, s. 21]. Podział projektów, ważny z punktu widzenia tematyki niniejszej publikacji, określa różne typy projektów:

- techniczne (w tym inżynierskie, petrochemiczne, konstrukcyjne, górnicze i wydobywcze),
- produkcyjne,
- zarządcze,
- badawcze [5, s. 16–17].

Projekty produkcyjne są projektami techniczno-organizacyjnymi, których przykładami mogą być projekty organizacji i funkcjonowania procesu produkcyjnego, logistyki czy też organizacji monitoringu. Projekty zarządcze można dodatkowo rozdzielić na projekty organizacyjne i ekonomiczne. W ich zakres wchodzi projekty z zakresu zarządzania strategicznego oraz marketingowego, zarządzania personelem, cenami, kosztami czy też produkcją. Projekty badawcze odnoszą się do prac doświadczalnych, rozwojowych oraz naukowo-badawczych przeprowadzanych w ośrodkach naukowych lub w dużych przedsiębiorstwach, które posiadają dobrze rozwiniętą infrastrukturę badawczą (tj. laboratoria, centra obliczeniowe, biura projektowe). Projekty techniczne stanowią rozwinięcie projektów badawczych. Można do nich zaliczyć projekty, które przedstawiają rozwiązania dotyczące technologii wytwarzania, tj. projekty automatyzacji produkcji czy informatyzacji zarządzania. Odrębną grupę stanowią projekty badawczo-rozwojowe (B+R).

2. Charakterystyka projektów badawczo-rozwojowych

Literatura przedmiotu określa działalność badawczo-rozwojową jako systematyczne prace twórcze, realizowane w celu zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, a także – znalezienie nowych możliwości zastosowania odkrytej wiedzy [6, s. 37]. Istnieją różne koncepcje podziału działalności badawczo-rozwojowej. Jedną z nich jest koncepcja P.A. Roussela, N.K. Saada i T.K. Ericksona, którzy dzielą ją na:

- badania dochodowe, na które składa się małe b (badania podstawowe, teoretyczne) i duże R (prace rozwojowe i wdrożeniowe);
- badania radykalne obejmujące zarówno duże B, jak i duże R;
- badania fundamentalne obejmujące duże B i małe r [7, s. 285].

Posługując się definicją GUS, sfera badawczo-rozwojowa obejmuje badania podstawowe i stosowane oraz prace rozwojowe [8, s. 20]. Charakter badań podstawowych ma wymiar teoretyczny lub eksperymentalny. Głównym celem badań podstawowych jest zdobycie szczegółowej wiedzy na temat działania określonych zjawisk i obserwowanych faktów bez nastawiania się na konkretne zastosowanie lub wykorzystanie zdobytej wiedzy [9, s. 14]. Ma to na celu pogłębienie wiedzy na temat badanego zjawiska lub określonej dziedziny, odkrycie nowych zależności czy też prawidłowości. Badania podstawowe można podzielić dodatkowo na kilka kategorii:

- badania podstawowe czyste, prowadzone w celu zwiększenia zasobu wiedzy, bez praktycznego ukierunkowania;
- badania podstawowe ukierunkowane, prowadzone również w celu zwiększenia zasobu wiedzy na temat określonego zjawiska, jednak prowadzone z zamysłem rozwiązywania obecnych lub antycypowanych problemów.

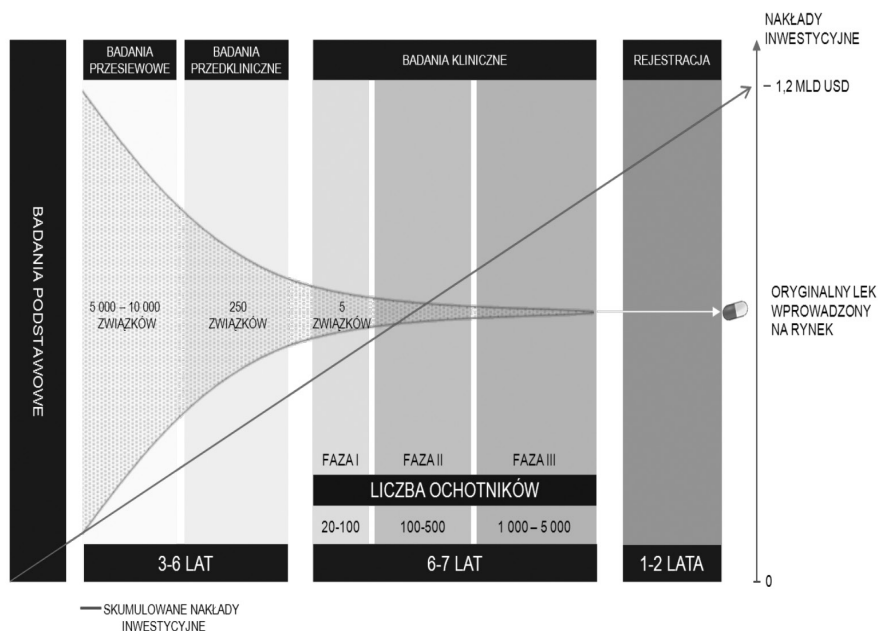
Badania stosowane mają na celu wspieranie realizacji założonych zadań, wykorzystując wyniki badań podstawowych. W przypadku badań stosowanych pracownik naukowy, znając określony cel swojego działania, stara się go osiągnąć, a proces realizacji nowego zadania ma być użyteczny w przypadku kontynuacji kolejnych faz procesu badawczo-rozwojowego. Ta wiedza dalej przenoszona jest w sferę prac rozwojowych, w której dochodzi do połączenia się wiedzy technicznej z rezultatami prac badawczych. Efektem finalnym procesu rozwojowego ma być nowa technologia, nowa usługa czy też nowy produkt.

2.1. Proces rozwoju innowacyjnego leku

Po raz pierwszy w historii naukowcy zaczynają rozumieć funkcjonowanie choroby już na poziomie molekularnym. Ciągły postęp w odkrywaniu zasad działania choroby obiecująco wpływa na wynalezienie i rozwój bezpiecznych i skutecznych leków. Obecnie potrzeba od 12 do 15 lat [10], aby wynaleźć jeden lek – począwszy od narodzin pomysłu do momentu – aż lek będzie dostępny na rynku. Koszt wynalezienia jednego innowacyjnego leku oscyluje wokół 1,2 miliarda dolarów. Ten koszt zawiera w sobie zarówno tysiące niepowodzeń: statystycznie na każde 5000–10000 molekuł, które wejdą w proces selekcji, ostatecznie tylko jedna zostanie wprowadzona na rynek, jak i koszt kapitału oraz koszt utraconych korzyści [11, s. 469–479]. Proces powstawania nowego leku jest skomplikowany i można go podzielić na kilka głównych etapów. Każdy z wymienionych etapów charakteryzuje się odmiennymi badaniami, czasem trwania, wysokością koniecznych do

poniesienia nakładów inwestycyjnych, a przede wszystkim innym poziomem ryzyka i niepewności.

Schemat 1. Etapy powstawania oryginalnego leku



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu: *Drug Discovery & Development – Understanding the R&D proces.*

2.2. Badania podstawowe

Przed wynalezieniem nowego leku naukowcy starają się zrozumieć etapy powstawania choroby. Wnikliwie badają, jak zmiany genetyczne wpływają na kodowanie białek, jak owe białka wpływają na siebie, jak zmieniają komórki i w konsekwencji, jak wpływają na organizm człowieka. Procedura ta jest niezwykle skomplikowana, jednak pozwala w lepszy sposób zrozumieć procesy zachodzące w ciele człowieka. Badania podstawowe są jednym z elementów większego etapu Discovery (z j.angielskiego – odkrycie).

2.3. Badania przesiewowe

Dwa główne procesy charakteryzujące fazę badań przesiewowych to:

- identyfikacja celu – naukowcy posiadając odpowiednią wiedzę na temat choroby, starają się wybrać potencjalne molekuły na lek;

- walidacja celu – po wyborze potencjalnych celów naukowcy muszą wykazać, że molekula jest rzeczywiście zaangażowana w chorobę i może być rozpatrywana, jako potencjalny lek [10].

Z bazy około 10 000 molekuł wyselekcjonowanych zostaje średnio około 40 potencjalnych kandydatów na lek (co stanowi jedynie 0,4% całej bazy dostępnych cząsteczek) [12, s. 44].

Badania podstawowe oraz przesiewowe można traktować jako części składowe etapu Discovery. Średni okres czasu potrzebny na ukończenie wszystkich założonych badań naukowych dwóch pierwszych etapów procesu wynosi około 12 miesięcy. Koszt tej fazy waha się w przedziale od 0,5 miliona do 6 milionów dolarów (koszt ten jest określony dla małych i średnich firm biotechnologicznych).

2.4. Badania przedkliniczne

Naukowcy posiadając pulę potencjalnych molekuł (od kilku do kilkudziesięciu), mogą rozpocząć testowanie ich, aby określić, czy można je przenieść na badania na ludziach. Naukowcy przeprowadzają badania in-vitro (badania laboratoryjne poza organizmem) oraz badania in-vivo (badania, które mają miejsce w organizmie – w tym przypadku na szczurach, myszach, psach oraz naczelnych). Naukowcy próbują w ten sposób zrozumieć, w jaki sposób działa lek i jak wygląda jego profil bezpieczeństwa. Głównym celem na tym etapie jest określenie podstawowych właściwości farmakologicznych molekuly, tj. farmakodynamiki oraz farmakokinetyki [12, s. 45].

Etap badań podstawowych, badań przesiewowych i przedklinicznych zajmuje średnio od 3 do 6 lat. Sama faza przedkliniczna trwa około 30 miesięcy. Duża rozbieżność wynika z faktu, iż firma musi zidentyfikować i przebadać ogromne ilości potencjalnych molekuł. Część badań należy powtarzać kilkakrotnie, aby być pewnym, że podana molekula nie wpłynie negatywnie na organizm i zdrowie człowieka. Koszt tej fazy waha się w przedziale od 1 do 9 milionów dolarów.

2.5. Pierwsza faza badań klinicznych

Aby rozpocząć jakiegokolwiek badania kliniczne, naukowcy muszą złożyć wniosek IND (ang. *Investigational New Drug*) do agencji regulacyjnych. Aplikacja ta zawiera wyniki badań przedklinicznych oraz strukturę chemiczną lub biologiczną innowacyjnego leku. Dodatkowo przedstawiony jest sposób działania molekuly oraz jej potencjalny wpływ na organizm. Wymienione są również skutki uboczne, które mogą wystąpić podczas przyjmowania leku. Opisany jest także szczegółowo proces produkcji/syntezy leku. Po zapoznaniu się ze szczegółowymi wynikami badań przedklinicznych agencja regulacyjna podejmuje decyzję, czy można wprowadzić „kandydata” na lek do etapu badań klinicznych oraz określa jego dawkowanie oraz dopuszczalne stężenie w organizmie.

Etap badań klinicznych jest najdłuższą fazą w procesie rozwoju innowacyjnego leku. Podzielona jest na 3 mniejsze etapy: I, II oraz III fazę badań klinicznych. Średnio cały proces badań klinicznych trwa od 6 do 7 lat. Jest to zarazem najdłuższa oraz najbardziej kapitałochłonna część całego projektu.

W pierwszej fazie badań klinicznych lek jest testowany po raz pierwszy na ludziach. Badania te są zwykle prowadzone na około 20–100 zdrowych ochotnikach (najczęściej są to mężczyźni w sile wieku). Głównym celem pierwszej fazy klinicznej jest zbadanie, czy lek jest bezpieczny dla ludzi. Naukowcy analizują farmakokinetykę leku: jak jest wchłaniany przez organizm? Jak jest metabolizowany i eliminowany z organizmu? Badają również farmakokinetykę leku: czy powoduje działania niepożądane? Czy zapewnia pożądane efekty? Te ściśle monitorowane badania mają na celu pomóc naukowcom określić bezpieczny zakres dozowania leku oraz pomóc w podjęciu decyzji, czy powinno się przejść do kolejnego etapu i kontynuować prace badawcze [13, s. 2–6]. Pierwsza faza badań klinicznych trwa średnio od 18 do 24 miesięcy i wymaga nakładów finansowych rzędu 5 milionów dolarów [14, s. 73].

2.6. Druga faza badań klinicznych

W drugiej fazie badań klinicznych naukowcy oceniają skuteczność leku na około 100–500 chorych (w zależności od dostępności pacjentów cierpiących na daną przypadłość). Badają również możliwe krótkoterminowe skutki uboczne oraz niebezpieczeństwo związane z przyjmowaniem leku. Starają się również odpowiedzieć na pytania: czy lek działa w przewidywany sposób? Czy znacząco poprawił się stan pacjenta? Drugi etap badań klinicznych trwa około 2 lat. Jeśli wszystkie testy wypadną pomyślnie, naukowcy przygotowują się do najdłuższej i najtrudniejszej fazy badań klinicznych. Etap ten trwa około dwóch lat i wymaga nakładów finansowych rzędu 11 milionów dolarów [14, s. 73].

2.7. Trzecia faza badań klinicznych

W trzeciej fazie badań klinicznych naukowcy badają lek na największej liczbie grupie chorych – od 1 000 do 5 000 (oczywiście ta różnica wynika z dostępności osób chorych i przykładowo liczba osób biorących udział w trzeciej fazie badań klinicznych leku na raka prostaty będzie stosunkowo mniejsza niż na choroby układu naczyniowo-krwionośnego). Badania na tak dużej populacji pozwalają na zwiększenie prawdopodobieństwa istotności statystycznej rzeczywistych korzyści ze stosowania leku oraz na ujawnienie wszelkich rzadko występujących i niepożądanych efektów ubocznych [12, s. 55]. Uzyskane dane potrzebne są do zasilenia statystycznych analiz dotyczących bezpieczeństwa, skuteczności i ogólnej relacji korzyści do ryzyka leku. Ta faza badań ma kluczowe znaczenie dla określenia, czy lek jest bezpieczny

i skuteczny. Stanowi również podstawę do etykietowania instrukcji w celu zapewnienia właściwego stosowania leku (np. informacje na temat potencjalnych interakcji z innymi lekami). Agencje regulacyjne wymagają zwykle przeprowadzenia dwóch badań klinicznych trzeciej fazy.

Trzecia faza badań klinicznych jest najdroższym i najdłużej trwającym etapem klinicznym (średnio trwa od 2 do 5 lat) [12, s. 58]. Koszt tej fazy waha się między 30 a 60 milionów dolarów [14, s. 73].

2.8. Rejestracja i wprowadzenie na rynek

Po pozytywnym przejściu badań klinicznych firma rozwijająca innowacyjny lek składa aplikację o nazwie NDA (ang. *New Drug Application*) do agencji regulacyjnych (głównie amerykańskiej FDA – ang. *Food and Drug Administration* oraz europejskiej EMEA – ang. *European Medicines Agency*). Agencje te przyglądają się procesowi rozwoju leku, analizują wyniki badań i podejmują decyzję w sprawie wprowadzenia nowego leku na rynek. Jeśli decyzja jest pozytywna, przedsiębiorstwo może rozpocząć produkcję leku i następnie sprzedawać go na rynkach docelowych. Akceptacja agencji regulacyjnej FDA pozwala sprzedawać lek na terenie USA, natomiast akceptacja agencji EMEA zezwala na sprzedaż leku we wszystkich krajach należących do Unii Europejskiej. Etap rejestracji i wprowadzenia leku na rynek trwa średnio 1–2 lat i kosztuje około 3 milionów dolarów [14, s. 74].

2.9. Ryzyko związane z procesem powstawania nowego leku

Proces powstawania nowego leku jest skomplikowany i długotrwały. Charakteryzuje się etapowością oraz wysokim ryzykiem niepowodzenia. Przejście między fazami obciążone jest ryzykiem niepowodzenia, wynikającym z natury prac badawczo-rozwojowych. Ogólny wskaźnik sukcesu klinicznego jest prawdopodobieństwem, że związek, który wchodzi do fazy badań klinicznych, zostanie ostatecznie zatwierdzony i wprowadzony do sprzedaży. Badania pokazują jednak, że większość projektów, które są na etapie badań klinicznych nie przechodzi pomyślnie procesu badań z udziałem ludzi [12, s. 52–53].

Na podstawie obserwacji losów podobnych projektów określone są prawdopodobieństwa pomyślnego przejścia między poszczególnymi fazami badań klinicznych. Statystyki na ten temat publikowane są m.in. przez Centrum Badań nad Rozwojem Leku przy uniwersytecie TUFTS (*TUFTS Center for the Study of Drug Development*). Literatura traktuje to prawdopodobieństwo jako ryzyko niepowodzenia projektu rozwoju nowego leku [12, s. 8]. Dane prezentowane w tabeli 1 przedstawiają prawdopodobieństwo przejścia kolejnych faz projektu w różnych grupach terapeutycznych.

Tabela 1. Prawdopodobieństwa przejścia poszczególnych etapów badań klinicznych w procesie rozwoju leku

Prawdopodobieństwo sukcesu	Faza I-II	Faza II-III	Faza III- -Rejestracja	Rejestracja- -Rynek	Szansa sukcesu
Onkologia	71,8 %	49,0 %	55,3 %	100,0 %	19,4 %
Kardiologia	62,9 %	32,4 %	64,3 %	66,7 %	8,7 %
OUN	59,6 %	33,0 %	46,4 %	90,0 %	8,2 %
Choroby metaboliczne	67,5 %	34,9 %	50,0 %	80,0 %	9,4 %
Układ mięśniowo-szkieletowy	72,4 %	35,2 %	80,0 %	100,0 %	20,4 %
Układ oddechowy	72,5 %	20,0 %	85,7 %	80,0 %	9,9 %
Leki przeciwwirusowe	58,2 %	52,2 %	78,6 %	100,0 %	23,9 %
Pozostałe	62,8 %	48,7 %	69,8 %	91,3 %	19,5 %

OUN – ośrodkowy układ nerwowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: J.A. DiMasi, L. Feldman, A. Seckler, A. Wilson, *Trends in Risks Associated With New Drug Development: Success Rates for Investigational Drugs*, "Clinical Pharmacology & Therapeutics" No. 87 (March 2010), pp. 272–277.

Poszczególne grupy terapeutyczne mają różne pozytywne, łączne prawdopodobieństwo przejścia przez etap badań klinicznych i akceptacji przez agencje regulacyjne (ostatnia kolumna w tabeli 1). Wiąże się to z faktem, że niektóre grupy terapeutyczne posiadają obecnie na tyle skuteczne leki w walce z określoną chorobą, że trudno jest wynaleźć lek, który będzie zarówno bezpieczniejszy, jak i skuteczniejszy w porównaniu z lekami już dostępnymi na rynku. Przykładem takiego obszaru może być metabolizm czy też ośrodkowy układ nerwowy, gdzie spektrum dostępnych i skutecznych leków jest bardzo szerokie. Z drugiej strony obszary, takie jak onkologia czy leki przeciwwirusowe, są wskazaniem o niezaspokojonej potrzebie medycznej. Nowe leki, niekiedy przedłużające życie chorego o kilka miesięcy, jak w przypadku leków onkologicznych, akceptowane są przez agencje regulacyjne jako alternatywa dla leków istniejących na rynku (przez co większa liczba projektów jest akceptowana, a to z kolei przekłada się na wyższe prawdopodobieństwo pomyślnego przejścia wszystkich etapów). Przykład obszaru przeciwwirusowego jest również specyficzny, ponieważ na świecie istnieją choroby, na które do tej pory ludzkość nie wynalazła lekarstwa (malaria, wirus HIV).

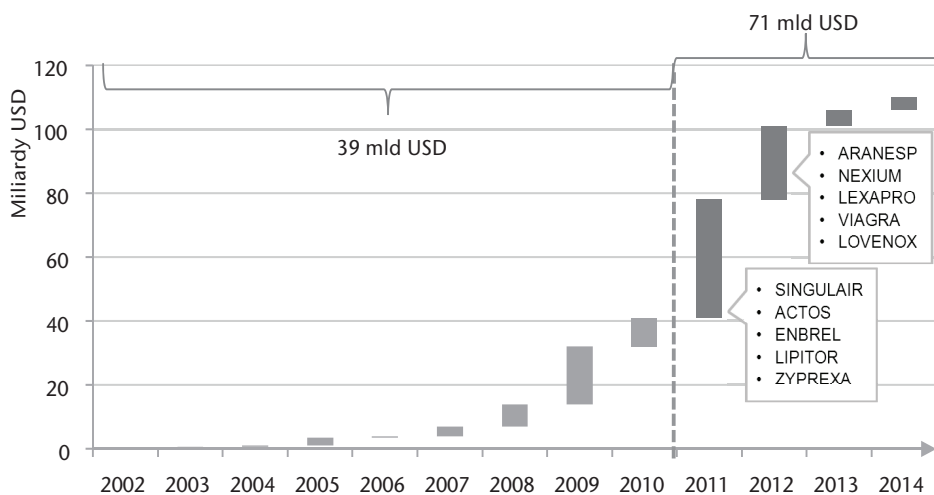
Proces rozwoju innowacyjnego leku można zatem podzielić na kilka etapów:

- Discovery, w której skład wchodzi badania podstawowe oraz przesiewowe;
- etap przedkliniczny;
- pierwsza faza badań klinicznych;
- druga faza badań klinicznych;
- trzecia faza badań klinicznych;
- rejestracja leku.

3. Kryzys innowacyjności w działach B+R w sektorze farmaceutycznym

Od lat 90. XX w. przemysł farmaceutyczny przeżywa kryzys innowacji. W wyniku klifu patentowego (termin klif patentowy używany jest dla określenia momentu wygaśnięcia ochrony patentowej [15, s. 335] na oryginalny lek, co skutkuje wprowadzeniem na rynek tańszych odpowiedników generycznych) światowy rynek leków ulega generyzacji. Prognozuje się, że w okresie od 2002 do 2015 roku największe międzynarodowe koncerny farmaceutyczne stracą w związku z klifem patentowym ponad 110 miliardów dolarów przychodów. W wyniku antycypowanych strat koncerny te przeznaczają coraz więcej środków pieniężnych na rozwój nowych, innowacyjnych leków. Dane przedstawione na wykresie 1 przedstawiają lukę w przychodach powstałą na skutek utraty ochrony patentowej na oryginalne leki w latach 2002–2014.

Wykres 1. Luka w przychodach powstała na skutek utraty ochrony patentowej na leki innowacyjne na przestrzeni lat 2002–2014

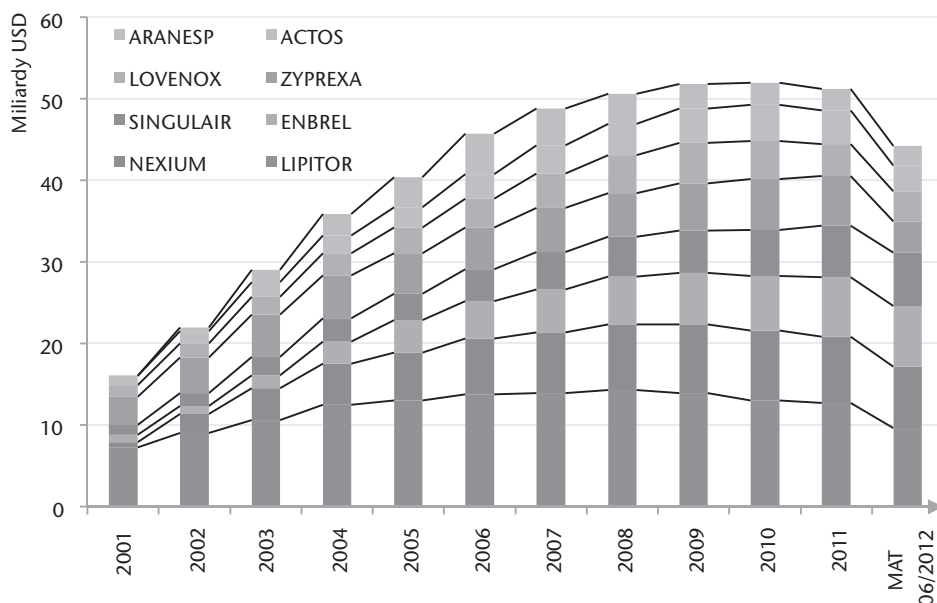


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ze strony: www.datamonitor.com.

Analizując dane zaprezentowane na wykresie 1, można stwierdzić, że najbardziej krytycznym okresem dla firm z sektora Big-Pharma będą lata 2011–2014 kiedy to ulegną generyzacji jedne z najlepiej sprzedających się leków innowacyjnych. W okresie tym ochronę patentową stracą m.in. takie leki, jak: Lipitor, Viagra, Nexium, Zyprexa, Actos czy Lovenox. Koncerny międzynarodowe świadome spadku przyszłych przychodów starają się wprowadzić nowe blockbustery, które pokryją prognozowane

spadki przychodów z leków tracących ochronę patentową. Dane na wykresie 2 prezentują skumulowaną wartość przychodów ze sprzedaży 8 innowacyjnych leków, które obecnie tracą międzynarodową ochronę patentową.

Wykres 2. Wartość przychodów ze sprzedaży 8 leków innowacyjnych na przestrzeni lat 2001–2012

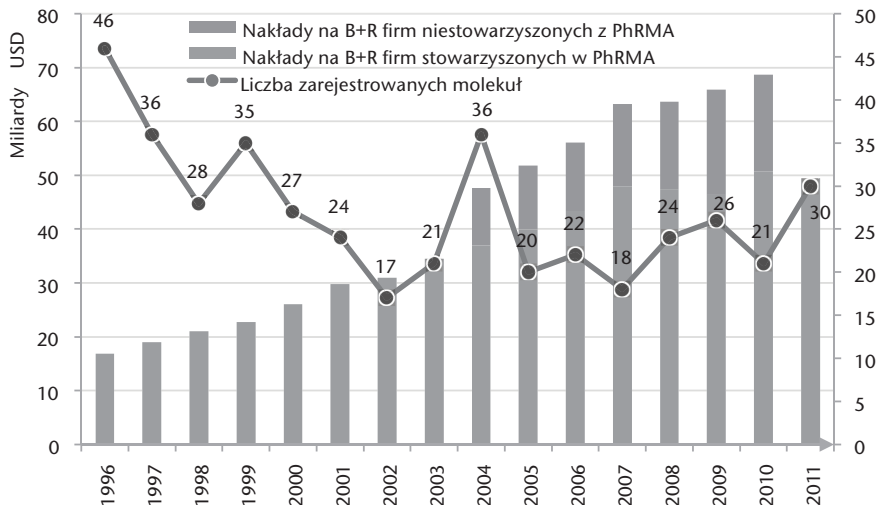


Źródło: IMS Health: IMS MIDAS, cena producenta netto wyrażona w USD, MAT 06/2012 oznacza okres 12 miesięcy liczony w tył od czerwca 2012 roku.

3.1. Malejąca produktywność działań B+R w sektorze farmaceutycznym

Na przestrzeni ostatnich 15 lat można zauważyć rosnące nakłady na działalność B+R w branży farmaceutycznej. W roku 2000 nakłady te wynosiły około 26 miliardów dolarów. Obecnie cały globalny sektor farmaceutyczny inwestuje prawie 70 miliardów dolarów rocznie w badania nad innowacyjnymi molekułami. Jednocześnie liczba zaakceptowanych nowych molekuł pozostaje na jednakowym poziomie. Dane przedstawione na wykresie 3 przedstawiają nakłady na działalność B+R oraz liczbę nowo zarejestrowanych molekuł. W latach 2002–2011 agencja regulacyjna FDA akceptowało średnio 22 nowe leki (wyjątkiem był rok 2004, kiedy to FDA zatwierdziło 36 nowych molekuł).

Wykres 3. Roczne wydatki na B+R oraz liczba molekuł zaakceptowanych przez FDA w okresie 1996–2011

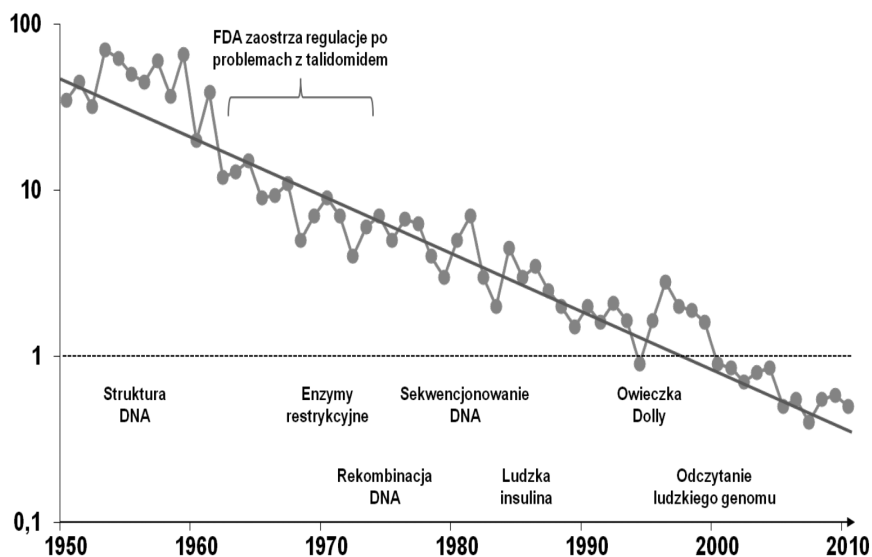


Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z raportu: PhRMA, 2010, 2011, 2012 Annual Report; brak danych za nakłady na B+R firm niestowarzyszonych z PhRMA w 2011 roku.

Fakt ten związany jest z malejącą produktywnością działów B+R. Wielkie koncerny farmaceutyczne, mimo rozwijania coraz to większej liczby innowacyjnych leków (wykres 5), nie są w stanie przełożyć tego na zwiększenie liczby rejestracji nowych molekuł. Dane zaprezentowane na wykresie 4 przedstawiają liczbę innowacyjnych molekuł możliwych do opracowania przy wydatku 1 miliarda dolarów na przestrzeni ostatnich 60 lat. Szacuje się, że w latach 50. XX w. firmy farmaceutyczne były w stanie opracować około 70–80 nowych związków przy nakładach rzędu 1 miliarda dolarów. W kolejnych dekadach liczba wytworzonych nowych molekuł sukcesywnie spadała. Duży skok nastąpił w połowie lat 60. XX w., kiedy to okazało się, że lek o nazwie Talidomid wpływa negatywnie na płody. Sam lek stosowany był przez kobiety w ciąży i miał zapobiegać nudnościom porannym. Po pewnym czasie zauważono, że statystycznie rodzi się o wiele więcej dzieci z upośledzeniem fizycznym (część dzieci miała zdeformowane kończyny; rodziły się bez rąk lub nóg). Owe kalectwo szybko skojarzono z nowym lekiem i przeprowadzono szereg badań, które nie były przeprowadzone przed wprowadzeniem leku na rynek. Okazało się, że Talidomid podawany kobietom w ciąży wpływał na upośledzenie embrionów. Po historii z Talidomidem FDA wprowadziło serię nowych regulacji dotyczących bezpieczeństwa innowacyjnych leków. Firmy farmaceutyczne były zobowiązane do przeprowadzenia szeregu stosunkowo nowych badań, które miały wykazywać bezpieczeństwo nowej molekuly dla życia i zdrowia pacjenta. Rosnące koszty procesu rozwoju nowego leku i wymagania stawiane firmom farmaceutycznym wpłynęły

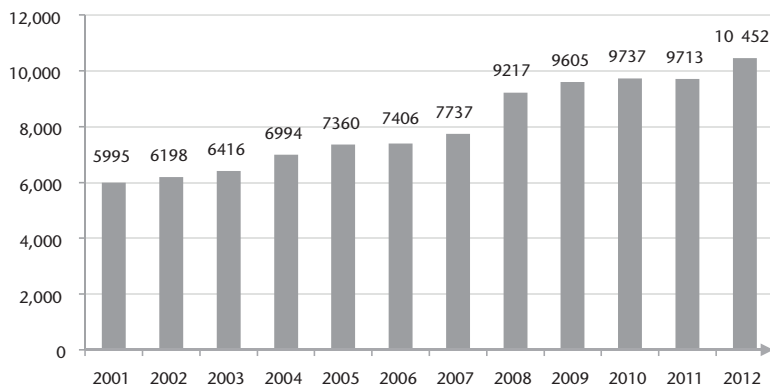
na zmniejszenie się produktywności procesu badawczo-rozwojowego. W roku 2007 ukazał się raport naukowy opracowany przez doktora J. DiMasiego i profesora H. Grabowskiego, w którym stwierdzono, że nakłady na proces stworzenia innowacyjnej molekuly przekroczył w 2005 roku 1,2 miliarda dolarów [11, s. 469–479].

Wykres 4. Liczba nowych molekuł przypadająca na 1 miliard dolarów wydatków na B+R (skorygowane o inflację)



Źródło: Koszty B+R oszacowane na podstawie rocznej ankiety PhRMA 2009. Liczba nowych molekuł jest sumą molekuł biologicznych oraz chemicznych zaakceptowanych przez FDA. Opracowanie własne na podstawie: Bernstein Research, *The Long View – R&D Productivity*.

Wykres 5. Liczba rozwijanych projektów przez firmy biotechnologiczne/farmaceutyczne



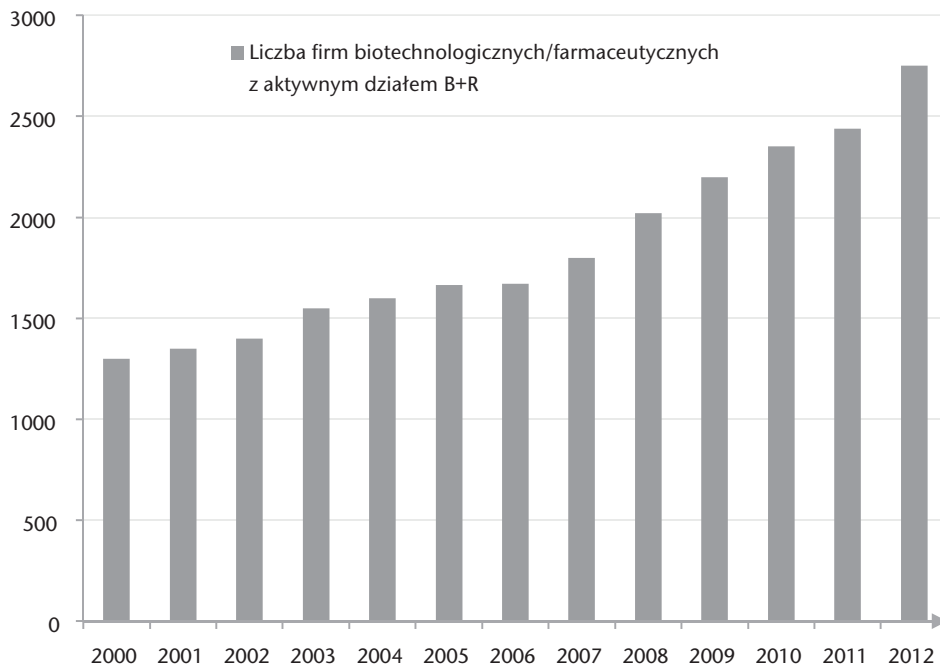
Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Citeline Pharma R&D Annual Review 2012*, http://www.citeline.com/wp-content/uploads/Citeline_2012_RD_Annual_Review1.pdf, s. 2.

3.2. Zmiana modelu biznesowego jako szansa rynkowa dla firm farmaceutycznych

W rezultacie zaostżenia regulacji prawnych i wprowadzenia obowiązku przeprowadzenia szeregu dodatkowych badań nad rozwijaną częścią produkcyjną procesów B+R wyraźnie się obniżyła, a największe światowe firmy farmaceutyczne wprowadzają na rynek średnio mniej niż jeden nowy produkt rocznie. W świetle powyższych zjawisk niezbędne wydają się alternatywne sposoby wypełnienia luki przychodowej wobec intensyfikacji badań realizowanych wewnątrz firmy przez własne zespoły z działu B+R.

W ostatnich dwóch dekadach szansy przewyższenia niekorzystnych tendencji dopatrywano się w konsolidacji sektora farmaceutycznego. Fuzje i przejęcia wygenerowały synergie w obszarach produkcji i sprzedaży, lecz nie przyniosły prawie żadnej wartości dodanej w obszarze B+R. Dodatkowo, w tym samym czasie działalność badawcza przestała być wyłącznie domeną dużych firm farmaceutycznych – obserwować można było rozkwit małych i średnich firm typu biotech (dane zaprezentowane na wykresie 6), które z powodzeniem odkrywają i rozwijają nowe, innowacyjne leki.

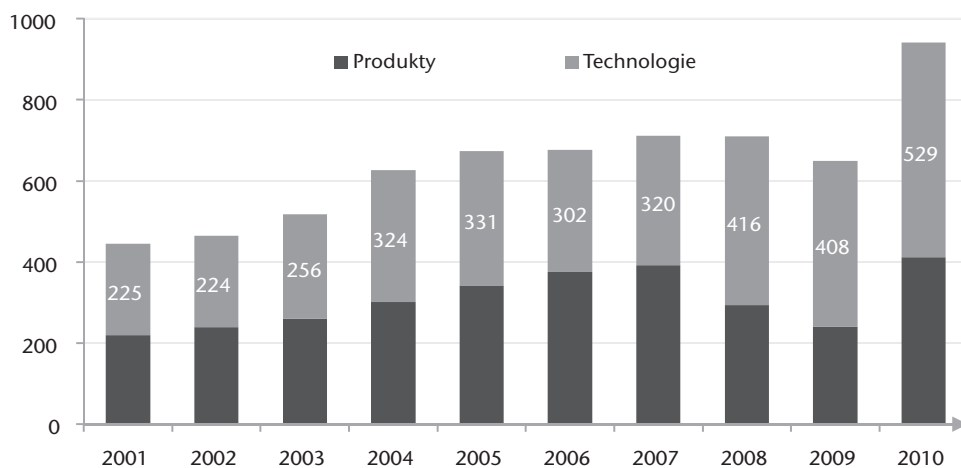
Wykres 6. Liczba firm biotechnologicznych/farmaceutycznych z aktywnym działem B+R w latach 2000–2012



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu *Citeline Pharma R&D Annual Review 2012*, http://www.citeline.com/wp-content/uploads/Citeline_2012_RD_Annual_Review1.pdf, s. 8.

Natomiast większe firmy farmaceutyczne zaczęły stopniowo dostrzegać i wykorzystywać potencjał projektów badawczych już doprowadzonych do pewnej fazy rozwoju. W konsekwencji firmy zaliczane do Big Pharma definiują swój główny obszar kompetencji już nie jako wewnętrzną działalność badawczo-rozwojową, lecz jako rozwój i komercjalizację projektów pozyskanych z zewnątrz. Preferowanym rozwiązaniem jest uzupełnienie portfolio produktowego poprzez zakup licencji na innowacyjnego „kandydata” bądź „kandydatów” na lek i dalsza współpraca w procesie ich wdrażania. Dane na wykresie 7 prezentują liczbę zawieranych transakcji produktowych oraz technologicznych na rynku farmaceutycznym w latach 2001–2010.

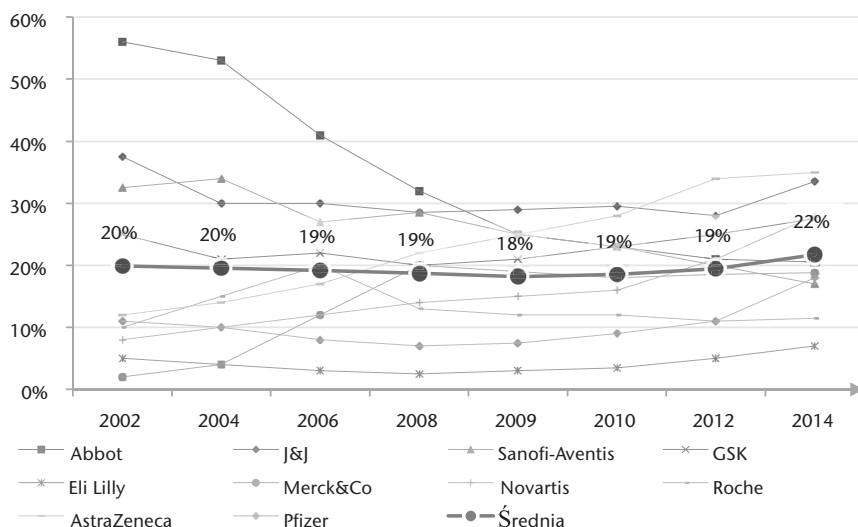
Wykres 7. Liczba transakcji licencyjnych w latach 2001–2010



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu: DataMonitor, *Pharmaceutical Licensing Overview*, DMHC2598, marzec 2010.

Taki model współpracy między koncernami farmaceutycznymi a małymi i średnimi firmami typu biotech daje wiele korzyści obydwu stronom. Z jednej strony, z perspektywy licencjobiorcy, możliwy jest transfer ryzyka związanego z niepowodzeniem projektów na wczesnej fazie rozwoju i kosztów badań podstawowych na podmioty z zewnątrz, które do tej pory samodzielnie realizowały projekt. Z drugiej strony, firmy udzielające licencji mogą otrzymać opłaty licencyjne sięgające nawet kilkuset milionów dolarów i pozyskać finansowanie dla kolejnych projektów. Taki model współpracy w zakresie rozwoju nowych leków stanowi szansę rynkową dla małych i średnich firm biotechnologicznych, które nie mają wystarczających środków i kompetencji w rozwoju klinicznym, jak również korzystną perspektywę dla innowacji. Na dzień dzisiejszy szacuje się, że firmy z grona Big Pharma przeznaczają około połowę swojego budżetu B+R na zakup licencji, a ponad 20% ich przychodów jest już generowanych przez produkty pozyskane z zewnątrz, co obrazują dane zaprezentowane na wykresie 8.

Wykres 8. Procent przychodów generowanych przez produkty licencjonowane



Źródło: opracowanie własne na podstawie raportu: DataMonitor, *Pharmaceutical Licensing Overview*, DMHC2598, marzec 2010.

4. Wycena wartości ekonomicznej projektów biotechnologicznych

Aby lepiej zrozumieć oraz oddać charakter oraz specyfikę projektów rozwijających innowacyjne molekuly, wiele firm sięga po narzędzia, w których wykorzystuje się zaawansowane modelowanie finansowe. Jednym z głównych zadań leżących w gestii kadry zarządzającej jest odpowiednia selekcja i wybór projektów do realizacji. Z tego powodu ważne jest wdrożenie procedury, która pozwoli na wybór oraz priorytetyzację projektów inwestycyjnych, które w przyszłości przyniosą największe korzyści ekonomiczne. Metody te pozwalają określić takie parametry, jak: maksymalna wartość sprzedaży, koszt, ryzyko, wykonalność, stopień innowacyjności czy też dopasowanie strategiczne rozwijanego projektu. Metody wyceny pozwalające określić wpływ poszczególnych parametrów na wartość przyszłych wolnych przepływów pieniężnych mogą posłużyć do porównania między sobą projektów rozwijanych w dziale B+R. Ostatecznie wycena oraz wartość projektu powinny posłużyć w trakcie negocjacji dotyczących odsprzedaży wartości niematerialnych i prawnych, jako podstawa do określenia wysokości opłat wstępnych, płatności przy osiągnięciu kamieni milowych projektu oraz wysokości tantiemów od sprzedaży leku. W trakcie rozmów dotyczących umowy licencyjnej obie strony, tj. licencjobiorca oraz licencjodawca, powinny dojść do porozumienia co do ceny aktywów, które są przedmiotem rozmów.

4.1. Parametry wpływające na wartość projektu

Podjmując temat wyceny projektów biotechnologicznych, można wyróżnić 4 najistotniejsze parametry, które wpływają na wartość projektu badawczo-rozwojowego związanego z lekami. Są to:

- przychody ze sprzedaży leku generowane po zakończeniu prac naukowo-badawczych;
- koszty rozwoju projektu, produkcji, promocji i marketingu;
- długość trwania prac badawczo-rozwojowych;
- ryzyko techniczne (określane jako ryzyko niepowodzenia poszczególnych etapów badawczo-rozwojowych) oraz ryzyko komercyjne/handlowe.

Przychody ze sprzedaży leku po ukończeniu prac naukowo-badawczych oraz akceptacji leku przez agencje regulacyjne są jednym z elementów, które w najistotniejszy sposób wpływają na wartość ekonomiczną wycenianego projektu. Jednak oszacowanie przyszłych przychodów, przy wieloletnim procesie rozwoju innowacyjnego leku, może być nie lada wyzwaniem. Aby w pełni zrozumieć i określić przychody generowane ze sprzedaży leku, należy szczegółowo przeanalizować rynek docelowy leku. W tym celu należy:

- określić docelową populację krajów będących przedmiotem analizy, w tym podział na poszczególne grupy wiekowe (np. kobiety powyżej 40 roku życia, mężczyźni z przedziału wiekowego 50–60 lat);
- oszacować wskaźniki epidemiologiczne: poziomu zachorowalności oraz występowalności danej choroby w określonych przedziałach wiekowych społeczeństw;
- określić diagnozowalność choroby (wynika to z faktu, że poziom diagnozowalności danego schorzenia jest zawsze mniejszy od poziomu zachorowalności na daną chorobę; przykładem mogą być choroby nowotworowe);
- oszacować potencjalną liczbę osób przyjmującą innowacyjny lek;
- oszacować wielkość udziału w rynku;
- opracować dogłębną i szczegółową analizę projektów konkurencyjnych i firm rozwijających projekty w tej samej grupie terapeutycznej wraz z określeniem poziomu prawdopodobieństwa sukcesu;
- ocenić potrzebę medyczną rozwijanej molekuly.

Bez wnikliwej i kompleksowej analizy powyższych elementów oszacowanie przyszłych przychodów generowanych ze sprzedaży leku może prowadzić do błędnych prognoz. Najtrudniejszym zadaniem jest oszacowanie udziału rynkowego, które zależy od wielu niewiadomych, tj. ceny, skuteczności medycznej leku, skutków ubocznych, pojawienia się potencjalnych leków konkurencyjnych czy też nakładów na promocję i marketing. Ciekawym przykładem może być prognoza sprzedaży leku Lipitor, oszacowana przed wprowadzeniem leku na rynek na około 800 milionów dolarów rocznie. Jak się okazało w rzeczywistości, produkt ten w szybkim tempie stał się

najlepiej sprzedającym się lekiem na świecie, osiągając sprzedaż na poziomie 12 miliardów dolarów w 2011 roku.

Koszty prac naukowo-badawczych oraz późniejsze nakłady w przypadku sukcesu klinicznego i akceptacji leku przez agencje regulacyjne stanowią najistotniejszą stronę kosztową badanego projektu. W punkcie 2 zostały wyszczególnione koszty konkretnych etapów procesu badawczo-rozwojowego dla małych i średnich firm biotechnologicznych. Należy dodać, że koszty te mogą się znacząco wahać. Wynika to z faktu nieprzewidywalności procesu badawczo-rozwojowego. Problemатyczne jest ponadto zróżnicowanie kosztów dla małych firm biotechnologicznych i dużych firm farmaceutycznych z grona *Big-pharmacy*. Naturalnie wielkie koncerny farmaceutyczne, generujące wielomilionowe zyski, mogą inwestować znaczne środki pieniężne liczone w setkach milionów dolarów w rozwój kliniczny innowacyjnych leków. Kolejnym rodzajem nakładów pieniężnych są koszty operacyjne związane z produkcją oraz dystrybucją innowacyjnego leku. W przypadku kosztów wytworzenia leku należy rozpatrzyć dwa warianty. Jeśli innowacyjna molekula jest przykładem leku małowcząsteczkowego, czyli powstała w drodze syntezy chemicznej, jej koszt wytworzenia będzie stosunkowo niski. Jeśli natomiast opracowany farmaceutyk będzie lekiem biologicznym, koszty związane z produkcją leku mogą być istotne i w znaczący sposób wpłynąć na wartość przyszłych wolnych przepływów pieniężnych. Należy również przeanalizować nakłady na promocję oraz marketing leku. W obecnych czasach sukces sprzedażowy leku jest silnie skorelowany z nakładami na jego promocję. Koszt kampanii marketingowych, reklam w mediach, promocji wśród lekarzy i farmaceutów może stanowić istotną część kosztów badanego projektu. A przypadku istnienia leków konkurencyjnych o podobnym mechanizmie działania, reklama może okazać się głównym motorem napędowym przychodów generowanych ze sprzedaży leku.

Długość trwania prac badawczo-rozwojowych ma również znaczący wpływ na wartość przychodów generowanych ze sprzedaży leku. Im później lek zostanie wprowadzony na rynek, tym krócej może on korzystać z ochrony patentowej (patent na lek innowacyjny przyznawany jest na 20 lat z możliwością przedłużenia o kolejne 5 lat [16]). Doświadczenia międzynarodowych koncernów pokazują, że po okresie ochrony patentowej przychody drastycznie spadają w wyniku wprowadzenia leków odtwórczych przez firmy konkurencyjne (w przypadku leków małowcząsteczkowych przychody spadają średnio o 73% po okresie 5 lat od momentu utraty ochrony patentowej; w przypadku leków biologicznych przychody spadają o około 25% w przeciągu 5 lat od wygaśnięcia patentu [17, s. 13]). Tym samym wcześniejsze wprowadzenie leku na rynki docelowe zazwyczaj skutkować będzie wyższymi przychodami. Kolejna kwestia związana jest ze stopą dyskontową wykorzystywaną w metodzie NPV. Współczynnik dyskontowy wykorzystywany jest jako stopa procentowa odzwierciedlająca oczekiwany poziom zwrotu z inwestycji i sprowadza wartość przyszłych

wolnych przepływów pieniężnych netto do okresu bieżącego. Im późniejsze wprowadzenie leku na rynek, tym większa utrata wartości ekonomicznej przez dodatnie wolne przepływy pieniężne netto.

Ryzyko techniczne i rynkowe są kategoriami nieodłącznie związanymi z projektem badawczo-rozwojowym. Ryzyko techniczne określane jest jako prawdopodobieństwo niepowodzenia przejścia poszczególnych etapów projektu rozwijającego innowacyjny lek (opisane szerzej w punkcie 2.9). Prawdopodobieństwo zarówno sukcesu klinicznego, jak i etapów przedklinicznych, wykorzystywane jest w niektórych metodach określania wartości ekonomicznej projektu (opisanych w kolejnych punktach). Ryzyko rynkowe/komercyjne może być definiowane jako prawdopodobieństwo, że przychody generowane ze sprzedaży leku nie pokryją w całości kosztów poniesionych na rozwój innowacyjnej molekuly. Ryzyko to jest ściśle związane z niemożnością precyzyjnego oszacowania udziału rynkowego badanej molekuly. Problematyczne również wydaje się określenie potrzeby medycznej w perspektywie 10 lat. Rynek biotechnologiczny rozwija się w bardzo szybkim tempie. Postępujące prace w dziedzinie inżynierii chemicznej, genetyki czy nanotechnologii mogą zaowocować przełomowymi odkryciami, które w sposób istotny zmienią obraz współczesnej medycyny i obecnie rozwijanych projektów.

Dodatkowym elementem, często pomijanym w tradycyjnych modelach wyceny, jest wartość opcji wykorzystywana w metodzie wyceny opcji realnych. Wynika to z małej znajomości problematyki opcji realnych i ich wykorzystania w zaawansowanych modelach wyceny. W literaturze przedmiotu można odnaleźć przykłady wielu rodzajów opcji realnych:

- opcja opóźnienia,
- opcja skali zmiany działalności (w tym opcja zmniejszenia lub zwiększenia),
- opcja zatrzymania i wznowienia działalności,
- opcja rezygnacji,
- opcja przyłączenia,
- opcja wzrostu [18, s. 30–34].

W przypadku projektów biotechnologicznych możliwa jest sytuacja zamknięcia projektu (opcja rezygnacji) w razie niepowodzenia jednego z etapów rozwoju badanej cząsteczki. Możliwe jest też rozszerzenie spektrum wskazań przy ujawnieniu się pozytywnych, dotąd nieznanych efektów stosowania leku w trakcie badań klinicznych. Możliwość zaniechania prac badawczo-rozwojowych czy też rozszerzenia działalności może mieć istotny wpływ na wartość ekonomiczną projektu. Ta elastyczność decyzyjna, niekwantyfikowana i niewyceniana w tradycyjnych metodach wyceny projektów inwestycyjnych (w tym NPV) posiada swoją wartość ekonomiczną.

4.2. Charakterystyka metod wyceny projektów biotechnologicznych

W chwili obecnej w literaturze przedmiotu nie ma pełnego konsensusu w sprawie doboru odpowiedniej metody wyceny projektów rozwijających innowacyjne leki. Ze względu na sprzeczne opisy i zastosowanie różnych metod oraz parametrów wejściowych analitycy/menadżerowie/kadra zarządzająca czują się niepewnie przy zastosowaniu wybranej metodyki wyceny. W porównaniu do sytuacji w innych branżach wycena ekonomiczna projektów w sektorze farmaceutycznym jest bardziej wymagająca ze względu na złożoność, czasochłonność oraz ryzyko procesów naukowo-badawczych. Główne zastrzeżenia to dobór odpowiedniej metody wyceny, metodyki, określenie założeń oraz interpretacja uzyskanych wyników.

Istnieją trzy główne finansowe metody wyceny stosowane w sektorze biotechnologicznym. Pierwsza z nich opiera się na metodzie wartości bieżącej netto (ang. *Net Present Value* – NPV). Literatura przedmiotu dopuszcza użycie nieco zmodyfikowanych metod, jak np. metoda stopy dyskontowej z ryzykiem (ang. *risk adjusted discount rate* – RADR). Kolejną metodą jest metoda probabilistyczno-statystyczna wartości oczekiwanej NPV (ang. *expected net present value* – E (NPV)) oparta na analizie drzewa decyzyjnego. Trzecia metoda to wycena opcji realnych (ang. ROV – *real options valuation*). *Zasadniczą różnicą pomiędzy metodą RADR oraz E (NPV) jest rozpatrywanie ryzyka technicznego związanego z procesem rozwoju leku.* Obie te metody wykorzystują wolne przepływy pieniężne netto (jak w przypadku metod dyskontowych), jednak metodyka wyliczania wartości ekonomicznej projektu znacznie różni się od siebie. Dodatkowo stopa dyskontowa wolnych przepływów pieniężnych netto powstałych w projekcie użyta w metodzie RADR powinna uwzględniać w sobie wszystkie możliwe ryzyka. Metoda E (NPV) uchwyci ryzyko techniczne w kalkulacji wartości oczekiwanej NPV przez przemnożenie zdyskontowanych wolnych przepływów pieniężnych netto przez prawdopodobieństwo ich wystąpienia, a najczęściej wykorzystywanym współczynnikiem dyskonta jest średni ważony koszt kapitału firmy (ang. *weighted average cost of capital* – WACC). Ostatnią metodą stosowaną przez menedżerów pracujących w branży farmaceutycznej jest wycena opcji realnych. Metoda ta, mimo że uważana jest za skomplikowaną i trudną do zrozumienia, uchwyci charakter projektów badawczo-rozwojowych rozwijających innowacyjne leki. Koncepcja ROV jest wykorzystywana w procesie kwantyfikacji elastyczności decyzyjnej zawartej w projektach, a w szczególności w projektach charakteryzujących się złożonością i wysokim ryzykiem, realizowanych w sposób sekwencyjny, w których można wyróżnić sformalizowane etapy. Metodyka ROV polega na określeniu wartości opcji realnej i dodaniu jej wartości do podstawowego modelu wyceny projektu opartego o tradycyjne NPV.

Podsumowanie

W przeciągu ostatnich 60 lat na rynku farmaceutycznym zarejestrowano ponad 1 334 nowych leków, które odegrały kluczową rolę w poprawie zdrowia pacjentów na całym świecie i wydłużyły życie chorych o około 2 miesiące w każdym roku [19]. Model biznesowy szeroko rozpowszechniony w II połowie XX wieku przez międzynarodowe koncerny farmaceutyczne, który zapewniał wysoki poziom przychodów i wysoką stopę zwrotu z inwestycji, okazał się w obecnych czasach nieaktualny: nastąpił spadek przełomowych odkryć w dziedzinie biotechnologii i farmacji, wzrosła konkurencja oraz koszty wprowadzenia nowego leku na rynek, a prawa regulacyjne oraz patentowe zostały zaostrzone. Czy przemysł farmaceutyczny będzie w stanie dostosować się do zmieniającego się rynku i osiągnąć tempo wzrostu z początku XXI wieku? Z jednej strony, obserwując działania firm w innych sektorach gospodarki, które wcześniej przechodziły okres recesji i stagnacji, można się spodziewać upadku części liczących się graczy na rynku farmaceutycznym oraz wzmożonych działań w obszarze fuzji i przejęć. Z drugiej strony, część międzynarodowych koncernów farmaceutycznych, antycypując pogłębiający się kryzys zmienia swoje strategie rozwoju i skupia swą uwagę na obszarach medycznych wcześniej raczej zaniebawianych jak choroby sierocne (ang. *orphan drugs*). Jednocześnie nastąpił zwrot ku projektom rozwijanym przez małe i średnie przedsiębiorstwa biotechnologiczne. Wielkie koncerny farmaceutyczne zauważyły korzyści wynikające z licencjonowania projektów doprowadzonych do określonych etapów rozwoju. Takie uzupełnienie własnego portfolio rozwijanych projektów (ang. *pipeline*) „kandydatami” na lek o wysokim potencjale rozwojowym może wpłynąć na poprawę wskaźników finansowych grupy oraz zapewnić firmie wysokie przychody generowane w przyszłości ze sprzedaży leku. Jednak aby decyzje podejmowane przez kadre zarządzającą odnoszące się do kwestii selekcji projektów inwestycyjnych były w pełni świadome, należy wprowadzić wystandaryzowany proces wyceny, który pozwoli na porównanie ze sobą potencjalnych projektów pod względem efektywności ekonomicznej. Niestety obecnie wśród analityków rynku farmaceutycznego nie ma konsensusu co do doboru metody stosowanej w procesie wyceny projektów biotechnologicznych. Literatura przedmiotu nie określa w sposób jednoznaczny metodyki wyceny, a każda firma farmaceutyczna/biotechnologiczna w sposób indywidualny traktuje obszar wyceny projektów. Powyższe rozważania dowodzą, że w celu usystematyzowania zagadnień związanych z pojęciem wyceny wartości ekonomicznych projektów rozwijających innowacyjne leki, konieczny jest stały rozwój koncepcji teoretycznych oraz dalsze badania empiryczne.

Niniejsza publikacja stanowi wprowadzenie do szerokiej tematyki, jaką jest wycena projektów badawczo-rozwojowych w obszarze biotechnologii, a jej rozwinięcie, w tym szczegółowa charakterystyka istniejących koncepcji, będzie kontynuowane w kolejnym studium.

Bibliografia

- [1] *A guide to the Project Management Body of Knowledge*, USA 2000.
- [2] Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2002.
- [3] PRINCE2 2004 Glossary of Terms – English – Polish, 2004.
- [4] Kasperek M., *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
- [5] Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- [6] Nauka i technika w 2001 roku, GUS, Warszawa 2003.
- [7] Szopik K., *Innowacje, Przedsiębiorczość i Gospodarka oparta na wiedzy, Działalność badawczo-rozwojowa w Polsce*, Zeszyty Naukowe nr 453, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
- [8] Niedbalska G., *Definicja pojęć z zakresu statystyki, nauki i techniki*, GUS, Warszawa 1999.
- [9] Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [10] PhRMA Organization, *Drug Discovery: Understanding the R&D process*; http://www.phrma.org/sites/default/files/159/rd_brochure_022307.pdf, [19.09.2012].
- [11] DiMasi J., Grabowski H., *The cost of biopharmaceutical R&D: Is biotech different?*, “Managerial and Decisions Economics” 2007, No. 28.
- [12] Keegan K., *Biotechnology Valuation: An introductory guide*, John Wiley & Sons, New York 2008.
- [13] Friedman L.M., Furberg C.D., DeMets D. L., *Fundamentals of Clinical Trials 4th Edition*, Springer Science, 2010.
- [14] Bogdan B., Villiger R., *Valuation in life sciences: The practical guide*, Springer, 2010.
- [15] E.D. Zanders, *The Science and Business of Drug Discovery*, Springer, 2011.
- [16] European Medicines Agency, *Optimising Regulatory Strategy*, http://www.ema.europa.eu/docs/en_GB/document_library/Presentation/2011/06/WC500107050.pdf, [19.09.2012].
- [17] Raport Deloitte oraz Thomson Reuters, *Measuring the return from innovation. Is R&D earning its investment?*, http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/life-sciences/da3c9279595c3310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm, [19.09.2012].
- [18] Rogowski W., *Opcje realne w przedsięwzięciach inwestycyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [19] Arias E., *United States Life Tables*, National Center for Health Statistics, 2004, http://www.cdc.gov/nchs/nsrv/nsrv56/nsrv56_09.pdf, [19.09.2012].

METODY WYCENY PROJEKTÓW ROZWIJAJĄCYCH INNOWACYJNE LEKI

Streszczenie

Polska literatura naukowa jest stosunkowo uboga w opracowania, artykuły czy też publikacje naukowe dotyczące koncepcji wyceny projektów rozwijających innowacyjne leki. Jest to spowodowane głównie faktem, że żadna polska firma do początku XXI wieku nie prowadziła prac naukowo-badawczych nad innowacyjnymi lekami. Jednak sytuacja na rynku farmaceutycznym zmienia się dynamicznie i kadra zarządzająca polskich firm farmaceutycznych, widząc zachodzące transformacje na rynku, stara się naśladować poczynania globalnych graczy. W konsekwencji na polskim rynku zaczęły powstawać pierwsze działy badawczo-rozwojowe (B+R).

Polskie firmy farmaceutyczne w niedalekiej przyszłości staną przed możliwością podpisania umowy licencyjnej lub sprzedaży wartości niematerialnych i prawnych powstałych w procesie postępujących prac nad innowacyjnymi lekami. Aby w pełni oddać charakter prac naukowo-badawczych, wysoki poziom ryzyka rozwijanych projektów oraz potencjał rozwijanej molekuly, należy wprowadzić wystandaryzowany i sformalizowany proces wyceny projektów, bazujący na wiedzy z zakresu biotechnologii, farmakoekonomiki oraz finansów przedsiębiorstw.

SŁOWA KLUCZOWE: PROJEKT BIOTECHNOLOGICZNY, INNOWACYJNE LEKI, WYCENA

VALUATION METHODOLOGIES OF A DRUG DISCOVERY PROJECTS

Abstract

Valuation of a drug discovery project is so far an unexplored area in a Polish scientific literature. There is a notable lack of monographs, white papers, scientific articles and literature reviews regarding mentioned topic. First of all, this scarcity is caused by the former situation of Polish pharmaceutical companies. None of them, until beginning of 21st century, were involved in developing an innovative drug. However, the contemporary shape of the pharmaceutical market has changed dramatically and Polish managers conscious of upcoming changes decided to follow the path of multinational pharmaceutical companies and founded first Research & Development (R&D) departments.

In near future Polish pharmaceutical companies may encounter the opportunity to sign a co-development agreement or to out-license its ongoing projects. To be fully aware of the market price of the project, management has to determine its value drivers. To capture the nature of the scientific research, a high level of risk and uncertainty and the molecule's market capabilities, it is crucial to create standardized and formalized process of project valuation, based on the knowledge from disciplines like biotechnology, pharmacoeconomics and corporate finance.

KEY WORDS: DRUG DISCOVERY, BIOTECHNOLOGY, R&D, VALUATION

RECENZJE I OMÓWIENIA

Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji

Agnieszka A. Szpitter

W tym roku na polskim rynku wydawniczym ukazała się interesująca książka Agnieszki A. Szpitter pt. *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji* wydana przez Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego. Jej oryginalność polega na połączeniu ze sobą trzech bardzo ważnych zagadnień z punktu widzenia zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, mianowicie: zarządzania wiedzą, innowacyjności oraz zarządzania projektami. Jednym z kluczowych czynników sukcesu każdego przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy jest jej pozyskiwanie i umiejętne wykorzystywanie w procesach podejmowania decyzji. Przedsiębiorstwo, chcąc uzyskać przewagę konkurencyjną, musi w odpowiedni sposób nią zarządzać. Nie wystarczy tylko nabywać wiedzę. Ważnymi etapami jest również dzielenie się nią między pracownikami, zatrzymywanie jej w przedsiębiorstwie oraz zastosowanie jej w jego działalności. Następnym kluczowym czynnikiem sukcesu jest systematyczne podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań innowacyjnych we wszystkich jego obszarach. Taki sposób postępowania zapewni przedsiębiorstwu nie tylko uzyskanie przewagi konkurencyjnej, lecz także to, że będzie ona trwała. Łatwość dostosowania się do zmieniającego się otoczenia jest konsekwencją wdrażania w przedsiębiorstwie koncepcji zarządzania projektami, która zapewnia elastyczność. Aby w pełni można było wykorzystać zalety zarządzania projektami, dojrzałość projektowa przedsiębiorstwa powinna być na wysokim poziomie. Dlatego też uważam, że problem zarządzania wiedzą w tworzeniu innowacji produktowych poruszany w recenzowanej książce jest bardzo ważny i aktualny.

Autorka postawiła sobie bardzo ambitne zadanie dotyczące „zrozumienia i wyjaśnienia czynników, które podczas tworzenia innowacji produktu (kolekcji) mogą wspierać lub hamować zarządzanie wiedzą w organizacji przez zespół projektowy

w uzyskaniu dojrzałości projektowej”¹. Zostało ono zrealizowane w oparciu o przeprowadzone badania w siedmiu przedsiębiorstwach z polskim kapitałem, zajmujących się projektowaniem, wytwarzaniem i sprzedażą odzieży damskiej. Postawiono dwa pytania badawcze. Pierwsze dotyczyło roli, jaką odgrywa rozwijanie dojrzałości projektowej w zarządzaniu wiedzą w procesie tworzenia innowacji produktu (kolekcji) przez zespół projektowy. Drugie odnosiło się do czynników/warunków organizacyjnych wspierających lub hamujących rozwój wiedzy między członkami zespołu projektowego przy tworzeniu innowacji produktu (kolekcji)². W recenzowanej książce została udzielona odpowiedź na pierwsze pytanie. Omówienie wyników badań zostało poprzedzone wnikliwymi studiami literaturowymi dotyczącymi omawianych kwestii. A zgodnie z zapowiedzią Autorki następna książka (część druga) Jej autorstwa zostanie poświęcona odpowiedzi na drugie pytanie i będzie zatytułowana: *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model tercji organizacji – ujęcie fraktalne*.

Moim zdaniem Autorka wywiązała się z tego zadania bardzo dobrze. W części teoretycznej książki w sposób szczegółowy opisała koncepcję zarządzania wiedzą oraz innowacje jako czynnik rozwoju organizacji. Scharakteryzowała wiedzę jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa, zwracając uwagę na różne jej rodzaje. Przedstawiła także różne modele zarządzania wiedzą, które mogą być zastosowane w praktyce gospodarczej. Zwróciła uwagę, że wiedza również jest aktywem intelektualnym przedsiębiorstwa. Dzięki takiej charakterystyce wiedzy czytelnik otrzymał pełny obraz na temat roli, jaką pełni w zarządzaniu, co z punktu widzenia menedżerów, którzy chcą sprawnie zarządzać przedsiębiorstwem, jest bardzo istotne. Stanowi także dobrą podstawę do prowadzenia dalszych dyskusji naukowych.

Interesujące są rozważania Autorki dotyczące innowacji. W sposób bardzo pogłębiony zaprezentowała znaczenie i klasyfikacje innowacji, odwołując się do przykładów z praktyki. Biorąc pod uwagę tematykę badań, ważne jest przedstawienie dzieje trendów konsumenckich. Autorka zbyt mało uwagi poświęciła innowacjom wartości, które według mnie są innowacjami jednymi z kluczowych. Chcąc wprowadzić innowacje w różnych obszarach działania przedsiębiorstwa, bardzo często należy rozpocząć od zmiany wartości i norm, które są w nim przestrzegane. Z uwagi na to, że dotyczą one samych pracowników, są one bardzo trudne do zmiany. Ważną poruszoną kwestią, choć ogólnie, są modele innowacji. Scharakteryzowano różne modele innowacji, podkreślając związek między B+R, produkcją, marketingiem oraz klientem. Omawiając związki między wymienionymi obszarami, należałoby dodać jeszcze jeden obszar finansów, które w istotny sposób wpływają na pozostałe obszary. Oczywiście relacje te są dwustronne. Należy zgodzić się z Autorką, że należy

¹ A.A. Szpitter, *Zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji: model dojrzałości projektowej organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 9.

² Tamże, s. 103.

„uświadamiać przedsiębiorstwom wzrastające znaczenie modelu otwartej innowacji jako nowego paradygmatu organizowania przedsiębiorstwa (...)”³. To stwierdzenie jest fundamentalne, ponieważ pokazuje, w jaki sposób każde współczesne przedsiębiorstwo może odnieść sukces. Na szczególną uwagę zasługuje omówienie w recenzowanej książce innowacji procesowych w przedsiębiorstwie z uwagi na powszechność stosowania zarządzania procesami w organizacji i dlatego, że wychodzi się w nim od potrzeb klienta. Dokonaniem Autorki jest wprowadzenie nowego pojęcia innowacji projektowej oznaczającej „holistyczne podejście do zarządzania wiedzą w tworzeniu innowacji produktu w ujęciu projektowym. Innowacja projektowa rozumiana jest jako umiejętność zarządzania wiedzą projektową i wiedzą specjalistyczną (branżową, dziedzinową) w tworzeniu innowacji produktu”⁴. Zaproponowała również dwustopniową klasyfikację innowacji według kryterium domeny ich oddziaływania⁵, która może stać się bardzo użyteczna przy dokonywaniu analiz dotyczących innowacji występujących w przedsiębiorstwie. Rozdział poświęcony innowacjom w przedsiębiorstwie stanowi bardzo dobre kompendium. Czytelnik zostaje wyposażony w wiedzę, która stanowi dobrą podstawę do prowadzenia dalszych rozważań teoretycznych lub z powodzeniem może być wykorzystana w prowadzeniu działalności gospodarczej.

Według mnie w tej części książki zabrakło rozdziału poświęconego zarządzaniu projektami i dojrzałości projektowej organizacji, co pozwoliłoby na kompleksowe przedstawienie poruszanej problematyki w świetle teorii przedmiotu. Rekompensatą za niezamieszczenie tych zagadnień w tej części jest ich ogólne omówienie w rozdziale metodycznym dotyczącym przeprowadzonych badań.

W drugiej części książki przedstawiono metodyczną koncepcję postępowania badawczego oraz analizę wyników badań empirycznych. Na szczególne wyróżnienie zasługuje opisanie przez Autorkę metodyki badań. Sposób opisu świadczy o Jej dużej dojrzałości naukowej oraz bardzo dobrze przygotowanej koncepcji badań. Przedstawiła w sposób syntetyczny podejście holistyczne w konstruowaniu modelu tercjii organizacji. W oparciu o to podejście zaprezentowała autorski model tercjii innowacji projektowej w badaniu dojrzałości projektowej, „który powstał z połączenia modelu dojrzałości projektowej H. Kerznera i modelu tercjii organizacji SSL A.A. Szpitter”⁶. Został on scharakteryzowany w sposób bardzo szczegółowy. Moim zdaniem model jest zbudowany poprawnie metodycznie, ponieważ zawiera wszystkie istotne elementy, które mogą mieć wpływ na innowacje produktowe. Uwzględniła proces innowacji na poziomie strategii, na poziomie struktury wertykalno-horyzontalnej oraz na poziomie zespołu projektowego. Dyskusyjnym może być wyodrębnienie tylko trzech poziomów. Może wskazane byłoby wyodrębnienie oddzielnego poziomu techniki czy

³ Tamże, s. 74.

⁴ Tamże, s. 181.

⁵ Tamże, s. 59.

⁶ Tamże, s. 103.

kultury. Niemniej jednak uważam, że Autorka miała prawo do przyjęcia pewnych założeń upraszczających. W modelu połączono w umiejętny sposób proces innowacji z poziomami dojrzałości organizacji. Omówiony model jest oryginalny i przydatny zarówno dla teoretyków, jak i praktyków. W sposób bardzo przystępny zostały zaprezentowane wyniki badań. Po dokonaniu charakterystyki polskiego rynku przemysłu odzieżowego Autorka dokonała analizy i oceny wyników badań jakościowych siedmiu przedsiębiorstw. Dużą zaletą tego opisu jest jednakowa struktura prezentacji wyników każdego przedsiębiorstwa. Na zakończenie w sposób syntetyczny i rzeczowy dokonała podsumowania analizy przeprowadzonych badań i sformułowała wnioski. Wyniki badań są bardzo interesujące i motywujące do dalszych przemysłów dotyczących poruszanych w recenzowanej książce zagadnień. Według mnie scharakteryzowane badania są nowatorskie, ponieważ zgodnie z posiadaną przeze mnie wiedzą do tej pory w Polsce nie zostały przeprowadzone tego typu badania.

Recenzowana książka prezentuje autorski pogląd na zarządzanie wiedzą w tworzeniu innowacji. Na stu osiemdziesięciu dwóch stronach w sposób bardzo kompetentny została omówiona najnowsza wiedza dotycząca roli zarządzania wiedzą w innowacjach produktowych w aspekcie projektowym oraz przedstawiono wyniki badań dotyczących tej problematyki. Jej zaletami jest również przedstawienie wyników badań innych autorów, odwoływanie się do praktyki gospodarczej oraz odnośnienie się do sytuacji w Polsce.

Zachęcam do przeczytania recenzowanej książki pracowników naukowych, studentów kierunku zarządzania oraz menedżerów. Po jej lekturze czytelnik uzyska pogłębioną wiedzę na temat roli zarządzania wiedzą w tworzeniu innowacji produktowych, która powinna być dalej wykorzystywana zarówno w rozważaniach teoretycznych, jak i w praktyce gospodarczej.

Piotr Wachowiak

WSPOMNIENIE BRONISŁAWA BIEGELEISENA-ŻELAZOWSKIEGO

W dniu 31 maja 2013 r. mija 50. rocznica śmierci Bronisława Biegeleisena-Żelazowskiego, którego praktyczny dorobek badawczy wśród przedstawicieli nurtu humanizacyjnego na stałe wpisał się do historii myśli organizatorskiej. Profesor Bronisław Biegeleisen-Żelazowski był człowiekiem o bardzo wszechstronnych zainteresowaniach naukowych, a różnorodność ta stała się inspiracją w uprawianiu psychologii pracy i psychologii inżynierskiej [5, s. 57], prowadzeniu czynnej działalności doradczej na gruncie naukowej organizacji pracy oraz podejmowaniu dyskursów w zakresie aktualnych problemów społecznych i organizacyjnych.

Bronisław Biegeleisen-Żelazowski urodził się 3 maja 1881 roku w Monachium, jako syn przebywającego tam wówczas z rodziną lwowianina Henryka Biegeleisena, etnologa i historyka literatury polskiej. Studia inżynierskie ukończył na Politechnice Lwowskiej w 1903 r., gdzie począwszy od 1906 r. pracował naukowo, zajmując się zagadnieniami techniki sanitarnej. Następnie wyjechał do Niemiec, gdzie na Politechnice w Berlinie odbył pełne studia techniczne, w 1905 r. uzyskał doktorat w dziedzinie nauk technicznych, a kilka lat później w 1909 r. habilitował się w tym zakresie [8, s. 85].

Stopniowo rozwijane zainteresowania badawcze B. Biegeleisena-Żelazowskiego przesuwały się z dziedziny techniki w kierunku problemów organizacji pracy, zwłaszcza pracy robotniczej w przemyśle i transporcie, co w konsekwencji ugruntowało zainteresowania badacza w obszarze zagadnień psychologii pracy [6, s. 5]. Po powrocie do kraju począwszy od 1915 r. pracował w szkole Przemysłu w Krakowie, gdzie w 1920 r. założył Instytut Psychotechniczny, którym kierował do 1939 r. [8, s. 85]. W trakcie pracy w Instytucie w latach 1921–1922 przeprowadził, pierwsze w Polsce, badania z zakresu psychotechniki przemysłowej w oddziale produkcji kołków szewskich w zakładach drzewnych w województwie kieleckim. Rezultaty swoich badań opublikował na łamach „Przeglądu Organizacji” w 1926 r. [1]. Przyczyną podjęcia badań była relatywnie niska jakość produkcji, wskutek czego zakłady sprzedawały swoje produkty po cenie o 20% niższej od uzyskiwanej przez innych, ówczesnych producentów [7, s. 234]. Pierwsze miesiące badań były zorientowane na wprowadzanie zmian technicznych, które niestety nie przyniosły poprawy jakości produkcji.

W obliczu niepowodzenia B. Biegeleisen-Żelazowski zaczął obserwować przebiegi procesów pracy na stanowiskach roboczych w badanym oddziale produkcyjnym oraz analizować istniejącą w zakładzie dokumentację. W trakcie prowadzonych badań w zakładzie zidentyfikowano trzy typy stanowisk obsługi: pił poprzecznych, ostrza-rek oraz rozdzielarek, które istotnie wpływają na ilość i jakość produkcji. Następnie, oprócz szczegółowej analizy pracy, obserwacje zorientowano na ocenę uzdolnień robotników, w kierunku pracy wykonywanej na badanych stanowiskach. W rezultacie podjętych obserwacji B. Biegeleisen-Żelazowski stwierdził, iż uzyskany wzrost jakości wyrobów nie jest zależny bezpośrednio od jakości materiału, systemu wynagrodzeń ani uwarunkowań materialnego środowiska pracy, ale „(...) wszelkie korzystne zmiany w ruchu tego oddziału należy z wielkim prawdopodobieństwem przypisać wpływowi badań psychotechnicznych (...)”. Zasadność sformułowanej hipotezy, opartej na analizie prac F.B. Gilbretha i badaniach niemieckich fizjologów E. Atzlera i W. Poppelreuthera, poparł wnioskiem, iż „(...) psychotechnika przemysłowa ma zakres działania daleko węższy, ale też i ściślej określony aniżeli ogólna psychotechnika, gdyż w psychotechnice przemysłowej chodzi o dobór odpowiednich pracowników do obsługi pewnych specjalnych maszyn. Ponadto praca w przemyśle polega na pewnej, określonej liczbie ruchów ręki (względnie innej części ciała) pod kontrolą organów zmysłowych (oczu, uszu, dotyku) i postrzeżeń (np. postrzeżeń ruchowych), z których jeden lub kilka ruchów stanowi *niezmiennik*, który najczęściej się powtarza lub ma największy wpływ na wydajność pracy. Znalezienie owych niezmienników pracy i zmierzenie uzdolnień ludzkich w kierunku tych niezmienników – to zadanie psychotechniki w przemyśle (...)” [1, s. 146].

W roku 1925 powstało w Warszawie, przy współpracy profesora J. Joteyki – psychologa światowej sławy, Polskie Towarzystwo Psychotechniczne, w pracach którego B. Biegeleisen-Żelazowski aktywnie uczestniczył. Na uznanie działalności Towarzystwa zasługuje fakt, iż przyczyniło się ono do rozwoju psychologii na gruncie polskim, wydając kwartalnik zatytułowany „Psychotechnika” [4, s. 22].

W tym okresie istotnym elementem dorobku B. Biegeleisena-Żelazowskiego było również podjęcie problemu reorganizacji w administracji państwowej i samorządowej oraz dokonanie analizy krytycznej istniejącego stanu rzeczy, wygłoszone w trakcie odczytu 8 grudnia 1926 r. w Krakowskim Towarzystwie Technicznym¹. Analizę stanu istniejącego rozpoczął od słów krytycznych systemu biurokracji, kontestując je stwierdzeniem, iż „(...) wszystkie niemal państwa w Europie cierpią na hipertrofię urzędów, wszędzie trwa walka o obcięcie zbyt wybujałych budżetów a cała prasa rozbrzmiewa od haseł reformy administracji (...)” [2, s. 151]. Rozwiązanie problemu upatrywał w konieczności reformy administracji popartej zespoleniem

¹ Odczyt ten, pt. *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, w pełnym brzmieniu został opublikowany w 4 numerze „Przeglądu Organizacji” w 1927 r. [2].

wiedzy administracyjno-prawniczej z nauką organizacją pracy. W uzasadnieniu swojego wywodu B. Biegeleisen-Żelazowski zasugerował dwie metody postępowania w reorganizacji administracji – syntetyczną i analityczną [2, s. 153–159]. Metoda syntetyczna rozpoczyna reorganizację od całości ustroju danego przedsiębiorstwa czy urzędu, opiera się na z góry zamierzonym planie zmiany i zostaje wprowadzona w życie, podążając w dół od całości do szczegółów. Organizując według tej metody jakiegokolwiek ministerstwo, organizator rozpoczyna od centrali danego ministerstwa, kolejno postępując w kierunku coraz to niższych szczebli (urzędów). Jako przykład rozwiązań o charakterze syntetycznym scharakteryzował reorganizację Działu Poczt, Telegrafów i Telefonów w Ministerstwie Robót Publicznych, przeprowadzoną przez H. Fayola we Francji w 1921 r., jak również przedstawił krytycznie możliwości „uprzemysłowienia administracji” w adaptacji koncepcji zapożyczonych od Fayola przez bolszewików na przykładzie Instytutu Techniczno-Administracyjnego w Moskwie.

Natomiast metodę analityczną, zakładającą reorganizację od szczebli najniższych i skupieniu jej w pewnych ośrodkach, scharakteryzował przez prezentację systemu organizacji pracy na poczcie w Niemczech. W tym przypadku został wyeksponowany kontekst psychotechniczny badań oraz charakterystyka utworzenia w 1922 r. pierwszej niemieckiej pracowni psychotechnicznej przy Urzędzie Telegraficzno-Technicznym w Berlinie. W ujęciu analitycznym, wskazując walory tego sposobu, zaprezentował również reorganizację administracji w Holandii.

System administracji publicznej w Polsce, zaprezentowany na przykładzie Ministerstwa Spraw Wewnętrznych (Centrala w Warszawie), został nazwany przez B. Biegeleisena-Żelazowskiego „szufladkowym” [2, s. 160]. Istota takiego rozwiązania, niemająca nic wspólnego ani z metodą syntetyczną ani analityczną, sprowadza się do tego, iż kolejni szefowie przenoszą określone komórki z jednego pionu do drugiego. Stwierdzenie takiego stanu rzeczy argumentował zestawieniem zawartym w tablicy retrospektywnej, w której ujął zmiany w przyporządkowaniu wydziałów departamentom w latach 1918–1926. W słowie ostrej krytyki sformułował niezwykle aktualne konkluzje dotyczące uwarunkowań reorganizacji administracji publicznej w Polsce [2, s. 163]:

- należy zespolic wiedzę organizacyjno-prawniczą z nauką organizacją pracy;
- w zastosowaniu zasad naukowej organizacji pracy do administracji publicznej należy w silniejszym stopniu, niż w przemyśle, uwzględnić metody psychologii stosowanej, a w szczególności badania psychotechniczne;
- w Polsce z powodu silnych wpływów stronnictw politycznych, koterii i protekcji organizatorom zaleca się metodę analityczną, która mimo że jest skromniejsza i mniej efektowna na zewnątrz, z pewnością okaże się skuteczniejsza przez wybór pewnych władz czy urzędów i organizowanie ich stopniowo od działów drobnych do ważniejszych.

W dalszym okresie swoich doświadczeń praktycznych B. Biegeleisen-Żelazowski pełnił funkcję kierownika Miejskiego Biura Organizacji Pracy w Krakowie. Wówczas uczestniczył również w badaniach organizacyjnych prowadzonych w Gazowni Krakowskiej. W rezultacie współpracy stwierdził, iż przedsiębiorstwa użyteczności publicznej podlegają „tym samym zasadom gospodarki społecznej, co każde przedsiębiorstwo przemysłowe” [7, s. 237–238]. Opis szczegółowy prowadzonych badań został opublikowany w artykule współautorskim B. Biegeleisena-Żelazowskiego i dyrektora gazowni M. Seiferta w 1935 r. na łamach „Przeglądu Organizacji” [3].

Pomimo intensywnej pracy doradczej B. Biegeleisen-Żelazowski kontynuował studia w zakresie psychologii pracy, które pozwoliły mu w 1936 r. uzyskać doktorat z filozofii na Uniwersytecie Poznańskim. Po zakończeniu II wojny światowej został profesorem nadzwyczajnym na Uniwersytecie Warszawskim i Uniwersytecie Łódzkim oraz w Politechnice Warszawskiej. W 1949 r. objął stanowisko samodzielnego pracownika naukowego w Instytucie Ekonomiki i Organizacji Przemysłu w Warszawie, gdzie założył Zakład Normowania Pracy, w którym zajmowano się wdrażaniem nowych metod pracy w przemyśle włókienniczym oraz normowaniem pracy za pomocą normatywów elementarnych [5, s. 57; 7, s. 238].

Powołując się na zapisy T. Kotarbińskiego, datuje się, iż rejestr publikacji profesora B. Biegeleisena-Żelazowskiego obejmuje około 60 pozycji, publikowanych w języku polskim, niemieckim, francuskim i angielskim, a dotyczą one w szczególności dziedziny nauki o organizacji pracy i psychologii pracy. Do najważniejszych, przedwojennych dzieł należą prace o uświadomieniu zawodowym młodzieży krakowskiej (1929 r.), o roli psychotechniki w szkole (wydanie francuskie z 1930 r.), o poradnictwie w świetle badań psychologicznych (1931 r.), o metodach statystycznych w psychologii (1935 r.). W okresie powojennym rezultatem zainteresowań i współpracy z praktyką było wydanie obszernego podręcznika poradnictwa zawodowego. Istotną pozycję w dorobku B. Biegeleisena-Żelazowskiego stanowi samodzielnie zredagowany przez Niego zbiór cennych artykułów wybitnych uczonych na temat nauki organizacji i zarządzania, zatytułowany *Wiedza o pracy ludzkiej*, wydany dzięki staraniom Profesora w 1961 r. [6, s. 6] W pracy tej czołowe miejsce zajmuje szkic B. Biegeleisena-Żelazowskiego pt. *Cele i zadania nauki o pracy*, w którym Autor zawarł krytyczną syntezę rozwoju nauki organizacji i zarządzania od czasów F.W. Taylora do badań operacyjnych i prakseologii T. Kotarbińskiego. Pierwszym kierunkiem dyskursu była krytyka atomistycznej koncepcji F.W. Taylora, poparta pogłębioną analizą skutków daleko idącego podziału pracy, osiągającego granicę techniczną w warunkach produkcji potokowej. W tym kontekście autor zidentyfikował ujemne strony produkcji potokowej zarówno organizacyjno-techniczne, jak i psychologiczno-socjologiczne, które ze względu na swoje zainteresowania artykułował szczególnie, a zaliczył do nich m.in.: degradację zawodów, wynikającą ze skrócenia czasu przyuczenia do minimum, brak zainteresowania pracą spowodowany jej nadmiernym uproszczeniem

i powtarzalnością, czyli monotonią, oraz płynność kadr wynikającą z braku zadowolenia z pracy. Drugi kierunek dotyczył zasad pomiaru czasu pracy, który w taylorzynie oparty na średniej arytmetycznej, stanowił nadmierne uproszczenie, a tymczasem zmienność jest cechą charakterystyczną pracy człowieka (w odróżnieniu od pracy maszyny, zawsze stałej w warunkach technologicznych)².

Niewątpliwie największe dzieło badacza stanowi monografia zatytułowana *Zarys psychologii pracy* wydana w 1967 r. W pracy tej B. Biegeleisen-Żelazowski podejmuje szereg problemów dotyczących prekursorskiego na gruncie polskim ujęcia psychologii pracy. W zarysie tym interesujące wydają się także rozważania na temat teorii informacji i komunikacji odniesione do głównych funkcji ludzkich w układzie człowiek – maszyna [4, s. 16–17]. Dowodem szczególnej aktywności i żywotności Profesora było objęcie stanowiska kierownika Zakładu Psychologii przy Ośrodku Badań Transportu Samochodowego w Warszawie w wieku 80 lat.

Dorobek tego wybitnego uczonego, oprócz niewątpliwego wkładu w rozwój psychologii pracy, ma szczególne znaczenie również w rozwoju nauki organizacji i zarządzania oraz, ze względu na swój utylitarny charakter, może stanowić źródło inspiracji współczesnych badaczy. W dowód uznania zasług Profesor Bronisław Biegeleisen-Żelazowski został członkiem honorowym Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa oraz Międzynarodowego Stowarzyszenia Psychologii Stosowanej [7, s. 240]. Podzielając opinię T. Kotarbińskiego, należy uznać i docenić postawę Profesora, który „niezmordowanie poświęcił swoją pracę sprawom, nurtującym tych, którzy pracują najciężej” [6, s. 6]. Ponadto, ze względu na światowy charakter wykładów i publikacji, Jego osobę można nazwać „prawdziwym Europejczykiem” [5, s. 57]. Istotną pozycją w dorobku Profesora, świadczącą o wszechstronnej wiedzy i znakomitym wyczuciu praktycznym, była też krytyka administracji publicznej i ukazanie możliwości reorganizacji tego obszaru w drodze adaptacji nowych metod organizacji i zarządzania. Współcześnie kontekst ten wyartykułowano wraz z rozwojem koncepcji Nowego Zarządzania Publicznego, co pozwala też uznać Bronisława Biegeleisena-Żelazowskiego za prekursora rozwoju nurtu zarządzania publicznego.

Profesor Bronisław Biegeleisen-Żelazowski zmarł w Warszawie 31 maja 1963 roku.

Angelika Wodecka-Hyjek

² *Wiedza o pracy ludzkiej*, pod red. B. Biegeleisena-Żelazowskiego, Książka i Wiedza, Warszawa 1961, podają za: [7, s. 238–239].

Bibliografia

- [1] Biegeleisen-Żelazowski, *Pierwsze badania psychotechniczne w przemyśle polskim*, „Przegląd Organizacji”, 1926, nr 4–5.
- [2] Biegeleisen – Żelazowski B., *Próby zastosowania naukowej organizacji do administracji państwowej i samorządowej*, „Przegląd Organizacji”, 1927, nr 4, s. 151.
- [3] Biegeleisen-Żelazowski B., Seifert M., *Prace organizacyjne w Gazowni Krakowskiej*, „Przegląd Organizacji”, 1935, nr 2.
- [4] Biegeleisen-Żelazowski B., *Zarys psychologii pracy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967, s. 22.
- [5] Knyziak J., *Profesor Bronisław Biegeleisen-Żelazowski (1881–1963) psycholog pracy*, „ATEST”, 2002, nr 3.
- [6] Kotarbiński T., *Słowo wstępne*, [w:] B. Biegeleisen-Żelazowski, *Zarys psychologii pracy*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1967.
- [7] Martyniak Z., *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002, s. 234.
- [8] *Słownik biograficzny historii Polski*, pod red. J. Chodery i F. Kiryka, Zakład Narodowy Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków 2005.
- [9] *Wiedza o pracy ludzkiej* pod red. B. Biegeleisena-Żelazowskiego, Książka i Wiedza, Warszawa 1961.

KONFERENCJA METODOLOGICZNA „WSPÓŁCZESNE NAUKI O ZARZĄDZANIU”

W dniach 28–29 czerwca 2013 roku w Poznaniu odbyła się druga metodologiczna konferencja naukowa pt. „Współczesne nauki o zarządzaniu”, zorganizowana przez Komitet Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk oraz Katedrę Teorii Organizacji i Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. W konferencji udział wzięli przedstawiciele następujących uczelni: Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Uniwersytetu im. Mikołaja Kopernika w Toruniu, Uniwersytetu Jana Kochanowskiego w Kielcach, Uniwersytetu Łódzkiego, Uniwersytetu Szczecińskiego, Uniwersytetu Gdańskiego, Politechniki Częstochowskiej, Politechniki Śląskiej, Uniwersytetów Ekonomicznych w Katowicach, Krakowie, Poznaniu i Wrocławiu, Wyższej Szkoły menedżerskiej w Warszawie, Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu. Gospodarzem konferencji był prof. Kazimierz Krzakiewicz, Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Otwierając konferencję, prof. K. Krzakiewicz wyraził przekonanie, że cel konferencji, jakim jest wymiana poglądów i doświadczeń z zakresu metodologii nauk o zarządzaniu, zostanie z sukcesem zrealizowany¹.

Merytoryczną część konferencji otworzył prof. Bogdan Nogalski, Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania PAN, stwierdzając m.in., że wypracowane konkluzje mają służyć doskonaleniu, rozwojowi, weryfikacji oraz ugruntowaniu warsztatu metodycznego głównie młodych adeptów nauk o zarządzaniu, ale również całemu środowisku naukowemu tej dyscypliny. Szczególną intencją organizatorów było doprowadzenie do wnikliwej i krytycznej dyskusji nad metodologicznymi aspektami nauk o zarządzaniu. Obrady prowadzono w trzech sesjach plenarnych, dających możliwość aktywnego włączenia się w dyskurs naukowy wszystkim uczestnikom konferencji. Pierwszą sesję plenarną nt. „Kilka refleksji i propozycji do

¹ Referaty zgłoszone na konferencję opublikowane zostaną w kwartalniku KNOiZ PAN „Organizacja i Kierowanie”.

problemów metodologicznych nauk o zarządzaniu” poprowadził prof. Stanisław Sudoł. Sesja miała stanowić przyczynek do dyskusji na temat występujących aktualnie problemów metodologicznych w naukach o zarządzaniu, ze szczególnym uwzględnieniem ich głównych paradygmatów. Prof. S. Sudoł jako przewodniczący sesji, i jednocześnie jej prowadzący, wskazał, podkreślając istotność podejmowanego tematu, na najważniejsze słabości nauk o zarządzaniu, w ramach których wyróżnił m.in.: niedookreśloność zakresu nauk o zarządzaniu, wysoki poziom dezintegracji dyscypliny oraz pojawiającą się dowolność definicyjną, szczególnie odnoszącą się do podstawowych pojęć z obszaru zarządzania. Zdaniem prof. S. Sudoła istnieje wyraźna potrzeba przyjęcia wspólnego stanowiska w podejściu do definiowania pojęć, gromadzenia wiedzy, jak i wykorzystywania metod badawczych. Zapraszając do dyskusji, Profesor wskazał na cztery, jego zdaniem, kluczowe obszary problemowe:

- istotę zarządzania,
- miejsce nauk o zarządzaniu w klasyfikacji dziedzin i dyscyplin naukowych,
- identyfikację subdyscyplin w naukach o zarządzaniu,
- charakter twierdzeń i paradygmatów w naukach o zarządzaniu.

W niezwykle ciekawej poznawczo, ożywionej i wielowątkowej dyskusji plenarnej wzięli udział m.in.: prof. prof.: Zofia Mikołajczyk, Kazimierz Krzakiewicz, Bogdan Nogalski, Jan Lichtarski, Rafał Krupski, Michał Trocki, Czesław Zajac, Jan Skalik. Prof. Zofia Mikołajczyk, prof. Michał Trocki oraz prof. Czesław Zajac wyrazili pogląd, że niewątpliwie w próbie przyjęcia wspólnego stanowiska środowiska naukowego w kontekście ujednoczenia powszechnie używanych pojęć w naukach o zarządzaniu należy odnieść się do dorobku prakseologów, którzy w sposób spójny, jasny i logiczny zdefiniowali już szereg z omawianych pojęć. Prof. R. Krupski przyjął stanowisko, że skoro nauki o zarządzaniu występują we wszystkich krajach rozwiniętych gospodarczo, gdzie stanowią ważny kierunek kształcenia studentów, to należy odnieść się do sposobów interpretacji podstawowych pojęć używanych w naukach o zarządzaniu w tych krajach oraz dostosować je do współczesnych uwarunkowań organizacyjnych. Prof. K. Krzakiewicz podkreślił, że zarządzanie polega na kierowaniu ludźmi w procesie gospodarowania zasobami organizacji, co potwierdza zasadność utrzymania nauk o zarządzaniu w naukach ekonomicznych, a nie społecznych. Prof. J. Skalik zgodził się z poglądem prof. K. Krzakiewicza, że przeprowadzenie podziału subdyscyplin wymaga wcześniejszego określenia kryteriów, według których ten podział miałby zostać dokonany. Zwrócił także uwagę, że ustalając taki podział, należałoby uwzględnić także ewolucję różnych obszarów zarządzania, podając przykład zarządzania jakością, które współcześnie rozumiane jest znaczenie szerszej, w kategoriach zarządzania „doskonałością”. Prof. Jan Lichtarski, wskazując na zasadność wyodrębnienia subdyscyplin, stwierdził, że zanim jednak to nastąpi, istotne jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, na ile szczegółowe wyodrębnienie subdyscyplin

jest spoiwem nauk o zarządzaniu jako całości i na ile stanowi to zagrożenie w kontekście późniejszego dążenia tych subdyscyplin do ich autonomizacji.

W dyskusji wielokrotnie podkreślano wagę poruszanych zagadnień, ale również trudność, jaka pojawia się w podjęciu próby wypracowania ujednoczonego podejścia do złożonych kwestii metodologicznych występujących w naukach o zarządzaniu. Prof. Bogdan Nogalski w podsumowaniu sesji stwierdził, że cel pierwszej sesji plenarnej został osiągnięty, czego potwierdzeniem była interesująca, konstruktywna i jednocześnie zagorzała dyskusja. Podkreślił także, że nauka nie może rozwijać się bez dyskusji i jako Przewodniczący Komitetu Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk zaproponował, aby komitet organizacyjny Szkoły Letniej Zarządzania 2014 przy opracowywaniu tematyki sesji plenarnych uwzględnił możliwość zorganizowania metodycznego panelu dyskusyjnego. Propozycja ta spotkała się z akceptacją i poparciem pomysłu, zarówno ze strony prof. K. Krzakiewicza, jako dziekana Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, organizującego Szkołę Letnią Zarządzania 2014, jak i ze strony uczestników konferencji.

Drugi dzień konferencji rozpoczął panel dyskusyjny pt. „Zagadnienia metodologiczne w pracach awansowych w naukach o zarządzaniu”. Wprowadzenia do dyskusji dokonał moderator panelu prof. M. Ciesielski z Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. Swoje wystąpienie oparł na tezie, że krytyczną kwestią metodologiczną jest formułowanie problemu badawczego, gdyż z jego obserwacji wynika, iż w praktyce naukowej napotyka ono na wielkie przeszkody. Jest to o tyle istotne, że problem badawczy ma jednoznaczną, oczywistą rolę inicjującą w procesie badawczym i wyznacza kolejne sekwencje metodyki badawczej, jakimi są wyprowadzone z problemu: pytanie badawcze, cel badań, teza, hipoteza. Zdaniem M. Ciesielskiego trudności w formułowaniu problemu badawczego wynikają przede wszystkim z charakteru nauk o zarządzaniu. Fakt zajmowania się przez nauki o zarządzaniu dynamicznie zmieniającą się rzeczywistością oraz występująca wielość mód, trendów powoduje, że zbliża się ona często do granic absurdu, a w wielu obszarach postęp naukowy jest iluzoryczny. Im bardziej ważny jest problem, tym trudniej przychodzi poprawne jego opisanie. Zależność między wagą problemu a możliwością jego zbadania ma charakter wykładniczy, czyli w praktyce badawczej mamy do czynienia z dwoma ich rodzajami: ważne, ciekawe i trudne do zbadania oraz łatwe do zbadania, ale niewiele wnoszące do nauki. W dalszej części wystąpienia prof. M. Ciesielski zwrócił uwagę na kwestię „rozdęcia problemu badawczego”, czyli na nieuzasadnione merytorycznie sztuczne zwiększenie jego znaczenia. Niestety z „rozdęciem” spotykamy się w wielu publikacjach z zakresu nauk o zarządzaniu, w tym w rozprawach doktorskich i habilitacyjnych. Jest to zjawisko bardzo szkodliwe z punktu widzenia poprawności metodycznej procesu badawczego. Negatywną konsekwencją rozdęcia problemu badawczego jest problem weryfikacji pytań badawczych i hipotez. Postawione przez prof. M. Ciesielskiego kwestie metodyczne wywołały bardzo ciekawą dyskusję, w której

głos zabrali m.in. prof. prof.: S. Sudoł, K. Krzakiewicz, R. Krupski, Z. Mikołajczyk, B. Nogalski, J. Skalik, Cz. Zajac.

Drugą część obrad rozpoczął prof. R. Krupski z Politechniki Częstochowskiej, prezentując główne tezy referatu pt. „Metody badań orientacji zasobowej przedsiębiorstw”. Przedmiotem refleksji autora był problem osadzony w szkole zasobowej zarządzania strategicznego, a celem prezentowanego artykułu było przedstawienie autorskiego sposobu badań różnych zagadnień sprzyjających operacjonalizacji szkoły zasobowej zarządzana strategicznego. Zdaniem R. Krupskiego strategiczne to takie zasoby, które są:

- ważne, wartościowe dla przedsiębiorstwa w wykorzystywaniu szans i unikaniu zagrożeń;
- rzadkie, w sensie występowania u aktualnych i potencjalnych konkurentów;
- trudne do skopiowania przez konkurentów (a tym samym zapewniające trwałość przewagi konkurencyjnej);
- efektywnie zorganizowane oraz w innej wersji;
- nie do zastąpienia (np. przy braku ekwiwalentnych substytutów).

Fakt, że cechy te rzadko są przedmiotem badań naukowych był przyczyną zainteresowania badawczego Autora. W wystąpieniu prof. R. Krupski przedstawił ciekawe rozwiązania instrumentalne pozwalające na:

- badanie oryginalności zasobów przedsiębiorstwa,
- badanie skali orientacji strategicznej,
- badanie związków między rodzajem orientacji a typem turbulencji otoczenia,
- badanie użyteczności zasobów niematerialnych.

Wartością poznawczą wystąpienia było wsparcie prezentowanej metodyki badawczej wynikami badań empirycznych. Ustalenia badawcze pozwoliły R. Krupskiemu na następujące konkluzje:

- najczęściej wymieniane jako rzadkie, a nawet trudno kopiowalne są zasoby relacji niesformalizowanych;
- skraca się znacznie horyzont planowania strategicznego i najczęściej wynosi on 1–3 lat;
- ok. 1/3 przedsiębiorstw wykorzystuje już orientację zasobową zarządzania strategicznego;
- istnieje silna zależność między rodzajem orientacji przedsiębiorstw a turbulencją otoczenia. Im otoczenie jest bardziej turbulentne, tym większy odsetek firm posiada orientację zasobową;
- można badać użyteczność zasobów niematerialnych, jednakże w zakresie wyróżnionych obszarów behawioralnych. W zależności od tych obszarów użyteczność zasobów niematerialnych jest różna. Dominuje jednak użyteczność zasobów wiedzy.

Autorem kolejnego wystąpienia był prof. J. Strużyna z Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, który przedstawił referat pt. „Wymiana symboliczna i jej konsekwencje dla metod badań problemów organizacji i zarządzania”. W opracowaniu, w którym uwagę skoncentrowano jedynie na fragmencie bogatego dorobku postmodernizmu, podjęto próbę odpowiedzi na pytanie: jakie dla metod badań organizacji i zarządzania są konsekwencje uznania wagi wymiany symbolicznej? Zdaniem J. Strużyny wymiana symboliczna ma charakter szczególny dla społeczeństwa postmodernistycznego, wpisuje się w wielość perspektyw, niejednoznaczność wartości, ale przede wszystkim wyjaśnia trudny do zrozumienia z innej perspektywy pęd do konsumpcji. Dodatkowo zyskuje, gdy wskazuje na niebezpieczeństwo narastania poczucia „działania bez znaczenia”. Poczucie to potęgowane przez kryzysy, spekulacje, zachowania nieetyczne i cyniczne menedżerów podważa zaufanie do ustanowionych historycznie wartości, instytucji, norm, reguł. Istotne dla uzasadnienia podjętej próby wydaje się także i to, że społeczna teoria wymiany (*Social Exchange Theory*) stanowi często wykorzystywaną podstawę dla konstrukcji teoretycznych z zakresu organizacji i zarządzania.

Poszukiwania odpowiedzi na powyższe postawione pytanie i realizacja celu zostały oparte na próbie dedukcyjnego wnioskowania na temat sposobów badań nad organizacją i zarządzaniem. Podstawą wnioskowania były ogólne założenia wymiany symbolicznej. Zaznaczenia wymaga także to, że dla opisu zagadnień wymiany symbolicznej wykorzystano prace Baudrillarda. Jego nazwisko współcześnie jest najczęściej łączone z tym pojęciem. W referacie J. Strużyna przedstawił podstawowe założenia wybranej koncepcji oraz propozycje adekwatnych do sformułowanego opisu wskazówek metodycznych z zakresu badań nad organizacją i zarządzaniem. W części końcowej została zaprezentowana próba uogólnienia przeprowadzonego rozumowania oraz przedstawiono także inne podejścia, które wydają się wpisywać w zapoczątkowany nurt rozważań, czy też wręcz go uzupełniać.

Referat kończący konferencję został wygłoszony przez dr hab. H. Witczaka, profesora Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu. Opracowanie pt. „Wstęp do naukowego statusu koncepcji zarządzania” było bardzo dobrym zakończeniem obrad. Zdaniem H. Witczaka literatura przedmiotu przedstawia koncepcje zarządzania niejasno i na zasadach budzących wątpliwości. Problemem jest samo rozpoznanie tożsamości i odrębności koncepcji zarządzania na tle pozostałych twierdzeń naukowych, dotyczących systemów działających, w ramach których znajduje się człowiek. Problemem stanowi również zrozumienie statusu koncepcji zarządzania na tle form zogniskowania systemu uprawiania nauk o zarządzaniu. Prof. H. Witczak podjął się w opracowaniu oceny dokonania postępu poznawczego w tej dziedzinie, przyjmując podejście systemowe oraz wnioskowanie hipotetyczno-dedukcyjne. W sposób interesujący poznawczo określił system naukowy w kategoriach systemów działających, zdefiniował istotę koncepcji zarządzania i dokonał ich zestawienia w stosunku do

innych form twierdzeń naukowych. Prof. H. Witczak odniósł prezentowany sposób rozumienia koncepcji zarządzania również do zogniskowania form uprawiania nauki oraz wskazał wybrane zasady ich systematyzacji.

Konferencję podsumował prof. K. Krzakiewicz, który wyraził przekonanie, że zarówno problematyka metodologii w naukach o zarządzaniu, jak również szczegółowe zagadnienia podjęte podczas przebiegu dyskusji są ważnymi wyzwaniami stojącymi współcześnie przed nauką o zarządzaniu. Podkreślił, że spotkania naukowe i metodyczne powinny odbywać się cyklicznie, gdyż wymiana poglądów i informacji stanowi bezcenne oraz inspirujące doświadczenie dla całego środowiska naukowego z obszaru zarządzania. Jednocześnie prof. K. Krzakiewicz wspomniał, jako Dziekan Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, że najbliższa okazja wymiany poglądów będzie możliwa podczas Szkoły Letniej Zarządzania 2014, na którą w imieniu organizatorów serdecznie zaprosił.

*Magdalena Dolata
Andrzej Stańda*

OFICyna WYDAWNICZA SGH POLECA

Od konwergencji do spójności i efektywności. Podstawy teoretyczne polityki spójności gospodarczej, społecznej i terytorialnej Unii Europejskiej

Alicja Ryszkiewicz

Uzasadnieniem polityki spójności jest przyjęcie założenia, że dysproporcje w rozwoju nie tylko pogarszają jakość życia i zmniejszają szanse życiowe obywateli w mniej rozwiniętych regionach, ale także oznaczają niepełne wykorzystanie potencjału ludzkiego i niewyczerpanie możliwości ekonomicznych Unii jako całości. Potrzeba optymalizacji potencjału gospodarczego w skali UE oznacza, że celem polityki spójności nie może być eliminacja różnic lub wyrównanie poziomu rozwoju, gdyż pewne regiony zawsze będą bardziej rozwinięte od innych. Celem tej polityki jest, z jednej strony, złagodzenie strukturalnych dysproporcji (odległość, położenie wyspiarskie itp.), a z drugiej strony, optymalizacja gospodarczego potencjału i lokalnych inicjatyw. Podejmowane przez Komisję Europejską decyzje dotyczące sposobu wydatkowania funduszy na wsparcie spójności świadczą o tym, że równość nie była wyłączną motywacją prowadzenia polityki spójności, ponieważ w przeciwnym razie wystarczyłby zwykły transfer fiskalny z regionu bogatego do biednego. Celem tej polityki nie jest eliminacja różnic między regionami i grupami społecznymi, ale raczej dostarczenie aktywów dla mniej rozwiniętych regionów i obszarów, aby zachęcić je do przezwyciężenia dysproporcji.

Wpływ implementacji regulacji w europejskim systemie transportowym na zmiany strukturalne na rynku usług

pod redakcją Elżbiety Marciszewskiej

Regulacje w transporcie ze względu na jego ważność jako działu gospodarki oddziałują nie tylko na gospodarkę, ale także na życie społeczne oraz relacje w układzie

międzynarodowym i globalnym. Zmieniają również strukturę rynku usług transportowych nie zawsze w kierunku oczekiwanym, zwłaszcza z punktu widzenia zrównoważonego rozwoju. Autorzy monografii dają liczne dowody takich następstw, rozważając zmiany struktury rynku usług kolejowych, lotniczych oraz komunikacji miejskiej. Dbając o bardzo wysoki poziom merytoryczny opracowania nadają mu tym samym charakter użyteczny. Należy pogratulować Zespołowi autorskiemu, że podjął się tego zadania w okresie przygotowywania nowych regulacji UE odnośnie do transportu. Wskazane w opracowaniu skutki tych regulacji oraz nakreślone kierunki nowych rozwiązań dają świadectwo wysokiego poziomu wiedzy eksperckiej Autorów.

z recenzji prof. nazw. dr hab. Elżbiety Załogi

Bezrobocie w procesie wzrostu gospodarczego. Teoria i praktyka

Marek Gruchelski

Bezrobocie jest stałą cechą współczesnych gospodarek rynkowych. Gdy jego rozmiary osiągają wysoki poziom, staje się ono poważnym zagrożeniem ekonomicznym. W książce podjęto próbę zbadania relacji pomiędzy bezrobociem a wzrostem gospodarczym oraz określenia roli bezrobocia jako czynnika determinującego poziom i dynamikę PKB.

W publikacji sformułowano płynące z tego wnioski i postulaty dla polityki gospodarczej zarówno w krajach wysoko rozwiniętych, jak i będących w fazie transformacji systemowej, z uwzględnieniem sytuacji w Polsce.

W opracowaniu tym czytelnik znajdzie m.in. omówienie:

- zmian, jakie zachodzą w relacji bezrobocie – wzrost PKB pod wpływem postępu technicznego (rewolucji informatycznej, szybkiego wdrażania maszyn numerycznych i robotyzacji produkcji) oraz dokonującej się od lat 80. ubiegłego wieku globalizacji;
- problemów spornych i kontrowersyjnych, takich jak: rola państwa w ograniczaniu bezrobocia i pobudzaniu długookresowego wzrostu PKB oraz interpretacja i ocena działania prawa Okuna w tym kontekście;
- zagadnień związanych z redukcją bezrobocia, w tym metod ograniczania stóp bezrobocia równowagi i nierównowagi, zwiększeniem PKB i oddłużaniem polskiej gospodarki w warunkach pogłębiającej się recesji zadłużeniowej w skali międzynarodowej.

Książka, będąca rozprawą habilitacyjną, adresowana jest do pracowników naukowych, doktorantów i studentów uczelni ekonomicznych oraz wszystkich osób

zainteresowanych problematyką bezrobocia, jego wpływu na rozwój gospodarczy zarówno w krajach wysoko rozwiniętych, jak i rozwijających się.

Przygotowanie i ocena projektów inwestycyjnych. Wybrane zagadnienia

pod redakcją Adama Kałowskiego, Jacka Wysockiego

Publikacja podkreśla zasadność interdyscyplinarnego podejścia do procesu przygotowania i oceny projektów inwestycyjnych we współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych. Rozpatrując proces inwestycyjny w takim ujęciu, dostrzegamy zarówno jego wyjątkową złożoność, jak i wielowymiarowość, wyrażającą się w podejmowaniu szerokiego spektrum działań wymagających posiadania odpowiednich kwalifikacji, doświadczeń, umiejętności praktycznych i wiedzy teoretycznej z różnych dyscyplin naukowych.

W rezultacie realizacja projektu inwestycyjnego staje się wyzwaniem, które w przypadku dużej skali przekracza możliwości jednego specjalisty i wymusza tworzenie interdyscyplinarnych zespołów, składających się nie tylko z menedżera projektu, ale także z ekspertów od: zarządzania, finansów, rachunkowości, technik organizatorskich, marketingu, logistyki czy prawa gospodarczego.

Zdaniem recenzenta, dr. hab. W. Rogowskiego, „problematykę poruszaną w publikacji należy uznać za bardzo ważną oraz nad wyraz aktualną, zwłaszcza w nowej perspektywie budżetowej Unii Europejskiej oraz powstania spółki Polskie Inwestycje Rozwojowe SA, jako podmiotu zarządzającego programem inwestycyjnym «Inwestycje Polskie»”.

Autorzy książki dołożyli wszelkich starań, aby nie koncentrowała się ona wyłącznie na teoretycznym ujęciu problematyki projektów inwestycyjnych, ale obejmowała również jej wymiar praktyczny. Takie podejście powinno wpłynąć na atrakcyjność opracowania i znaleźć uznanie nie tylko u studentów pragnących zrozumieć i zgłębić omawiane w niej zagadnienia, lecz także u decydentów i menedżerów na co dzień realizujących procesy inwestycyjne w przedsiębiorstwach.

KOMITET NAUK ORGANIZACJI I ZARZĄDZANIA POLSKIEJ AKADEMII NAUK

Misja Komitetu

Stymulowanie rozwoju nauki organizacji i zarządzania w Polsce oraz promowanie wśród innych środowisk naukowych i praktyki osiągnięć polskiej myśli z zakresu zarządzania oraz jej twórców.

Cele Komitetu:

- Reprezentowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania wobec innych nauk, władz Akademii i innych Komitetów PAN, agend rządowych oraz organizacji międzynarodowych zajmujących się problematyką organizacji i zarządzania;
- Stymulowanie podnoszenia poziomu naukowego instytucji i ludzi tworzących środowisko nauk o zarządzaniu;
- Aktywne oddziaływanie na młodych pracowników nauki, środowiska lokalne i praktyków;
- Integrowanie środowiska nauki organizacji i zarządzania;
- Internacjonalizacja działalności Komitetu.

SZKOŁA GŁÓWNA HANDLOWA W WARSZAWIE

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, założona w 1906 roku jako Prywatne Kursy Handlowe Męskie Augusta Zielińskiego, jest najstarszą uczelnią ekonomiczną w Polsce, a zarazem jednym z wiodących uniwersytetów ekonomicznych w Europie.

Cechą wyróżniającą SGH na tle innych szkół wyższych jest swoboda tworzenia własnej ścieżki studiów, którą od początku lat 90. umożliwia bezwydziałowa struktura uczelni. Dzięki temu każdy student sam decyduje nie tylko o kierunku studiów, lecz także o wyborze przedmiotów i wykładowców. Zgodnie z zainteresowaniami może też swobodnie dobierać zajęcia z innych kierunków.

SGH oferuje nie tylko kształcenie na trzech stopniach studiów (licencjackie, magisterskie, doktoranckie), ale także:

- ponad 90 studiów podyplomowych,
- 2 programy MBA,
- Uniwersytet Trzeciego Wieku,
- Dziecięcy Uniwersytet Ekonomiczny

oraz wiele kursów i szkoleń, Inkubator Przedsiębiorczości, około 100 kół naukowych i kilkanaście organizacji studenckich.

Współpraca SGH z zagranicą daje studentom możliwość odbycia części studiów w którejś z prawie 200 partnerskich uczelni na całym świecie – od uniwersytetów ekonomicznych w Czechach czy na Węgrzech, przez ośrodki w USA i Kanadzie, po kraje tak egzotyczne jak Singapur czy Nowa Zelandia. Z drugiej strony, dzięki zacieśnieniu tej współpracy coraz więcej zagranicznych studentów wybiera SGH jako miejsce swoich studiów.

SGH jest jedyną polską uczelnią należącą do prestiżowego konsorcjum Community of European Management Schools and International Companies (CEMS), zrzeszającego wiodące uczelnie ekonomiczne oraz koncerny działające na rynkach europejskich. Członkostwo w CEMS otwiera studentom SGH dostęp do stypendiów na najlepszych uczelniach w Europie, praktyk w największych firmach, a w rezultacie do dyplomu CEMS Master In International Management, uważanego za europejski odpowiednik amerykańskiego MBA.

Siedziba:
Wydział I PAN
PKiN, Plac Defilad 1
00-901 Warszawa
www.pan.pl

Adres:
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie
Kolegium Zarządzania i Finansów
al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: oik@sgh.waw.pl
www.sgh.waw.pl/oik/



ISSN 0137-5466



0137-5466