

Wyzwania i dylematy współczesnego zarządzania

Redakcja naukowa
Elżbieta Jantóń-Drozdowska



WYDAWNICTWO NAUKOWE UAM

Wyzwania i dylematy współczesnego zarządzania

UNIwersytet IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU

SERIA NAUKI EKONOMICZNE NR 11

Wyzwania i dylematy współczesnego zarządzania

Redakcja naukowa

ELŻBIETA JANTOŃ-DROZDOWSKA



POZNAŃ 2016

ABSTRACT. Jantoń-Drozdowska Elżbieta (ed.), *Wyzwania i dylematy współczesnego zarządzania* [Dilemmas and challenges of modern management]. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu (Adam Mickiewicz University Press). Poznań 2016. Seria Nauki Ekonomiczne nr 11. Pp. 162. ISBN 978-83-232-3073-1. ISSN 0137-1428. Polish text with English summary.

The book presents selected elements of the modern enterprise environment (task and remote) and their relationship with and impact on its functional areas. The authors analyzed issues related to the management of human resources and relations with stakeholders. The provisions relating to corporate financial reporting, including the European Union directives and the modified set of corporate governance rules are presented in two subsequent parts of the book.

In the monograph are also presented concepts of modern organizational solutions and results of the authors' practical studies in the area of public management. And finally, the impact of the cultural environment on the functioning of business in selected countries is analyzed and its influence on the development of international business examined.

Elżbieta Jantoń-Drozdowska, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Prawa i Administracji, Katedra Nauk Ekonomicznych, ul. Święty Marcin 90, 61–809 Poznań, Polska-Poland.

Recenzent: dr hab. Marek Szczepański, prof. PP

Wydanie pracy sfinansowane przez Dziekana Wydziału Prawa i Administracji UAM

© Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu,
Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2016

Projekt okładki: Ewa Wąsowska

Redaktor: Ewa Dobosz

Redaktor techniczny: Elżbieta Rygielska

Łamanie komputerowe: Reginaldo Cammarano

ISBN 978-83-232-3073-1

ISSN 0137-1428

WYDAWNICTWO NAUKOWE UNIwersYTETU IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU
61-701 POZNAŃ, UL. FREDRY 10
www.press.amu.edu.pl

Sekretariat: tel. 61 829 46 46, faks 61 829 46 47, e-mail: wyd nauk@amu.edu.pl

Dział sprzedaży: tel. 61 829 46 40, e-mail: press@amu.edu.pl

Wydanie I. Ark. wyd. 11,25. Ark. druk. 10,125

DRUK I OPRAWA: EXPOL, WŁOCŁAWEK, UL. BRZESKA 4

Spis treści

Słowo wstępne (ELŻBIETA JANTOŃ-DROZDOWSKA)	7
ELŻBIETA JANTOŃ-DROZDOWSKA, MARIA MAJEWSKA <i>Przemiany kapitału pracowniczego w procesie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku</i>	13
MACIEJ STĘPIŃSKI <i>Aktywizacja zawodowa jako element zarządzania kapitałem ludzkim w gospodarkach rozwiniętych ze szczególnym uwzględnieniem osób długotrwale bezrobotnych</i>	37
ANNA SCHEIBE <i>Media społecznościowe w kreowaniu relacji z interesariuszami marketingowym wyzwaniem dla firm sektora ICT w Polsce</i>	59
RYSZARD KAMIŃSKI <i>Regulacje UE w zakresie sprawozdawczości finansowej jako element komunikacji biznesowej przedsiębiorstw</i>	81
ALICJA MIKOŁAJEWICZ-WOŹNIAK <i>Zapewnienie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem jako jedno z wyzwań stawianych przez nowe zasady ładu korporacyjnego spółkom wchodzącym w skład indeksu WIG30</i>	101
IWONA CHOMIAK-ORSA, MICHAŁ FLIEGER <i>Nowoczesne rozwiązania organizacyjne jako determinanty sprawnego zarządzania procesowymi jednostkami samorządu terytorialnego</i>	123
MIECZYŚLAW SPRENGEL <i>Wpływ otoczenia kulturowego na biznes</i>	141
Summary – <i>Challenges and dilemmas of modern management</i>	161

Słowo wstępne

Zmienność zawsze była cechą rzeczywistości, nie tylko zresztą gospodarczej, jednakże dynamika zmian zjawisk i procesów gospodarczych w ostatniej dekadzie XX i na początku XXI w. przybrała charakter wręcz rewolucyjny. Podkreślić należy, że zachodzące w tym okresie zmiany obejmowały mikro- i makroekonomiczne środowisko, w jakim działały przedsiębiorstwa, zarówno w rozumieniu otoczenia krajowego, jak i międzynarodowego, a także globalnego.

W ślad za zmianami rzeczywistości (empirii) jako przedmiotu badania, również nauki ekonomiczne, w szczególności ekonomia, finanse i nauki o zarządzaniu, musiały podjąć nowe wyzwania i rozwiązywać nowe problemy. Nauki ekonomiczne, które zajmują się badaniem wpływu tych zmian na przebieg procesów i zjawisk gospodarczych oraz na funkcjonowanie różnych organizacji gospodarczych, przede wszystkim przedsiębiorstw, musiały poszerzyć swoje zainteresowania o inne obszary, jak również sięgnąć po stosowne do ich zbadania instrumenty, umożliwiające formułowanie nowych paradygmatów. W ostatnich dziesięcioleciach za nurty badawcze dostarczające nowych instrumentów, które pozwalają rozszerzyć i wzbogacić obszar badań nauk ekonomicznych, a także umożliwić nowe interpretacje współczesnych zjawisk i procesów, można uznać narodzone w Stanach Zjednoczonych Ameryki nową ekonomię oraz nową ekonomię instytucjonalną.

Szczególne wyzwania dla nauk ekonomicznych wiążą się z powstawaniem gospodarki opartej na wiedzy, co najczęściej rozumiane jest jako tzw. nowa gospodarka i społeczeństwo informacyjne, w którym wyraźnie zwiększa się rola edukacji i innowacji jako czynników wzrostu. W procesie tworzenia gospodarki opartej na wiedzy duże znaczenie ma polityka państw oraz Unii Europejskiej. Nauka oraz innowacje odgrywały istotną rolę w rozwoju gospodarczym od początku rozwoju ludzkiej cywilizacji. Jednakże w ciągu kilku ostatnich dekad wraz z globalizacją i zmianami technologicznymi, określanymi często jako rewolucyjne, nauka stała się kluczową determinantą wzrostu gospodarczego i konkurencyjności gospodarek i przedsiębiorstw.

Badacze współczesnej gospodarki światowej podkreślają trojaki rodzaj wyzwania stojące przed współczesnym zarządzaniem:

1) wyzwania związane ze strukturą współczesnego systemu gospodarczego, w którym w wyniku globalizacji istnieją ściśle współzależności między wszystkimi podmiotami gospodarki światowej;

2) dylematy wynikające z intensywnej i ciągle rosnącej konkurencji o wymiarze zarówno lokalnym, jak i globalnym; intensyfikacji konkurencji sprzyjają w szczególności: redukcja kosztów transportu, rosnąca inteligencja systemów komputerowych, rozwój Internetu i malejące koszty dostępu do informacji;

3) współczesne zarządzanie musi podjąć liczne wyzwania wynikające ze zmienności otoczenia i dostosować, a w zasadzie ciągle dostosowywać organizację oraz cele przedsiębiorstwa do sygnałów płynących z turbulentnego otoczenia¹.

Wszystkie te dylematy i wyzwania znajdują wspólnie praktyczny wyraz w elementach składowych gospodarki opartej na wiedzy, a więc w ustroju instytucjonalno-ekonomicznym sprzyjającym tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy, w zasobach wykształconej i wyszkolonej siły roboczej, w systemie innowacji obejmującym różne podmioty gromadzące zasoby wiedzy i rozwijające je, a także w infrastrukturze ułatwiającej rozpowszechnianie i przetwarzanie informacji. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy zdeterminowany jest dostępnością kapitału rozumianego dwojako: z jednej strony nowoczesnie jako kapitał ludzki, a drugiej tradycyjnie jako kapitał ziemski, ulokowany w nieruchomościach oraz technologiczny i finansowy².

Kolejne wyzwania dla nauk ekonomicznych wynikają z globalizacji, uwarunkowań ekologicznych oraz zróżnicowań kulturowych, wpływających na wzorce zachowań w sferze mikroekonomicznej, a także na formułowanie nowych oraz sposoby postrzegania istniejących modeli rozwoju społeczno-gospodarczego.

W niniejszym opracowaniu Autorzy podjęli się dokonania analizy wybranych problemów wynikających z otoczenia charakterystycznego dla gospodarki opartej na wiedzy oraz sformułowania konkluzji dla zarządzania przedsiębiorstwami i jednostkami samorządu terytorialnego.

Podstawowy dla gospodarki opartej na wiedzy zasobem jest kapitał ludzki (pracowniczy), który jest elementem kapitału intelektualnego. Kapitał ludzki może być postrzegany przez zasoby wykorzystywanej wiedzy, umiejętności i kompetencji, a także przez doświadczenia, wartości oraz postawy. Podkreślić należy rosnące znaczenie pracowników wiedzy w ogólnych zasobach siły roboczej kraju, którzy w największym stopniu warunkują budowę i sprawne funkcjonowanie gospodarki opartej na wiedzy.

¹ Por. np. M. Huelsmann, A. Berry, *Strategic Management Dilemma: Its Necessity in a World of Diversity and Change*, [w:] R. Lundin et al. (eds.), *Proceedings of the SAM/IFSAM VIIIth World Congress on Management in a World of Diversity and Change*, Goeteborg, Sweden 2004, s. 3, [on-line] <<http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A3-04-001-IC.pdf>> [dostęp: 29.01.2016].

² Por. na ten temat: T. Piketty, *Kapitał w XXI wieku*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015, s. 275–289.

Właściwe wykorzystanie tego specyficznego zasobu jest zadaniem nie tylko przedsiębiorstw, ale również mieści się w obszarze działań państw w ramach realizowanej przez nie polityki ekonomicznej, szczególnie odnoszącej się do rynku pracy. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie starzenia się społeczeństw stanowi jedno z najistotniejszych wyzwań XXI w. – w tej sytuacji efektem skutecznego zarządzania powinno być podniesienie poziomu aktywności ekonomicznej społeczeństwa oraz wzrost wydajności. W tym miejscu należy podkreślić, że zarządzanie kapitałem ludzkim musi obejmować współcześnie nie tylko pracowników (kapitał pracowniczy), ale również osoby długotrwale bezrobotne. Działania podejmowane w tym zakresie w wielu krajach mają na celu podtrzymanie, a przede wszystkim zwiększenie wartości potencjalnego pracownika, z punktu widzenia jego kreatywności w tworzeniu gospodarki opartej na wiedzy. Kluczowe znaczenie ma tutaj polityka państwa oraz działania instytucji publicznych. Problemy te są przedmiotem analizy i rozważań syntetyzujących w dwóch pierwszych częściach tej monografii.

Postęp techniczny w branży ICT sprzyja rozwojowi przedsiębiorczości, nie tylko resztą w tej dziedzinie. Wydawałoby się, że firmy działające w tym sektorze powinny wykorzystywać w szerokim zakresie nowoczesne kanały komunikacji z otoczeniem, w tym także media społecznościowe. Przedmiotem badania w kolejnej części książki są kwestie związane z komunikacją przedsiębiorstw z otoczeniem. Konkluzje wynikające z tych badań stanowią, częściową oczywiście, odpowiedź na wyzwania dla zarządzania związane z nowoczesnymi kanałami komunikacji, obejmującymi także media społecznościowe. Z badań aktywności w tej dziedzinie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw sektora ICT wynika jednak, że korzystają one z mediów społecznościowych głównie dla kreowania swego wizerunku, a nie do tworzenia sieci kontrahentów. Konkluzja nie jest więc optymistyczna, gdyż o pozycji firmy w otoczeniu decydują przede wszystkim jej relacje z interesariuszami (kapitał relacji to istotny element kapitału intelektualnego), w tym z dostawcami i odbiorcami.

Kreowanie wizerunku poprzez tworzenie sprawnie działającego systemu komunikowania się z otoczeniem w rozumieniu kontrahentów, dostawcy kapitału (bankami) klientami i lokalną społecznością zwiększa szansę na osiągnięcie sukcesu rynkowego. W wielu dziedzinach system komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem podlega precyzyjnym regulacjom prawnym. Najważniejszymi z nich są te odnoszące się do sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw, jak również do informacji niefinansowych. W przypadku krajów członkowskich Unii Europejskiej (UE) są to z jednej strony regulacje krajowe, a z drugiej dyrektywy UE. W kolejnej części monografii regulacje UE dotyczące sprawozdawczości finansowej i niefinansowej przedsiębiorstwa przedstawione zostały jako element komunikacji biznesowej przedsiębiorstw. Autor w analizie skoncentrował się przede wszystkim na ewolucji sprawozdawczości, która to ewolucja jest odpowiedzią na wymogi współczesnego otoczenia makro- i mikroekonomicznego, w jakim działają jednostki gospodarcze. Konkluzja wynikająca z analizy Autora upoważnia do stwierdzenia, że nowe, regulowane przez UE podejście do

raportowania finansowego, jest przejawem ulepszenia działania systemu komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem.

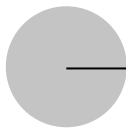
Inny rodzaj spojrzenia na otoczenie biznesowe przedsiębiorstwa i komunikację z jego podmiotami (głównie interesariuszami) wymusza ład korporacyjny, w szczególności jego elementy odnoszące się do ryzyka i zarządzaniem ryzykiem. Wzrost ryzyka i w związku z tym zwiększenie rangi jego identyfikacji i analizy wiąże się z dynamiką zmian otoczenia biznesowego i coraz większym jego wpływem na funkcjonowanie przedsiębiorstw i maksymalizację jego wartości (przez realizację założonych przez nie celów). Kwestie te stanowią istotne wyzwanie dla zarządzania przedsiębiorstwem, w związku z czym analiza nowych reguł ładu korporacyjnego zawartych w dokumencie *Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016* oraz konkluzje wynikające z badań własnych Autorki kolejnej części monografii mogą stanowić podstawę sformułowania oceny skuteczności zarządzania ryzykiem spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Ocena ta nie jest w całości pozytywna. Z badań wynika, że nie zawsze właściwy jest sposób raportowania ryzyka, jak również działań służących jego kontrolowaniu lub ograniczaniu. W badanej próbie zauważyć można spore zróżnicowanie jakości zarządzania w odniesieniu do różnych rodzajów ryzyka, a stosunkowo najbardziej poprawna i odpowiadająca standardom jest sytuacja w zakresie zarządzania ryzykiem kursowym.

Duża zmienność otoczenia i konieczność przystosowania się do nowych wyzwań dotyczy również jednostek samorządu terytorialnego. Jednym z kierunków zmian w organizacji i funkcjonowaniu tych jednostek jest konieczność wdrożenia zarządzania procesowego, które jest działaniem kompleksowym. Jego wprowadzenie wymaga wiedzy dotyczącej zarówno nowoczesnych struktur sieciowych, wirtualnych, jak też znajomości zasad i mechanizmów budowania potencjału wiedzy w organizacji i wykorzystywania doświadczenia wyspecjalizowanych organizacji zewnętrznych. Jednostki samorządu terytorialnego, podobnie jak przedsiębiorstwa, z jednej strony budują gospodarkę opartą na wiedzy, a z drugiej muszą umieć funkcjonować w zmieniającym się przez nią otoczeniu oraz doskonalić ją poprzez ciągły proces uczenia się. Z badań Autorów tej części książki wynika jednak, że tylko nieliczne jednostki samorządu terytorialnego spełniają wymogi zarządzania procesowego, pozostałe są dopiero na początku tej drogi. Rozmiary pracy, którą należy jeszcze włożyć w ich przekształcenie, są olbrzymie, bo dopiero w organizacji, która osiągnęła najwyższy poziom dojrzałości procesowej, można osiągać korzyści związane z zastosowaniem współczesnych koncepcji i metod zarządzania.

Mimo niewątpliwej konwergencji kulturowej, której sprzyjają zarówno integracja gospodarcza w regionach gospodarki światowej, jak i globalizacja (integracja o charakterze globalnym) istniejące między krajami zróżnicowania w sferze kultury rzutują na otoczenie biznesowe i wynikające z niego wzorce zachowań. W kolejnej części książki Autor poddał analizie oddziaływanie otoczenia kulturowego na zachowania biznesowe w wybranych krajach – USA, Szwecji, Japonii, Włoszech, Niemiec i Wiel-

kiej Brytanii. Badania doprowadziły Autora do konkluzji o wyjątkowości brytyjskiego otoczenia kulturowego, co jest efektem roli i zasięgu działania przedsiębiorstw tego kraju w przeszłości. W innych krajach poddanych analizie udało się Autorowi zidentyfikować najważniejsze elementy otoczenia kulturowego, które wpływają wyraźnie na zachowania biznesowe od wartości demokratycznych w Szwecji do *American dream* w USA.

Elżbieta Jantoch-Drozdowska



Przemiany kapitału pracowniczego w procesie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy wyzwaniem dla zarządzania w XXI wieku

Wprowadzenie

Określenie „kapitał pracowniczy” jest w niniejszym opracowaniu (podobnie jak w literaturze) używane jako synonim kapitału ludzkiego. Kapitał ten ulega przeobrażeniom w związku z postępem technologicznym i dążeniem społeczeństw do bogacenia się, co związane jest ze wzrostem jego znaczenia jako źródła produktywności w procesie transformacji w kierunku gospodarek opartych na wiedzy (GOW). W takich gospodarkach pracownicy wiedzy, reprezentujący najbardziej wartościowe zakumulowane zasoby kapitału ludzkiego, stanowią najszybciej rosnący (w sensie ilościowym) segment kapitału pracowniczego w porównaniu szczególnie z mniejszym zapotrzebowaniem na pracowników fizycznych. Za propagatora pojęcia pracownika wiedzy uznaje się P. Druckera, który w 1999 r. zdefiniował ten termin w swojej książce „Zarządzanie w XXI wieku”. Nie tylko P. Drucker uważa, że wyjątkowym osiągnięciem zarządzania w XX w. był pięćdziesięciokrotny wzrost wydajności pracowników fizycznych, a najcenniejszy zasób stanowił wówczas aparat wytwórczy stosowany w procesie produkcji. Natomiast w XXI w. najważniejszym celem zarządzania powinno być stymulowanie wzrostu wydajności pracowników wiedzy, którzy stanowią najbardziej wartościowy zasób współczesnych gospodarek i różnego typu organizacji¹.

Jak pisze P. Drucker: „proces zmian jest uciążliwy, ryzykowny, a przede wszystkim wymaga ciężkiej pracy”. Jego zdaniem zmiany w czasach ciągłego rozwoju trzeba traktować jako coś zupełnie naturalnego i dającego szansę na stworzenie własnej polityki kreowania przyszłości, co wymaga często odrzucenia przeszłości, czyli rezygnacji z tych działań, które nie przyniosły zamierzonych rezultatów. Rozwój gospodarczy, nie tylko w opinii P. Druckera, uwarunkowany jest przez celowe zarządzanie zasoba-

¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000, s. 141.

mi dla zwiększenia ich produktywności, co udało się w tych krajach, które obecnie zaliczane są do gospodarek dobrobytu. Jak P. Drucker przedstawia to w swoich pracach, historia zarządzania, jako odrębnej funkcji społecznej zaczęła się ponad 100 lat temu, kiedy to uświadomiono sobie, że zasobami można zarządzać w celu wzrostu ich produktywności. Jednakże obecnie, jego zdaniem, dalsze utrzymywanie wzrostu produktywności jest coraz bardziej zagrożone we wszystkich krajach rozwiniętych. W związku z tym utrzymanie wzrostu produktywności zasobów staje się głównym zadaniem menedżerów różnych instytucji sektora prywatnego i publicznego, którzy powinni „stałe pracować nad podnoszeniem produktywności po to, by ich własne instytucje mogły przetrwać – nie mówiąc już o rozkwicie”².

Celem niniejszego opracowania jest przedstawienie przemian kapitału pracowniczego w procesie przechodzenia do gospodarki opartej na wiedzy, których rezultatem jest wzrost znaczenia pracowników wiedzy (jako istotnej części współczesnego kapitału ludzkiego) w sile roboczej danego kraju. Praca składa się z trzech części. W pierwszej części pracy zostanie zaprezentowane pojęcie gospodarki opartej na wiedzy i kapitału ludzkiego. Następnie zostanie omówiona transformacja kapitału pracowniczego w procesie przechodzenia z niższych etapów rozwoju społeczno-ekonomicznego do gospodarki opartej na wiedzy. W trzeciej części pracy zostaną opisane wybrane działania, których celem jest zwiększanie produktywności kapitału pracowniczego GOW, poprzez wzrost jakości wykształcenia i zmianę profilu kwalifikacji. Problematyka transformacji w kierunku GOW została w opracowaniu potraktowana szeroko, co oznacza włączenie do analizy także gospodarek rozwijających się, a więc tych które znajdują się w początkowych stadiach ścieżki rozwoju.

Kapitał ludzki jako najważniejszy zasób gospodarki opartej na wiedzy

Kapitał ludzki jest elementem kapitału intelektualnego, który zapewnia rozwój gospodarki opartej na wiedzy. Kapitał intelektualny stanowi połączenie niematerialnych aktywów posiadanych lub kontrolowanych przez kraj lub organizację gospodarczą. Aktywa te stanowią wiedzę przekształconą w wartość (na przykład w patent) – generują więc wartość dla organizacji i gospodarki.

Na kapitał intelektualny składają się trzy komponenty: kapitał strukturalny, kapitał relacji i kapitał ludzki³. Kapitał strukturalny w węższym ujęciu wiąże się z włas-

² P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków – Warszawa 1995, s. 20, 22–24; P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 73–74.

³ Na temat różnych aspektów kapitału intelektualnego zob. np.: J. Carrell, *Intellectual Capital: An Inquiry Into Its Acceptance*, „The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work” 2007, no. 2/1, s. 68; L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 17, 34–35, 41; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Wydawnicza Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 23–25; B. Mikuła, A. Pietruszko-Ortyl, A. Potocki, *Zarządzanie przedsię-*

nością intelektualną (patenty, licencje, prawa autorskie, znaki towarowe, itd.), a w ujęciu szerszym może być określony jako infrastruktura wspierająca znaczenie kapitału ludzkiego i zwiększająca jego efektywność. Na tak rozumianą infrastrukturę składają się przykładowo: oprogramowanie, bazy danych, wspomniana wyżej własność intelektualna, ale także technologie i procedury, systemy organizacyjne, technologia informacyjna i kultura organizacyjna.

Próba uporządkowania elementów kapitału strukturalnego na poziomie organizacji gospodarczej jest propozycja L. Edvinssona i M. Malona, którzy dzielą ten kapitał na trzy rodzaje: kapitał organizacyjny (inwestycje w systemy i narzędzia oraz ułatwienia przepływu wiedzy w organizacji), kapitał innowacyjny (różne formy efektów działalności innowacyjnej) oraz kapitał procesów (ucieleśniony w dokumentacji opisującej poszczególne procesy i techniki zwiększające efektywność ludzkiego działania).

Kolejny element kapitału intelektualnego stanowi kapitał relacji, na który składają się różnego rodzaju kontakty i powiązania organizacji z jej otoczeniem bliższym i dalszym, w tym różne formy współpracy z klientami, dostawcami, jednostkami badawczymi i innymi partnerami biznesowymi. Kapitał relacji jest ważnym czynnikiem budowania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej, ponieważ daje organizacji wartość dodaną w postaci wiarygodnych dostawców, zadowolonych klientów, dostępu do zewnętrznych źródeł wiedzy czy wyników wspólnie prowadzonej działalności innowacyjnej. Na poziomie gospodarki opartej na wiedzy można go potraktować jako system różnego rodzaju rozwiązań instytucjonalno-infrastrukturalnych wspierających proces tworzenia wiedzy, jej transferu i wykorzystania, nie tylko w działalności gospodarczej.

Najważniejszy element kapitału intelektualnego to kapitał ludzki (pracowniczy), który może być postrzegany przez zasoby wykorzystywanej wiedzy, umiejętności i kompetencji, doświadczenia, wartości i postaw, takich jak przedsiębiorczość czy entuzjazm. Nośnikami tych zasobów są ludzie – pracownicy. Kapitał ludzki obejmuje zatem zarówno wiedzę użyteczną dla organizacji, jak i zdolności do jej rozwoju, w tym umiejętności uczenia się⁴. Tak rozumiany kapitał ludzki stanowi potencjał człowieka do działania w różnych sytuacjach, przede wszystkim do tworzenia aktywów materialnych i niematerialnych, co oznacza, że ma kluczowe znaczenie dla rozwoju dwóch pozostałych elementów kapitału intelektualnego – strukturalnego i relacji. Istotność

biorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody, Difin, Warszawa 2002 s. 38–39; K.E. Sveiby, *The New Organizational Wealth: managing & measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 1997, s. 10–13; E. Jantoń-Drozdowska, M. Majewska-Bator, *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – Stan obecny i perspektywy rozwoju*, Część I, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 544, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 35, s. 311–324.

⁴ Literatura ekonomiczna dostarcza wielu propozycji ujmowania kapitału ludzkiego. Ich analiza dostępna jest w literaturze polskiej m.in. w: S.R. Domański, *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993; B. Czerniachowicz, S. Marek, *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004; A. Wieczorek-Szymańska, *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – przegląd wybranych podejść*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 17.

roli kapitału ludzkiego w kompleksie, jakim jest kapitał intelektualny, wiąże się z jego specyficznymi cechami⁵:

- cechy stanowiące własność pracownika: inteligencja, zaangażowanie, energia, pozytywny stosunek do życia, rzetelność, uczciwość, wiarygodność;
- zdolność pracownika do uczenia się: wyobraźnia, zdolność analitycznego myślenia, kreatywność, umiejętność szybkiego przyswajania wiedzy i jej praktycznego wykorzystania;
- motywacja pracownika do dzielenia się posiadanymi informacjami i wiedzą: umiejętność pracy w zespole, dążenie do realizowania wytyczonych celów.

Cechy te są szczególnie istotne w przypadku pracowników wiedzy, a więc tej części kapitału ludzkiego, która warunkuje budowę i funkcjonowanie gospodarki opartej na wiedzy. Pracownicy wiedzy są to osoby cenione z uwagi na ich zdolności do gromadzenia, analizowania, interpretowania i syntetyzowania informacji w konkretnych dziedzinach, co daje organizacjom możliwość podejmowania trafniejszych decyzji. Jak pisze P. Drucker, pracownicy wiedzy są właścicielami środka wytwórczego w postaci wiedzy, stanowiącej wartościowe aktywa kapitałowe. Pracownik wiedzy jest bowiem profesjonalistą wnoszącym swój indywidualny wkład do aktywów niematerialnych i materialnych przedsiębiorstwa i gospodarki – także poprzez ich kreowanie. Wkładem tym jest jego wyspecjalizowana wiedza. Dlatego też pracownik wiedzy jest określany przez P. Druckera jako osoba, która musi wiedzieć o swoim zadaniu i swojej pracy więcej niż ktokolwiek inny zatrudniony w organizacji. Współczesny biznes zatrudnia bardzo wielu pracowników wiedzy, takich jak specjaliści nauk przyrodniczych, ekonomiści, statystycy, informatycy, księgowi, psychologowie i prawnicy. Przykładowo pracownik wiedzy, który jest inżynierem obsługującym klienta, posiada większą wiedzę na jego temat niż jego szef czy inni współpracownicy⁶.

Pracownicy wiedzy dzielą się na dwie główne grupy. Pierwszą są pracownicy wiedzy pracujący umysłowo, a drugą stanowią tak zwani technicy, w tym specjaliści w zakresie zarządzania. Oprócz pracowników wiedzy wykonujących tylko pracę umysłową, w gospodarkach występuje o wiele większa grupa pracowników wiedzy, świadczących zarówno pracę umysłową, jak i fizyczną. Przez P. Druckera nazywani są oni technikami, czyli pracownikami wiedzy bardzo dobrze wykształconymi i wysoko wyspecjalizowanymi. Muszą oni posiadać wystarczające zasoby wiedzy teoretycznej oraz duże zdolności manualne. Technicy stanowią największą i najszybciej rozwijającą się grupę pracowników wiedzy. Według P. Druckera dzielą się oni na dwie grupy, pracowników posiadających wiedzę teoretyczną na najwyższym poziomie, jak na przykład chirurdzy, programiści, fizycy, oraz tych, w których pracy wiedza tego typu odgrywa ważną, ale podrzędną rolę.

⁵ Vide J. Fitz-Enz, op. cit., s. 8.

⁶ Cf. P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, s. 30; P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa 1998, s. 283, 353–354; P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 19, 155; D.E. Frick, *Motivating the knowledge workers*, „Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University” 2011, no. 4, s. 369.

Jako przykłady techników należących do tej drugiej grupy P. Drucker wymienia między innymi: pracowników laboratoryjnych, rehabilitantów, mechaników samochodowych, dentystów, instalatorów różnych urządzeń, operatorów specjalistycznego sprzętu⁷.

Każde państwo w opinii P. Druckera stać na wykształcenie wystarczającej liczby techników, których znaczenia dla rozwoju gospodarczego nie sposób przecenić. Jako przykład podaje Indie, które kształcą dużą liczbę dobrej jakości fizyków i programistów komputerowych. Wyraża on też pogląd, że kraje rozwinięte posiadają (obecnie) największą przewagę w wydajności techników pracujących w sferze edukacji, a za wzorcowe rozwiązania w systemie edukacji techników uznaje te przyjęte w Stanach Zjednoczonych Ameryki. Kształceniem techników w Stanach Zjednoczonych zajmują się półwyższe szkoły społeczne założone na początku lat 20. XX w. Połączenie wiedzy teoretycznej z praktyczną oferowane w tych placówkach edukacyjnych dało jego zdaniem Stanom Zjednoczonym dużą przewagę w poziomie produktywności nad innymi krajami⁸.

Jakość kapitału ludzkiego, a w szczególności pracowników wiedzy, decyduje o możliwościach rozwoju gospodarki opartej na wiedzy. Sposoby definiowania gospodarki opartej na wiedzy proponowane przez różnych autorów i instytucje odwołują się do omówionych wcześniej skrótowo elementów kapitału intelektualnego (kapitału strukturalnego, kapitału relacji i kapitału ludzkiego). Przykładowo Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) definiuje GOW jako gospodarkę, która bazuje bezpośrednio na wytwarzaniu, dystrybucji oraz wykorzystaniu wiedzy i informacji. Określenie to znajduje praktyczne odbicie w działaniach krajów członkowskich OECD, które promują wzrost inwestycji w rodzaje przemysłu wysokich technologii (*high technology*), takie jak: energii odnawialnej, farmaceutyczny, biotechnologiczny i telekomunikacyjny, a także w edukację, podnoszenie kwalifikacji siły roboczej oraz w działalność badawczo-rozwojową⁹. Podobna w swojej filozofii jest definicja propagowana przez Bank Światowy, zgodnie z którą GOW wspiera się na czterech głównych filarach¹⁰:

- ustroju instytucjonalno-ekonomicznym, który dostarcza zachęt i bodźców do efektywnego tworzenia, pozyskiwania, dyfuzji i wykorzystania wiedzy w celu wsparcia wzrostu gospodarczego i zwiększania dobrobytu;
- wykształconej i dobrze wyszkolonej sile roboczej, która może tworzyć, pozyskiwać, rozpowszechniać i wykorzystywać wiedzę oraz dzielić się nią;
- systemie innowacji obejmującym różnego rodzaju centra i ośrodki badawcze, uniwersytety i uczelnie techniczne, konsultantów i doradców, firmy i inne organizacje, które są w stanie sprostać rosnącym zasobom globalnej wiedzy, zasymilować je i zaadaptować na potrzeby i warunków lokalnych, a także rozwijać nową wiedzę;

⁷ P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, s. 275–276; P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 156–158.

⁸ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 157–158.

⁹ *The Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris 1996, s. 7.

¹⁰ N.J. Foss, *Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford Scholarship, Oxford 2005, s. 5.

– infrastrukturze informacyjno-komunikacyjnej ułatwiającej rozpowszechnianie i przetwarzanie informacji.

Te cztery wymienione filary gospodarki opartej na wiedzy powinny rozwijać się równomiernie, dopełniając się i uzupełniając, w procesie kształtowania środowiska, który sprzyja tworzeniu kapitału intelektualnego. Pierwszy filar gospodarki opartej na wiedzy tak naprawdę stanowi połączenie tych elementów otoczenia prawnego, instytucjonalnego i ekonomicznego gospodarki, które wspomagają rozwój kapitału intelektualnego, a zatem i pozostałych trzech filarów. Obejmuje on cele, kierunki, środki i rozwiązania zgodne z przyjętą przez dany kraj metodologią i filozofią tworzenia gospodarki opartej na wiedzy, co znajduje wyraz w stosowanych narzędziach polityki gospodarczej. Należy w tym przypadku pamiętać o dopasowaniu narzędzi polityki gospodarczej do uwarunkowań historycznych, kulturowych i geograficznych danego kraju, co zwiększa efektywność podejmowanych działań¹¹.

Umacnianie drugiego filaru gospodarki opartej na wiedzy można odnieść do rozwoju kapitału ludzkiego, gdzie duże znaczenie ma polityka edukacyjna i innowacyjna, ponieważ jednym ze sposobów akumulacji kapitału ludzkiego jest także prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej. Liczne badania wskazują na duży wzrost znaczenia kapitału ludzkiego, który traktowany jest jako czynnik decydujący o kierunkach rozwoju kapitału strukturalnego i kapitału relacji. W gospodarce opartej na wiedzy, którą charakteryzuje wysoki poziom postępu technologicznego, wykształceni i dobrze wyszkoleni pracownicy wiedzy wykonujący tylko pracę umysłową i technicy zaliczani do pierwszej grupy, są o wiele bardziej niezbędni do rozwoju gospodarczego niż w przypadku gospodarek krajów słabiej rozwiniętych. W tych ostatnich chodzi bowiem najpierw o wzrost zasobów techników zaliczanych do drugiej grupy. Ma to odzwierciedlenie w rosnącym udziale w łącznej podaży siły roboczej pracowników wiedzy tych trzech rodzajów wraz z przesuwaniami się kraju na ścieżce rozwoju gospodarczego. Państwo powinno zatem ukształtować taki system edukacji siły roboczej, aby dostarczał on odpowiedniej jakości kapitału ludzkiego, który będzie w stanie pracować w środowisku coraz bardziej złożonym technologicznie i w razie potrzeby przekwalifikować się lub dokształcić – inaczej mówiąc, dostosować się – do zmieniających się wymagań pracodawców. Odpowiada to założeniom koncepcji gospodarki opartej na wiedzy, która jest gospodarką uczącą się¹².

¹¹ Vide P. Cohendet, P.-B. Joly, *The Production of Technological Knowledge: New Issues in a Learning Economy*, [w:] *The Globalizing Learning Economy*, ed. D. Archibugi, Oxford Scholarship 2002, s. 78–79; D.J. Teece, *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic and Policy Dimensions*, Oxford Scholarship 2002, s. 6–7.

¹² J. Carrell, op. cit., s. 70; M.J. Enright, *Globalization, Regionalization, and the Knowledge-Based Economy in Hong Kong*, [w:] *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, ed. J.H. Dunning, Oxford Scholarship 2005, s. 388–389; N.J. Foss, op. cit., s. 1, 3, 8, 15; S.O. Park, *Innovation Systems, Networks, and the Knowledge-Based Economy in Korea*, [w:] *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, ed. J.H. Dunning, Oxford Scholarship 2002, s. 335.

Rozwój kapitału relacji jest natomiast warunkiem osiągnięcia zalecanego dla gospodarki opartej na wiedzy systemu innowacji. System innowacji w gospodarce opartej na wiedzy stanowi bowiem sieć współpracujących ze sobą podmiotów wspomaganych przez zestaw bodźców i ułatwień w ramach określonych rozwiązań organizacyjnych, do których można zaliczyć między innymi inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu i wdrażania technologii, jednostki badawczo-rozwojowe przy uniwersytetach, gdzie naukowcy współpracują z przedsiębiorcami i inżynierami pracującymi w przemyśle oraz różnego typu klastry, jak na przykład park naukowo-technologiczny. W ramach tych rozwiązań firmy mogą uczestniczyć we wspólnej działalności innowacyjnej i interaktywnym uczeniu się. Terytorialne systemy innowacji w gospodarce opartej na wiedzy powinny zatem działać na zasadzie sieci i być nastawione na rozwój specjalizacji członków tej sieci. Warto również zaznaczyć, że klastry uważane są za cechę wyróżniającą gospodarkę opartą na wiedzy, dlatego też są one poddawane analizie i szeroko opisywane w opracowaniach dotyczących tej gospodarki. Głównymi przyczynami lokowania się przez firmy na obszarze klastrów jest zarówno dostęp do kapitału intelektualnego, jak i chęć skorzystania z rozwiązań wspierających i przyspieszających jego rozwój. Zdaniem J.H. Dunninga dynamiczne korzyści zewnętrzne generowane przez klastry mają coraz większe znaczenie, ponieważ kapitał intelektualny staje się bardziej wyszukany, idiosynkratyczny, cichy (*tacit*), złożony oraz zależny od kontekstu¹³.

Chodzi w takim razie o stworzenie infrastruktury służącej przetwarzaniu wiedzy, w ramach której sfera nauki i podmioty gospodarcze będą prowadzić razem działalność innowacyjną. W związku z tym mamy do czynienia z coraz większym ukierunkowaniem współczesnej polityki innowacyjnej, stanowiącej w dużym stopniu fuzję polityki naukowo-technologicznej z polityką przemysłową, na kształtowanie otoczenia technologicznego działalności gospodarczej przynajmniej w krajach rozwiniętych. Rolą tego otoczenia jest właśnie tworzenie infrastruktury dostarczającej wiedzy i wzmacniającej jej dyfuzję oraz współpracę sektora publicznego z sektorem prywatnym, na przykład w sferze wyznaczania kierunków badań użytecznych z punktu widzenia potrzeb rozwoju gospodarki. W gospodarce opartej na wiedzy dialog między przedsiębiorstwami a decydentami jest zalecanym narzędziem w projektowaniu polityki innowacyjnej. W polityce innowacyjnej widoczne jest także, nie tylko w przypadku GOW, coraz większe nastawienie na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw. Można zatem stwierdzić, że ważnym celem polityki innowacyjnej nastawionej na rozwój GOW jest stworzenie warunków wspierających współpracę między samymi przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami i instytucjami naukowo-badawczymi, która to współpraca przyspiesza tempo rozwoju wiedzy i zwiększa liczbę wdrażanych przez przedsiębiorstwa usprawnień technologicznych¹⁴.

¹³ J.H. Dunning, op. cit., s. 20.

¹⁴ Ibidem, s. 16–17, 19–21, 23–24; M.J. Enright, op. cit., s. 382; A. Klamut, *Polityka przemysłowa*, [w:] *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 247,

Czwarty filar gospodarki opartej na wiedzy stanowi infrastruktura informacyjno-komunikacyjna, która wchodzi w obszar kapitału strukturalnego i ułatwia współpracę przez zmniejszanie barier w komunikacji. Wielu badaczy gospodarki opartej na wiedzy podkreśla, że technologia informacyjno-komunikacyjna jest jej podstawową cechą i głównym motorem jej rozwoju. Znaczna część inwestycji w technologię informacyjno-komunikacyjną jest finansowana ze środków publicznych, a cel tych inwestycji stanowi przykładowo zmniejszenie kosztów selekcji, wymiany, interpretacji i gromadzenia informacji oraz wiedzy. Rosnące możliwości kodyfikacji wiedzy, które są oferowane przez tę technologię mają również znaczący wpływ na efektywność działalności badawczej. Rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej pobudzają też opisane powyżej zmiany w organizacji działalności innowacyjnej w kierunku bardziej otwartych systemów, w ramach których firmy i różnego rodzaju instytucje połączone w sieci współpracują ze sobą, dzieląc się informacjami i rozwijając wiedzę, do czego właśnie potrzebna jest technologia informacyjno-komunikacyjna¹⁵.

Kapitał pracowniczy a transformacja w kierunku gospodarki opartej na wiedzy

Jak wyżej przedstawiono, kapitał ludzki stanowi zbiór umiejętności, wiedzy, pomysłów, możliwości, wyobraźni i kreatywności, motywacji do pracy, nauki i dzielenia się wiedzą, a także postaw i doświadczeń osób, które przyczyniają się do wzrostu produktywności i innowacyjności ludzi, instytucji i gospodarek. Dlatego też warunkiem kontynuowania przez kraj rozwoju gospodarczego są głównie inwestycje w jakość kapitału ludzkiego, co wynika z komplementarnego charakteru wdrażania zmian technologicznych i akumulacji kapitału ludzkiego. Kapitał ludzki traktowany jest właśnie jako główny czynnik decydujący o rozwoju zdolności technologicznych, stanowiąc jednocześnie ich komponent. Wobec tego jakość kapitału ludzkiego wpływa na różnice w poziomach zdolności technologicznych i warunkuje tempo transformacji społeczno-ekonomicznej w kierunku GOW.

Z GOW utożsamiany jest etap dobrobytu, który jest trudny do osiągnięcia bez dobrze wykształconych i wyszkolonych pracowników. Aby postęp technologiczny mógł się dokonywać, potrzebni są gospodarce pracownicy, którzy potrafią wykonać skomplikowane zadania i dostosować się szybko do zmieniających się warunków i potrzeb pracodawców. Pracownicy tacy powinni być w stanie absorbować nową wie-

252–253; N.J. Foss, op. cit., s. 2, 9, 11; R.R. Nelson, P.M. Romer, *Science, Economic Growth, and Public Policy*, „Challenge” 1996, vol. 39, no. 2, s. 19–20; J. Nyholm, L. Normann, C. Frelle-Petersen, M. Riis, P. Torstensen, *Innovation Policy in the Knowledge-Based Economy – Can Theory Guide Policy Making?* [w:] *The Globalizing Learning Economy*, ed. D. Archibugi, Oxford Scholarship 2002, s. 253, 259; S.O. Park, op. cit., s. 327–330.

¹⁵ P. Cohendet, P.-B. Joly, op. cit., s. 63, 69; N.J. Foss, op. cit., s. 6; D.J. Teece, op. cit., s. 9–10.

dzę w celu wprowadzenia innowacji na rynek. Dlatego też systemy edukacyjne tych krajów, które chcą sprostać wymogom GOW, w coraz większym stopniu nastawione są na kształcenie pracowników wiedzy. Tak więc ludzkie umiejętności, możliwości i kompetencje determinują tempo postępu technologicznego oraz określają potencjał kapitału ludzkiego w zakresie przekształcenia zasobów w aktywa, co powinno znaleźć odzwierciedlenie we wzroście produktywności. Oznacza to, że rozwojem kapitału ludzkiego należy właściwie zarządzać, aby pracownicy byli nie tylko lepiej wykształceni i wykwalifikowani, ale także stawali się coraz bardziej kreatywni, samodzielni i zaangażowani w wykonywane zadania, co łącznie powoduje wzrost produktywności organizacji, w której są zatrudnieni¹⁶.

Tabela 1. Ścieżka rozwoju kraju

I. Etap sterowany czynnikami wytwórczymi
<ol style="list-style-type: none"> 1. W całym etapie charakterystyczne są inwestycje napływające, głównie z krajów rozwiniętych, faktycznie nie występują inwestycje wypływające. Napływ z krajów rozwiniętych obok ZIB dotyczy różnego rodzaju postaw, instytucji, praktyk, technologii, pomocy zagranicznej. 2. Kraj angażuje się głównie w import i eksport nisko i średnio przetworzonych dóbr. W pierwszej części etapu dominuje eksport surowcochłonny i rośnie eksport pracochłonny, występują głównie ZIB poszukujące dostępu do czynników produkcji, kraj posiada niewiele przewag lokalizacyjnych, zatem główne źródło przewagi konkurencyjnej stanowią podstawowe czynniki produkcji, tj. zasoby naturalne i tania, niewykwalifikowana siła robocza. 3. W drugiej części etapu następuje wzrost udziału towarów kapitałochłonnych w eksporcie i imporcie na skutek korzystnych zmian w strukturze kapitału ludzkiego i rzeczowego kraju, pojawiają się również ZIB poszukujące rynków i kierujące się do sektorów o większym stopniu przetworzenia dóbr. 4. Występuje mały krajowy rynek, mierzony siłą nabywczą ludności i rzeczywistym popytem. 5. PKB <i>per capita</i> mniejszy od 1000 USD.
II. Etap sterowany inwestycjami
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dla tej fazy charakterystyczny jest przyspieszony wzrost gospodarczy prowadzący do rozwoju pokrewnych i wspomagających gałęzi przemysłu, aktywne wykorzystywanie zasobów kapitałowych i inwestycje w wyposażenie kapitałowe, transfer technologii z zagranicy oraz intensywne rozbudowa infrastruktury fizycznej i społecznej kraju. Eksport obok ZIB i pomocy zagranicznej stanowi znaczące źródło dochodów kraju. 2. Rozpoczyna się odpływ inwestycji z kraju rozwijającego się do krajów o niższych płacach w przemyśle pracochłonnych lub surowcochłonnych.

¹⁶ E. Parts, *Interrelationships between human capital and social capital: implications for economic development in transition economies*, „University of Tartu – Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series” 2003, no. 24, s. 4–36; J. Bhattacharya, A. Raychaudhuri, *Endogenous growth in a North-South framework with human capital accumulation and technology transfer*, „The Journal of International Trade & Economic Development” 2004, no. 13, s. 23–56; E. Chlivickas, *Development of the potential of human resources in the context of globalisation and administrative reform*, „Public Administration” 2006, no. 10, s. 19–26; M. Majewska, *Ocena zdolności technologicznych kraju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 32, s. 171; E. Jantoni-Drozdowska, M. Majewska, *Effectiveness of Higher Education in the European Union Countries in Context of National Competitiveness*, „Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy” 2013, vol. 8, no. 2, s. 82–85.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Charakterystyczny jest eksport i import towarów kapitałochłonnych obok pracochłonnych oraz wzrost znaczenia towarów intensywnych technologicznie łatwych do imitowania w wymianie handlowej. 4. Dominują ZIB poszukujące rynków, rośnie znaczenie ZIB poszukujących efektywności (wydajności) oraz pojawiają się ZIB poszukujące aktywów strategicznych. 5. Rozmiary rynku krajowego rosną. Wzrasta również produktywność i płace. 6. PKB <i>per capita</i> w przedziale między 1000–3000 USD.
III. Etap sterowany innowacjami
<ol style="list-style-type: none"> 1. Odpyły inwestycji krajowych do dziedzin kapitałochłonnych. 2. Przewaga komparatywna w eksporcie przesuwana się do towarów o wyższym stopniu zaawansowania technologicznego i innowacyjności, w stronę towarów intensywnych technologicznie trudnych do imitowania, co wynika z zastępowania branż pracochłonnych i kapitałochłonnych gałęziami przemysłu wymagającymi bardziej wykwalifikowanych pracowników i zaawansowanych technologii. Gospodarka staje się w większym stopniu zależna od globalnych uwarunkowań. 3. ZIB napływają do dziedzin, wymagających wysoko wykwalifikowanej siły roboczej i technologii, co jest związane z dominacją w tym etapie ZIB poszukujących aktywów strategicznych. 4. Rola usług w handlu zagranicznym i tworzeniu PKB rośnie. 5. Udział handlu wewnątrzgałęziowego w handlu ogółem zwiększa się i staje się istotny, a wewnątrzgałęziowe ZIB zaczynają rosnąć. 6. Dalszy rozwój rynku krajowego w ujęciu ilościowym, jak i jakościowym. Konsumenci przywiązują większe znaczenie do jakości życia niż do ilości posiadanych dóbr. 7. PKB <i>per capita</i> między 3000–10000 USD.
IV. Etap dobrobytu
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kraj posiada przewagę komparatywną w handlu zagranicznym w towarach intensywnych technologicznie. 2. Usługi odgrywają znaczącą rolę w handlu zagranicznym i tworzeniu PKB. 3. Krajowe inwestycje bezpośrednie rosną szybciej niż ZIB. Poziom krajowych inwestycji bezpośrednich może przewyższać poziom ZIB. 4. Handel wewnątrzgałęziowy stanowi wysoki procent handlu ogółem, a wewnątrzgałęziowe ZIB stają się ważnym elementem przepływu inwestycji bezpośrednich. 5. Wiedza stanowi najbardziej strategiczny zasób zarówno dla kraju gospodarza, jak i ZIB. 6. Rozwinięty rynek krajowy (względnie bogaty, ukształtowany i zróżnicowany). 7. PKB <i>per capita</i> przekracza wartość 10000 USD.

Źródło: M. Majewska, J. Grala, *Identyfikacja etapu rozwoju gospodarczego Polski na tle krajów należących do UE*, [w:] *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Kraje postsocjalistyczne*, red. S. Swadźba, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004, s. 245.

W rozpatrywanym przez nas kontekście ta ścieżka rozwoju kraju wskazuje na występowanie związku między etapem rozwoju gospodarczego kraju a poziomem kapitału ludzkiego. Polega to na tym, że im wyższy etap rozwoju kraju, tym bardziej kraj specjalizuje się w produkcji i handlu towarami o większym stopniu przetworzenia i wyższej zawartości wiedzy i technologii, do czego potrzebny jest lepszej jakości kapitał ludzki. Dlatego też otwieranie się gospodarek krajów rozwijających się na handel i inwestycje zagraniczne, co równoznaczne jest z wystawieniem się na konkurencję na rynku światowym, zwiększa popyt na bardziej wykwalifikowanych pracowników. Można zatem stwierdzić, że od osiągnięć kraju rozwijającego się w zakresie modernizacji

własnej struktury produkcji i rozwoju kapitału ludzkiego zależy tempo transformacji w kierunku GOW¹⁷.

W celu zobrazowania powyżej wskazanej zależności opisywanej przez rozpatrywaną ścieżkę rozwoju kraju oraz pokazania wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego wraz z postępującym rozwojem gospodarczym kraju, zdecydowano się na prezentację miary pośredniej, jaką jest struktura eksportu dóbr przetworzonych według stopnia zawartości kwalifikacji i technologii. Uczyniono to w podziale na kraje najsłabiej rozwinięte, rozwijające się, transformacji i rozwinięte, co odpowiada kolejnym etapom na ścieżce rozwoju kraju (tabela 2).

W sytuacji oceny wpływu kapitału ludzkiego i jego jakości na poziomie gospodarki stosuje się często tak zwane miary pośrednie danego zjawiska, gdyż pojawiają się problemy z zebraniem danych do pomiaru za pomocą wskaźników bezpośrednich. W literaturze przedmiotu nazywa się je uproszczonymi miarami zjawisk niepoliczalnych i trudno obserwowalnych. Jedną z takich miar może być właśnie struktura grup eksportu wyróżnionych ze względu na zawartość technologii i kwalifikacji kapitału ludzkiego. Jest to spowodowane tym, że głównymi warunkami wzmocnienia kierunków specjalizacji w produkcji danego kraju, które dają wyższą wartość dodaną, jest podkreślana w tej pracy edukacja pracowników i rozwój odpowiedniej infrastruktury zarówno twardej, jak i miękkiej¹⁸.

Tabela 2. Struktura eksportu towarów przetworzonymi w procentach w latach 1995–2014

Rok	Grupy eksportu			
	Produkty surowcochłonne i pracochłonne	Produkty o niskiej zawartości kwalifikacji i technologii	Produkty o średniej zawartości kwalifikacji i technologii	Produkty o wysokiej zawartości kwalifikacji i technologii
Świat ogółem				
PKB _{pc} w USD: w 1995 – 5377, w 2004 – 6774 i w 2014 – 10694				
1995	17,353	9,732	35,249	37,666
2004	14,370	9,682	34,877	41,071
2014	13,581	10,111	34,769	41,539
Kraje najsłabiej rozwinięte				
PKB _{pc} w USD: w 1995 – 287, w 2004 – 390 i w 2014 – 1002				
1995	76,155	4,647	5,727	13,470
2004	82,074	4,633	3,000	10,294
2014	80,403	5,310	4,629	9,658

¹⁷ Szerszy opis tej ścieżki rozwoju kraju zob. np.: M. Majewska-Bator, *Rozwój endogenicznej przewagi w handlu międzynarodowym a proces zmniejszania luki technologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznań 2010, s. 56–63.

¹⁸ M. Majewska, op. cit., s. 169–170; E. Jantoni-Drozdowska, M. Majewska, *Deepening of Specialization in International Trade as a Determinant of the Country's Economic Development*, „Transformations in Business & Economics” 2013, vol. 12, no. 2B (29B), s. 282.

Rok	Grupy eksportu			
	Produkty surowcochłonne i pracochłonne	Produkty o niskiej zawartości kwalifikacji i technologii	Produkty o średniej zawartości kwalifikacji i technologii	Produkty o wysokiej zawartości kwalifikacji i technologii
Kraje rozwijające się PKB _p c w USD: w 1995 – 1517, w 2004 – 2078 i w 2014 – 5691				
1995	28,481	9,779	22,568	39,173
2004	20,404	9,413	23,880	46,303
2014	17,525	10,187	27,007	45,281
Kraje transformacji PKB _p c w USD: w 1995 – 1788, w 2004 – 2772 i w 2014 – 8682				
1995	12,283	40,424	19,869	27,423
2004	12,834	44,149	18,180	24,837
2014	14,415	30,941	22,849	31,795
Kraje rozwinięte PKB _p c w USD: w 1995 – 25 497, w 2004 – 33 376 i w 2014 – 43 393				
1995	13,514	9,327	39,827	37,332
2004	11,366	9,195	40,389	39,050
2014	9,940	9,585	41,426	39,049

Źródło: UNCTAD Reports Stat [on-line] <<http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>> [dostęp: 16.11.2015].

Analiza danych przedstawionych w tabeli 2 wyraźnie wskazuje na rosnące znaczenie kapitału ludzkiego wraz z przesuwaniami się kraju na ścieżce rozwoju gospodarczego, czemu towarzyszy wzrost PKB_pc, stanowiącego wskaźnik poziomu dobrobytu. Dane zawarte w tabeli 2 pokazują także, że struktura eksportu gospodarki światowej w ciągu 20 analizowanych lat stała się bardziej zaawansowana technologicznie, do czego z pewnością potrzebny był wzrost zasobów bardziej wykwalifikowanych pracowników. Spadł bowiem udział towarów surowcochłonnych i pracochłonnych na rzecz produktów o wyższej zawartości kwalifikacji i technologii. Jeżeli chodzi o strukturę eksportu rozpatrywanych grup krajów, to jak się można było spodziewać, najmniej zaawansowany technologicznie jest eksport krajów najsłabiej rozwiniętych, a najbardziej krajów rozwiniętych, dla których w 2014 r. udział towarów o średniej i wysokiej zawartości kwalifikacji i technologii wynosił łącznie 80,5%. W przypadku krajów najsłabiej rozwiniętych wyraźnie dominują towary pracochłonne i surowcochłonne o najmniejszej wartości dodanej spośród rozpatrywanych kategorii produktów, a udział eksportu o wysokiej zawartości kwalifikacji i technologii spadł w latach 1995–2014. W krajach rozwijających się łączny udział handlu o średniej i wysokiej zawartości kwalifikacji i technologii był bardzo duży i wynosił 72,3% w 2014 r. W ciągu pierwszych 10 lat objętych analizą wzrósł on o prawie 10%, ale potem się ustabilizował. W grupie krajów transformacji produkty o niskiej zawartości kwalifikacji i technologii stanowiły główną grupę handlu, obok rosnącego i stosunkowo dużego udziału

produktów o wysokiej zawartości kwalifikacji i technologii. W krajach rozwiniętych widoczny był też spadek udziału towarów surowcochłonnych i pracochłonnych w ich eksporcie ogółem, podobnie jak ma to miejsce w krajach rozwijających się.

Zgodnie z omawianą ścieżką rozwoju kraju w kierunku GOW, na pierwszych etapach rozwoju gospodarczego kraju chodzi przede wszystkim o zwiększenie zasobów wyedukowanego kapitału pracowniczego zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych, gdyż edukacja stanowi dźwignię uruchamiającą poprawę dochodu społecznego. Jednakże pierwsze etapy rozwoju gospodarczego kraju stanowią okres, w którym powinien nastąpić przede wszystkim wzrost produktywności pracowników fizycznych. W krajach słabo rozwiniętych mamy bowiem do czynienia z dużą liczbą niewykształconych i nisko wykwalifikowanych młodych ludzi. W tej sytuacji wzrost produktywności pracy fizycznej w dopiero rozwijanym sektorze produkcji stanowi główny cel polityki ekonomicznej.

Należy tutaj podkreślić, że każdy kraj rozwijający się może zwiększyć wydajność pracowników fizycznych, stosując metody wykorzystane wcześniej przez kraje rozwinięte, a oparte na dorobku teorii zarządzania, w tym głównie teorii naukowego zarządzania (zastąpionej przez teorię inżynierii przemysłowej) i zarządzania jakością E. Deminga. W przypadku pracy fizycznej, jak argumentował F. Taylor, ważne są proste i powtarzające się działania, o których efektywności decyduje wiedza typu *know-how*, czyli wyjaśniająca, jak te działania mają być wykonane. Praca fizyczna, nie tylko dla F. Taylora, jest ciągiem prostych logicznych działań, na których produktywność wpływa zastosowanie w sposób właściwy wiedzy. Taylor uważał, że pracą w celu zwiększenia jej produktywności można zarządzać, a za wzrost produktywności odpowiada menedżer, a nie pracownik. W związku z tym kraje rozwijające się, które chcą przyspieszyć transformację muszą zadbać o wzrost profesjonalizacji zarządzania wszystkimi kluczowymi zasobami¹⁹.

Przeobrażenia kapitału pracowniczego na dalszych etapach ścieżki rozwoju kraju wynikają z tego, że sposoby pracy ludzi zmieniają się wraz z rozwojem gospodarczym. Na skutek przyspieszenia postępu technologicznego w sektorze produkcji, dzięki automatyzacji coraz więcej pracowników fizycznych staje się technikami. Jak opisuje ten proces P. Drucker, robotnik niewykwalifikowany wykorzystujący tylko swoją siłę fizyczną staje się z czasem półwykwalifikowanym pracownikiem, który w swojej pracy stosuje już różnego rodzaju maszyny i urządzenia, czyli dobra inwestycyjne, osiągając w ten sposób wyższą produktywność. Następnie robotnicy wykwalifikowani przenoszą się z warsztatu do fabryk, aby stać się technikami. Wykształcają się też nowe grupy pracowników, które w większym zakresie zajmują się pracą umysłową oraz menadżerowie, którzy są odpowiedzialni za zarządzanie produktywnością kapitału, zasobów naturalnych, czasu i wiedzy. W wyniku automatyzacji następuje przesunięcie siły roboczej z nisko płatnej pracy fizycznej do wyżej wynagradzanej pracy techników.

¹⁹ Vide P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, s. 21–26; P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 142–146.

Wyniki badań nad produktywnością S. Kuznetza z Uniwersytetu Harvarda, który otrzymał za nie nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii, pokazują, że ekspansji gospodarki amerykańskiej w XX w., opierającej się na rosnących inwestycjach kapitałowych, towarzyszył równie szybki wzrost zatrudnienia oraz jeszcze szybszy wzrost płac uzyskany dzięki wyższej łącznej produktywności zasobów. Dlatego też, jak pisze P. Drucker, menadżerowie powinni pamiętać o tym, że zarządzanie produktywnością nie polega na „zastępowaniu kosztowniejszej i mniej produktywnej pracy żywej bardziej produktywnymi od niej maszynami, albo odwrotnie”. Dzieje się tak, gdyż kapitału ludzkiego, w przeciwieństwie do pracy fizycznej, nie można zastąpić maszyną. Co więcej, inwestycja kapitałowa generuje wzrost popytu na pracę umysłową²⁰.

Edukacja pracowników jest ważna dla przyspieszenia tempa rozwoju gospodarczego, gdyż wykształceni pracownicy wykazują większe umiejętności w zakresie adaptacji nowej wiedzy i wdrażania technologii. Jest to związane z tym, że w miarę intensyfikacji rozwoju gospodarczego kraju pojawia się potrzeba coraz większego pozyskiwania wiedzy z różnych kanałów jej przepływu, co warunkuje przede wszystkim jakość posiadanego kapitału ludzkiego. Co więcej, niektórzy badacze, jak przykładowo N. Rosenberg oraz S.L. Parente i E.C. Prescott, twierdzą, że w przypadku krajów rozwijających się, które chcą przyspieszyć transformację w kierunku GOW, zdolność do absorpcji wiedzy z zewnątrz jest niezwykle ważna dla tworzenia podstaw dla rozwoju własnej działalności innowacyjnej, co daje możliwość przejścia ze strategii opartej na imitacji do strategii opartej na innowacji²¹. Dlatego też w ich opinii kraje chcące stać się w przyszłości krajami dobrobytu powinny same zdecydować, czy chcą skorzystać z tej dzwigni postępu technologicznego.

Szczególnie mocno jest to podkreślane w nowych teoriach wzrostu gospodarczego i handlu międzynarodowego, których przedstawiciele często odwołują się do tego, że dostępny zasób wiedzy dla kraju jest większy od posiadanego przez niego, ponieważ może on pozyskiwać wiedzę z różnych kanałów jej przepływu. W tym wypadku rozwój potencjału absorpcji wiedzy z zewnątrz przez kraj rozwijający się staje się szczególnie ważny, ponieważ dzięki procesowi uczenia się, daje szansę na przyspieszenie rozwoju gospodarczego mimo mniejszych zasobów wiedzy. Potencjał absorpcji wiedzy jest często definiowany jako posiadane rzeczywiste możliwości efektywnego przywłaszczania wiedzy z różnych jej źródeł oraz późniejszego jej rozwoju i wdrażania. Wobec tego potencjał absorpcji wiedzy determinuje efektywność kapitału ludzkiego w procesie pozyskiwania i wykorzystywania wiedzy ze źródeł zewnętrznych w celu jej zastosowania we własnych działaniach i następnie rozwoju na tej podstawie nowej wiedzy²².

²⁰ P. Drucker, *Zarządzanie w czasach burzliwych*, s. 30–32; P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, s. 275–276; P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 158.

²¹ N. Rosenberg, *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 1982; S.L. Parente, E.C. Prescott, *Barriers to Technology Adoption and Development*, „Journal of Political Economy” 1994, no. 102, s. 298–321

²² Vide M. Majewska-Bator, E. Jantóń-Drozdzowska, *International knowledge spillovers and the importance of human capital in this process: empirical research for Poland*, [w:] *Organizations in Changing Environ-*

Na ostatnich etapach ścieżki rozwoju kraju głównym celem staje się zwiększenie produktywności pracowników wiedzy, do czego potrzebne jest odpowiedniej jakości otoczenie twarde i miękkie. Pracownicy wiedzy w szybkim tempie zwiększają swój udział w kapitale pracowniczym w krajach rozwiniętych i to od ich produktywności zależy przyszły dobrobyt tych gospodarek. Zdaniem P. Druckera przywództwo w światowej gospodarce obejmą właśnie te kraje, które wykażą się największą wytrwałością w uczeniu się, jak zwiększyć wydajność pracowników wiedzy, co pozwoli im także utrzymać dotychczasowe standardy życia²³. Cechą wyróżniającą GOW jest właśnie szczególnie dobrze rozwinięte miękkie otoczenie, które stanowi komponent kapitału intelektualnego. Miękkie otoczenie uważane jest obecnie za główną determinantę produktywności pracy i przyczynia się do wzrostu akumulacji kapitału ludzkiego. Miękkie otoczenie ma bowiem kluczowe znaczenie dla rozwoju kapitału ludzkiego, zdolności technologicznych i wzrostu efektywności transferu i przyswajania wiedzy. Stanowi ono połączenie elementów konstytuujących kapitał społeczny i organizacyjny. Na miękkie otoczenie składają się takie elementy, jak przykładowo: innowacje instytucjonalne, przepisy i regulacje, zachowania rządu, wymagania konsumentów, tło kulturowe i związany z tym styl pracy, zaufanie i normy oddziałujące na wyniki ekonomiczne, warunki rynkowe, sieci i stosunki społeczne, polityki i strategie rozwoju, systemy zarządzania i administracji (w tym kwalifikacje i umiejętności lokalnych menedżerów), systemy kształcenia i szkoleń²⁴.

Reasumując, aby osiągnąć etap gospodarki opartej na wiedzy, kraje starają się zwiększać poziom innowacyjności, kreatywności i współpracy, a zatem rozwijają kapitał intelektualny. Powoduje to, że przybywa miejsc pracy wymagających ciągłego uczenia się, rozwiązywania nieustrukturyzowanych problemów, efektywnego analizowania informacji, współpracy i bycia kreatywnym. Jednocześnie w wyniku rozwoju technologii produkcji, głównie automatyzacji, zmniejsza się zapotrzebowanie na pracowników fizycznych. Przykładowo w ciągu ostatnich 50 lat w gospodarce USA następował równoczesny spadek liczby miejsc pracy wymagających umiejętności wykonywania rutynowych zadań manualnych i poznawczych i wzrost liczby miejsc pracy dla osób posiadających analityczne i różnego typu interpersonalne umiejętności²⁵.

ment. Current Problems, Concepts and Methods of Management, eds. W.M. Grudzewski, I. Heiduk, S. Trzcieliński, IEA Press 2007, s. 115–120; M. Majewska, op. cit., s. 172; M. Majewska-Bator, op. cit., s. 142–143; E. Jantón-Drozdowska, M. Majewska, *Deepening of Specialization ...*, s. 287.

²³ P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, s. 147, 161.

²⁴ Vide J. Stiglitz, *Towards a New Paradigm of Development*, [w:] *Making Globalization Good*, ed. J. Dunning, Oxford University Press, Oxford 2003, s. 76–107; J. Zhouying, *Globalization, technological competitiveness and the 'catch-up' challenge for developing countries: some lessons of experience*, „International Journal of Technology Management and Sustainable Development” 2005, no. 4, s. 35–46.

²⁵ *New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology*, Industry Agenda, Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group, World Economic Forum, Geneva 2015, s. 2.

Wybrane działania nastawione na rozwój kapitału pracowniczego gospodarki opartej na wiedzy

Jak podkreślają autorzy raportu *The Human Capital Report 2015*, kapitał ludzki gospodarki, czyli umiejętności i zdolności ludzi, które są produktywnie wykorzystywane, mogą być ważniejszą determinantą długoterminowego sukcesu gospodarczego niż każdy inny zasób. W ten zasób należy inwestować i wykorzystywać go we właściwy sposób, aby przyczyniał się on do wzrostu dobrobytu. Chodzi także o to, aby przygotować następną generację pracowników na potrzeby gospodarki coraz bardziej opartej na wiedzy (w wielu przypadkach gospodarek-krajów starzejących się), która posiada zdolność do uczenia się przez całe życie²⁶.

Niedostosowanie kwalifikacji i umiejętności do gospodarki zazwyczaj pojawia się, gdy młodzi ludzie uczą się i zdobywają wykształcenie na kierunkach studiów, na które nie zgłaszają zapotrzebowania pracodawcy. Na przykład pracodawcy w wielu krajach wskazują na niedobory związane ze zbyt małą liczbą młodych ludzi studiujących nauki ścisłe, jak matematyka i inżynieria, oraz inne kierunki charakterystyczne dla uniwersytetów technologicznych. W związku z powyższym kapitał ludzki często rozpatrywany jest w świetle jakości jego wykształcenia i profilu kwalifikacji, których poprawa lub ewolucja w pożądanym kierunku ma wpływać na wzrost produktywności gospodarki.

W tej sytuacji podkreśla się głównie konieczność stworzenia elastycznego systemu edukacji względem potrzeb gospodarki, który potrafi się dostosować do zmian w strukturze popytu na określone kwalifikacje przyszłych pracowników. W ramach takiego zdywersyfikowanego systemu edukacji rozwijane są za sprawą specjalistycznych szkoleń potrzebne kwalifikacje. Dlatego też obecnie coraz więcej krajów dokonuje transformacji swoich systemów oświatowych w stronę kształcenia zdywersyfikowanego. Przejawia się to we wzroście liczby specjalności zawodowych, czyli oferowaniu bardziej wyspecjalizowanej wiedzy w ramach różnego typu kierunków studiów, a także możliwość poszerzania przez pracowników wiedzy w ramach ustawicznego kształcenia²⁷.

²⁶ *The Human Capital Report 2015, Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report*, World Economic Forum, Geneva 2015, s. 3.

²⁷ Vide R. Pachociński, *Współczesne systemy edukacyjne*, Wydawnictwo Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa 2000, s. 129, 147–149; E. Jantóń-Drozdowska, M. Majewska-Bator, *Wiedza techniczna jako źródło przewagi konkurencyjnej kraju*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, t. I, red. H. Babis, R. Czaplewski, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 650, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 67, s. 262–270; *The Human Capital Report 2015*, op. cit., s. 7.

W związku z powyższym w literaturze przedmiotu przyjmuje się zazwyczaj, że produktywność kapitału ludzkiego wzrasta, jeżeli prowadzone są działania mające przykładowo na celu²⁸:

1. Zmianę poziomu i struktury edukacji, co przejawia się między innymi:
 - 1.1. wzrostem liczby osób dorosłych umiejących pisać i czytać, w tym zwłaszcza ze zrozumieniem,
 - 1.2. wzrostem odsetka osób ze średnim i wyższym poziomem wykształcenia w zasobach ludności w wieku produkcyjnym lub zatrudnionych,
 - 1.3. wzrostem liczby godzin szkoleń w przeliczeniu na jednego pracownika,
 - 1.4. wzrostem naboru na kierunki zgodne z potrzebami zatrudnieniowymi rozwijającej się gospodarki,
 - 1.5. wzrostem wielkość wydatków na szkolnictwo na wszystkich jego poziomach oraz na różnego typu cele edukacyjne i związane z rozwojem zawodowym pracowników.
2. Intensyfikacją edukacji w zakresie tak zwanej wiedzy technicznej, co przejawia się między innymi:
 - 2.1. wzrostem liczby osób, które zdobyły wykształcenie wyższe lub uzyskały stopień doktora w zakresie nauk ekonomicznych, w naukach ścisłych i inżynierii, w medycynie,
 - 2.2. wzrostem liczby pracowników o wykształceniu informatycznym,
 - 2.3. rozwojem umiejętności pracowników w zakresie stosowania technologii informacyjno-komunikacyjnej,
 - 2.4. wzrostem liczby wdrożeń i nowych zastosowań wiedzy naukowej do praktyki gospodarowania, co stanowi transformację wiedzy naukowej w wiedzę techniczną.

Jeżeli chodzi o drugi obszar działań, to należy podkreślić, iż skutkiem inwestycji w rozwój wiedzy technicznej są przede wszystkim korzystne zmiany w strukturze produkcji gospodarki narodowej. Dlatego też ważne jest, aby system edukacji był w stanie wykształcić odpowiednią liczbę absolwentów posiadających wykształcenie techniczne. Edukacja w zakresie wiedzy technicznej przyspiesza proces uczenia się i adaptacji nowej wiedzy, co sprawia, że nakłady na wzrost edukacji w tym obszarze zaliczane są do podstawowych determinant, tak zwanych cudów gospodarczych. Zjawiska tak określane były spowodowane tym, że w gospodarce pojawiła się większa liczba wysoko wykwalifikowanych absolwentów, którzy potrafili szybciej uczyć się i pracować w bardziej zaawansowanym technologicznie otoczeniu. Wymagało to jednak specjal-

²⁸ Vide R. Barro, J.-W. Lee, *International comparisons of educational attainment*, „Journal of Monetary Economics” 1993, no. 32, s. 364–365; H.J. Engel-Brecht, *International R&D spillovers, human capital and productivity in OECD economies: An empirical investigation*, „European Economic Review” 1997, no. 41, s. 1480; L. Edvinsson, M. Malone, *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 83–88, 99–100, 109–113, 131–140; J. Fitz-Enz, *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 54–55, 117–119, 158, 180; D. Archibugi, A. Coco, *A New Indicator of Technological Capabilities for Developed and Developing Countries (ArCo)*, „World Development” 2004, no. 4, s. 632–636.

nych działań nastawionych na promocję kierunków studiów o profilu technicznym. W ramach świadomej polityki edukacyjnej sprzężonej z wymogami rynku pracy można też osiągnąć ten cel przez sterowanie limitami naboru na poszczególne kierunki studiów, dostosowując wielkość limitów do potrzeb rynku pracy. W tym przypadku warto też skorzystać z opinii przedsiębiorstw na temat ich zapotrzebowania na określone kwalifikacje i umiejętności kapitału ludzkiego²⁹.

Przykładowo w ten sposób ukształtowana została polityka kształcenia na Tajwanie. Według danych prezentowanych w pracy O. Gedymina w latach 60. XX w. już około 25% absolwentów szkół wyższych stanowili inżynierowie, a absolwenci wydziałów prawa tylko około 1,2%. W latach 80. XX w. udział absolwentów wyższych uczelni technicznych i uniwersyteckich wydziałów nauk ścisłych wzrósł do ponad 50%, a odsetek absolwentów uzyskujących tytuł inżyniera na 100 tysięcy osób był dwukrotnie wyższy niż w Stanach Zjednoczonych³⁰.

Autorzy raportu zatytułowanego „*New Vision for Education*”, przygotowanego przez Światowe Forum Ekonomiczne we współpracy z Boston Consulting Group (BCG), widzą również w działaniach w obszarze edukacji obecnego i przyszłego kapitału pracowniczego źródło poprawy produktywności gospodarki. Autorzy tego raportu na podstawie metaanalizy literatury przedmiotu określili 16 najbardziej kluczowych umiejętności kapitału pracowniczego w XXI w., których kształtowanie powinno się w sposób przemyślany odbywać w procesie edukacji na wszystkich jej poziomach. Aby mógł nastąpić rozwój gospodarczy, którego celem jest GOW, pracownicy potrzebują obecnie innego zestawu umiejętności niż w przeszłości. W jego skład, oprócz podstawowych umiejętności niezbędnych do wykonywania danego zadania, wchodzi coraz częściej kompetencje w zakresie współpracy, kreatywności i rozwiązywania problemów, czemu sprzyja rozwój takich cech charakteru, jak wytrwałość, ciekawość i inicjatywa³¹.

Według autorów raportu „*New Vision for Education*” do 16 kluczowych umiejętności kapitału pracowniczego w XXI w. można zaliczyć³²:

1. Fundamentalne umiejętności, które dotyczą wykonywania codziennych zadań i stanowią podstawę do rozwoju bardziej zaawansowanych kompetencji i cech charakteru:

1.1. umiejętność pisania i czytania, czyli zdolności w zakresie czytania, rozumienia i używania języka pisanego,

²⁹ Vide J.E. Stiglitz, A. Charlton, *Fair trade. Szansa dla wszystkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 30–33; A. Kowalczyk, *Azja Wschodnia – polityka gospodarcza a wykorzystanie potencjału demograficznego i ekonomicznego*, [w:] *Geografia regionalna świata: wielkie regiony*, red. J. Makowski, M. Czerny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 127–129.

³⁰ O. Gedymin, *Strategie gospodarcze i drogi rozwoju: II Rzeczpospolita, powojenne Niemcy, Tajwan, Chile*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1999, s. 133–134.

³¹ *New Vision for Education...*, op. cit., s. 1–2.

³² *Ibidem*, s. 2–3, 23.

1.2. umiejętność liczenia, czyli zdolność do korzystania z cyfr i innych symboli, aby zrozumieć i wyrazić relacje ilościowe,

1.3. umiejętność zrozumienia wiedzy naukowej, czyli zdolność do korzystania z wiedzy naukowej i stawiania założeń, aby być w stanie zrozumieć własne otoczenie i weryfikować hipotezy,

1.4. umiejętność korzystania z technologii informacyjnej, czyli zdolność w zakresie posługiwania się technologią informacyjną oraz tworzenia dzięki jej wykorzystaniu potrzebnych treści, w tym znajdowanie i dzielenie się informacjami, odpowiadanie na pytania, wchodzenie w interakcje z innymi ludźmi i programowanie komputera,

1.5. umiejętność przyswojenia wiedzy finansowej, czyli zdolności w zakresie zrozumienia i stosowania pojęciowych i numerycznych aspektów finansów w praktyce w praktyce,

1.6. umiejętności kulturowe i obywatelskie, czyli zdolność zrozumienia, docenienia, analizowania i stosowania wiedzy z zakresu nauk humanistycznych.

2. Kompetencje, które opisują sposób podchodzenia do skomplikowanych i złożonych wyzwań czy problemów:

2.1. krytyczne myślenie/rozwiązywanie problemów, czyli zdolność do identyfikacji, analizy i oceny sytuacji, pomysłów i informacji w celu formułowania odpowiedzi i rozwiązań,

2.2. kreatywność, czyli zdolności do wyobrażenia sobie i opracowania nowych, innowacyjnych sposobów rozwiązania problemów, odpowiedzi na pytania lub wyrażania znaczenia poprzez zastosowanie, syntezę lub zmianę przeznaczenia wiedzy.

2.3. komunikacja, czyli umiejętność słuchania, rozumienia, przekazywania i kontekstualizacji informacji poprzez werbalne, niewerbalne, wizualne oraz pisemne środki/narzędzia,

2.4. współpraca, czyli zdolność do pracy w zespole na rzecz wspólnego celu, w tym umiejętności zapobiegania i zarządzania konfliktem.

3. Cechy charakteru, które określają sposób postępowania jednostki w zmieniającym się otoczeniu:

3.1. ciekawość, czyli zdolność i chęć do zadawania pytań i demonstrowania otwartości umysłu oraz dociekliwość,

3.2. inicjatywa, czyli zdolność i chęć do aktywnego podjęcia nowego zadania lub celu,

3.3. wytrwałość, czyli zdolność do potrzymania zainteresowania i kontynuowania wysiłku oraz do nie ustawiania w realizacji zadania lub osiągnięciu celu w obliczu przeszkód,

3.4. adaptacyjność, czyli zdolność do zmiany planów, metod, opinii i celów w świetle nowych informacji określana też mianem elastyczności,

3.5. przywództwo, czyli zdolność do skutecznego kierowania, bycia przewodnikiem i inspirowania innych do osiągnięcia wspólnego celu,

3.6. świadomość społeczna i kulturowa, czyli zdolności do interakcji z innymi ludźmi we właściwy społecznie, kulturowo i etycznie sposób.

Zmiany na rynku pracy stymulowane postępowaniem technologicznym zwiększyły potrzebę posiadania przez pracowników wyżej wskazanych 16 kwalifikacji i umiejętności. Zwłaszcza dotyczy to umiejętności w zakresie posługiwania się technologią informacyjną, współpracy i komunikacji, kreatywności i wychodzenia z inicjatywą, krytycznego i twórczego myślenia oraz zarządzania rozwojem samego siebie i innych.

Wyniki badań Światowego Forum Ekonomicznego i BCG prezentowane w rozpatrywanym raporcie przeprowadzone na grupie 100 krajów pokazują, że występuje duża luka dla wielu z tych 16 umiejętności między krajami rozwiniętymi a rozwijającymi się; wśród krajów o tym samym poziomie dochodów; a także w danym kraju dla różnych rodzajów umiejętności. W opinii autorów raportu taka sytuacja może być skutkiem braku wyposażenia kraju w zasoby odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, co utrudnia a nawet uniemożliwia efektywne konkurowanie i zwiększanie dobrobytu społecznego³³. Wniosek ten potwierdzają też efekty badań innych instytucji. Wynika z nich, że duża część pracodawców na całym świecie deklaruje trudności w znalezieniu pracowników o poszukiwanych przez nich kwalifikacjach, co ich zdaniem ma negatywny wpływ na wyniki zarządzanych przez nich przedsiębiorstw³⁴. Jednakże, jak pisze K. Schwab, zasoby światowe utajonych talentów są ogromne i dlatego, aby je odblokować rządy, liderzy biznesu i instytucje edukacyjne muszą przemyśleć swoją rolę w rozwoju kapitału ludzkiego³⁵.

Według specjalistów pracujących dla Światowego Forum Ekonomicznego działania nastawione na rozwój odpowiednio wykwalifikowanych pracowników, którzy potrafią sprostać wymaganiom gospodarek w coraz w większym stopniu opartych na wiedzy, powinny polegać głównie na ocenie obecnych i przewidywaniu przyszłych niedoborów umiejętności i kwalifikacji dzięki planowaniu strategicznemu pożądanego profilu umiejętności. Rządy w tym celu powinny zbadać zapotrzebowanie na poszczególne rodzaje zawodów i ocenić ich przewidywaną produktywność z punktu widzenia kontynuowania rozwoju gospodarczego kraju. Działania te, o czym już była mowa, pozwalają uelastyczyć system edukacji i przygotować profil oferowanych szkoleń nastawiony na rozwój kluczowych dla danej gospodarki kwalifikacji i umiejętności w określonych sektorach przemysłu i życia publicznego. Warto również zwiększać mobilność studentów i nauczycieli w skali międzynarodowej poprzez system dotacji przeznaczonych na ten cel. Kształcenie studentów i nauczycieli

³³ Ibidem, s. 2, 4.

³⁴ Vide Manpower Group 2014, *The Talent Shortage Continues: How the Ever Changing Role of HR Can Bridge the Gap* [on-line] <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-shortage-2015/?WCM_Page.ResetAll=TRUE> [dostęp: 16.11.2015].

³⁵ *The Human Capital Report 2015*, op. cit., s. V.

w krajach, gdzie wyższy jest poziom kwalifikacji i umiejętności w danym obszarze, jest sprawdzoną strategią zastosowaną przykładowo przez kraje, które zaliczamy do „azjatyckich tygrysów”.

Użyteczne jest także wprowadzenie zachęt podatkowych dla przedsiębiorstw, które szkolą pracowników w pożądanym obszarach. Zachęty podatkowe mogą być wykorzystane w celu zachęcenia przedsiębiorstw do szkolenia zarówno nowych pracowników, jak i przekwalifikowania obecnych pracowników, których umiejętności wymagają uaktualnienia. Rządy powinny też rozwijać współpracę w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego między instytucjami naukowymi i biznesem, która jest nastawiona na promowanie edukacji i szkoleń. Tego typu współpraca pozwala bowiem szybciej zmniejszyć niedopasowanie między kwalifikacjami pracowników a potrzebami rynku pracy. Natomiast przedsiębiorstwa powinny poprawić zarządzanie talentami swoich pracowników i umieć przewidywać zapotrzebowanie na użyteczne dla nich w przyszłości kwalifikacje. Powinny się nauczyć, jak zarządzać różnego typu pracownikami wiedzy i dbać, aby mogli się oni ustawicznie rozwijać, kształtując właściwe dla nich środowisko pracy³⁶.

Zakończenie

Wskazane na wstępie tego opracowania zmiany zachodzące w gospodarce światowej, które są związane głównie ze zmniejszeniem barier w przepływie towarów i czynników wytwórczych, w tym przede wszystkim kapitału, między krajami, spowodowały wzrost znaczenia kapitału intelektualnego jako strategicznego zasobu gospodarki krajowej. Ten ostatni zaś zależy od rozmiarów i jakości kapitału intelektualnego, będącego w dyspozycji organizacji gospodarczych. Znaczenie kapitału intelektualnego jako czynnika wzrostu gospodarczego rośnie także wraz z osiąganiem przez kraj kolejnych etapów rozwoju gospodarczego. Dlatego też rozważania prowadzone w tej pracy wyraźnie wskazują, że wraz z rozwojem gospodarczym kraju, którego celem jest osiągnięcie etapu dobrobytu utożsamianego w teorii ścieżki rozwoju kraju z gospodarką opartą na wiedzy, musi nastąpić zmiana kierunków polityki gospodarczej z naciskiem na tworzenie otoczenia sprzyjającego rozwojowi kapitału ludzkiego i dyfuzji postępu technologicznego oraz różnego rodzaju produktywnych relacji między uczestnikami procesu gospodarowania. Chodzi w szczególności o opracowywanie takiej polityki strukturalnej, która by przyspieszyła transformację kraju w gospodarkę opartą na wiedzy. Instrumentem podnoszenia efektywności działań politycznych jest właściwa metodologia wyceny kapitału intelektualnego, która może przyczynić się do lepszego zrozumienia jego znaczenia dla budowania gospodarki opartej na wiedzy.

³⁶ Vide *Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility*, Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group, World Economic Forum, Geneva 2010, s. 7–8.

Literatura

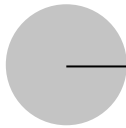
- Archibugi D., Coco A., *A New Indicator of Technological Capabilities for Developed and Developing Countries (ArCo)*, „World Development” 2004, no. 4.
- Barro R., Lee J.-W., *International comparisons of educational attainment*, „Journal of Monetary Economics” 1993, no. 32.
- Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society. A Venture in Social Forecasting*, Basic Books, New York 1973.
- Bhattacharya J., Raychaudhuri A., *Endogenous growth in a North-South framework with human capital accumulation and technology transfer*, „The Journal of International Trade & Economic Development” 2004, no. 13.
- Carrell J., *Intellectual Capital: An Inquiry into Its Acceptance*, „The Business Renaissance Quarterly: Enhancing the Quality of Life at Work” 2007, no. 2/1.
- Chlivickas E., *Development of the potential of human resources in the context of globalization and administrative reform*, „Public Administration” 2006, no. 10.
- Cohendet P., Joly P.-B., *The Production of Technological Knowledge: New Issues in a Learning Economy*, [w:] *The Globalizing Learning Economy*, ed. D. Archibugi, Oxford Scholarship 2002.
- Czerniachowicz B., Marek S., *Wybrane problemy rozwoju kapitału ludzkiego*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2004.
- Domański S.R., *Kapitał ludzki i wzrost gospodarczy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1993.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa 1998.
- Drucker P., *Społeczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Drucker P., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Czytelnik, Kraków–Warszawa 1995.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, MUZA SA, Warszawa 2000.
- Dunning J.H., *Regions, Globalization, and the Knowledge Economy: The Issues Stated*, [w:] *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, ed. J.H. Dunning, Oxford Scholarship 2002.
- Dunning J.H., Kim Ch.-S., Lin J.-D., *Incorporating Trade into the Investment Development Path: A Case Study of Korea and Taiwan*, „Oxford Development Studies” 2001, no. 29.
- Edvinsson L., Malone M., *Kapitał intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Engel-Brecht H.J., *International R&D spillovers, human capital and productivity in OECD economies: An empirical investigation*, „European Economic Review” 1997, no. 41.
- Enright M.J., *Globalization, Regionalization, and the Knowledge-Based Economy in Hong Kong*, [w:] *Regions, Globalization, and the Knowledge-Based Economy*, ed. J.H. Dunning, Oxford Scholarship 2002.
- Fitz-Enz J., *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*, Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Foss N.J., *Economic Organization, and the Knowledge Economy. The Coordination of Firms and Resources*, Oxford Scholarship 2005.
- Frick D.E., *Motivating the knowledge workers*, „Defense Acquisition Research Journal: A Publication of the Defense Acquisition University” 2011, no. 4.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Wrocław 1997.
- Gedymin O., *Strategie gospodarcze i drogi rozwoju: II Rzeczpospolita, powojenne Niemcy, Tajwan, Chile*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Białymstoku, Białystok 1999.
- Jantoni-Drozowska E., Majewska M., *Deepening of Specialization in International Trade as a Determinant of the Country's Economic Development*, „Transformations in Business & Economics” 2013, vol. 12, no. 2B (29B).

- Jantoni-Drozdowska E., Majewska M., *Effectiveness of Higher Education in the European Union Countries in Context of National Competitiveness*, „Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy” 2013, vol. 8, no. 2.
- Jantoni-Drozdowska E., Majewska-Bator M., *Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] *Rynki przesyłu i przetwarzania informacji – Stan obecny i perspektywy rozwoju*, Część I., „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego 2009, nr 544, „Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 35.
- Jantoni-Drozdowska E., Majewska-Bator M., *Wiedza techniczna jako źródło przewagi konkurencyjnej kraju*, [w:] *Drogi dochodzenia do społeczeństwa informacyjnego. Stan obecny, perspektywy rozwoju i ograniczenia*, t. I, red. H. Babis, R. Czaplewski, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego” 2011, nr 650, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 67.
- Klamut A., *Polityka przemysłowa*, [w:] *Polityka gospodarcza*, red. B. Winiarski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kowalczyk A., *Azja Wschodnia – polityka gospodarcza a wykorzystanie potencjału demograficznego i ekonomicznego*, [w:] *Geografia regionalna świata: wielkie regiony*, red. J. Makowski, M. Czerny, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Majewska M., *Ocena zdolności technologicznych kraju*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2013, z. 32.
- Majewska M., Grala J., *Identyfikacja etapu rozwoju gospodarczego Polski na tle krajów należących do UE*, [w:] *Systemy gospodarcze i ich ewolucja. Kraje postsocjalistyczne*, red. S. Swadźba, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego, Katowice 2004.
- Majewska-Bator B., *Rozwój endogenicznej przewagi w handlu międzynarodowym a proces zmniejszania luki technologicznej*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. A. Mickiewicza, Poznań 2010.
- Majewska-Bator M., Jantoni-Drozdowska E., *International knowledge spillovers and the importance of human capital in this process: empirical research for Poland*, [w:] *Organizations in Changing Environment. Current Problems, Concepts and Methods of Management*, eds. W.M. Grudzewski, I. Heiduk, S. Trzcieliński, IEA Press 2007.
- Mikuła B., Pietruszka-Ortyl A., Potocki A., *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*, Difin, Warszawa 2002.
- Nelson R.R., Romer P.M., *Science, Economic Growth, and Public Policy*, „Challenge” 1996, vol. 39, no. 2. *New Vision for Education. Unlocking the Potential of Technology*, Industry Agenda, Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group, World Economic Forum, Geneva 2015.
- Nyholm J., Norman L., Frelle-Ptersen C., Riis M., Torstensen P., *Innovation Policy in the Knowledge-Based Economy – Can Theory Guide Policy Making?* [w:] *The Globalizing Learning Economy*, ed. D. Archibugi, Oxford Scholarship 2002.
- Ozawa T., *Foreign Direct Investment and Economic Development*, „Transnational Corporations” 1992, no. 1.
- Pachociński R., *Współczesne systemy edukacyjne*, Wydawnictwo Instytutu Badań Edukacyjnych, Warszawa 2000.
- Parente S.L., Prescott E.C., *Barriers to Technology Adoption and Development*, „Journal of Political Economy” 1994, no. 102.
- Park S.O., *Innovations Systems, Networks, and the Knowledge-Based Economy in Korea*, [w:] *Regions, Globalizations, and the Knowledge-Based Economy*, ed. J.H. Dunning, Oxford Scholarship 2002.
- Parts E., *Interrelationships between human capital and social capital: implications for economic development in transition economies*, „University of Tartu – Faculty of Economics & Business Administration Working Paper Series” 2003, no. 24.
- Porter M.E., *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001.
- Rosenberg N., *Inside the Black Box: Technology and Economics*, Cambridge University Press, Cambridge 1982.
- Sadler P., *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997.

- Stiglitz J., *Towards a New Paradigm of Development*, [w:] *Making Globalization Good*, ed. J. Dunning, Oxford University Press, Oxford 2003.
- Stiglitz J.E., Charlton A., *Fair trade. Szansa dla wszystkich*, PWN, Warszawa 2007.
- Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility*, Prepared in collaboration with The Boston Consulting Group, World Economic Forum, Geneva 2010.
- Sveiby K.E., *The New Organizational Wealth: managing & measuring knowledge-based assets*, Berrett-Koeler Publishers, San Francisco 1997.
- Teece D.J., *Managing Intellectual Capital. Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*, Oxford Scholarship 2002.
- The Human Capital Report 2015, Employment, Skills and Human Capital Global Challenge Insight Report*, World Economic Forum, Geneva 2015.
- The Knowledge-Based Economy*, OECD, Paris 1996.
- Wieczorek-Szymańska A., *Koncepcja kapitału ludzkiego w teorii ekonomii – przegląd wybranych podejść*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego” 2010, nr 17.
- Zhouying J., *Globalization, technological competitiveness and the ‘catch-up’ challenge for developing countries: some lessons of experience*, „International Journal of Technology Management and Sustainable Development” 2005, no. 4.

Źródła internetowe

- Huelsmann M., Berry A., *Strategic Management Dilemma: Its Necessity in a World of Diversity and Change*, W: R. Lundin et al. (eds.), *Proceedings of the SAM/FSAM VIIth World Congress on Management in a World Diversity and Change*, Goeteborg, Sweden 2004 [on-line] <<http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A3-04-001-IC.pdf>> [dostęp: 29.01.2015].
- Manpower Group 2014, *The Talent Shortage Continues: How the Ever Changing Role of HR Can Bridge the Gap* [on-line], <http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-shortage-2015/?WCM_Page.ResetAll=TRUE> [dostęp: 16.11.2015].
- UNCTAD Reports Stat. [on-line], <<http://unctadstat.unctad.org/wds/ReportFolders/reportFolders.aspx>> [dostęp: 16.11.2015].



Aktywizacja zawodowa jako element zarządzania kapitałem ludzkim w gospodarkach rozwiniętych ze szczególnym uwzględnieniem osób długotrwale bezrobotnych

Wprowadzenie

Rozwinięte kraje europejskie od lat 60. XX w. borykają się z problemem tzw. drugiego przejścia demograficznego, które charakteryzuje się między innymi spadkową tendencją liczby urodzeń i zawieranych małżeństw, przesuwaniem się w górę średniego wieku rodzenia i tworzenia związków oraz wzrostem liczby rozwodów i związków nieformalnych. Takie zmiany, których podstawową konsekwencją jest trwały spadek płodności, w połączeniu z systematycznie rosnącą oczekiwaną długością życia oraz wzrostem intensywności migracji zarobkowych, spowodowały strukturalne przeobrażenia wieku populacji. Doszło do zaburzenia proporcji pomiędzy frakcjami ludności w wieku przedprodukcyjnym, produkcyjnym i poprodukcyjnym i starzenia się społeczeństw na taką skalę, że populacje zaczęły się kurczyć¹.

Opisywane procesy mają charakter globalny, dlatego w sposób nieuchronny stały się również udziałem polskiego społeczeństwa. Transformacja ustrojowa i przystąpienie do struktur unijnych przyspieszyły konwergencję także w tym zakresie. Choć ciągle jeszcze populacja Polski jest stosunkowo młoda w zestawieniu z krajami Europy Zachodniej, to nie można lekceważyć zachodzących przeobrażeń, gdyż pozostawienie ich bez refleksji i niepodjęcie kroków im przeciwdziałających mogłoby doprowadzić do niekorzystnych zmian społeczno-demograficznych, szczególnie w perspektywie wieloletniej².

¹ *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, „Studia i analizy statystyczne”, Główny Urząd Statystyczny, Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa 2014 [on-line] <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-1,5.html>> [dostęp: 28.12.2015], s. 20.

² *Ibidem*, s. 21–22.

Charakter zmian spowodowanych starzeniem się społeczeństwa jest bardzo złożony i trwały. Wpływają one na wiele aspektów funkcjonowania populacji. Oczywiście, choć skrajne wydają się konsekwencje demograficzne na poziomie biologicznym, czyli związane z wymieraniem poszczególnych zbiorowości. Ich percepcja ma jednak ograniczony charakter ze względu na daleką i dość abstrakcyjną perspektywę – wyginiecie populacji wydaje się nieprawdopodobne. Łatwiejsze do uzmysłowienia są implikacje ekonomiczne. Dotyczą one zarówno samego procesu wytwarzania w skali mikro, jak i kwestii zbilansowania systemu ekonomicznego w skali makro. Obejmują kwestię wielkości produktu krajowego i jego struktury w ujęciu sektorowym i branżowym. Wpływają na rozmiary i strukturę zatrudnienia oraz wielkość współczynnika aktywności ekonomicznej ludności, a szerzej, na wielkość współczynnika obciążenia demograficznego, co z kolei przekłada się na funkcjonowanie systemu ubezpieczeń społecznych.

Ostatnie z wymienionych sfer gospodarki (rynek pracy i system emerytalny) są szczególnie ważne z punktu widzenia polityki gospodarczej, gdyż wiążą się z życiem codziennym obywateli i w bezpośredni sposób przekładają się na ich dochody indywidualne. Pogorszenie efektywności gospodarowania i negatywne konsekwencje w tych obszarach niekorzystnie wpłynęłyby na sytuację bieżącą gospodarstw domowych, ale również przyczyniły się do spadku wielkości i jakości kapitału ludzkiego. Tymczasem czynnik ludzki od zawsze stanowił największe bogactwo narodów, a jednocześnie jego rola wydaje się ciągle rosnąca.

Skuteczne i efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie starzenia się społeczeństw można zatem uznać za jedno z podstawowych wyzwań we współczesnych rozwiniętych gospodarkach. Ze względu na kurczące się zasoby siły roboczej, ich właściwe wykorzystanie będzie decydowało o poziomie długookresowego rozwoju ekonomicznego i cywilizacyjnego. Władze i instytucje odpowiedzialne za politykę gospodarczą dysponują zarówno instrumentami polityki zatrudnienia, jak i polityki rynku pracy, aby zrealizować cel, jakim jest podnoszenie poziomu aktywności ekonomicznej ludności oraz wydajności pracy.

Wśród instrumentów polityki rynku pracy szczególne znaczenie mają instrumenty aktywne, do których zalicza się te sprzyjające aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych. Wysiłki zmierzające do ułatwienia powrotu na rynek pracy osobom pozostającym poza zatrudnieniem przez dłuższy czas z pewnością są kosztowne, ale w dłuższej perspektywie mogą przy spełnieniu określonych warunków przynieść *per saldo* długoterminowe korzyści. Z kolei stosowanie jednorodnych działań, nieuwzględniających specyfiki osób na trwale wykluczonych z rynku pracy spowodowałyby wyłączenie pewnej części społeczeństwa z procesu wytwarzania. To natomiast miałyby daleko idące negatywne konsekwencje na poziomie pojedynczych gospodarstw domowych, całych grup społecznych, a także na poziomie makroekonomicznym.

Celem opracowania jest analiza instrumentów rynku pracy aktywizujących osoby bezrobotne w krajach rozwiniętych, w których zachodzi proces starzenia się społeczeństwa uszczuplający zasoby kapitału ludzkiego, ze szczególnym uwzględnieniem narzędzi dedykowanych bezrobotnym długotrwale.

Współczesne procesy demograficzne w krajach rozwiniętych i ich wpływ na wzrost gospodarczy na przykładzie Polski

Zasygnalizowane we wstępie obserwowane zmiany demograficzne charakterystyczne dla krajów rozwiniętych, a więc także Polski, mają istotny wpływ na funkcjonowanie gospodarki i w znacznym stopniu determinują jej wzrost i rozwój. Szczególnie ważne jest ich oddziaływanie na poziom produkcji w perspektywie długoterminowej. Negatywne skutki spadku dzietności, wzrostu oczekiwanej długości życia i wynikającego z nich procesu starzenia się populacji są odsunięte w czasie. Społeczeństwo nie odczuwa ich przez lata, zwłaszcza jeśli krótkookresowo, jak to ma miejsce w Polsce, ich siłę osłabiają obserwowane przejściowe wzrosty liczby urodzeń wywołane gasnącym z pokolenia na pokolenie efektem powojennego wyżu demograficznego. Wspomniane zmiany ludnościowe jednak zachodzą i fakt ten w sposób obrazowy można przedstawić, odwołując się do statystyk populacji Polski.

Pierwszą grupą statystyk istotną z punktu widzenia naturalnego ruchu ludności są wskaźniki dotyczące liczby urodzeń oraz dzietności. Po wojnie liczba urodzeń w Polsce początkowo rosła na skutek tzw. powojennego boomu urodzeniowego. Od końca lat 50. XX w. zaczęła jednak systematycznie spadać aż do roku 1970, kiedy w wiek prokreacyjny weszły kobiety urodzone w okresie poprzedniego wyżu demograficznego. Przez dekadę dzietność była wówczas stabilna z najwyższym wskaźnikiem zanotowanym w roku 1983 wynoszącym 2,416 i liczbą urodzeń równą 723,6 tys. Ten rok był także punktem zwrotnym, od którego obie statystyki zaczęły ponownie spadać, by osiągnąć najniższe wartości w roku 2003 (liczba urodzeń na poziomie 351,1 tys. osób, a współczynnik dzietności równy 1,22). Po tym roku nastąpiło niewielkie ożywienie, ale tym razem efekt wyżu był dużo słabszy i po 2009 r. dzietność zaczęła ponownie spadać, by kolejny zwrot nastąpił w 1983 r., kiedy liczba urodzeń zaczęła ponownie spadać, by w 2013 r. osiągnąć poziom niemal dwukrotnie niższy niż w szczytowym okresie³.

Takie tendencje, szczególnie wyraźne od lat 90. ubiegłego stulecia są konsekwencją zmian społeczno-kulturowych i ekonomicznych zachodzących w Polsce. Świadczą o tym inne parametry, które można uznać za łącznik w ciągu przyczynowo-skutkowym pomiędzy przeobrażeniami społecznymi a dzietnością w sensie ogólnym. Należą do nich: średni wiek rodzenia, płodność w poszczególnych grupach wiekowych, struktura wieku kobiet, czy choćby liczba zawieranych małżeństw i liczba orzekanych rozwodów.

³ Ibidem, s. 35–36.

W latach 1990–2013 systematycznie rósł tzw. średni wiek rodzenia dziecka (z 26,2 lat do 29 lat)⁴. Zaobserwowano również w tym okresie przesunięcie udziału płodności w przekrojowym współczynniku w kierunku grup starszych. Spadek udziału płodności wystąpił w grupach kobiet w wieku 15–19 lat, a zwłaszcza 20–24 lat, natomiast wzrost udziału dotyczył pozostałych grup wiekowych. Tendencja ta uwidacznia się jeszcze bardziej, kiedy weźmie się pod uwagę kohorty, w których kobiety rodziły się w określonych latach – wyraźnie widać, że im młodsze roczniki, tym większe jest przesunięcie decyzji o macierzyństwie na później⁵. Należy przy tym pamiętać, że późniejsze urodzenie pierwszego dziecka przekłada się, choćby ze względów biologicznych, na mniejsze prawdopodobieństwo urodzenia kolejnych.

Przyczyny takiej dynamiki demograficznej są bardzo złożone. Młodzi ludzie podejmują decyzję o odsunięciu rodzicielstwa na później lub posiadaniu mniejszej liczby potomstwa między innymi z powodów ekonomicznych. Inwestują w wykształcenie i/lub przedłużają naukę w celu odroczenia wejścia na rynek pracy. Kiedy już rozpoczną życie zawodowe, ze względu na brak doświadczenia zawodowego napotykać na problemy ze znalezieniem pracy w ogóle lub pracy na warunkach zapewniających stabilizację finansową i bezpieczeństwo⁶. Brak kontraktu pracowniczego na czas nieokreślony bardzo utrudnia, a często uniemożliwia zdobycie kredytu na mieszkanie, który z braku alternatywy w postaci możliwości taniego wynajmu staje się podstawowym sposobem na uzyskanie własnego lokum, oraz uzyskanie pełnego urlopu macierzyńskiego. Dodatkowe problemy wynikają z niewystarczającej infrastruktury zapewniającej opiekę dla dzieci w wieku żłobkowym i przedszkolnym.

Można by również powtarzać stereotyp mówiący, że współcześnie młodzi Polacy otwarci na świat i widzący stojące przed nimi możliwości związane z integracją gospodarczą i globalizacją kopiują model zachodnioeuropejski i mają wyższe aspiracje niż ich rodzice czy dziadkowie. Przez to często staranniej wybierają swoje miejsce pracy i moment posiadania potomstwa (jest to cecha charakterystyczna tzw.

⁴ Ibidem, s. 37.

⁵ Ibidem, s. 38–39.

⁶ Należy przy tym zaznaczyć, że funkcjonujące w obiegowej opinii informacje o zatrudnianiu młodzieży głównie na „umowach śmieciowych” są obarczone pewnym błędem. Wynika on m.in. z niejasnej definicji tego rodzaju kontraktów. Za „umowy śmieciowe” w sensie ścisłym uznaje się umowy cywilno-prawne, natomiast w ujęciu szerszym są to wszystkie kontrakty niebędące umową o pracę na czas nieokreślony. Według badania Bilansu Kapitału Ludzkiego przeprowadzonego w latach 2010–2014 tylko 7% osób do 30. roku życia, które ukończyły edukację, pracuje na podstawie umowy cywilno-prawnej. Kolejne 3% tak zdefiniowanej populacji pracuje bez umowy, a 1% łączy umowę cywilno-prawną z pracą bez umowy. Z kolei 84% jest zatrudnionych na etacie, przy czym nie podano, czy jest to umowa terminowa, czy na czas nieokreślony. Zob. M. Jelonek, K. Kasperek, M. Magierowski, *Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni. Na podstawie analizy kierunków kształcenia zrealizowanej w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy – tom IV*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Uniwersytet Jagielloński 2015, [on-line] <http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20150410104351/PARP_młodzi_na_ryнку_pracy_srodek.pdf?1428655484> [dostęp: 30.12.2015], s. 33.

pokolenia Y, urodzonego po upadku gospodarki nakazowo-rozdzielczej). Z drugiej jednak strony zmienność, która jest immanentną cechą gospodarki postindustrialnej, w znaczący sposób ogranicza bezpieczeństwo zawodowe młodych w porównaniu z pokoleniami poprzednimi, a komfort ograniczany jest dysonansem pomiędzy możliwościami wynikającymi z ciągle niskiej wydajności pracy w Polsce i jeszcze niższych realnych wynagrodzeń a poziomem życia obserwowanym i doświadczanym w krajach sąsiednich.

Opisane zjawiska powiązane są także na zasadzie sprzężenia zwrotnego z późniejszym zawieraniem związków małżeńskich, które również na zasadzie dyfuzji wzorców zachodnich częściej niż kiedyś poprzedzone są związkiem nieformalnym i częściej kończą się rozwodem⁷.

Mając na względzie zarysowane wyżej tendencje statystyczne oraz stojące za nimi przyczyny natury ekonomicznej, socjologicznej i demograficznej, specjaliści Głównego Urzędu Statystycznego przygotowali prognozę dzietności na lata 2014–2070 w czterech wariantach, różniących się od siebie założeniami dotyczącymi dynamiki takich zmiennych, jak różnica pomiędzy dzietnością na wsi i w mieście, przesuwanie się średniego wieku rodzenia i, ogólnie rzecz ujmując, poziom kompensacji braku urodzeń w młodym wieku dzietnością kobiet w późniejszym etapie życia. We wszystkich wariantach zakładany jest wzrost współczynnika dzietności:

- 1) dla wariantu 1, najmniej optymistycznego, z 1,217 do 1,399;
- 2) dla wariantu 2 z 1,24 do 1,566;
- 3) dla wariantu 3 z 1,261 do 1,772;
- 4) dla wariantu 4, najbardziej optymistycznego, z 1,27 do 1,995⁸.

Należy przy tym zauważyć, że nawet zakładając najkorzystniejszy scenariusz, nie otrzymano w całym rozpatrywanym okresie wartości współczynnika zapewniającej prostą wymianę pokoleń, czyli poziomu dzietności równego 2,0, mimo że warianty średnie i wysokie zakładają poprawę szeregu czynników społeczno-ekonomicznych, dotyczących obciążeń podatkowych, dostępności żłobków i przedszkoli oraz tanich mieszkań, sytuacji kobiet na rynku pracy, podejścia społeczeństwa do kwestii równouprawnienia płci czy modelu rodzin wielodzietnych⁹.

Drugim aspektem rozpatrywanym w ramach analizy naturalnego ruchu ludności są kwestie umieralności oraz oczekiwanej długości życia. W latach 1992–2012 obserwowano systematyczny spadek natężenia zgonów we wszystkich grupach wiekowych. W roku 2013 zmarło w Polsce 387,3 tys. osób, co dało współczynnik zgonów na poziomie 9,5‰. W całym badanym okresie większa śmiertelność, zwłaszcza w grupie osób poniżej 60. roku życia, charakteryzowała mężczyzn¹⁰. Podobne tendencje i za-

⁷ *Prognoza ludności na lata 2014–2050*, op. cit., s. 44.

⁸ *Ibidem*, s. 56.

⁹ *Ibidem*, s. 62.

¹⁰ *Ibidem*, s. 63–64.

leżności dotyczyły, siłą rzeczy, oczekiwanego trwania życia. W latach 1991–2013 parametr ten wzrósł dla mężczyzn o 7,2 lat z 65,9 do 73,1 lat, a u kobiet z 75,1 lat do 81,1, czyli o 6 lat¹¹.

Biorąc pod uwagę dane historyczne i zakładając w trzech scenariuszach różny stopień konwergencji opisywanych parametrów ze wskaźnikami dla krajów Europy Zachodniej, otrzymano prognozę na lata 2013–2050, z której wynika, co następuje:

1) w wariantcie pesymistycznym, w omawianym okresie przewidywana przeciętna długość życia wzrośnie dla kobiet z 81,1 lat do 87,6 lat, a dla mężczyzn z 73,1 lat do 81,8 lat;

2) w wariantcie średnim, wskaźnik przewidywanej przeciętnej długości życia wzrośnie dla osób płci żeńskiej do 88,4 lat, a dla mężczyzn do 83 lat;

3) w wariantcie optymistycznym, średnia długości życia dla kobiet wyniesie 88,9 lat, a dla osób płci męskiej do 84,1 lat¹².

Zgodnie z prognozą, życie Polek i Polaków zdecydowanie się wydłuży, choć parametr ten nie osiągnie standardów krajów zachodnich. Zmniejszy się też różnica w długości życia kobiet i mężczyzn.

Prognozy dotyczące urodzeń i zgonów stanowią, zgodnie z rachunkiem ruchu naturalnego ludności, podstawę do estymacji przyszłych stanów ludności Polski. Aby prognoza była możliwie trafna, należałoby jeszcze uwzględnić zjawisko migracji, które tutaj nie zostanie omówione ze względu na zakres tematyczny opracowania. Czynniki ten nie został jednak pominięty w modelu prognostycznym GUS. Opracowanie na lata 2014–2050 pokazuje, że liczba polskich obywateli będzie spadać, a struktura populacji według wieku będzie podlegała znaczącym przeobrażeniom. Jak podkreślają autorzy prognozy, „Polska znalazła się w takim momencie rozwoju demograficznego, że nawet wzrost współczynnika dzietności do poziomu gwarantującego prostą zastępowalność pokoleń [czego w przyjętych scenariuszach estymacyjnych się przecież nie przewiduje] w krótkim okresie nie spowoduje odwrócenia tych procesów i nie powstrzyma zmniejszania się liczby ludności kraju. Przy tak już znacznym zniekształceniu struktury populacji proces odbudowy demograficznej jest procesem powolnym i wymaga konsekwentnych, długofalowych działań”¹³.

Dlatego też przewiduje się, że w 2050 r. liczba ludności w Polsce wyniesie 33 mln 951 tys. osób, czyli o 4,55 mln osób mniej niż w roku 2013, co będzie oznaczało spadek liczebności populacji o 12%. Co równie istotne, o 5,4 mln wzrośnie liczba osób w wieku 65 lat lub więcej, które będą w 2050 r. stanowić prawie jedną trzecią omawianej zbiorowości, zaś frakcja osób w wieku produkcyjnym spadnie o 8,3 mln, czyli o 30,8%¹⁴. Ponadto liczba kobiet w wieku rozrodczym obniży się do poziomu stano-

¹¹ Ibidem, s. 73.

¹² Ibidem, s. 78.

¹³ Ibidem, s. 109.

¹⁴ Przygotowana przez Marcina Stonawskiego prognoza, obejmująca zakresem nieco inny przedział czasowy, przynosi podobnie pesymistyczne wyniki. Zgodnie z szacunkiem, w zależności od przyjętego sce-

wiącego 62% wartości początkowej¹⁵. Dojdzie zatem do starzenia się społeczeństwa na dużą skalę. Zwiększy się współczynnik obciążenia demograficznego (WOD) osobami w wieku poprodukcyjnym, który mówi, ile osób w wieku poprodukcyjnym przypada na 100 osób w wieku produkcyjnym. Według prognoz GUS, w latach 2013–2050 tak zdefiniowana wartość wzrośnie z 29 do 75¹⁶. Należy przy tym podkreślić, że WOD nie jest narzędziem, które w prosty i adekwatny sposób wyraża obciążenie populacji wytwarzającej produkt danej gospodarki, ale pokazuje „tylko czysto ilościowe relacje między wyróżnionymi subpopulacjami. Nie uwzględnia bowiem między innymi: rzeczywistej aktywności zawodowej, populacji trwale wyłączonej z rynku pracy na skutek choroby lub upośledzeń, heterogeniczności populacji w wieku produkcyjnym ze względu na produktywność ani zróżnicowania poziomu konsumpcji według wieku”¹⁷.

Spośród wymienionych w tym kontekście zmiennych, charakteryzujących zasoby siły roboczej, kluczowa jest jej produktywność. Pomimo że struktura wiekowa populacji będzie się zmieniać niekorzystnie pod względem wolumenu zagregowanej pracy, czyli, w uproszczeniu, kapitału ludzkiego w ujęciu ilościowym, to jakość tego kapitału pod wpływem jego akumulacji może rosnąć, rekompensując straty o charakterze ilościowym. Zakładając różne scenariusze rozwoju kapitału ludzkiego, można prognozować jego wielkość w porównaniu ze stanem obecnym, w którym strukturę wiekową populacji Polski ciągle jeszcze należy postrzegać pozytywnie. Z takich prognoz przeprowadzonych przez cytowanego wyżej M. Stanowskiego, uwzględniających różne warianty zmian płodności, współczynnika scholaryzacji i aktywności zawodowej wynika, że w latach 2002–2052 wielkość kapitału ludzkiego w ujęciu bezwzględnym wzrośnie o kilka punktów procentowych tylko w przypadku dwóch najbardziej optymistycznych scenariuszy¹⁸.

Zgodnie z tą estymacją, nawet rozwój edukacji, poprawa stanu zdrowia społeczeństwa, zwiększenie wskaźników płodności oraz aktywności zawodowej nie przyniesie efektów pozwalających na zniwelowanie negatywnych efektów zachodzących w populacji zmian demograficznych. Optymistyczna natomiast jest konstatacja, że

nariusza, pomiędzy rokiem 2002 a 2052 nastąpi spadek liczby ludności z 38,2 mln do 29,4 mln osób (pierwszy scenariusz) lub do 31,8 mln osób (drugi scenariusz). Liczba ludności w wieku 20–64 lat będzie wzrastać do 2012 r., osiągając poziom 24,8 miliona. W kolejnych okresach liczba ta będzie maleć i na koniec badanego okresu (2052 r.) będzie stanowić ok. 15,7–16,3 miliona potencjalnych pracowników (spadek o ok. 30%). W obu scenariuszach proces starzenia będzie się nasilał. Udział ludności w wieku 65 i więcej lat wzrośnie od 2002 r. z 7,9% do ok. 16% w scenariuszu drugim, a zgodnie ze scenariuszem pierwszym do 17,2% w 2052 r. M. Stonawski, *Kapitał ludzki w warunkach starzenia się ludności a wzrost gospodarczy*, Monografie: Prace doktorskie, nr 21, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014, s. 102.

¹⁵ *Prognoza ludności*, op. cit., s. 109 i 131. Należy podkreślić, że otrzymane wyniki dotyczą jednego z przyjętych scenariuszy, w którym założono najbardziej prawdopodobną dynamikę kluczowych zmiennych, opisującą zmiany dzietności, umieralności i migracji. Wyniki dla alternatywnych scenariuszy można znaleźć w cytowanej wyżej wielokrotnie publikacji GUS.

¹⁶ Ibidem, s. 150.

¹⁷ M. Stonawski, *Kapitał ludzki*, op. cit., s. 94.

¹⁸ Ibidem, s. 112–113.

działania państwa w obszarze polityki społecznej i polityki zatrudnienia powinny przynosić efekty w postaci znaczącego osłabienia skutków starzenia się społeczeństwa. Widać to wyraźnie, kiedy przeanalizuje się dynamikę ważonego kapitałem ludzkim współczynnika obciążeń demograficznych. Miara ta bowiem uwzględnia zarówno jakościowe zmiany kapitału ludzkiego, jak i obciążenie tegoż kapitału nieproduktywną gospodarczo częścią społeczeństwa. W niemal całym badanym okresie miałyby ona zgodnie z prognozą przyjmować wartości mniejsze niż jej poziom wyjściowy i tylko w dwóch scenariuszach osiągnęłyby w 2052 r. wartość dodatnią. Ten pozytywny rezultat okazuje się jednak możliwy pomimo rosnącego udziału w zbiorowości frakcji znajdującej się poza rynkiem pracy¹⁹.

Dostrzegając pozytywne wątki pojawiające się w ramach scenariuszy rozwoju populacji Polski, należy jednak przyznać, że nakreślona wizja obejmująca perspektywę niewiele dłuższą niż jednego pokolenia²⁰ budzi niepokój między innymi w kontekście wielkości produkcji i poziomu dobrobytu gospodarki Polski. Zmniejszający się udział ludności w wieku produkcyjnym oraz rosnąca frakcja osób w wieku poprodukcyjnym będzie miała istotny wpływ na narodowy rachunek ekonomiczny. Zmniejszający się bezwzględnie, a co gorsza – również względnie zasób siły roboczej, nawet przy jej rosnącej efektywności na skutek inwestycji w kapitał ludzki, z pewnością obniży potencjał wzrostu gospodarki i ograniczy szanse na utrzymanie tempa wzrostu umożliwiającego osiągnięcie zachodnioeuropejskich standardów życia.

W literaturze przedmiotu poświęcono wiele miejsca zarówno na teoretyczne, jak i empiryczne badanie zależności pomiędzy kapitałem ludzkim a wzrostem gospodarczym. Zagadnienie to ma bardzo złożony charakter i ani na gruncie koncepcyjnym, ani na podstawie danych ze sfery realnej nie da się jednoznacznie i łatwo stwierdzić, w jaki sposób i w jakim stopniu kapitał ludzki determinuje wielkość produkcji i jej dynamikę w danej gospodarce. Funkcjonuje jednak dość powszechny i udokumentowany analizami stanów faktycznych pogląd, że istnieje dodatnia zależność pomiędzy wielkością kapitału ludzkiego a wzrostem gospodarczym. Oczywiście stopień akumulacji tej pierwszej zmiennej nie jest jedyną wartością wyjaśniającą dynamikę produkcji. Podsumowując przegląd badań empirycznych dotyczących determinant wzrostu gospodarczego, S. Roszkowska podkreśla, że należą do nich między innymi „wyjściowy poziom dochodu *per capita* (będący skutkiem uwzględnienia efektu konwergencji), akumulacja kapitału rzeczowego, początkowy zasób kapitału ludzkiego, zróżnicowanie regionalne (odzwierciedlające warunki geograficzne), warunki polityczne, panujące religie, stopień rozwoju i funkcjonowanie rynków finansowych, rodzaje nakładów inwestycyjnych, udział produkcji poszczególnych sektorów w PKB, otwartość gospodarki oraz przynależność do organizacji gospodarczych”²¹. Co więcej,

¹⁹ Ibidem, s. 115–116.

²⁰ Zgodnie z tendencjami, długość jednego pokolenia przekroczy wkrótce 30 lat.

²¹ S. Roszkowska, *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013, s. 124.

pojawiają się pewne rozbieżności w wynikach badań empirycznych nawet w odniesieniu do podstawowej zależności pomiędzy kapitałem ludzkim a wzrostem zagregowanego dochodu, a w niektórych przypadkach wnioski przeczą nie tylko prawidłowościom opisywanym w modelach teoretycznych, ale również zdrowemu rozsądkowi. Można to jednak dość łatwo wytłumaczyć choćby niedoskonałością wykorzystanych danych dotyczących edukacji²².

Operacjonalizacja wielkości kapitału ludzkiego jest zresztą zadaniem trudnym ze względu na szeroki zakres pojęciowy samego zagadnienia, które obejmuje wykształcenie i wiedzę, kwalifikacje i umiejętności pracowników, ich doświadczenie, warunki w miejscu pracy, otoczenie instytucjonalne i społeczne, postawy, zdolności, stan zdrowia i inne. Miary te niełatwo zmierzyć, zwłaszcza w sposób systematyczny i w dużej masie. Dlatego też często stosuje się wielkości, które tylko w pewnym stopniu oddają specyfikę tego zasobu, ale które spełniają wymóg dostępności. Zaliczyć do nich można: liczbę zatrudnionych w B+R, umieralność niemowląt, wydatki inwestycyjne na edukację i rozwój, strukturę pracujących według wykształcenia, współczynniki scho-laryzacji, oczekiwaną długość życia, rozkład płac według poziomu wykształcenia i doświadczenia zawodowego²³.

Badania dotyczące powiązań kapitału ludzkiego z wielkością i dynamiką produkcji oparte są na koncepcjach teoretycznych, które można klasyfikować na wiele sposobów. Ich wyszczególnianie jest o tyle zasadne, że dane modele w różny sposób tłumaczą charakter domniemanej zależności²⁴.

Jednym z kryteriów podziału, które w wygodny sposób porządkuje dostępne koncepcje w omawianym zakresie jest kryterium podstaw teoretycznych, zgodnie z którym wyróżnia się dwie zasadnicze grupy modeli wzrostu:

- 1) neoklasyczne modele wzrostu;
- 2) endogeniczne modele wzrostu²⁵.

Neoklasyczne modele wzrostu, nawiązujące do neoklasycznej teorii wzrostu gospodarczego, opierają się na teorii równowagi ogólnej i teorii użyteczności. Zakłada się w nich, że gospodarka działa w warunkach pełnego zatrudnienia, z pełnym wykorzystaniem czynników produkcji, a rozmiary inwestycji wynikają z poziomu nagromadzonych oszczędności. Liczba pracowników i postęp technologiczny są tutaj traktowane jako zmienne egzogeniczne, co znaczy, że nie zostały wyjaśnione za pomocą modelu. Niemniej jednak wzrost gospodarczy tłumaczony jest wzrostem nakładów pracy i kapitału produkcyjnego, a postęp naukowo-techniczny nie zależy od prowadzonej polityki gospodarczej. Tempo postępu technicznego ma jednak w długim okresie kluczowe znaczenie dla wzrostu gospodarki, który ze względu na malejące przycho-

²² Ibidem, s. 127.

²³ Ibidem, s. 46.

²⁴ Kwestie klasyfikacyjne zostały wyczerpująco opisane w: Ł. Jabłoński, *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.

²⁵ Ibidem, s. 122–123.

dy krańcowe produkcji ostatecznie jest równy dla wszystkich krajów, niezależnie od działań podmiotów gospodarczych i państwa²⁶.

Z kolei na endogeniczną teorię wzrostu gospodarczego składają się głównie modele zakładające, że wzrost wielkości produkcji zależy od kapitału rzeczowego, kapitału ludzkiego, postępu technicznego i działań regulacyjnych stosowanych w ramach polityki gospodarczej państwa. Wszystkie te determinanty są endogeniczne, a ich wartości zależą od kondycji danej gospodarki. Poziom poszczególnych parametrów zależy od decyzji (zwłaszcza inwestycyjnych) konsumentów i producentów oraz pracowników, a także państwa, wykorzystującego instrumenty wspomnianej polityki gospodarczej. Dokonywane przez podmioty gospodarcze wybory wpływają nie tylko na bieżącą produkcję, ale również na tempo długookresowego wzrostu gospodarczego²⁷.

Opisane grupy modeli nie są jednorodne, a kolejne warianty w ramach danej grupy były coraz bardziej złożone, ulepszone²⁸. Wydaje się jednak, że endogeniczne koncepcje wzrostu lepiej tłumaczą przyczyny zmian poziomu produkcji niż modele neoklasyczne. Są swoistą próbą uchwycenia bardziej złożonej rzeczywistości, rozwinienia prostych, ale zbyt upraszczających schematów opisu realnych procesów. Odrzucają choćby założenie o stałych efektach skali funkcji produkcji, czyli o malejącym produkcie krańcowym poszczególnych zasobów i tym samym całego procesu wytwarzania, przyjmując jednocześnie istnienie efektów zewnętrznych na skutek akumulacji kapitału ludzkiego, co pod warunkiem odłożenia konsumpcji bieżącej oraz celowych inwestycji w kapitał ludzki może prowadzić do trwałego podniesienia długookresowej stopy wzrostu gospodarczego (model Lucasa)²⁹.

P. Romer w swoim modelu wzrostu endogenicznego idzie o krok dalej, twierdząc, że zmiany technologiczne zachęcają do kontynuowania akumulacji kapitału i wraz z tą akumulacją oddziałują na zwiększenie produktu w przeliczeniu na pracującego. Stopa postępu technicznego ma charakter endogeniczny i jest rosnącą funkcją poziomu kapitału ludzkiego oraz produktywności tego kapitału w sektorze naukowo-badawczym oraz malejącą funkcją stopy dyskontowej i odwrotności międzyokresowej substytucji konsumpcji. Jeśli więc gospodarstwa domowe preferują konsumpcję bieżącą kosztem przyszłej oraz przeznaczają mniejsze nakłady kapitału ludzkiego na poszerzanie wiedzy, to stopa postępu technicznego jest odpowiednio mniejsza³⁰.

Przedstawione powyżej rozważania teoretyczne na temat związku pomiędzy kapitałem ludzkim a wzrostem gospodarczym pokazuje, jak złożone i wielowymiarowe jest to zagadnienie. Z pewnością zasługuje też na zainteresowanie badaczy, ale nie jest zasadniczym przedmiotem rozważań w tym opracowaniu, ma znaczenie pomoc-

²⁶ Ibidem, s. 233.

²⁷ Ibidem, s. 232.

²⁸ Przykładem może być wzbogacenie neoklasycznego modelu Solowa przez Mankiwa, Romera i Weila o zasób omawianego w tym opracowaniu zasobu kapitału ludzkiego, zob. S. Roszkowska, *Kapitał ludzki*, op. cit., s. 49–57.

²⁹ Ibidem, s. 85–86.

³⁰ Ibidem, s. 86.

nicze. Dlatego reasumując, należy podkreślić, że chociaż inwestycje w kapitał ludzki nie są jedynym, czy nawet podstawowym czynnikiem wzrostu gospodarczego, bo efektywność tego zasobu uzależniona jest od szeregu zmiennych, to w realiach post-industrialnej gospodarki opartej na wiedzy istnieje istotna statystycznie współzależność kapitału ludzkiego i zagregowanej wielkości produkcji i dochodu w gospodarce.

Świadomość tej relacji oraz wyniki prognozy ludności Polski, zwłaszcza dotyczące starzenia się społeczeństwa i rosnącego wskaźnika obciążenia demograficznego, który ważony prognozowaną wielkością kapitału ludzkiego tylko przy optymistycznych scenariuszach osiągnie w 2052 r. poziom nieco wyższy niż w 2002 r., nie napawają optymizmem. Pod znakiem zapytania stawiają realizację oczekiwań społeczeństwa dotyczących zrównania poziomu dochodów i dobrobytu Polaków ze standardami zachodnioeuropejskimi.

Poprawa sytuacji wymaga podejmowania działań zarówno hamujących niekorzystne trendy demograficzne, jak i je neutralizujących. Jednym z nich było przeprowadzenie w roku 2012 reformy emerytalnej, polegające na stopniowym podwyższeniu i zrównaniu wieku emerytalnego kobiet i mężczyzn urodzonych po 31 grudnia 1948 r. Docelowy wiek emerytalny dla mężczyzn wynoszący 67 lat zostanie osiągnięty wcześniej, bo w 2020 r., natomiast dla kobiet momentem kończącym podwyższanie granicy przejścia na emeryturę będzie rok 2040³¹. Zgodnie z prognozami GUS, pozwoli to w znacznym stopniu osłabić negatywny wpływ starzenia się populacji na rynek pracy oraz system ubezpieczeń społecznych. Pozytywny efekt wprowadzonego rozwiązania obrazuje tabela 1, w której zestawiono liczebność ludności w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym w wariantach bez zmiany w systemie ubezpieczeń oraz w wariantach ją uwzględniającym.

Tabela 1. Prognozowana liczba ludności (w tys.) w wieku produkcyjnym i poprodukcyjnym według „starego” i „nowego” wieku emerytalnego w latach 2013–2050

Wyszczególnienie	2013	2020	2035	2050	2013 = 100
Wiek produkcyjny mobilny 18–44 lat	15 338	14 219	10 725	9 331	60,8
Wiek produkcyjny niemobilny 45/59–64 lat	9 084	8 568	9 990	7 252	79,8
Wiek produkcyjny niemobilny „ruchomy” ^a	9 210	9 601	11 844	9 717	105,5
Wiek poprodukcyjny 60+/65+ lat	7 078	8 617	10 193	12 404	175,3
Wiek poprodukcyjny „ruchomy”	6 952	7 585	8 340	9 939	143

^a Określenie „ruchomy” dotyczy zmieniającego się do 2040 r. wieku emerytalnego, dlatego granice przedziałów wieku nie są stałe.

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Prognoza ludności*, op. cit., s. 148.

Widać wyraźnie, że przesunięcie granicy wieku emerytalnego spowoduje zasadniczą zmianę proporcji pomiędzy subpopulacją osób w wieku produkcyjnym, z definicji

³¹ Ustawa z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2012, poz. 637.

wytwarzających dochód narodowy, a grupą emerytów, należących w dużej części do grona osób biernych zawodowo, w porównaniu ze strukturą, jaka ukształtowałaby się w systemie niepoddanym reformie. Należy jednak zwrócić uwagę, że pomimo korzystnego kierunku zmian, efekt reformy nie wystarczy na utrzymanie obecnej struktury wiekowej. Pomiędzy rokiem 2013 a rokiem 2050 wzrośnie, co prawda, o 5,5% liczba osób w niemobilnym wieku produkcyjnym, ale odsetek grupy mobilnej, czyli w wieku 18–44 lat, zmniejszy się aż o 39,2%, a frakcja „poprodukcyjna” populacji wzrośnie aż o 43%.

Charakterystyczne dla krajów rozwiniętych przemiany demograficzne, które dotyczą Polskę, w znacznym stopniu utrudniają konwergencję polskiej gospodarki i ograniczają szanse na osiągnięcie poziomu produkcji i dochodu charakterystycznego dla starych państw Unii Europejskiej. Pokonywanie tych przeszkód wymaga aktywnej roli państwa i społeczeństwa, gdyż odpowiednia polityka gospodarcza oraz promowanie i przyjmowanie określonych postaw społecznych mają realny wpływ na pozytywne zmiany w gospodarce.

Formy aktywizacji zawodowej na rynku pracownika

Jedną ze sfer gospodarki, która w warunkach niekorzystnych zmian demograficznych wymaga szczególnego działania ze strony państwa, jest rynek pracy. Trzeba w tym kontekście zauważyć, że stosowane narzędzia muszą w dłuższej perspektywie zostać dostosowane do realiów zgoła innych niż te, które charakteryzowały polską gospodarkę w ciągu ostatnich 25 lat. Do tej pory podstawowym problemem podmiotów odpowiedzialnych za politykę gospodarczą było zwiększanie zatrudnienia lub przynajmniej zapobieganie jego spadkowi³². Istnienie nadwyżki podaży pracy nad popytem charakterystyczne dla rynku pracodawcy wymuszało dobór instrumentów polityki zatrudnienia, które, wpływając pozytywnie na dynamikę wzrostu gospodarczego, pośrednio oddziaływały na rynek pracy. Cykliczne stymulowanie produkcji za pomocą instrumentów fiskalnych i monetarnych, stwarzanie warunków dla prywatnych inwestycji zagranicznych oraz tworzenie otoczenia instytucjonalnego i prawnego przyjaznego polskim producentom, ułatwiającego prowadzenie działalności i promującego przedsiębiorczość miało prowadzić do łagodzenia szoków w spadkowych fazach cyklu koniunkturalnego, ale też tworzyć solidne podstawy dla długookresowego wzrostu gospodarczego.

³² Cel polegający na utrzymaniu dotychczasowych miejsc pracy, względnie niedopuszczeniu do zmniejszenia rozmiarów ogólnego zatrudnienia, mógłby wydawać się niezbyt ambitnym planem, który raczej nie poprawi sytuacji życiowej gospodarstw domowych i nie zapewni trwałego wzrostu gospodarczego. Należy jednak zauważyć, że od momentu transformacji ustrojowej w Polsce przez lata wzrost PKB miał w pewnej części charakter bezzatrudnieniowy. Było to możliwe ze względu na istniejące w przedsiębiorstwach rezerwy związane z racjonalizacją gospodarowania zasobami i zwiększaniem wydajności czynników produkcji. Zob. E. Kwiatkowski, L. Kucharski, T. Tokarski, *Bezrobocie i zatrudnienie a PKB w Polsce w latach 1993–2001*, „*Ekonomista*” 2002, nr 3, s. 329–346 oraz A.B. Czyżewski, *Wzrost gospodarczy a popyt na pracę*, „*Bank i Kredyt*” 2002, nr 11–12, s. 126.

Stosowano również szereg instrumentów polityki rynku pracy, pozostających głównie w dyspozycji służb zatrudnienia, mających w odróżnieniu od narzędzi polityki zatrudnienia na ogół bardziej bezpośredni charakter i często dotyczących poprawy funkcjonowania rynku pracy w istniejących wielkościach i strukturze popytu i podaży pracy³³.

Biorąc pod uwagę omawiane w poprzedniej części pracy prognozy demograficzne, zasadne wydaje się jednak obecnie zmodyfikowanie strategii zarządzania kapitałem ludzkim w taki sposób, by maksymalnie efektywnie wykorzystać kurczące się w przyszłości zasoby czynnika pracy. Model rynku pracownika, którego funkcjonowanie można zaobserwować obecnie w niektórych branżach i zawodach oraz dużych ośrodkach miejskich, prawdopodobnie stanie się bardziej powszechnym układem. Do niego będzie musiało zostać dostosowane instrumentarium polityki gospodarczej. Polityka zatrudnienia powinna w większym stopniu przenikać się z polityką edukacyjną oraz polityką prorodzinną. Poza wszelką wątpliwością w tym kontekście pozostaje potrzeba zapewnienia powszechnego dostępu do placówek opiekuńczych dla dzieci w wieku przedszkolnym i zachęt fiskalnych dla par planujących posiadanie potomstwa³⁴. Mniej jednoznaczne jest natomiast uznanie, że powtarzające się postulaty dotyczące lepszego dopasowania oferty kształcenia szkół średnich i wyższych do potrzeb i wymagań pracodawców oraz wprowadzenia regulacji z jednej strony ułatwiających absolwentom wejście na rynek pracy i większe bezpieczeństwo zatrudnienia, ale z drugiej strony nieobciążających ponad miarę systemu ubezpieczeń społecznych i niezwiększających klina podatkowego, staną się jeszcze bardziej aktualne. Rynek charakteryzujący się niedoborem rąk do pracy może wymusić na pracodawcach przynajmniej częściową poprawę warunków zatrudnienia choćby w kwestii wynagrodzenia oraz stabilności zatrudnienia. Być może też silniejszy akcent zostanie w związku z tym położony na kształcenie ustawiczne i zdobywanie umiejętności już w miejscu pracy, czy to bezpośrednio, czy też przez system szkoleń.

Polityka zatrudnienia dalej będzie zatem odgrywać istotną rolę na rynku pracy, ale większe znaczenie będzie miało jednak selektywne, nastawione na realizację określonych celów efektywnościowych, a więc mocno powiązane z procesem zarządzania, stosowanie instrumentów typowych dla rynku pracy i wykorzystywanych przez służ-

³³ Rozdzielenie zakresów przedmiotowych polityki zatrudnienia i polityki rynku pracy nie jest oczywiste. Szerzej na ten temat można przeczytać w: M. Knapińska, *Polityka zatrudnienia a polityka rynku pracy – aspekty teoretyczne i realizacyjne*, [w:] W. Jarzmołowicz (red.), *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008, s. 71–83.

³⁴ Kwestią dyskusyjną pozostaje dobór narzędzi o charakterze fiskalnym. Trudno nie zgodzić się z obawą, że bezpośrednie transfery, których wypłata byłaby uzależniona tylko od faktu posiadania potomstwa, mogłyby okazać się w ogólnym rozliczeniu mało efektywne ze względu na zwiększanie uzależnienia najbardziej części społeczeństwa od pomocy społecznej i petryfikowanie postawy bierności zawodowej i zniechęcanie osób lepiej zarabiających do zwiększania dochodów z pracy. Z drugiej strony, powiązanie pomocy finansowej z aktywnością ekonomiczną rodziców (stosowanie prorodzinnej ulgi podatkowej od dochodów) może osłabić efekt pierwotny w grupie słabo zarabiającej.

by zatrudnienia. Pożądana będzie też ścisła współpraca „branżowych” instytucji publicznych z podmiotami prywatnymi, obsługującymi rynek pracy. Pojawią się zapewne nowe narzędzia, a stare będą musiały zostać przedefiniowane. Można pod tym kątem dokonać przeglądu istniejących aktywnych instrumentów polityki rynku pracy sklasyfikowanych według typologii Eugeniusza Kwiatkowskiego³⁵.

1) Publiczne programy zatrudnienia (w tym tzw. roboty publiczne) polegające na kreowaniu przez państwo dodatkowych miejsc pracy w tych rodzajach działalności, które nie są atrakcyjne ekonomicznie dla sektora prywatnego. Instrument ten zwiększa popyt na pracę ponad poziom wynikający ze swobodnego działania rynku pracy, więc trudno uznać go za narzędzie służące tworzeniu efektywnych i trwałych miejsc pracy, co nie oznacza, że tak wykreowane zatrudnienie jest ekonomicznie bezużyteczne, biorąc pod uwagę choćby zaspokojenie popytu na usługi użyteczności publicznej. Publiczne programy zatrudnienia mogą być również stosowane w ramach działań i programów specjalnych, kierowanych do osób znajdujących się długo poza rynkiem pracy, czy to biernych zawodowo, czy też długotrwale bezrobotnych, jako swoisty bufor pomiędzy wykluczeniem a pełnym uczestnictwem w rynku pracy.

2) Subsydiowanie zatrudnienia, czyli przekazywanie przez państwo bezzwrotnej pomocy finansowej firmom, które zaniechają redukcji zatrudnienia lub pozyskują nowych pracowników (w Polsce funkcję tę spełniają prace interwencyjne). Stosowanie tej formy pomocy jest dyskusyjne ze względu na ograniczoną efektywność sztucznie podtrzymywanych lub kreowanych miejsc pracy oraz łamanie zasady uczciwej konkurencji względem podmiotów gospodarczych, które wsparcia nie otrzymują. Wydaje się, że w podejmowaniu decyzji o ich stosowaniu powinien być brany pod uwagę ogólny interes społeczny, a obszar subsydiowania powinien ograniczać się do sektorów i branż o znaczeniu strategicznym. Sprawą dyskusyjną jest pytanie, czy sensowne byłoby, podobnie jak w przypadku poprzedniego instrumentu, okresowe dopłacanie (poprzez subsydia) do tych miejsc pracy, które zajmą osoby znajdujące się w trudnej sytuacji na rynku pracy (absolwenci, długotrwale bezrobotni, osoby starsze czy niepełnosprawne). Partycypowanie państwa w wynagradzaniu pracy osób bez doświadczenia zawodowego mogłoby się odbywać do momentu uzyskania przez nie praktycznych kwalifikacji zawodowych³⁶.

³⁵ E. Kwiatkowski, *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 301. Fragment ten jest zmodyfikowaną wersją klasyfikacji zawartej w: E. Jantoch-Drozdowska, M. Stępiński, *Formy aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych w kontekście strategii Europa 2020*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna, nr 348, Wrocław 2014, s. 116–118.

³⁶ Tego typu rozwiązanie wprowadzono w podpisanej w kwietniu 2014 r. nowelizacji Ustawy z dnia 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, regulującej zwolnienie przedsiębiorców zatrudniających skierowanych przez urząd pracy bezrobotnych w wieku do 30 lat z obowiązku opłacania składek na Fundusz Pracy oraz Fundusz Gwarantowanych Świadczeń Pracowniczych. Firmy te mają również możliwość refundacji składki na ubezpieczenia społeczne i dofinansowania wynagrodzenia za zatrudnionego bezrobotnego. Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. 2004, nr 99, poz. 1001.

3) Pożyczki dla przedsiębiorstw na tworzenie nowych miejsc pracy i pożyczki dla bezrobotnych rozpoczynających działalność na własny rachunek. Ten rodzaj wsparcia daje większą szansę na efektywne wykorzystanie nakładów ze względu na zwrotny charakter przepływu finansowego. Ponadto, wspierając najbardziej przedsiębiorczą grupę społeczną, czyli mikroprzedsiębiorców, państwo promuje samodzielność i może przyczynić się do powstania trwałych miejsc pracy.

4) Szkolenia zawodowe i treningi interpersonalne wspierające zdobywanie, poszerzanie lub zmianę kwalifikacji. W przypadku szkoleń zawodowych, problemem jest dopasowanie ich zakresu do zapotrzebowania na określone umiejętności na rynku pracy oraz dotarcie do osób, które najbardziej potrzebują wsparcia przy budowaniu kapitału ludzkiego. W polskich realiach często okazywało się, że ze szkoleń organizowanych przez urzędy pracy korzystali klienci, których oddalenie od rynku pracy (zagadnienie to zostanie rozwinięte w dalszej części tekstu) było niewielkie i którzy najczęściej poradziłoby sobie sami ze znalezieniem zatrudnienia. Natomiast petenci wymagający intensywnej pomocy (w tym osoby długotrwale bezrobotne) często z tego rodzaju wsparcia nie korzystali, gdyż nie wierzyli w powrót na rynek i brakowało im motywacji. Tymczasem pomoc akurat tej grupie przynosi lepsze efekty przy zindywidualizowanym podejściu, a często wymaga wsparcia psychologicznego. Dlatego służby zatrudnienia powinny zatrudniać ludzi maksymalnie angażujących się w swoją pracę i odpowiednie umiejętności ze strony służb zatrudnienia.

5) Usługi pośrednictwa pracy świadczone przez służby zatrudnienia, na ogół związane z gromadzeniem i udzielaniem informacji o wakatach oraz o poszukujących pracy.

Skuteczność poszczególnych wymienionych wyżej instrumentów z pewnością nie jest jednakowa. Nie wszystkie zresztą w tym samym stopniu spełniają funkcję zatrudnieniową. Pomiar ich efektywności powinien być podporządkowanym celom, jakie przyświecały ich stosowaniu. Potrzebne jest zatem stosowanie metody polegającej na zarządzaniu przez cele. Na przykład roboty publiczne w mniejszym stopniu służą bezpośrednio zdobyciu pracy przez bezrobotnego, a bardziej zaktywizowaniu osób wykluczonych.

Problem z zastosowaniem odpowiednich miar służących badaniu skuteczności instrumentów polityki rynku pracy doskonale widać na przykładzie stosowanego w polskim systemie wskaźnika zwanego efektywnością zatrudnieniową. Instrument ten powinien informować o efektywności narzędzi aktywizacyjnych będących w dyspozycji Powiatowych Urzędów Pracy (PUP). Obliczany jest jako procentowy stosunek liczby osób, które w ciągu 3 miesięcy po zakończeniu uczestnictwa w danym programie aktywizacyjnym wyrejestrowały się w PUP z grona bezrobotnych lub – jeśli wcześniej nie były zarejestrowane jako bezrobotne – nie zarejestrowały się jako bezrobotne, do liczby osób uczestniczących w danym programie. Można wymienić przynajmniej kilka wad tego parametru, zwłaszcza gdy miałby on być

stosowany do celów porównawczych i stanowić podstawę do nagradzania wyróżniających się PUP³⁷.

1) Urząd w celu uzyskania jak najwyższej wartości wskaźnika może adresować swoje programy głównie do osób, które rokują szansę na sukces. Tym samym zaniebdana zostanie tzw. gorzej rokująca grupa bezrobotnych będąca w trudniejszej sytuacji na rynku pracy.

2) Do uczestnictwa w niektórych formach aktywizacji dopuszcza się osoby, które nie są bezrobotne. Część z nich może mieć stabilną pozycję zawodową i brać udział w programie w celu zwiększenia swojego kapitału ludzkiego. W takiej sytuacji wyniki urzędów, w których do programów przystępują różne proporcje osób pracujących i bezrobotnych są nieporównywalne.

3) Jak już wyżej wspomniano, nie wszystkie programy aktywizacyjne mają takie same cele, w związku z czym rozpatrywanie wyników urzędów za pomocą syntetycznego wskaźnika mogłoby dyskryminować placówki, które nastawiły się na stosowanie instrumentów dla osób wykluczonych, które w pierwszej kolejności potrzebują odbudowy kapitału ludzkiego, a dopiero później znalezienia względnie stabilnego zatrudnienia.

4) Trzymiesięczna perspektywa pomiaru kontrolnego jest zdecydowanie zbyt krótka, biorąc pod uwagę takie czynniki psychologiczne, jak zwlekanie z rejestracją w urzędzie i poczucie trwałości zatrudnienia oraz współczesna niestabilność zatrudnienia.

Obserwowane i prognozowane w krajach rozwiniętych starzenie się populacji prowadzi do zmniejszania się rozmiarów dostępnej siły roboczej, co skutkuje zmianami strukturalnymi określanymi jako przejście z modelu rynku pracodawcy do modelu rynku pracownika. W takich okolicznościach większego znaczenia nabiera stosowanie efektywnych instrumentów polityki rynku pracy, które zapewnią maksymalizację zatrudnienia w warunkach ograniczeń ilościowych po stronie podażowej. Szczególnie istotne okazuje się zatem zniwelowanie rozbieżności strukturalnych w ramach istniejących wielkości zagregowanych i maksymalne zwiększenie współczynnika zatrudnienia, by jak najmniejsza część ludności w wieku produkcyjnym pozostawała poza sferą wytwarzania.

Do działań służących obu powyższym celom służy między innymi aktywizacja zawodowa osób znajdujących się w szczególnej sytuacji na rynku pracy, w tym osób długotrwale bezrobotnych. Kolejna część opracowania poświęcona będzie przykładowym rozwiązaniom służącym aktywizacji tej grupy, stosowanym w krajach rozwiniętych.

³⁷ Ł. Komuda, *Efektywność statystyczna*, Portal Rynekpracy.org 2012, [on-line] <<http://rynekpracy.org/wiadomosc/790909.html>> [dostęp: 6.01.2016].

Sposoby aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych w wybranych krajach rozwiniętych³⁸

Ustalona w polskim prawodawstwie definicja osób długotrwale bezrobotnych jest uniwersalna, dlatego może posłużyć jako przykład do określenia cech omawianej grupy niezależnie od konkretnych rozwiązań krajowych. Według Ustawy z 20 kwietnia 2004 roku o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy długotrwale bezrobotnymi są osoby pozostające w rejestrze powiatowego urzędu pracy łącznie przez ponad 12 miesięcy w ciągu ostatnich 2 lat, z wyłączeniem okresów odbywania stażu i przygotowania zawodowego dorosłych³⁹. Chodzi więc o bezrobotnych, którzy pomimo starań i pomocy ze strony służb zatrudnienia od dłuższego czasu nie znaleźli stałego zatrudnienia. Taka sytuacja, zgodnie z modelem ubytku kapitału ludzkiego stanowiącego jedną z koncepcji tłumaczących zjawisko histerezy bezrobocia, prowadzi do dewaluacji kompetencji i kwalifikacji zgromadzonych w procesie edukacji i/lub podczas pracy zawodowej. Spadek jakości kapitału ludzkiego powoduje obniżenie atrakcyjności bezrobotnego na rynku pracy i ograniczenie jego szans na znalezienie zatrudnienia. To zaś przekłada się na stopniowe obniżanie motywacji do aktywnego poszukiwania pracy i kończy się często praktycznym i mentalnym wykluczeniem bezrobotnego z rynku pracy⁴⁰.

Długotrwale pozostawanie w gronie bezrobotnych ma negatywne konsekwencje nie tylko dla osoby dotkniętej tym problemem, ale może również być przyczyną zjawiska dziedziczenia bezrobocia i marginalizacji, która wynika z dorastania przyszłych bezrobotnych w gospodarstwach pozbawionych etosu pracy. Wpływa też niekorzystnie na funkcjonowanie rynku pracy w skali makro. Wysoki udział długotrwale bezrobotnych w ogólnej liczbie osób poszukujących zatrudnienia skutkuje zwiększeniem presji płacowej pomimo wysokiej stopy bezrobocia i w rezultacie wyższą inflacją oraz ograniczeniem możliwości produkcyjnych przedsiębiorstw. W końcu implikuje niekorzystne zmiany w strukturze budżetu państwa, co zmusza władze do zwiększenia nakładów socjalnych przy jednocześnie spadających wpływach z tytułu zatrudnienia i konsumpcji.

Jak widać, długookresowe bezrobocie jest zjawiskiem wysoce niepożądanym, zwłaszcza w gospodarkach cierpiących na deficyt siły roboczej. Wyłącza ono *de facto* pewną grupę osób z grona ludności aktywnej zawodowo, zmniejszając jeszcze bardziej i tak już ograniczony ilościowo zbiór. Przedsiębiorstwa konkurujące o deficytowych pracowników mogą, co prawda, zmniejszyć jego rozmiary, akceptując mniejszą wydajność krańcową czynnika pracy, ale z pewnością będą to robić niechętnie. Skuteczne przywracanie długotrwale bezrobotnych, pomimo wysokich kosztów aktywi-

³⁸ Część oparta na fragmencie artykułu: E. Jantoń-Drozdowska, M. Stepiński, *Formy aktywizacji osób*, op. cit., s. 118–122.

³⁹ Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia, op. cit.

⁴⁰ Szerzej na ten temat można przeczytać w: E. Kwiatkowski, *Bezrobocie*, op. cit., s. 209–215.

zacji wydaje się zatem być koniecznością i działaniem, które w dłuższej perspektywie może okazać się dla rozwiniętych gospodarek opłacalne.

Dlatego też państwa Europy Zachodniej, a w ślad za nimi również Polska, wprowadziły mechanizmy i rozwiązania z jednej strony uwzględniające specyfikę regionalnych rynków pracy oraz tradycję, z drugiej zaś mające pewne elementy wspólne, które powinny pozytywnie wpływać na skuteczność podejmowanych działań, niezależnie od lokalnych uwarunkowań. Takie uniwersalne dobre praktyki stosowane są między innymi w Wielkiej Brytanii, Holandii i Francji, a od połowy zeszłego 2014 r. również w Polsce⁴¹. Państwa, które nie wypracowały podobnych regulacji, mogą zatem skorzystać z gotowych wzorów.

Warunkiem efektywnej aktywizacji bezrobotnych jest właściwe rozpoznanie ich potrzeb i ograniczeń. To umożliwi użycie dedykowanych instrumentów ułatwiających zdobycie pracy dopasowanej do indywidualnej sytuacji osoby poszukującej zatrudnienia. Bezrobotni różnią się bowiem stopniem oddalenia od rynku pracy i to, co dla jednej osoby okazuje się adekwatną pomocą, dla innej może być niewystarczające lub nieodpowiednie i pogłębiać niezadowolenie. Intensywna pomoc właściwa dla osoby wymagającej wzmożonego działania służb zatrudnienia, zastosowana względem bezrobotnego, który takich środków nie potrzebuje, będzie z kolei marnotrawstwem ograniczonych środków publicznych.

Przydziela się zatem bezrobotnych do wcześniej zdefiniowanych grup i adresuje do nich właściwą pomoc. Liczba wyznaczonych podgrup nie jest sztywno określona, wspólna dla wszystkich krajowych systemów, w których korzysta się z tego rozwiązania. Jednak biorąc pod uwagę zróżnicowanie instrumentów ze względu na stopień oddalenia bezrobotnych od rynku pracy, charakterystyczny okazuje się zasadniczy podział na trzy grupy (w ramach których mogą istnieć jeszcze podkategorie):

1) osoby, którym intensywne wsparcie nie jest potrzebne, są dobrze zmotywowane i dość dobrze radzą sobie na rynku pracy; w tym przypadku pomoc ogranicza się na ogół do rejestracji w urzędzie i udzielenia informacji o dostępnych miejscach pracy;

2) osoby, które napotykają mniejsze lub większe trudności w powrocie na rynek pracy; na ogół potrzebują one ukierunkowanej, konkretnej pomocy, ale w ograniczonym zakresie, polegającej na przykład na przeprowadzeniu szkolenia lub zorganizowaniu stażu zawodowego;

3) osoby oddalone od rynku pracy, bez powodzenia szukające zatrudnienia, często nieprzystosowane do pracy, mające problemy motywacyjne; przyczyny ich oddalenia są bardzo zróżnicowane i wynikają na przykład z niechęci pracodawców do zatrudniania absolwentów bez doświadczenia zawodowego, problemów z prawem,

⁴¹ Znajdująca się w dalszej części tekstu analiza rozwiązań oparta jest na raporcie: *Nowe podejście do aktywizacji osób bezrobotnych. Doświadczenie polskie i międzynarodowe*, KPMG 2013, [on-line] <<http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/mobile/nowe-podejscie-do-aktywizacji-osob-bezrobotnych.pdf>> [dostęp: 2.05.2014] oraz na zapisach ustawy: Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia, op. cit.

zdrowiem psychicznym, niepełnosprawności, poświęcenia się wychowywaniu dziecka, itp.; grupę tę tworzą w większości osoby długotrwale bezrobotne. Wymagają one najbardziej intensywnego, wyspecjalizowanego i zindywidualizowanego wsparcia, dlatego do pomocy im kieruje się często prywatne podmioty (tzw. operatorów), specjalizujące się w przywracaniu bezrobotnych do zatrudnienia. Współpraca publicznych i prywatnych służb zatrudnienia jest więc podstawowym rozwiązaniem aktywizującym długotrwale bezrobotnych.

Korzystanie z usług aktywizacyjnych prywatnych agencji zatrudnienia wydaje się dobrym rozwiązaniem. Umożliwia większą specjalizację i tym samym wyższą efektywność pomocy bezrobotnym. Poza tym prywatne biura pośrednictwa pracy, ze względu na charakterystykę swojej działalności, na ogół są w stanie nawiązać bliższą współpracę z przedsiębiorcami.

Usługi operatorów polegają lub mogłyby polegać na szczegółowej identyfikacji potrzeb i ograniczeń bezrobotnego, rozmowach motywacyjnych, identyfikacji możliwości wyjścia z trudnej sytuacji i pomocy w wyborze najlepszych rozwiązań, planowaniu kariery zawodowej, przygotowaniu klienta do ubiegania się o pracę, zorganizowaniu dopasowanego szkolenia zawodowego oraz wyszukiwaniu pracodawców.

Delegowanie usług aktywizacyjnych prywatnym instytucjom nie powinno być rozumiane jako prywatyzacja urzędów pracy, ale jako sposób na usprawnienie obsługi rynku pracy. Rozwiązania przyjęte w poszczególnych krajach zakładają różny podział kompetencji pomiędzy oba sektory własności, ale zakłada się, że w określonych sytuacjach i określonym zakresie podmioty prywatne mogą być bardziej efektywne, zwłaszcza w zakresie pomocy osobom oddalonym od rynku pracy. Efektywność wydawanych środków jest więc podstawowym motywem delegowania uprawnień należących pierwotnie do publicznych służb zatrudnienia firmom prywatnym.

Sama zmiana typu własności podmiotów obsługujących bezrobotnych nie gwarantuje jednak automatycznie poprawy wydajności i skuteczności działania służb zatrudnienia. Musi być ona połączona ze zmianą sposobu rozliczania wydatkowanych środków publicznych, tak by podstawą wynagradzania i kontynuowania finansowania był osiągnięty efekt, a nie sam fakt podejmowania określonych czynności. Właściwy efekt można by zatem osiągnąć nawet w ramach starego podziału kompetencji pomiędzy sektory, wprowadzając jedynie system wypłat uzależnionych od otrzymanych rezultatów. Taka zmiana w polskim ustawodawstwie nastąpiła.

Uzależnienie finansowania usług aktywizacji zawodowej prowadzonej przez prywatnych operatorów od osiągniętych efektów jest już w Europie rozwiązaniem sprawdzonym. Zastosowano mechanizm polegający na wypłacie wynagrodzeń w kilku transzach. Pierwsza część zapłaty wiąże się z faktem samego przekazania bezrobotnego pod opiekę prywatnego biura pośrednictwa pracy, zaś druga jest wynagrodzeniem za przeanalizowanie sytuacji klienta i przygotowanie planu działań. Te transze są częścią opłaty niezależną od efektów. Kolejne dwie (lub więcej) raty zostają wypłacone operatorowi za osiągnięte efekty – najpierw za samo uzyskanie pracy przez bezrobotnego,

a później za utrzymanie zatrudnienia przez ustalony wcześniej czas. Praktyka pokazuje, że proporcja pomiędzy wypłatami niezależnymi i zależnymi od efektów wynosi 1:1. Ten schemat rozliczeń z jednej strony zachęca prywatne podmioty do kooperacji, a z drugiej strony utrudnia tzw. parkowanie bezrobotnych, czyli przyjmowanie zleceń i działania pozorowane, które nie prowadziłyby do pożądanego przez zleceniodawcę rezultatu. Regulacja systemowa polegająca na kierowaniu do operatorów prywatnych osób znajdujących się w najtrudniejszej sytuacji na rynku pracy ogranicza z kolei możliwość łatwego zarobkowania przez zewnętrzne agencje dzięki dobieraniu bezrobotnych pod kątem łatwości ich ulokowania na rynku pracy.

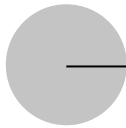
Zakończenie

Procesy demograficzne zachodzące w krajach rozwiniętych, do których zalicza się również Polskę, powodują niekorzystne zmiany w strukturze wiekowej populacji, polegające na starzeniu się społeczeństwa i spadku liczby ludności. W rezultacie zmniejsza się również względnie i bezwzględnie odsetek populacji tworzącej zasób siły roboczej, co w nieodległej perspektywie może spowodować przejście gospodarki z modelu rynku pracodawcy do modelu rynku pracownika. Nowa sytuacja strukturalna wymusi zmianę priorytetów polityki gospodarczej i tym samym zastosowanie zmodyfikowanego portfela instrumentów polityki gospodarczej regulującej rynek pracy, w którym większa rola przypadnie aktywnym narzędziom polityki rynku pracy. Szczególnie istotne będzie zwiększanie współczynnika zatrudnienia, by jak najefektywniej wykorzystać ograniczone zasoby kapitału ludzkiego. Działaniem, które w tym kontekście powinno zostać podjęte, jest między innymi aktywizowanie osób długotrwale bezrobotnych. Rozwiązania w tym zakresie już funkcjonują i powinny być kontynuowane. Efektywne zarządzanie kapitałem ludzkim powinno być przedmiotem szczególnego zainteresowania władz polskich. Bez szerokiego dostępu do tego zasobu, Polska straci szansę na dynamiczny wzrost gospodarczy i zniwelowanie dystansu w poziomie życia do tzw. starych krajów Unii Europejskiej.

Literatura

- Czyżewski A.B., *Wzrost gospodarczy a popyt na pracę*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 11–12.
- Jabłoński Ł., *Kapitał ludzki a konwergencja gospodarcza*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2013.
- Jantoni-Drozdowska E., Stępiński M., *Formy aktywizacji osób długotrwale bezrobotnych w kontekście strategii Europa 2020*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Polityka ekonomiczna, nr 348, Wrocław 2014.
- Jarmołowicz W. (red.), Knapińska M., *Polityka zatrudnienia a polityka rynku pracy – aspekty teoretyczne i realizacyjne*, [w:] *Przemiany na współczesnym rynku pracy*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2008.

- Jelonek M., Kasperek K., Magierowski M., *Młodzi na rynku pracy – pracownicy, przedsiębiorcy, bezrobotni. Na podstawie analizy kierunków kształcenia zrealizowanej w 2014 roku w ramach V edycji projektu Bilans Kapitału Ludzkiego. Edukacja a rynek pracy – tom IV*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Uniwersytet Jagielloński 2015 [on-line], <http://bkl.parp.gov.pl/system/files/Downloads/20150410104351/PARP_mlodzi_na_ryнку_pracy_srodek.pdf?1428655484> [dostęp: 30.12.2015].
- Komuda Ł., *Efektywność statystyczna*, Portal Rynekpracy.org 2012 [on-line], <<http://rynekpracy.org/wiadomosc/790909.html>> [dostęp: 6.01.2016].
- Kwiatkowski E., *Bezrobocie. Podstawy teoretyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Kwiatkowski E., Kucharski L., Tokarski T., *Bezrobocie i zatrudnienie a PKB w Polsce w latach 1993–2001*, „*Ekonomista*” 2002, nr 3.
- Nowe podejście do aktywizacji osób bezrobotnych. Doświadczenie polskie i międzynarodowe*, KPMG 2013 [on-line], <<http://www.kpmg.com/PL/pl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/mobile/nowe-podejscie-do-aktywizacji-osob-bezrobotnych.pdf>> [dostęp: 2.05.2014].
- Prognoza ludności na lata 2014–2050*, „*Studia i analizy statystyczne*”, Główny Urząd Statystyczny. Departament Badań Demograficznych i Rynku Pracy, Warszawa 2014 [on-line], <<http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/ludnosc/prognoza-ludnosc/prognoza-ludnosc-na-lata-2014-2050-opracowana-2014-r-,1,5.html>> [dostęp: 28.12.2015].
- Roszkowska S., *Kapitał ludzki a wzrost gospodarczy w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
- Stonawski M., *Kapitał ludzki w warunkach starzenia się ludności a wzrost gospodarczy*, Monografie: Prace doktorskie, nr 21, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2014.
- Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy, Dz. U. 2004, nr 99, poz. 1001.
- Ustawa z dnia 11 maja 2012 r. o zmianie ustawy o emeryturach i rentach z Funduszu Ubezpieczeń Społecznych oraz niektórych innych ustaw, Dz. U. 2012, poz. 637.



Media społecznościowe w kreowaniu relacji z interesariuszami marketingowym wyzwaniem dla firm sektora ICT w Polsce

Wprowadzenie

Sektor ICT jest jednym z szybciej rozwijających się dziedzin w Polsce. Determinantami jego wzrostu są duże inwestycje ponoszone na cyfryzację kraju, dostęp do dużej ilości wysoce wykwalifikowanych pracowników wspierany relatywnie niskimi kosztami pracy w naszym kraju oraz szybki rozwój technologii komunikacyjnych na świecie. Firmy działające w tym sektorze muszą jednak borykać się z szeregiem specyficznych wyzwań, których znaczenie, choć zauważalne, nie wywiera tak silnego wpływu na kondycję i pozycję rynkową przedsiębiorstw innych sektorów. Umiejętność radzenia sobie z dużą dynamiką postępu technicznego, skracającym się cyklem życia produktu, niskimi barierami wejścia wpływającymi na duże natężenie konkurencji w sektorze oraz konkurowaniem na zasadzie „zwycięzca bierze wszystko” to główne problemy, które przewyżczać muszą firmy sektora ICT. Tym specyficznym dla sektora cechom towarzyszą jeszcze wyzwania charakterystyczne także dla firm innych sektorów, a wynikające między innymi z wpływu, jaki sektor ICT wywiera na inne dziedziny. Wśród nich wymienić można zmianę preferencji w zakresie komunikowania i poszukiwania informacji, które w znacznej mierze przenoszą się do świata wirtualnego, w tym także mediów społecznościowych. Firmy, chcące prowadzić skuteczne kampanie marketingowe, nakierowane nie tylko na swoich klientów, ale także innych interesariuszy powinny wpleść ich wykorzystanie w swoje strategie marketingowe. Działania takie mogą okazać się szczególnie skuteczne w przypadku małych i średnich firm, które nie dysponują dużymi budżetami promocyjnymi. Takie relatywnie tanie media dają równocześnie szansę wykreowania zarówno świadomości jak i wizerunku marki, prowadzenia dialogu, nawiązywania relacji czy tworzenia sieci powiązań. Firmy związane charakterem swej działalności z nowoczesnymi technolo-

giami informacyjnymi powinny, jak się wydaje, posiadać szczególną biegłość w zakresie wykorzystywania takich relatywnie nowych narzędzi komunikacji marketingowej, jakimi są media społecznościowe.

Celem opracowania jest więc zbadanie preferencji mikro, małych i średnich firm sektora ICT w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych w celach komunikacji marketingowej. W opracowaniu skupiono się na określeniu ram sektora ICT, wyzwań związanych z konkutowaniem w tym specyficznym środowisku i implikacji, jakie niosą one dla komunikacji marketingowej, oraz przesłanek wykorzystania określonych narzędzi promocji przez mniejsze firmy tego sektora. Badania oparto na studiach literaturowych oraz badaniu ankietowym mikro, małych i średnich firm sektora ICT w Polsce.

Wyzwanie definicyjne sektora ICT

Sektor ICT (*information and communication technologies*, oznaczający sektor technologii informacyjnych i komunikacyjnych) jest jednym z najszybciej rozwijających się sektorów w Polsce. Pomimo istnienia w różnych źródłach literaturowych zgodności co do jego roli w kreowaniu miejsc pracy, PKB czy polskiego eksportu, zauważyć można brak jednoznaczności przy wskazywaniu wielkości i wartości tego rynku, a przede wszystkim jego zakresu. Trudno jest bowiem ustalić jednolite ramy tego sektora, a tym samym określić, jakiego rodzaju firmy powinny być do niego zaliczane. Kłopoty wynikają tu w dużej mierze z konieczności odróżnienia firm ICT od tych związanych z mediami¹. W oznaczeniu granic sektora pomocne są wskazania OEDC, wskazania Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej oraz statystycznych jednostek krajowych, jak GUS. Według wskazań OECD sektor ten nie mieści się w ramach jednej tylko klasyfikacji. Definiuje się go jako kombinację działalności produkcyjnej i usługowej w sferze technologii komunikacyjnych i informatycznych. Według pierwotnej definicji ISIC rev. 3.1 (International Standard Industrial Classification) w jego skład wchodziły firmy produkcyjne i usługowe, których produkty przechwytywały, przesyłały i wyświetlały dane i informacje zapisane w formie elektronicznej². W 2007 r. jednak zawężono tę definicję (ISIC Rev. 4) i za firmy sektora ICT uznano te, oferujące produkty pełniące funkcję przetwarzania informacji i przekazywania ich drogą elektroniczną, posiadające możliwość transmisji i wyświetlania, oraz firmy tylko umożliwiające pełnienie tych funkcji (czyli świadczące

¹ R. Sheridan, *Measuring the ICT sector*, draft, The World Bank, 8 marca 2009, [on-line] <http://sitere-sources.worldbank.org/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/282822-1236265287866/Module_3_Definitions.ppt> [dostęp: 3.01.2016].

² Directorate for Science, Technology and Industry, Working Party on Indicators for the Information Society, „Guide to Measuring the Information Society”, Doc. DSTI/ICCP/IIS(2005)6/FINAL, OECD, Paris 2005, [on-line] <<http://www.oecd.org/sti/ieconomy/2771153.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].

usługi w tym zakresie). Definicja ta obejmuje więc zarówno firmy produkcyjne (jak produkcja części elektronicznych, komputery i peryferia, urządzenie komunikacyjne, produkty elektroniczne, magnetyczne i optyczne media), jak i firmy prowadzące działalność usługową (na przykład dostarczanie oprogramowania, telekomunikację, programowanie komputerowe, doradztwo i czynności pokrewne, portale internetowe, analiza danych, hosting i czynności pokrewne, naprawa komputerów i produktów komunikacyjnych)³. Podstawowe założenia leżące u podstaw definicji produkcyjnych firm sektora ICT dotyczą produktów, które pełnią funkcję przetwarzania danych i komunikacji włączając w to transmisję oraz wyświetlanie. Firmy usługowe sektora ICT cechuje zaś dostarczanie funkcji przetwarzania danych i komunikacji z wykorzystaniem kanałów cyfrowych⁴.

Do wytycznych tych dostosowano regulacje unijne. Według Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej (NACE Rev. 2), w skład sektora ICT wchodzi następujące klasy

- produkcja ICT (NACE 26.11; 26.12; 26.20; 26.30; 26.40; 26.80);
- handel hurtowy ICT (NACE 46.51; 46.52);
- usługi ICT – publikacja oprogramowania (NACE 58.21; 58.29), telekomunikacja (NACE 61.10; 61.20; 61.30; 61.90), programowanie komputerowe, doradztwo i czynności powiązane (NACE 62.01; 62.02; 62.03; 62.09), przetwarzanie danych, hosting, i czynności powiązane, oraz portale internetowe (NACE 63.11; 63.12), naprawa komputerów, peryferiów oraz urządzeń komunikacyjnych (NACE 95.11; 95.12)⁵.

Wytyczne NACE uwzględnione zostały przez Główny Urząd Statystyczny, który sektor ICT definiuje jako branżę gospodarki obejmującą przedsiębiorstwa, których głównym rodzajem działalności jest produkcja dóbr i usług pozwalających na elektroniczne rejestrowanie, przetwarzanie, transmitowanie, odtwarzanie lub wyświetlanie informacji⁶. W szczególności zalicza się do niego:

- przedsiębiorstwa, które zajmują się produkcją, gdzie produkowane przez nie dobra pozwalają na elektroniczne przetwarzanie informacji i komunikację (łącznie z transmisją i wyświetlaniem),
- przedsiębiorstwa, które zajmują się usługami, gdzie świadczone usługi pozwalają na elektroniczne przetwarzanie informacji i komunikację.

W skład sektora ICT wchodzi więc firmy prowadzące działalność w określonych wg Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007 klasach (tabela 1).

³ *Information Economy – Sector Definitions Based On The International Standard Industry Classification (Isic 4)* [on-line] <<http://www.oecd.org/sti/sci-tech/38217340.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].

⁴ *Directorate for Science, Technology and Industry, Working Party on Indicators for the Information Society*, OECD, op. cit.

⁵ *ICT Sector Statistics*, [on-line] <<http://www.csb.gov.lv/en/statistikas-temas/metodologija/ict-sector-statistics-38652.html#Definitions>> [dostęp: 3.01.2016].

⁶ *Sektor ICT*, [on-line] <<http://stat.gov.pl/metainformacje/sloownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1858,pojecie.html>> [dostęp: 3.01.2016].

Tabela 1. Sektor ICT według Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007

26.11	produkcja elementów elektronicznych
26.12	produkcja elektronicznych obwodów drukowanych
26.20	produkcja komputerów i urządzeń peryferyjnych
26.30	produkcja sprzętu (tele)komunikacyjnego
26.40	produkcja elektronicznego sprzętu powszechnego użytku
26.80	produkcja magnetycznych i optycznych niezapisanych nośników informacji
46.51	sprzedaż hurtowa komputerów, urządzeń peryferyjnych i oprogramowania
46.52	sprzedaż hurtowa sprzętu elektronicznego i telekomunikacyjnego oraz części do niego
58.21	działalność wydawnicza w zakresie gier komputerowych
58.29	działalność wydawnicza w zakresie pozostałego oprogramowania
61.10	działalność w zakresie telekomunikacji przewodowej
61.20	działalność w zakresie telekomunikacji bezprzewodowej, z wyłączeniem telekomunikacji satelitarnej
61.30	działalność w zakresie telekomunikacji satelitarnej
61.90	działalność w zakresie pozostałej telekomunikacji
62.01	działalność związana z oprogramowaniem
62.02	działalność związana z doradztwem w zakresie informatyki
62.03	działalność związana z zarządzaniem urządzeniami informatycznymi
62.09	pozostała działalność usługowa w zakresie technologii informatycznych i komputerowych
63.11	przetwarzanie danych; zarządzanie stronami internetowymi (hosting) i podobna działalność
63.12	działalność portali internetowych
95.11	naprawa i konserwacja komputerów i urządzeń peryferyjnych
95.12	naprawa i konserwacja sprzętu telekomunikacyjnego

Źródło: opracowanie własne na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności 2007

Zaprezentowany zakres sektora ICT nie jest jednak jednoznaczny. W różnych opracowaniach opisujących sektor ICT jest on rozszerzany lub też zawężany⁷.

Wyzwania konkurencyjne firm sektora ICT

Sektor ICT jest jednym z najbardziej znaczących dla rozwoju procesów innowacyjnych w gospodarkach wschodzących⁸. Podkreśla się jego silny wpływ na rozwój innych sektorów gospodarki. Według danych GUS w Polsce w sektorze ICT w roku 2013, działało 1764 firm zatrudniających 10 osób lub więcej (wzrost o 7,0 % wobec roku poprzedniego). Zdecydowana większość spośród nich zajmowała się 88,9 % świad-

⁷ Patrz: *Nowoczesne usługi biznesowe oraz sektor ICT w Lublinie*, [on-line] <http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=23244> [dostęp 3.01.2016] lub J. Górecki, G. Micek, *Sektor ICT w województwie pomorskim*, [on-line] <https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2014_liP_141001.pdf/fbc776b0-b61d-41f7-8847-608a08885f00> [dostęp: 3.01.2016].

⁸ S. Harbi, M. Amamou, A. Anderson, *Establishing high-tech industry*, „The Tunisian ICT experience. Technovation”, 2009, vol. 29, no. 6–7, s. 465–481.

czeniu usług ICT⁹. W ciągu trzech lat (2010–2013) liczba firm działających w sektorze wzrosła o 26,1% w tym usługowych aż o 34%. Wartość sektora w 2013 r. wyniosła prawie 125 mld zł wg danych GUS oraz 15,3 miliarda Euro wg szacunków European Information Technology Observatory¹⁰. Udział wartości dodanej sektora ICT w PKB w Polsce w 2010 r. szacowano na 3,3%, podczas gdy średnia dla wszystkich krajów Unii wynosiła 4,4¹¹.

Szybki rozwój tego sektora w Polsce po części wynika z wielu programów wsparcia, jakie kierowane są do przedsiębiorstw. Jego rozwojowi sprzyja także stale rosnąca liczba użytkowników internetu (głównie szerokopasmowego) czy też wzrost wykorzystania nowoczesnych technik komunikacji w sektorze publicznym, na czele z administracją, sektorem ochrony zdrowia, edukacją i mediami. Polska staje się także znaczącym krajem partnerskim dla firm, z krajów wysokorozwiniętych. Znacząco rośnie tu liczba centrów badawczo-rozwojowych i start-upów specjalizujących się w rozwoju oprogramowania, centrów usług BPO, *nearshore outsourcing* oraz ośrodków rozwoju oprogramowania i specjalizowanych usług¹².

Sektor ICT jest sektorem o dość specyficznych warunkach konkurencyjności i szczególnie podatnym na globalizację. Jest to sektor oparty na wiedzy. Co więcej, jest w pewien sposób uprzywilejowany, gdyż dla jego rozwoju nie jest konieczne ponoszenie kosztownych, wieloletnich inwestycji w infrastrukturę laboratoryjną jak w przypadku innych przyszłościowych sektorów, na przykład biotechnologii¹³. Niestety, fakt ten niesie z sobą także mniej korzystne dla konkurujących firm konsekwencje, tj. niskie bariery wejścia. Podobnie jak w wielu innych sektorach, sporo typowych barier wejścia na rynek straciło na znaczeniu z uwagi na postępującą globalizację – jak znoszenie barier taryfowych i pozataryfowych, spadek kosztów transportu, rozpowszechnianie się międzynarodowych standardów oraz konwergencja preferencji konsumentów w skali międzynarodowej¹⁴ – jednak w przypadku tego sektora rozpoczęcie działalności wymaga głównie posiadania specjalistycznej wiedzy.

Firmy sektora ICT są szczególnie podatne na działania globalizacyjne z uwagi na uniwersalność wykorzystywanych technologii w skali globalnej. Walka konkurencyjna przybiera tu formę walki o ustanowienie standardu, w której „zwycięzca bierze wszystko”, gdyż tylko jedno rozwiązanie uznawane zostaje za powszechnie obowiązujące – nie pozostawiając miejsca konkurencji. Ze względu na swą charakterystykę sektor ten pod-

⁹ *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010–2014*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2014.

¹⁰ *The Polish ICT Market 2014*, Ministerstwo Gospodarki, [on-line] <http://eregion.wzp.pl/sites/default/files/the_polish_ict_market_ad_2014.ppt> [dostęp: 3.01.2016].

¹¹ *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010–2014*, op. cit.

¹² *Promocja polskiego sektora ICT na świecie*, [on-line] <<http://poland-it.pl/Download/67>> [dostęp: 3.01.2016].

¹³ K. Kalinowska, *Efektywność wsparcia publicznego dla rozwoju firm typu born global z branży ICT*, „Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012”, PARP, Warszawa 2013, s. 166

¹⁴ R.M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis*, 7-th Edition, Willey and Sons, West Sussex 2010, s. 373.

lega więc prawom typowym dla sektorów TMT (telekomunikacja, media, zaawansowane technologie), w których warunki konkurencji opisywane są przez niektórych autorów jako „nowa ekonomia”. Fakt wykorzystywania ogólnosięwiatowych standardów technologicznych sprawia, że oferowane rozwiązania mogą być łatwo przenoszone pomiędzy granicami krajów, co ułatwia umiędzynarodowienie działalności. Dodatkowym atutem jest tu fakt, że wykorzystywana w sferze technologii informacyjnych i komunikacyjnych terminologia oparta jest na języku angielskim, dzięki czemu jest ona zrozumiała dla specjalistów z różnych krajów świata, bez konieczności tłumaczenia na język ojczysty. Czynnikiem zwiększającym możliwości globalizacji jest także duża skłonność konsumentów do akceptacji anglojęzycznych wersji produktu¹⁵. W efekcie w sektorze ICT zauważyć można relatywnie dużą liczbę przedsiębiorstw typu *born global*, powstających nawet pomimo faktu, że w niektórych przypadkach o sukcesie na rynkach zagranicznych przesądzać może dostępność produktu w języku lokalnym (na przykład w przypadku usług e-commerce¹⁶). Są to firmy, które od początku swej działalności prowadziły działalność na rynkach zagranicznych, nie zajmując najpierw silnej pozycji na rynku krajowym. Firmy te cechuje wczesne, szybkie i intensywne zaangażowanie się w działalność na rozproszonych rynkach zagranicznych¹⁷. W odniesieniu do polskich firm sektora ICT takie tendencje internacjonalizacyjne są także wyraźnie widoczne. Wśród tych przedsiębiorstw aż 3/4 deklaruje posiadanie towarów/usług, które już teraz można by przeznaczyć na eksport, a 84% z nich planuje rozpoczęcie czynności eksportowych w ciągu najbliższych lat. Celem są przede wszystkim kraje europejskie (Skandynawia, Bałkany, państwa na wschodzie i na zachodzie od Polski), lecz również Stany Zjednoczone czy kraje azjatyckie (Chiny, Indie, Korea Południowa czy Japonia)¹⁸.

Wśród innych cech charakterystycznych dla tego sektora należy wymienić także możliwość uzyskiwania korzyści zasięgu dzięki rozszerzaniu wykorzystywania zasobów niematerialnych (w tym głównie technologii), po koszcie marginalnym zbliżonym do zera. Tak mogą robić głównie firmy usługowe, które jak wspomniano wcześniej, stanowią zdecydowaną większość sektora ICT w Polsce. Sektor ten cechują także niskie koszty logistyki, gdyż do sprzedaży nie jest konieczne wykorzystanie tradycyjnych kanałów dystrybucji. Istnieje tam również wiele nisz (na przykład: aplikacje mobilne, systemy rozpoznania obrazów, syntezatory mowy, marketing w serwisach społecznościowych)¹⁹, dzięki czemu miejsce w tym sektorze znajduje wiele małych

¹⁵ K. Kalinowska, op. cit., s. 173.

¹⁶ T.F. Henari, R. Mahboob, *E-commerce in Bahrain: The Non-technical Limitations*, „Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues”, 2008, vol. 1, no. 3, s. 213–220.

¹⁷ T.K. Madsen, „*Early and rapidly internationalizing ventures: similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures*”, „Journal of International Entrepreneurship” 2013, vol. 11, no 1, s. 65–79.

¹⁸ *Analiza eksportu usług oraz produktów ICT – raport „Informatyka polską specjalnością”*, Departament Gospodarki Elektronicznej Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013, s. 4.

¹⁹ K. Kalinowska, op. cit., s. 173.

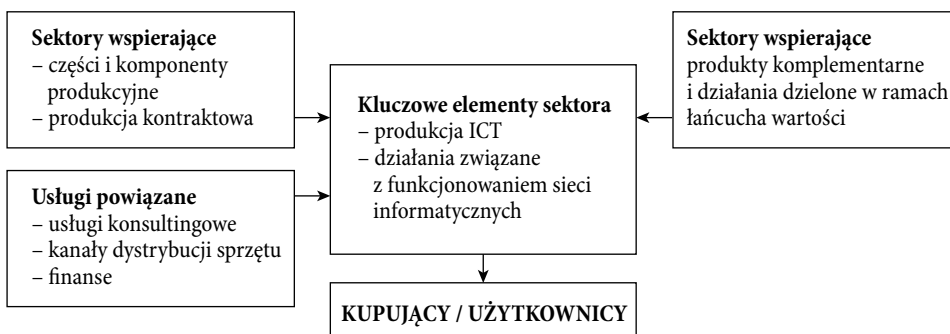
i średnich firm. Co więcej, wiele z nich decyduje się na niepowiększanie skali działania, gdyż ułatwia to zachowanie odpowiedniej elastyczności, niezbędnej w tym sektorze z uwagi na bardzo wysokie tempo postępu technicznego, wpływające na skracanie się cyklu życia produktu.

Rozwojowi sektora służy także relatywnie mała liczba ograniczeń prawnych związanych nie tylko z prowadzeniem działalności, lecz także z wymogami dotyczącymi oferowanych produktów, czego nie można powiedzieć o innych przyszłościowych dziedzinach działania, jak biotechnologia czy bioinformatyka.

Rola uczestnictwa w sieci w kreowaniu przewagi konkurencyjnej firm sektora ICT

Jedną z ważniejszych z punktu widzenia tego opracowania cech sektora ICT jest konieczność współpracy z innymi podmiotami, by być konkurencyjnym na rynku. Firmy są więc uczestnikami różnych sieci, a sam sektor ma cechy klastra²⁰, w ramach którego przewaga konkurencyjna kreowana jest dzięki współpracy pomiędzy różnymi jego uczestnikami, także podmiotami nienależącymi do samego sektora. W tym ujęciu klastry nazywane być mogą „sieciami sieci”²¹, których znaczenie widoczne jest na poziomie makro. Ich sukces rynkowy w dużej mierze jest więc zależny od umiejętności kreowania partnerskich relacji z poszczególnymi grupami interesariuszy (schemat 1).

Schemat 1. Sieci powiązań w sektorze ICT



Źródło: J. Ali-Yrkkö, L. Pajja, C. Reilly, P. Ylä-Anttila, *NOKIA – A Big Company In A Small Country*, ETLA – The Research Institute of the Finnish Economy, B162 Series, Taloustieto, Oy 2000, s. 21.

²⁰ I. Aaltio, P. Heilmann, *ICT sector characteristic in Finland*, [w:] E.M. Trauth, „Encyclopedia of Gender and Information Technology” (2 Volumes), 2006, s. 780–785, [on-line] <<http://www.irma-international.org/viewtitle/12826/>> [dostęp: 3.01.2016].

²¹ J. Ali-Yrkkö, L. Pajja, C. Reilly, P. Ylä-Anttila, *NOKIA – A Big Company In A Small Country*, ETLA – The Research Institute of the Finnish Economy B162 Series, Taloustieto, Oy 2000, s. 20.

Ważnym motywem skłaniającym do podjęcia współpracy z innymi podmiotami zarówno w skali narodowej, jak i międzynarodowej, jest konieczność uzyskania dostępu do komplementarnych zasobów i umiejętności dzięki uczestnictwu²². Partnerstwo strategiczne postrzegane jest jako wzmacniające konkurencyjność technologiczną i pozycję firm na rynku, szczególnie małych i związanych z sektorem technologicznym firm²³. Partnerstwo takie często obejmuje współpracę małych firm z dużymi korporacjami. W efekcie uzyskuje się synergie wynikające z połączenia innowacyjności małych firm, ze zdolnościami produkcyjnymi i marketingowymi dużych²⁴.

Ponadto sektor ICT charakteryzuje się mniejszym niż w innych sektorach stopniem hierarchizacji, stąd ogromnym wyzwaniem dla jego rozwoju jest budowanie kapitału społecznego. Teoria kapitału społecznego sugeruje, że gracze rynkowi zdobywają dostęp do zasobów z tytułu angażowania się w różne rodzaje relacji²⁵. Rozwijany jest on dzięki udziałowi w organizacjach, imprezach, platformach współpracy czy społeczności wirtualnych²⁶. Rozwiązania sieciowe pozwalają pokonywać ograniczenia zasobowe, z którymi borykają się przedsiębiorstwa²⁷, gdyż pozwalają uzyskać dostęp do komplementarnych technologii, produkcji, marketingu, dystrybucji, informacji rynkowej i wcześniej zdobywać wiedzę nt. nowych technologii, czy koncepcji marketingowych²⁸.

Uczestnictwo w sieciach odgrywa także znaczącą rolę w globalizacji działania małych i średnich firm²⁹. Szybkość internacjonalizacji jest pozytywnie skorelowana z liczbą zagranicznych partnerów³⁰. Partnerstwo w ramach sieci pozwala firmom uni-

²² R. Laanti, M. Gabrielsson, P. Gabrielsson, *The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*, „Industrial Marketing Management”, 2007, vol. 36, s. 1104–1117.

²³ E. Forrest, *Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm*, „Journal of Small Business Management”, 1990, July, s. 37–45.

²⁴ R. Hull, E. Slowinski, *Partnering with Technology Entrepreneurs*, „Research Technology Management”, 1990, vol. 55, no 6, s. 16–20.

²⁵ V. Sasi, P. Arenius, *International new ventures and social networks: Advantage or liability?*, „European Management Journal”, 2008, vol. 26, s. 400–411.

²⁶ K. Kalinowska, op. cit, s. 173.

²⁷ J.A. Baum, T. Calabrese, B.S. Silverman, *Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal”, 2000, vol. 21, no. 3, s. 267–294; T. Madsen, P. Servais, *The internationalization of born globals: An evolutionary process?*, „International Business Review”, 1997, vol. 6, no. 6, s. 561–583, oraz P. McDougall, J. Covin, R. Robinson, L. Herron, *The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content*, „Strategic Management Journal”, 1994, vol. 15, no. 7, s. 537–554.

²⁸ J. Dunning, *Reapprising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*, „Journal of International Business Studies”, 1995, vol. 26, no. 3, s. 461–491, oraz M. Porter, *Clusters and the new economics of competition*, „Harvard Business Review”, 1998, vol. 76, no. 6, s. 77–90.

²⁹ N. Coviello, H. Munro, *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, „International Business Review”, 1997, vol. 6, no 4, s. 361–386, oraz M. Holmlund, S. Kock, *Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Sized Companies*, „International Small Business Journal”, 1998, vol. 16, no. 4, s. 46–63.

³⁰ N. Nummela, S. Saarenketo, K. Puumalainen, *Rapidly With a Rifle or More Slowly With A Shotgun? Stretching The Company Boundaries of Internationalising ICT Firms*, „Journal of International Entrepreneurship”, 2004, vol. 2, s. 275–288.

kać nadmiernego ryzyka związanego z globalizowaniem działalności³¹. Uczestnictwo w sieci pełni ważną rolę w rozwoju małych i średnich firm – charakterystycznych dla sektora ICT – w szczególności zaś stanowi znaczący czynnik wspomagający te firmy w uzyskaniu dostępu do rynków zagranicznych³². Menadżerowie firm typu *born global* z sektora ICT są dobrze wykształceni w sferze technologicznej, jednak zdecydowanie mniej doświadczeni w zakresie prowadzenia biznesu, w tym głównie międzynarodowego³³. Stąd też pożądana może być wymiana wiedzy i uczenia się dzięki uczestnictwu w sieciach. Ponadto małe firmy często zaczynają swój proces internacjonalizacji jako uczestnicy łańcucha wartości dużych partnerów, by później wykorzystać sieć kontaktów do interakcji z partnerami zagranicznymi i stać się bardziej niezależnymi³⁴.

Instrumenty marketingu internetowego wspierające kreowanie relacji z interesariuszami

Szybki rozwój nowych technik komunikacji stwarza nieistniejące dotąd możliwości dotarcia do interesariuszy firmy i kreowania z nimi unikatowych relacji. Rozwiązania wykorzystywane w internecie ułatwiają prowadzenie już nie jednostronnej, lecz wielostronnej komunikacji pomiędzy wieloma użytkownikami. Stwarzają one tym samym wiele możliwości ich innowacyjnego wykorzystania w celach marketingowych. Co więcej, stanowią relatywnie tani sposób komunikacji, dzięki czemu wydają się szczególnie przydatnym sposobem promocji dla małych i średnich firm, którym przypisuje się duże zdolności innowacyjne – wynikające głównie z ich dużej elastyczności działania – a także mniejszych budżetów marketingowych.

Obecnie prowadzenie własnej strony internetowej jest już powszechną praktyką (w 2013 r. prowadziło je 66% przedsiębiorstw³⁵), jednak nowe technologie pozwalają na znaczące rozszerzenie jej funkcjonalności. Możliwe jest umieszczenie na niej formularzy kontaktowych, odnośników do komunikatorów (jak GG czy Skype), dodawanie funkcji komentowania, zamawiania, śledzenia zamówienia czy oceniania zawartości strony. Innymi instrumentami internetowej komunikacji marketingowej są e-mailing i newsletter (umożliwiające nawiązywanie i podtrzymywanie bezpośrednich i spersonalizowanych kontaktów z odbiorcami na zasadzie jeden do jednego), czy reklamy internetowe (w postaci linków sponsorowanych, czy reklamy konteks-

³¹ K. Ohmae, *The global logic of strategic alliances*, „Harvard Business Review”, 1998, vol. 67, no. 2, s. 143–154.

³² N. Karagozoglu, M. Lindell, *Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study*, „Journal of Small Business Management”, 1998, vol. 36, no. 1, s. 44–59.

³³ H. Korhonen, R. Luostarinen, L. Welch, *Internationalization of SMEs: Inward-outward patterns and government policy*, „Management International Review”, 1996, vol. 36, no 4, s. 315–329.

³⁴ C. Gimenez E. Ventura, *Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance*, „Operations & Production Management”, 2005, vol. 25, no 1, s. 20–38.

³⁵ *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010–2014*, op. cit.

towej). Obecnie możliwości wykorzystania internetu w celach marketingowych jest bardzo dużo, a szybki postęp techniczny sprawia, że nieustannie otwierają się nowe (jak możliwości związane z geolokalizacją, aplikacjami mobilnymi czy marketingowym wykorzystaniem SnapCzatu). Instrumentami, które zasługują tu jednak na szczególną uwagę są media społecznościowe, czyli różnego rodzaju rozwiązania, oparte na Web 2.0, ukierunkowane na wielostronną, wielowymiarową komunikację. Rolę tego typu narzędzi już teraz wydają się dostrzegać przedsiębiorcy nie tylko dużych, lecz także małych i średnich firm. W badaniu przeprowadzonym w 2011 r. wśród MŚP, aż 45% uznało media społecznościowe za bardzo przydatne w budowaniu wizerunku marki, a 43 % za bardzo użyteczne w promowaniu i sprzedaży produktów³⁶.

Szybki rozwój technologii i wraz z nim postępujący rozwój tego typu mediów powoduje, że w literaturze przedmiotu brak jest zgodności co do zestawu i kategoryzacji instrumentów, które zaliczać można do mediów społecznościowych. Jednym z proponowanych sposobów opisanie instrumentów mediów społecznościowych jest ten, zaproponowany przez C. Li i J. Bernoffa, którzy wyróżnili:

- portale społecznościowe i wirtualne światy, których głównym celem jest ułatwianie komunikacji pomiędzy użytkownikami;

- blogi, podcasty, wideocasty, w przypadku których treści tworzone są przez samych użytkowników;

- fora, oceny, recenzje – nakierowane na wymianę informacji, dzielenie się opiniami;

- strony typu wiki oraz *open source*, nastawione na współpracę we wspólnym celu;

- RSS i widżety, których celem jest przyspieszenie konsumpcji³⁷.

Inny podział zaproponował F. Cavazza, dzieląc je na:

- narzędzia publikowania opinii i informacji (blogi, wiki, czy portale dziennikarstwa społecznego);

- strony dzielenia zawartości – wideo, zdjęcia, muzyki, opinii, ocen produktów, itp.;

- narzędzia dyskusyjne, jak fora, wideo fora, messengery czy VoIP;

- sieci społecznościowe – ogólnodostępne (Facebook czy mySpace) lub niszowe (LinkedIn);

- mikroblogi – na przykład Twitter;

- narzędzia lub sieci umożliwiające nadawanie na żywo – jeszcze słabo rozpozyczne w Polsce jak YahooLife czy BlogTv;

- światy wirtualne czy 3D, czy światy wirtualne dedykowane nastolatkom,

- platformy gier wirtualnych, portale gier czy gry dostępne z wykorzystaniem sieci społecznościowych;

³⁶ Co MŚP myślą o mediach społecznościowych?, [on-line] < <http://media2.pl/internet/75292-Co-MSP-mysla-o-mediach-spoecznościowych.html> > [dostęp: 3.01.2016].

³⁷ C. Li, J. Bernoff, *Marketing technologii społecznych. Groundswell czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, MT Biznes, Warszawa 2009.

– MMO i MMORPG – gry internetowe rozgrywane w internecie przez wielu graczy³⁸.

Niezależnie od przyjętej charakterystyki narzędzi mediów społecznościowych warte zauważenia jest to, że każde z nich charakteryzuje się innymi możliwościami wykorzystania do celów marketingowych. Wśród mediów społecznościowych wyróżnić można takie, które służą współdzieleniu (na przykład YouTube, SlideShare), współtworzeniu i kooperacji (jak GoogleDoc), prezentacji opinii i poglądów (jak blogi i wiki), bieżącemu informowaniu (mikroblogi), komunikacji i dyskusji (fora i czaty), budowaniu i podtrzymywaniu relacji (jak portale społecznościowe czy światy wirtualne)³⁹. Media służące współdzieleniu wykorzystywane są głównie do celów piarowych oraz wizerunkowych. Mogą one być też użyteczne w prezentowaniu nowych produktów oraz wyjaśnianiu sposobów ich użytkowania, czy rozwiązywaniu problemów. Media służące kooperacji wykorzystywane są raczej jako ułatwienie pracy zespołów, gdyż zapewniają one szerokie możliwości współpracy w czasie realnym między wieloma pracownikami i szybszą wymianę wiedzy. Media służące prezentacji opinii zaś, choć wiele z nich daje małe możliwości autoprezentacji (wiki⁴⁰), wykorzystywane mogą być do nawiązywania współpracy z potencjalnymi partnerami dzięki prezentowaniu specjalistycznej wiedzy z danej dziedziny. Używane są one także do kształtowania wizerunku firmy i pełnią funkcję informacyjną⁴¹. Mikroblogi używane są głównie do kreowania zaangażowania klientów, tworzenia z nimi relacji oraz w działaniach PR. Media służące komunikacji i dyskusji (jak fora i czaty) służyc mogą do poszukiwania nowych partnerów i klientów, oraz niesienia pomocy w rozwiązywaniu problemów (w tym także tych z produktami firmy) dzięki wykorzystaniu „wiedzy tłumu”. Media te są narzędziem kreowania relacji z odbiorcami, wzmacniania ich zaangażowania, zbierania informacji o rynku i śledzenia zmieniających się preferencji odbiorców. Ostatnia z grup służy kreowaniu i podtrzymywaniu relacji. Tego typu media (do których zalicza się także najpopularniejszy w Polsce serwis społecznościowy – Facebook) są też najchętniej wykorzystywane przez przedsiębiorstwa⁴². Ich głównym celem jest kreowanie społeczności⁴³, utrzymywanie relacji, kreowanie

³⁸ F. Cavazza, *Panorama des médias sociaux*, [on-line] <<http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panoramadesmedias-sociaux/>> [dostęp: 3.01.2016].

³⁹ *Podział i klasyfikacja social media*, [on-line] <<http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>> [dostęp: 3.01.2016].

⁴⁰ M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media* Andreas, „Business Horizons”, 2010, vol. 53, s. 59–68

⁴¹ D. Buchnowska, *Analiza i ocena poziomu wykorzystania mediów społecznościowych przez największe polskie przedsiębiorstwa*, „Informatyka Ekonomiczna”, 2013, vol. 4, no. 30, s. 55–69.

⁴² Wg badania aż 86% firm prowadzi swój fanpage na Facebooku, *Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, Deloitte, [on-line] <<https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spolesnosciowy.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].

⁴³ A.M. Muniz, T.C. O’Guinn, *Brand community*, „Journal of Consumer Research”, 2001, vol. 27, no. 4, s. 412–432.

wizerunku i zaangażowania, pozyskiwanie informacji rynkowych⁴⁴. Często media te wykorzystywane są jako element obsługi klienta i służą szybkiemu rozwiązywaniu problemów, co jest możliwe dzięki możliwości prowadzenia otwartego dialogu z internautami. Służą one procesom rekrutacji pracowników, zarządzaniu procesami⁴⁵. Specyficznym rodzajem mediów tego typu są portale tematyczne – łączące specjalistów w danej dziedzinie (jak LinkedIn czy GoldenLine). Tym mediom, prócz opisanych powyżej, przypisać można jeszcze jedną ważną funkcję – nawiązywania relacji biznesowych i tworzenia sieci partnerów. Powinny one więc być szczególnie cenione przez małe i średnie firmy, których pozycja na rynku często zależy od uczestnictwa w różnego rodzaju sieciach powiązań i relacji z partnerami.

Wśród mediów społecznościowych szczególnie cenione przez firmy powinny być te, które relatywnie niskim kosztem zapewnią im duży zasięg prowadzonych działań. Należą do nich głównie wirtualne światy i gry, portale społecznościowe oraz portale dzielenia treści (jak YouTube)⁴⁶. Te wnioski wydają się potwierdzać statystyki dotyczące wykorzystania mediów przez polskie przedsiębiorstwa (tabela 1).

Tabela 1. Wykorzystanie mediów społecznościowych przez polskie przedsiębiorstwa

Rodzaje mediów wykorzystywanych przez polskie firmy		Cele wykorzystania mediów społecznościowych	
Serwisy społecznościowe	15,6%	Tworzenie wizerunku firmy i marketing produktów	14,9%
Portale ułatwiające udostępnianie multimedialnych treści	7,7%	Otrzymywanie uwag i odpowiedzi na uwagi klientów	9,6%
Narzędzia wiki	3,5%	Współpraca z partnerami biznesowymi	7,1%

Źródło: *Spoleczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 roku*, GUS, <http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts_spolecz_inform_w_polsce-2013.pdf> [dostęp: 3.01.2016].

W zakresie mediów społecznościowych nieustannie tworzone są nowe instrumenty i funkcjonalności, stwarzając równocześnie innowacyjne możliwości ich biznesowego wykorzystania. Zaprezentowany więc powyżej podział i sposoby wykorzystania pewne będą musiały być w przyszłości modyfikowane.

Koncepcja i metodologia badań

Wnioski z przedstawionej powyżej analizy literatury przedmiotu wyraźnie wskazują, że wykorzystanie mediów społecznościowych przez firmy sektora ICT powinno stanowić powszechną praktykę postępowania. Firmy te powinny wykorzystywać

⁴⁴ R.V. Kozinets, *The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities*, „Journal of Marketing Research”, 2002, vol. 39, no. 1, s. 61–72.

⁴⁵ A.M. Kaplan, M. Haenlein, *The fairyland of Second Life: About virtual social worlds and how to use them*, „Business Horizons”, 2009, vol. 52, no. 6, s. 563–572.

⁴⁶ Ibidem.

wszelkie narzędzia pomagające w tworzeniu sieci powiązań, gdyż ich sukces rynkowy w dużej mierze jest zależny od ilości i jakości partnerów, z którymi współpracują. Wśród działań promocyjnych prowadzonych w przestrzeni realnej przez firmy tego sektora powinny dominować kanały komunikacji bezpośredniej, które sprzyjają rozwijaniu kontaktów między przedstawicielami firmy a potencjalnymi partnerami (jak targi, prezentacje, spotkania osobiste itp.). Mniejszym zaś zainteresowaniem cieszyć się powinny kanały komunikacji masowej (jak reklama). W sferze wirtualnej zaś faworyzowane być powinny rozwiązania ułatwiające tworzenie sieci powiązań, które przesądzą o późniejszych sukcesach rynkowych. To właśnie media społecznościowe, z racji swego charakteru, stwarzają niespotykane dotąd możliwości nawiązywania relacji i prowadzenia dialogu nie tylko z klientami, ale także potencjalnymi partnerami. W efekcie wydają się idealnym narzędziem działań marketingowych firm sektora ICT, w szczególności zaś jego dla małych i średnich firm, które nie dysponują tak dużymi nakładami na działania marketingowe, jak ich więksi konkurenci. Z uwagi na posiadane kompetencje w zakresie wykorzystywania nowych technologii spodziewać by się można zwiększonego zainteresowania tego typu firm różnymi metodami promocji internetowej. Firmy sektora ICT powinny być więc zainteresowane wszelkimi rozwiązaniami typu web 2.0, a w szczególności wykorzystaniem mediów społecznościowych, które z założenia służyć mają budowaniu społeczności, wymianie informacji i kreowaniu powiązań. Dodatkowymi argumentami przemawiającymi za faworyzowaniem takiej formy komunikacji może być relatywnie niski koszt prowadzenia tego typu działań oraz możliwość szybko uzyskania szerokiego zasięgu, w tym także międzynarodowego. Ponadto z uwagi na konieczność kreowania partnerskich relacji w ramach sieci firmy te powinny faworyzować takie media społecznościowe, które służą głównie wymianie wiedzy i kreowaniu bliskich relacji z partnerami (jak blogi czy fora internetowe), a nie prezentowaniu informacji (jak kanały na YouTube). Powstaje tu jednak pytanie, czy w istocie tak się dzieje? Czy badania empiryczne pozwolą potwierdzić wnioski, płynące ze studiów literaturowych?

Celem opracowania jest zbadanie preferencji mikro, małych i średnich przedsiębiorstw sektora ICT w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych do celów komunikacji marketingowej. W badaniu postawiono następujące pytania płynące ze przeprowadzonych studiów literaturowych:

– czy firmy sektora ICT prowadzą działania komunikacji marketingowej z wykorzystaniem internetu?

– jaka jest rola mediów społecznościowych w komunikacji marketingowej firm sektora ICT?

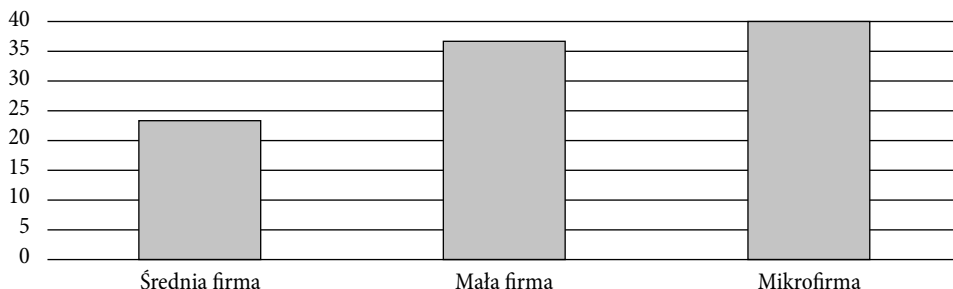
– jaki rodzaj mediów społecznościowych preferują firmy sektora ICT?

– do jakich celów wykorzystuje się media społecznościowe?

– jaki jest stopień wykorzystania mediów społecznościowych do kreowania międzynarodowych relacji biznesowych przez przedsiębiorstwa sektora ICT?

W celu udzielenia odpowiedzi na powyższe pytania przeprowadzono badania pierwotne na grupie mikro, małych i średnich przedsiębiorstw sektora ICT. Firmy zlokalizowane były na terenie całej Polski. Zebrano 52 poprawnie wypełnione kwestionariusze. Za kryterium wyróżniające przyjęto wielkość zatrudnienia (firma średnia – mniej niż 250 pracowników, mała – mniej niż 50 oraz mikro – mniej niż 10). Udział poszczególnych typów firm uczestniczących w badaniu zaprezentowano na wykresie 1.

Wykres 1. Procentowy udział firm biorących udział w badaniu według wielkości

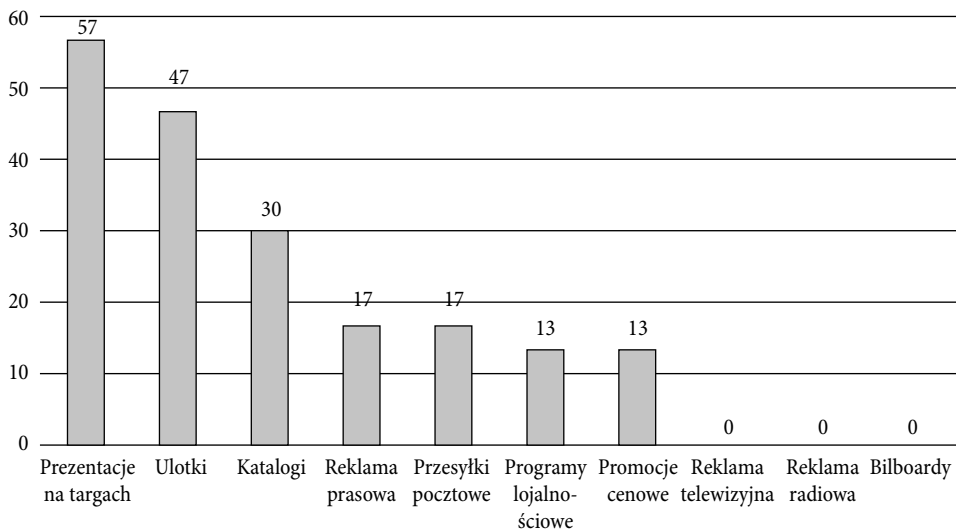


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań pierwotnych

Badanie wykonano techniką CAWI. Ankieta składała się z 23 pytań. Link do strony internetowej, na której umieszczono ankietę, przesyłano drogą e-mailową. W niektórych przypadkach prośbę o wzięcie udziału w badaniu uzupełniano także w trakcie rozmowy telefonicznej lub spotkania osobistego. W efekcie zebrano 54 poprawnie wypełnione ankiety.

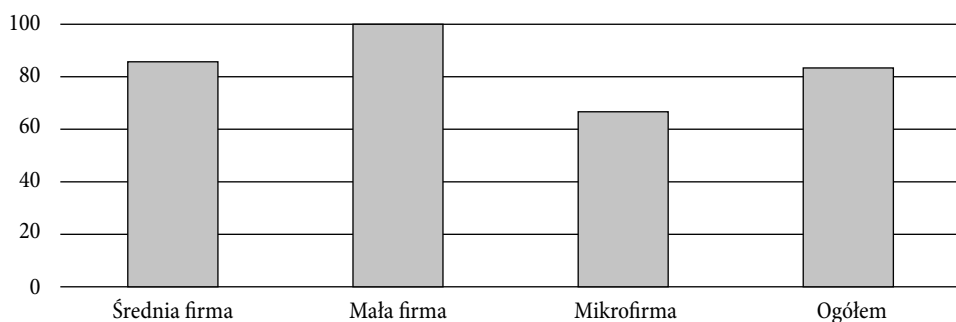
Wykorzystanie mediów społecznościowych przez mikro-, małe i średnie przedsiębiorstwa sektora ICT w świetle badań empirycznych

Wśród działań marketingowych badanych przedsiębiorstw dominują te, nakierowane na kreowanie relacji z partnerami. Jako główne instrumenty promocji wskazywano prezentacje targowe (57%) oraz wykorzystanie ulotek (47%) i katalogów (30%). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyła się reklama (telewizyjna, radiowa i zewnętrzna) – żadna z firm nie decydowała się na jej wykorzystanie. Przyczynę tego faktu można przypisywać wysokim kosztom, które trudno byłoby ponosić firmom o mniejszych rozmiarach, oraz faktem nakierowywania działań również na rynek konsumentów instytucjonalnych, na którym reklama nie należy do najbardziej skutecznych form promocji. Wyjątkiem od tej reguły było wykorzystanie reklamy prasowej (17% badanych firm), co przypisywać można dużym możliwościom nakierowania tej formy promocji na konkretne grupy docelowe nabywców, dzięki wykorzystaniu prasy tematycznej.

Wykres 2. Rodzaje działań marketingowych prowadzonych przez firmy sektora ICT (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Badania zgodnie z przewidywaniami wykazały, że zdecydowana większość firm prowadzi działania marketingowe w internecie. Ponad 83% firm deklarowało prowadzenie takiej działalności. Pozostali respondenci wskazywali, że w prowadzeniu działalności wystarczają im kontakty osobiste lub relacje ze stałymi partnerami biznesowymi.

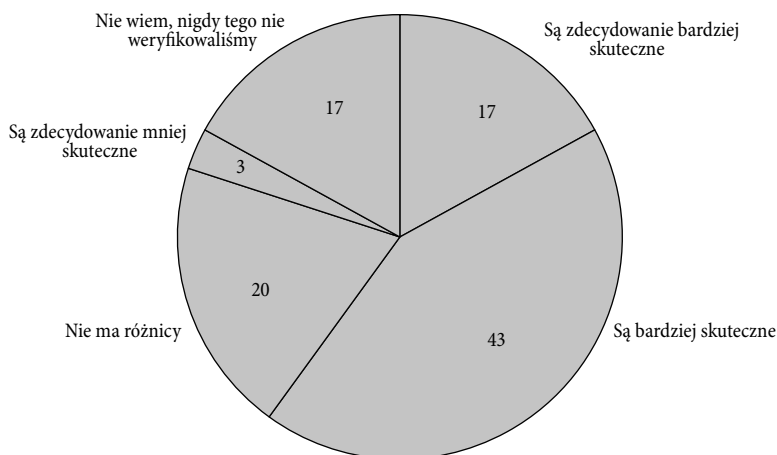
Wykres 3. Wykorzystanie internetu w działaniach promocyjnych mikro, małych i średnich firm sektora ICT (%)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Powodem tak dużego zainteresowania działaniami marketingowymi w internecie było między innymi przekonanie o dużej skuteczności tego typu działań. Aż 60% firm uznawało je za bardziej lub zdecydowanie bardziej skuteczne niż tradycyjne działa-

nia promocyjne. Za zdecydowanie mniej skuteczne uważało te działania zaledwie 3% firm. Spory odsetek (17% respondentów) jednak nigdy nie weryfikował skuteczności podejmowanych działań promocyjnych.

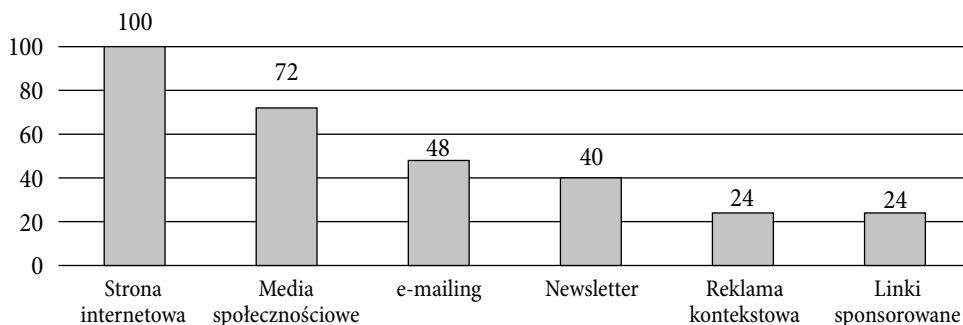
Wykres 4. Skuteczność działań promocyjnych prowadzonych z wykorzystaniem internetu (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Wszystkie z badanych firm prowadziły swoją stronę internetową. Ponadto starały się, by strona ta dawała możliwości bezpośredniego kontaktu z pracownikami firmy. Najczęściej wykorzystywanym w tym celu instrumentem były formularze kontaktowe – 88% firm zdecydowało się na ich wykorzystanie. Na dalszych miejscach plasowały się: możliwość komentowania zamieszczanych informacji oraz bezpośredniej rozmowy z pracownikami z wykorzystaniem komunikatora (Skype lub GG) – po 28% firm deklarowania korzystanie z takich możliwości.

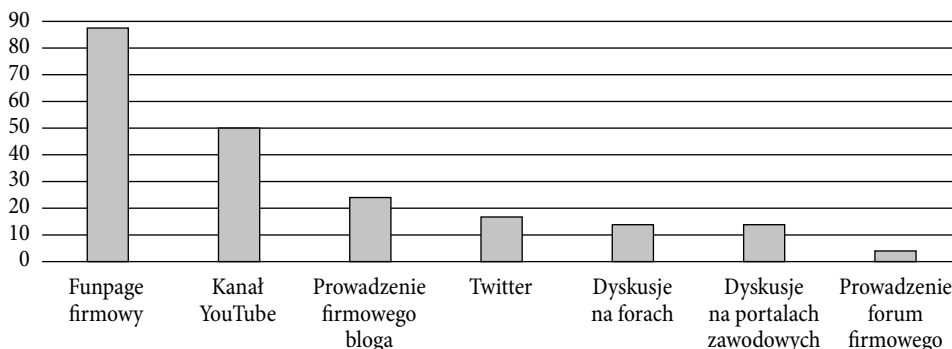
Wykres 5. Instrumenty promocji internetowej firm sektora ICT w świetle badań empirycznych (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Media społecznościowe były drugim najpopularniejszym sposobem promocji w internecie. Ich wykorzystanie deklarowało aż 72% badanych przedsiębiorstw, zaś kolejne 7% planowało wykorzystanie tego typu rozwiązań w przyszłości. Zaledwie 16% firm w ogóle nie planuje wykorzystania mediów społecznościowych w swych działaniach promocyjnych. Głównym powodem takiego postępowania było niedostrzeżenie takiej konieczności w branży, w której firma prowadzi działania (60%). Przeszkody w ich wykorzystaniu nie stanowiło przekonanie o wysokich kosztach takich działań (80%) ani też brak wykwalifikowanego personelu (40%).

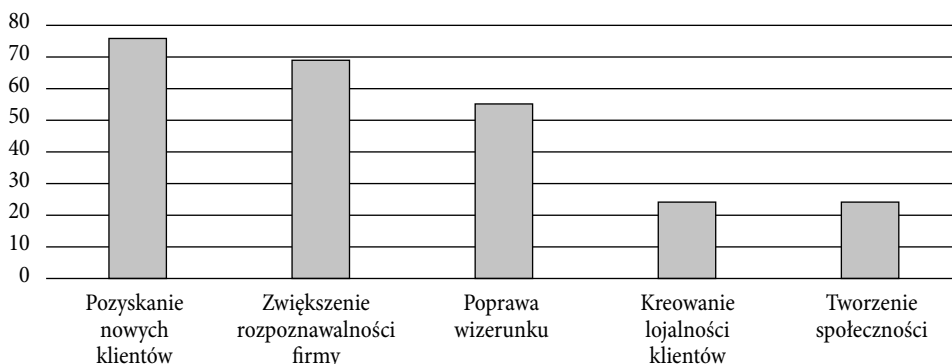
Wykres 6. Zaangażowanie firm sektora ICT w media społecznościowe (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Największą popularnością wśród mikro, małych i średnich firm sektora ICT cieszyło się prowadzenie *funpage* na najpopularniejszym z mediów społecznościowych w Polsce – Facebooku. Z tej możliwości korzystało ponad 85% respondentów. W dalszej kolejności firmy decydowały się na prowadzenie własnego kanału na YouTube oraz firmowego bloga.

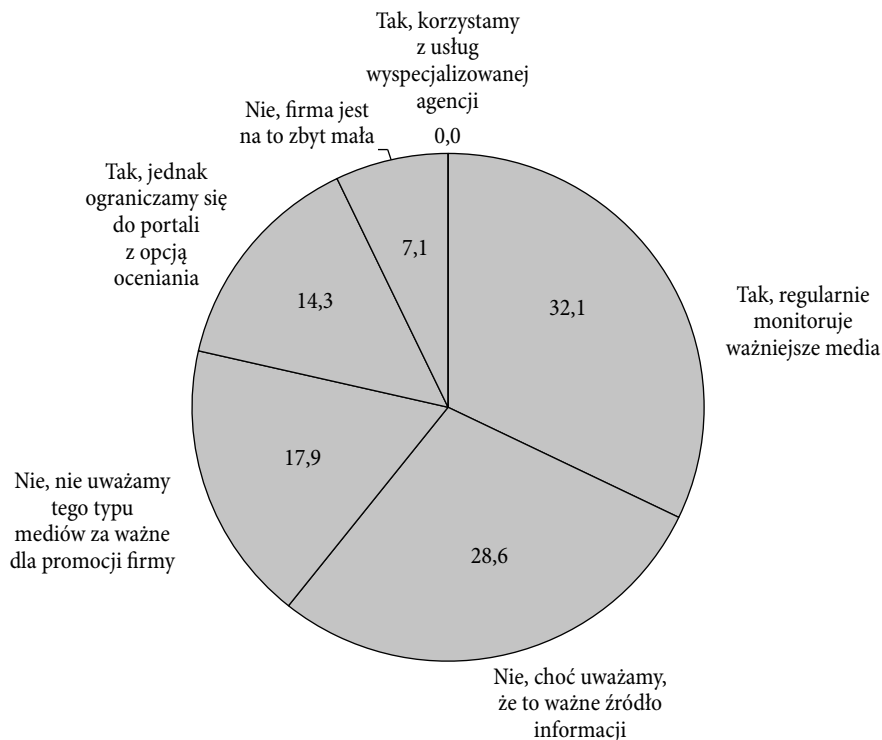
Wykres 7. Cele wykorzystania mediów społecznościowych (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Firmy sektora ICT główną korzyść płynącą z wykorzystania mediów społecznościowych widziały w pozyskiwaniu nowych klientów. Na dalszych miejscach znalazły się: zwiększenie rozpoznawalności oraz kreowanie wizerunku. Tworzenie społeczności znalazło się na ostatnim miejscu z 24,14% odpowiedzi. Firmy średniej wielkości najbardziej ze wszystkich badanych doceniały tę korzyść płynącą z wykorzystania mediów.

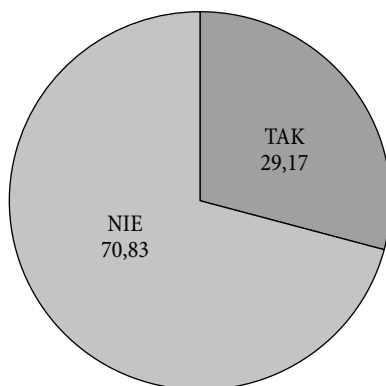
Wykres 8. Monitorowania opinii na temat firmy i jej produktów w mediach społecznościowych (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Badane firmy sektora ICT wykazały się także wysoką świadomością wpływu opinii internautów w mediach społecznościowych na temat firmy. Na regularny monitoring mediów zdecydowało się ponad 32% firm, zaś kolejne 28,6% uważało takie opinie za ważne dla firmy źródło informacji rynkowej, jednak nie zdecydowało się dotychczas na ich monitorowanie. Żadna z badanych firm nie zdecydowała się także na korzystanie w tym celu z usług wyspecjalizowanej agencji. Wśród przedsiębiorstw, które regularnie monitorowały media, dominowały małe (44% odpowiedzi) i średnie (33% odpowiedzi), zaś wśród firm, które nie uznawały tego typu działań, za konieczne przeważały mikroprzedsiębiorstwa (60% odpowiedzi).

Wykres 9. Wykorzystanie międzynarodowych portali w celu nawiązywania kontaktów biznesowych (%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań

Zauważyć można było także bardzo mały stopień wykorzystania mediów społecznościowych do kreowania relacji biznesowych z potencjalnymi partnerami zagranicznymi. Biorąc pod uwagę znaczenie globalizacji działania oraz konieczność kreowania pozytywnych relacji z interesariuszami, można wysnuć wnioski o nadzwyczajnym zainteresowaniu firm sektora ICT mediami społecznościowymi. Badania wskazują jednak, że zaledwie jedna trzecia firm w ten sposób wykorzystywała media społecznościowe.

Badania nie do końca potwierdzają więc wnioski płynące z analizy literatury. Firmy koncentrują się w sferze promocji głównie na narzędziach, pozwalających na bezpośredni kontakt z partnerami. Chętnie także wykorzystują internet w swych działaniach marketingowych (100% zarządza własną stroną internetową), uważając go za skuteczne narzędzie promocji. Firmy te z uwagi na profil działalności posiadają dostęp do wykwalifikowanej w dziedzinie informatyki kadry, przez co prowadzenie działań w internecie nie stanowi dla nich problemu. Firmy sektora ICT chętnie korzystają też z mediów społecznościowych, preferując te najbardziej popularne na Polskim rynku jak Facebook czy YouTube. Przedsiębiorstwa te jednak nie koncentrują się na wykorzystaniu narzędzi internetowych, które pomagają w tworzeniu lub uczestniczeniu w sieciach. Niewielkie znaczenie przypisują działaniom w wyspecjalizowanych serwisach dla specjalistów (jak LinkedIn) czy serwisach ułatwiających dzielenie się wiedzą (jak fora internetowe). Głównym motywem wykorzystania mediów społecznościowych jest dla nich pozyskiwanie klientów i zwiększanie stopnia rozpoznawalności. W niewielkim stopniu koncentrują się one na wykorzystaniu mediów w celu kreowania relacji z potencjalnymi partnerami, zarówno krajowymi, jak i zagranicznymi. Niewielką wagę przywiązują także do tego typu mediów, które ułatwiają wymianę

wiedzy lub nawiązywanie kontaktów biznesowych. Niewiele z nich angażuje się więc w dyskusje na forach, blogach czy też korzysta z mediów ułatwiających tworzenie relacji ze specjalistami, jak LinkedIn czy GoldenLine. Widać więc bardziej wizerunkowe nastawienie do wykorzystania mediów społecznościowych i zdecydowanie mniejszą koncentrację na tworzeniu lub uczestniczeniu w sieciach. Przeczy to wnioskom wysnutym z analizy literatury, w której wyraźnie wskazywano na ogromne znaczenie uczestnictwa w sieciach powiązań oraz globalizacji firm sektora ICT w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej na rynku.

Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwoliły na określenie preferencji mikro, małych i średnich firm sektora ICT w zakresie wykorzystania mediów społecznościowych. Przeprowadzone badania wykazały, że choć tego typu media są wykorzystywane przez firmy sektora ICT, to służą one głównie kreowaniu wizerunku, nie zaś tworzeniu sieci partnerów. Ponadto koncentrują się na najpopularniejszym w Polsce medium – Facebooku, pomijając niejako możliwości płynące z bardziej wyspecjalizowanych, a tym samym związanych z ich branżą serwisach. W efekcie nie wykorzystują w pełni możliwości, jakie stwarzają im media społecznościowe.

Przeprowadzone badania należałoby w przyszłości rozszerzyć o analizę przyczyn takiego postępowania. Jednym z nich może być brak doświadczenia w zakresie takiego wykorzystywania mediów lub też z różnych uwarunkowań rynkowych prowadzenia działalności. W grupie badanych przedsiębiorstw znalazły się zarówno te działające na rynku konsumentów indywidualnych, jak i instytucjonalnych, co może stanowić powód różnic w zakresie skuteczności wykorzystywanych instrumentów marketingowych. Różnice takie pojawić się także mogą w odniesieniu do wielkości firm. W niniejszym opracowaniu zaledwie w ograniczonym zakresie zajęto się tym problemem, jednakże może on stanowić podstawę do dalszych badań.

Literatura

- Aaltio I., Heilmann P., *ICT sector characteristic in Finland*, [w:] „Encyclopedia of Gender and Information Technology”, ed. E.M. Trauth, (2 Volumes), 2006, s. 780–785, <<http://www.irma-international.org/viewtitle/12826/>> [dostęp: 3.01.2016].
- Ali-Yrkkö J., Pajja L., Reilly C., Ylä-Anttila P., *NOKIA – A Big Company In A Small Country*, ETLA – The Research Institute of the Finnish Economy B162 Series, Taloustieto, Oy 2000.
- Analiza eksportu usług oraz produktów ICT – raport „Informatyka polską specjalnością”*, Departament Gospodarki Elektronicznej Ministerstwo Gospodarki, Warszawa 2013.
- Baum J.A. C., Calabrese T., Silverman B.S., *Don't go alone: Alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology*, „Strategic Management Journal”, 2000, vol. 21, no. 3, s. 267–294.

- Biznes społecznościowy – nowa era w komunikacji biznesowej*, Deloitte, <<https://marketingowe.files.wordpress.com/2013/10/raport-biznes-spolesznosciowy.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].
- Buchnowska D., *Analiza i ocena poziomu wykorzystania mediów społecznościowych przez największe polskie przedsiębiorstwa*, „Informatyka Ekonomiczna”, 2013, vol. 4, no 30, s. 55–69.
- Cavazza F., *Panorama des médias sociaux*, <<http://www.fredcavazza.net/2008/05/19/panoramades-medias-sociaux/>> [dostęp: 3.01.2016].
- Co MŚP myślą o mediach społecznościowych?, <<http://media2.pl/internet/75292-Co-MSP-mysla-o-mediach-spolesznosciowych.html>> [dostęp: 3.01.2016].
- Coviello N., Munro H., *Network Relationships and the Internationalisation Process of Small Software Firms*, *International Business Review*, 1997, vol. 6, no 4, s. 361–386.
- Directorate for Science, Technology and Industry, Working Party on Indicators for the Information Society, „Guide to Measuring the Information Society”, Doc. DSTI/ICCP/IIS(2005)6/FINAL, OECD, Paris 2005, <<http://www.oecd.org/sti/ieconomy/2771153.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].
- Dunning J., *Reapprising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism*, „Journal of International Business Studies”, 1995, vol. 26, no. 3, s. 461–491.
- Forrest E.J., *Strategic Alliances and the Small Technology-Based Firm*, „Journal of Small Business Management”, 1990, July, s. 37–45.
- Gimenez C., Ventura E., *Logistics-production, logistics-marketing and external integration: their impact on performance*, „Operations & Production Management”, 2005, vol. 25, no. 1, s. 20–38.
- Górecki J., Micek G., *Sektor ICT w województwie pomorskim*, <https://absl.pl/documents/10186/26940/raport_absl_2014_IiP_141001.pdf/fbc776b0-b61d-41f7-8847-608a08885f00> [dostęp: 3.01.2016].
- Grant R.M., *Contemporary Strategy Analysis*, 7-th Edition, Willey and Sons, West Sussex 2010.
- Harbi S., Amamou, M. and Anderson, A.R., *Establishing high-tech industry*, „The Tunisian ICT experience. Technovation”, 2009, vol. 29, n. 6–7, s. 465–481.
- Henari T.F., Mahboob R., *E-commerce in Bahrain: The Non-technical Limitations*. „Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues”, vol. 1, no. 3, 2008, s. 213–220.
- Holmlund M., Kock S., *Relationships and the Internationalisation of Finnish Small and Medium-Sized Companies*, „International Small Business Journal”, 1998, vol. 16, no. 4, s. 46–63.
- Hull R., Slowinski E., *Partnering with Technology Entrepreneurs*, „Research Technology Management”, 1990, vol. 55, no 6, s. 16–20.
- ICT Sector Statistics, <<http://www.csb.gov.lv/en/statistikas-temas/metodologija/ict-sector-statistics-38652.html#Definitions>> [dostęp: 3.01.2016].
- Information Economy – Sector Definitions Based On The International Standard Industry Classification (Isic 4)* <<http://www.oecd.org/sti/sci-tech/38217340.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].
- Kalinowska K., *Efektywność wsparcia publicznego dla rozwoju firm typu born global z branży ICT*, „Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012”, PARP, Warszawa 2013.
- Kaplan A.M., Haenlein M., *The fairyland of Second Life: About virtual social worlds and how to use them*, „Business Horizons”, 2009, vol. 52, no. 6, s. 563–572.
- Kaplan A.M., Haenlein M., *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media* Andreas, „Business Horizons”, 2010, vol. 53, s. 59–68.
- Karagozoglu, N., Lindell, M., *Internationalization of small and medium-sized technology-based firms: An exploratory study*, „Journal of Small Business Management” 1998, vol. 36, no. 1, s. 44–59.
- Korhonen H., Luostarinen R., Welch L., *Internationalization of SMEs: Inward–outward patterns and government policy*, „Management International Review”, 1996, vol. 36, no 4, s. 315–329.
- Kozinets R.V., *The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities*, „Journal of Marketing Research”, 2002, vol. 39, no. 1, s. 61–72.
- Laanti R., Gabrielsson M., Gabrielsson P., *The globalization strategies of business-to-business born global firms in the wireless technology industry*, „Industrial Marketing Management”, 2007, vol. 36, s. 1104–1117.

- Li C., Bernoff J., *Marketing technologii społecznych. Groundswell czyli jak wykorzystać Web 2.0 w twojej firmie*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Madsen T.K., „*Early and rapidly internationalizing ventures: similarities and differences between classifications based on the original international new venture and born global literatures*”, „*Journal of International Entrepreneurship*”, 2013, vol. 11, no. 1, s. 65–79.
- Madsen T., Servais P., *The internationalization of born globals: An evolutionary process?*, „*International Business Review*”, 1997, vol. 6, no. 6, s. 561–583.
- McDougall P., Covin J., Robinson R., Herron L., *The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content*, „*Strategic Management Journal*”, 1994, vol. 15, no. 7, s. 537–554.
- Muniz A.M., O’Guinn T.C., *Brand community*, „*Journal of Consumer Research*”, 2001, vol. 27, no. 4, s. 412–432.
- Nowoczesne usługi biznesowe oraz sector ICT w Lublinie*, <http://www.paiz.gov.pl/files/?id_plik=23244> [dostęp: 3.01.2016].
- Nummela N., Saarenketo S., Puumalainen K., *Rapidly With a Rifle or More Slowly With A Shotgun? Stretching The Company Boundaries of Internationalising ICT Firms*, „*Journal of International Entrepreneurship*”, 2004, vol. 2, s. 275–288.
- Ohmae K., *The global logic of strategic alliances*, „*Harvard Business Review*”, 1998, vol. 67, no. 2, s. 143–154.
- Podział i klasyfikacja social media*, <<http://networkeddigital.com/2010/05/10/podzial-i-klasyfikacja-social-media/>> [dostęp: 3.01.2016].
- Porter M., *Clusters and the new economics of competition*, „*Harvard Business Review*”, 1998, vol. 76, no. 6, s. 77–90.
- Promocja polskiego sektora ICT na świecie*, <<http://poland-it.pl/Download/67>> [dostęp: 3.01.2016].
- Sasi V., Arenius P., *International new ventures and social networks: Advantage or liability?*, „*European Management Journal*”, 2008, vol. 26, s. 400–411.
- Sektor ICT, <<http://stat.gov.pl/metainformacje/slownik-pojec/pojecia-stosowane-w-statystyce-publicznej/1858,pojecie.html>> [dostęp: 3.01.2016].
- Sheridan R., *Measuring the ICT sector*, draft, The World Bank, 8 marzec 2009, <http://siteresources.worldbank.org/EXTINFORMATIONANDCOMMUNICATIONANDTECHNOLOGIES/Resources/282822-1236265287866/Module_3_Definitions.ppt> [dostęp: 3.01.2016].
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce w 2013 roku*, GUS, <http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/nts_spolecz_inform_w_polsce-2013.pdf> [dostęp: 3.01.2016].
- Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2010–2014*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, <http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5497/1/8/1/spoleczenstwo_informacyjne_w_polsce_2010-2014.pdf> [dostęp: 3.01.2016].
- The Polish ICT Market 2014*, Ministerstwo Gospodarki, <http://eregon.wzp.pl/sites/default/files/the_polish_ict_market_ad_2014.ppt> [dostęp: 3.01.2016].



Regulacje UE w zakresie sprawozdawczości jako element systemu komunikacji biznesowej przedsiębiorstw

Wprowadzenie

Jednym z najistotniejszych zadań przedsiębiorstwa jest komunikowanie się z otoczeniem biznesowym. Pozwala ono kreować wizerunek oraz budować zaufanie wśród partnerów ze sfery gospodarczej i społecznej. Efektywnie działający system komunikowania się przedsiębiorstwa z kontrahentami, bankami, klientami i lokalną społecznością zwiększa szanse na osiągnięcie przez nie sukcesu rynkowego. Wynika to z tego, że interesariusze znacznie lepiej oceniają przedsiębiorstwa transparentne, które prowadzą otwartą, wiarygodną politykę informacyjną. Fakt ten jawi się jako podstawowa przesłanka, na której powinno być oparte zarządzanie systemem komunikacji przedsiębiorstwa z podmiotami z otoczenia.

System komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem znajduje się pod przemożnym wpływem regulacji prawnych obowiązujących w tej mierze. Najważniejszymi regulacjami są przepisy odnoszące się do sprawozdawczości przedsiębiorstw, przede wszystkim sprawozdawczości finansowej, ale również sprawozdawczości zorientowanej na przekazywanie informacji niefinansowych. Mają one charakter dualny; są to bowiem przepisy krajowe i międzynarodowe. Do przepisów międzynarodowych zaliczają się dyrektywy Unii Europejskiej, które są implementowane do systemu prawnego poszczególnych państw członkowskich UE, w tym również w Polsce. Okoliczności te uzasadniają celowość przygotowania opracowania, które ukazuje regulacje Unii Europejskiej sprawozdawczości przedsiębiorstw jako elementu systemu komunikacji biznesowej przedsiębiorstw. Jego celem jest ukazanie przemian sprawozdawczości finansowej i niefinansowej w świetle regulacji prawnych UE dotyczących tego obszaru jako odpowiedzi na wymogi współczesnego otoczenia biznesowego przedsiębiorstw.

Wśród szczegółowych zagadnień znalazły się kwestie: a) komunikacji biznesowej jako determinanty polityki w zakresie sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw, b) obowiązków informacyjnych przedsiębiorstw nałożonych przez UE w zakresie

sprawozdań finansowych oraz c) raportowania przez przedsiębiorstwa kwestii niefinansowych (CSR oraz *corporate governance*). Opracowanie przygotowano na podstawie literatury przedmiotu oraz obowiązujących aktów prawnych i innych uregulowań o charakterze dobrowolnym stosowanych w Unii Europejskiej. W opracowaniu ujęto stan prawny na 31 grudnia 2015 r.

Sprawozdawczość finansowa w systemie komunikacji biznesowej

Istotą komunikacji między przedsiębiorstwem a jego otoczeniem jest dialog, którego efektem jest wzajemne oddziaływanie i porozumiewanie się tych dwóch stron. Komunikację tego rodzaju można traktować w wąskim bądź w szerokim znaczeniu. W wąskim ujęciu komunikacja rozumiana jest jako promocja i oznacza jednokierunkowe oddziaływanie na otoczenie. Komunikację można również traktować szerzej i utożsamiać z dialogiem, z wymianą informacji, ze sprzężeniem zwrotnym, jakie zachodzi między przedsiębiorstwem a jej odbiorcami.

Bardzo ważne miejsce w komunikacji pomiędzy przedsiębiorstwem a otoczeniem w szerokim znaczeniu zajmuje sprawozdawczość finansowa, ponieważ umożliwia komunikację z uczestnikami otoczenia, prowadzącą do korzystnych relacji z nimi oraz do budowania pozytywnego wizerunku. Celem ogólnym sprawozdawczości finansowej jako składowej komunikacji biznesowej jest kreowanie, utrwalanie i rozszerzanie społecznego zaufania i pozytywnego wizerunku organizacji, oddziaływanie na opinie i przekonania klientów, kontrahentów, pracowników, a także akcjonariuszy przedsiębiorstwa. Zaś celem szczegółowym sprawozdawczości finansowej jest zdawanie relacji z działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa za pomocą opisu i uzyskanych z ewidencji księgowej uogólnionych danych liczbowych¹. W szczególności sprawozdanie finansowe:

- dokumentuje operacje gospodarcze zaistniałe w jednostce gospodarczej, co dokonywane jest przez przedstawienie pojawiających się w okresie sprawozdawczym zmian i stanu zasobów i kapitałów na koniec okresu;
- umożliwia założenie rachunku przez kierownictwo jednostki ze swoich czynności zarządczych;
- zabezpiecza interesy określonych podmiotów z otoczenia, a głównie zabezpiecza prawa wierzycieli, którzy są zagrożeni ryzykiem utraty swoich należności,
- pozwala na oszacowanie podstawy opodatkowania².

Nie można pominąć tego, że sprawozdanie finansowe może przyczyniać się również do:

- promowania wiarygodności i reputacji przedsiębiorstwa;

¹ Por. J. Maciejewska, *Rachunkowość finansowa*, WSIP, Warszawa 2002, s. 25.

² Por. J. Samelak, *Pojęcie i zakres sprawozdań*, [w:] *Sprawozdania finansowe*, red. Z. Kołaczyk, Wydawnictwo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Poznań 1996, s. 8.

- wzbudzania lub utrzymania zaufania do firmy;
- kreowania przychylności akcjonariuszy;
- lepszego zrozumienia problemów przedsiębiorstwa wśród jego pracowników;
- usprawnienia wewnętrznej komunikacji i wzmacnianie motywacji pracowników;
- tworzenia poczucia wspólnoty pracowników z przedsiębiorstwem;
- rzetelnej wyceny przedsiębiorstwa.

Cel sprawozdania finansowego precyzyjnie sformułowała A. Szychta, według której jest nim:

a) dostarczanie informacji użytecznych dla obecnych i potencjalnych inwestorów i wierzycieli oraz innych użytkowników podejmujących racjonalne decyzje inwestycyjne i kredytowe,

b) dostarczanie informacji inwestorom oraz innym użytkownikom dotyczących zdolności jednostki do generowania środków pieniężnych; na tej podstawie użytkownicy sprawozdań finansowych mają możliwość oceny zdolności jednostki do terminowego regulowania zobowiązań handlowych, spłaty kredytów i pożyczek oraz wypłaty dywidendy dla właścicieli,

c) dostarczanie informacji o:

- zasobach przedsiębiorstwa, ich wielkości i strukturze, oraz
- roszczeniach do tych zasobów (zobowiązaniach), a także
- skutkach transakcji i zdarzeń rzutujących na zmiany wielkości zasobów i roszczenia do tych zasobów³.

Rekapitulując, cel sprawozdawczości finansowej jest podporządkowany funkcji systemu komunikacji biznesowej przedsiębiorstwa, jaką jest dialog z podmiotami z otoczenia biznesowego. Na plan pierwszy wybija się dostarczanie niezbędnych informacji dużemu kręgowi użytkowników, przede wszystkim podmiotom z zewnątrz. Informacje te umożliwiają im dokonanie oceny sytuacji finansowej i majątkowej jednostki gospodarczej oraz osiągniętych przez nią wyników działalności gospodarczej. Pomagają również w przewidywaniu przyszłego rozwoju przedsiębiorstwa przez dokonywanie porównań i określanie trendów. To sprawia, że trudno nie doceniać roli sprawozdania finansowego jako medium dialogu przedsiębiorstwa z podmiotami z otoczenia, którym dostarcza wartościowych informacji wykorzystywanych przy podejmowaniu przez nich decyzji inwestycyjnych, transakcyjnych, kredytowych itp.

Współcześnie warunki, w których funkcjonują przedsiębiorstwa nieustannie ewoluują. W związku z tym, uregulowania sprawozdawczości finansowej muszą być systematycznie dostosowywane do nowych okoliczności i sposobów funkcjonowania gospodarki.

Do głównych powodów ewoluowania w ostatnich latach regulacji odnoszących się do sprawozdawczości finansowej należy zaliczyć:

³ A. Szychta, *Cele rachunkowości jednostek gospodarczych a główne tendencje rozwoju praktyki i teorii rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2003, t. 17, s. 130.

- rosnące oczekiwania interesariuszy przedsiębiorstw co do przejrzystości prowadzonych przez nie interesów i jednocześnie oczekiwanie, aby interesy te były prowadzone w sposób odpowiedzialny, tzn. z uwzględnieniem potrzeb i celów partnerów z ich otoczenia;
- kognitywizacja gospodarki, tj. rozwój w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, w której to zasoby niematerialne stają się podstawowym czynnikiem w procesie tworzenia wartości przedsiębiorstw;
- globalizacja i integracja rynków, co powoduje wzrost współzależności gospodarek;
- nowe techniki i technologie (szczególnie widoczne w obszarze IT), innowacje organizacyjne oraz rosnące znaczenie konkurencyjności wynikające z globalizacji;
- zmiany w systemie finansowania przedsiębiorstw sprowadzające się do wzrostu roli sfery finansowej oraz kryteriów finansowych w funkcjonowaniu życia ekonomicznego i społecznego;
- rozwój przedsiębiorstw międzynarodowych o strukturze holdingu, czego konsekwencją jest potrzeba sporządzania sprawozdań skonsolidowanych z zastosowaniem powszechnie akceptowanych standardów międzynarodowych;
- działania organizacji międzynarodowych, będące odpowiedzią na zjawiska kryzysowe dotyczące gospodarkę światową;
- narastające problemy ekologiczne, a także przypadki zachowania nieetycznego przedstawicieli zarządów spółek i ich służb finansowo-księgowych⁴.

Zjawiska te powodują, iż regulacje sprawozdawczości finansowej wymagają systematycznej weryfikacji pod kątem ich przydatności w zmieniających się uwarunkowaniach funkcjonowania przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że kształt i zakres sprawozdania finansowego przedsiębiorstwa powinien odpowiadać przede wszystkim na potrzeby informacyjne zgłaszane przez podmioty zewnętrzne, co w założeniu ma usprawnić dialog pomiędzy nimi a przedsiębiorstwem.

Wśród tych podmiotów podstawowe znaczenie mają inwestorzy. Zainteresowani są oni informacjami dotyczącymi procesu tworzenia wartości w okresie sprawozdawczym oraz możliwości jej wzrostu w przyszłości, a także wszelkich rodzajów ryzyka z tym związanych. Dla inwestorów ważne są również informacje na temat sprawowanego nad przedsiębiorstwem nadzoru korporacyjnego, który ma zapewnić, iż powierzone mu zasoby są efektywnie wykorzystywane. Ogół interesariuszy przedsiębiorstwa coraz częściej interesuje się jego dbałością o środowisko naturalne oraz potrzeby społeczności lokalnych⁵. Ostatnie lata uwypukliły istnienie tego rodzaju potrzeb, przyczyniając się zarazem do intensyfikacji prac nad nowymi regulacjami sprawozdawczości finansowej dostosowanymi do współcześnie zgłaszanych potrzeb różnych podmiotów z otoczenia biznesowego. Efektem tych działań było pojawienie się nowych koncep-

⁴ Por. R. Kamiński, *Sprawozdawczość finansowa przedsiębiorstwa w regulacjach polskich i międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015, s. 9 i 10.

⁵ Ibidem, s. 10.

cji sprawozdawczości przedsiębiorstw. Zostały one opracowane również przez UE, co znalazło wyraz w nowych dyrektywach i rozporządzeniach dotyczących tego obszaru.

Regulacje w zakresie sprawozdawczości finansowej

Unia Europejska podjęła się zadania uregulowania kwestii sprawozdawczości finansowej. Przyjęto wiele dyrektyw dotyczących sprawozdawczości finansowej, w tym ich badania i weryfikacji. Ich celem było zniesienie najbardziej wyraźnych różnic w systemach sprawozdawczości finansowej funkcjonujących w krajach członkowskich. W związku z tym ograniczono ilość różnych rozwiązań i jednocześnie umożliwiono ujęcie w przepisach lokalnych niezbędnych modyfikacji.

W obszarze sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw najważniejszymi regulacjami były Czwarta Dyrektywa z dnia 25 lipca 1978 r. nr 78/660/EEC w sprawie rocznych sprawozdań finansowych niektórych rodzajów spółek i Siódma Dyrektywa z dnia 13 czerwca 1983 r. nr 83/349/EEC w sprawie skonsolidowanych sprawozdań finansowych. Przyjęto również Dyrektywy stanowiące uzupełnienie dyrektyw Czwartej i Siódmej, które dotyczą banków, instytucji finansowych⁶, zakładów ubezpieczeń⁷, bądź wymogów informacyjnych oddziałów niektórych spółek⁸.

Czwarta Dyrektywa EWG (UE) regulowała bardzo wiele problemów rachunkowości i sprawozdawczości przedsiębiorstw. Znalazły się w niej również przepisy dotyczące zasad sporządzania, publikowania i badania rocznych sprawozdań finansowych spółek. Zasady te sformułowano w 62 artykułach. Czwarta Dyrektywa miała zapewnić „prawdziwy i rzetelny” obraz rezultatów działalności przedsiębiorstwa zawarty w tych raportach. Siódma Dyrektywa, której przedmiotem jest konsolidacja sprawozdań finansowych zawiera 51 artykułów. Jej przepisy określiły warunki przygotowywania skonsolidowanych sprawozdań finansowych, w tym warunki wyłączenia z obowiązku konsolidacji, a także sposób ich przygotowania. Siódma Dyrektywa nałożyła obowiązek badania skonsolidowanych sprawozdań finansowych, a także obowiązek ich ogłaszania wraz z opinią wyrażoną przez osobę odpowiedzialną za badanie.

Na początku XXI w. wymienione powyżej dyrektywy UE uznano za niewystarczająco dostosowane do nowych warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, szczególnie działających na globalnym rynku, na którym coraz częściej dochodziło do przypadków tzw. rachunkowości kreatywnej, skutkującej zaciemnianiem, a nawet zafalszowywa-

⁶ Dyrektywa Rady z dnia 8 grudnia 1986 r. w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych (86/635/EEC), Dz. Urz. WE L 372 z 31.12.1986.

⁷ Dyrektywa Rady z dnia 19 grudnia 1991 r. w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń (91/674/EEC), Dz. Urz. WE L 374 z 31.12.1991.

⁸ Jedenasta Dyrektywa Rady z dnia 21 grudnia 1989 r. dotycząca wymogów ujawniania informacji odnośnie do oddziałów utworzonych w Państwie Członkowskim przez niektóre rodzaje spółek podlegające prawu innego państwa. (89/666/EEC), Dz. Urz. WE L 395 z 30.12.1989. Została ona częściowo uchylona przez wprowadzenie dyrektywy 2013/34/ UE.

niem obrazu gospodarczego przedsiębiorstw. Dyrektywy krytykowane były ponadto za brak zróżnicowania rozwiązań prawnych ze względu na wielkość jednostki. Jednocześnie odnotowywano fakt zbyt długotrwałego procesu ich implementowania do krajowych regulacji prawnych, a także dążenie krajów członkowskich UE do ograniczenia zmian w prawie lokalnym, co skutkowało trudnościami z porównywalnością w sprawozdaniach finansowych przedsiębiorstw z poszczególnych krajów.

W odpowiedzi na krytykę przepisów dyrektyw oraz procedury ich wdrażania do praktyki Komisja Europejska przyjęła program reform na lata 2000–2005, w którym założyła dokonanie modernizacji dyrektyw Czwartej, Szóstej i Ósmej. Jej bardzo ważnym celem było również doprowadzenie do zgodności dyrektyw UE z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej. Uznano bowiem, że najszybszą drogą do zbliżenia do siebie przepisów w zakresie sprawozdawczości finansowej obowiązujących w krajach członkowskich UE jest propagowanie i wdrażanie w tych krajach uznanych na świecie standardów opracowanych przez Radę Międzynarodowych Standardów Rachunkowości. Praktycznym rezultatem takiego podejścia było przyjęcie w 2002 r. rozporządzenia 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady Unii Europejskiej w sprawie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości i Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej⁹. Zgodnie z tym rozporządzeniem:

– dla wszystkich spółek z Unii Europejskiej notowanych na regulowanych rynkach wprowadzono obowiązek stosowania Międzynarodowych Standardów Rachunkowości przy sporządzaniu skonsolidowanych sprawozdań finansowych począwszy od 2005 r.,

– kraje członkowskie mogły rozszerzać stosowanie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości na spółki nienotowane na giełdach i także na sprawozdania jednostkowe,

– wprowadzenie Międzynarodowych Standardów Rachunkowości do unijnego systemu prawnego następuje na podstawie decyzji odpowiednich organów Unii Europejskiej i w taki sam sposób we wszystkich krajach członkowskich.

Kolejnym kluczowym etapem rozwoju regulacji sprawozdawczości finansowej w UE było Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3 listopada 2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady¹⁰. W myśl tego rozporządzenia wszystkie jednostki sporządzające sprawozdania finansowe zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej muszą uwzględnić postanowienia wersji MSR 1 „Prezentacja sprawozdań finansowych”, która zaczęła obo-

⁹ Dz. U. L 243 z 11.9.2002.

¹⁰ Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1126/2008 z dnia 3.11.2008 r. przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady, Dz. Urz. UE L z 2008 r. nr 320/1.

wiązywać od 2009 r.¹¹ Należy podkreślić, że od tego momentu w porządku prawnym UE zaczęły obowiązywać nowe koncepcje sprawozdań opracowane przez Radę MSR, tj. sprawozdania z sytuacji finansowej na koniec okresu (w miejsce klasycznie rozumianego bilansu) oraz sprawozdania z wyników i pozostałych całkowitych dochodów za dany okres (w miejsce tradycyjnego rachunku zysków i strat). Te nowe koncepcje sprawozdań charakteryzują się większym potencjałem informacyjnym (umożliwiają lepszą ocenę sytuacji gospodarczej przedsiębiorstwa, w tym ryzyka prowadzonej działalności, skali zagrożeń czy też rysujących się szans) w porównaniu z poprzednimi wersjami, co jest ich niewątpliwą zaletą. Stawiają jednak przed sporządzającymi i użytkownikami tych raportów znacząco większe wymagania co do znajomości przepisów szczegółowych dotyczących zarówno sporządzania, jak i ich interpretacji.

W 2011 r. Komisja Europejska podjęła dalsze prace nakierowane na wspieranie, przedsiębiorczości i odpowiedzialności społecznej gospodarki. W ocenie Komisji Europejskiej Czwarta i Siódma Dyrektywa nie zapewniły wystarczającej przejrzystości sprawozdań finansowych i ich porównywalności w krajach członkowskich UE. Ponadto w związku z ich złożonością skutkowały zwiększeniem obciążeń administracyjnych spółek, co szczególnie dotkliwie odczuwały przedsiębiorstwa z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Efektem tych prac było uchwalenie nowego aktu prawnego dotyczącego sprawozdawczości przedsiębiorstw, tj. Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek¹², która zmieniała Dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchyliła Czwartą Dyrektywę Rady 78/660/EWG i Siódmą Dyrektywę Rady 83/349/EWG.

W zakresie podmiotowym Dyrektywy 2013/34/UE znajdują się spółki, w których odpowiedzialność właścicieli jest ograniczona, zatem obejmuje spółki akcyjne, spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, spółki komandytowo-akcyjne, spółki jawne i spółki komandytowe oraz przedsiębiorstwa o podobnej formie prawnej. Dyrektywa odnosi się również do instytucji kredytowych oraz zakładów ubezpieczeń, itp. Przepisy Dyrektywy nie obejmują jednostek niekomercyjnych. Dyrektywa dzieli jednostki według kryterium skali na duże, średnie, małe i mikro. Zgodnie z art. 3 Dyrektywy szczegółowymi kryteriami, które pozwalają na kwalifikowanie jednostek do poszczególnych grup są suma bilansowa, przychody netto ze sprzedaży oraz średnia liczba zatrudnionych w roku obrotowym. I tak, do jednostek mikro zalicza się te podmioty, które na dzień bilansowy nie przekraczają limitów w przypadku co najmniej dwóch z trzech następujących wielkości:

¹¹ Komisja Europejska przyjęła ten standard rozporządzeniem Komisji (WE) nr 1274/2008 z dnia 17 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do Międzynarodowego Standardu Rachunkowości (MSR) 1 (1), Dz. Urz. UE L 339/3.

¹² Dz. Urz. UE 29.06.2013 poz. L 182/19.

- a) sumy bilansowej: 350000 EUR;
- b) przychodów netto ze sprzedaży: 700000 EUR;
- c) średniej liczby zatrudnionych w roku obrotowym: 10.

Dla jednostek małych kwoty te wynoszą odpowiednio: 4000000 EUR, 8000000 EUR i 50. Dla jednostek średnich 20000000 EUR, 40000000 EUR i 250. Reszta jednostek definiowana jest jako duże.

Głównym celem Dyrektywy 2013/34/UE jest ujednoczenie zasad sprawozdawczości finansowej, a tym samym zwiększenie jasności i porównywalności sprawozdań finansowych. Zakłada się, że spowoduje to poprawę funkcjonowania jednolitego rynku oraz ochronę interesów użytkowników sprawozdań finansowych poprzez zapewnienie im niezbędnych informacji. Innym ważnym celem tej dyrektywy jest ograniczenie i uproszczenie obciążeń administracyjnych, przy czym w tej kwestii uwagę skupiono przede wszystkim na przedsiębiorstwach małych i średnich. Cel ten ma być zrealizowany poprzez między innymi nadanie uprawnień krajom członkowskim do zwolnienia przedsiębiorstw małych i średnich z obowiązków informacyjnych przewidzianych w Dyrektywach. Jeśli zaś chodzi o sprawozdawczość finansową średnich i dużych przedsiębiorstw, to dąży się do tego, aby była ona bardziej porównywalna w ramach całej UE; niemniej w przypadku tych podmiotów poszczególne państwa mogą jednak w ograniczonym zakresie określać dodatkowe obowiązki sprawozdawcze.

Dyrektywa 2013/34/UE odnosi się zarówno do sprawozdań finansowych jednostkowych, jak i skonsolidowanych. Przyjęto w niej ogólną zasadę sporządzania sprawozdań finansowych, zgodnie z którą sprawozdanie finansowe ma w sposób rzetelny i jasny przedstawić obraz sytuacji majątkowej i finansowej jednostki oraz jej wyniku finansowego. Zasadę tę uznano za nadrzędną; oznacza to, że można odstąpić od innych zasad sformułowanych w dyrektywie, jeżeli jest to warunkiem ukazania rzetelnego i prawdziwego obrazu sytuacji jednostki¹³.

Warto zwrócić uwagę, że do zasad ogólnych zaliczono również zasadę istotności. Oznacza to, że respektowanie odpowiednich zasad określonych przez Dyrektywę dotyczących ujmowania, wyceny, prezentacji oraz ujawnień poszczególnych pozycji sprawozdania finansowego nie jest niezbędne, w przypadku gdy rezultat odstąpienia od tych zasad jest nieistotny, co należy odczytać w ten sposób, że nie wpływa na decyzje podmiotów z otoczenia przedsiębiorstwa¹⁴.

W myśl omawianej Dyrektywy sprawozdanie składa się z bilansu, rachunku zysków i strat oraz informacji dodatkowej. Dotyczy to zarówno jednostek dużych, średnich, jak i małych. Dyrektywa przewiduje jednak, że państwa członkowskie mogą poszerzyć zakres sprawozdania finansowego o dodatkowe elementy (tj. rachunek przepływów pieniężnych) w przypadku średnich i dużych jednostek. Natomiast w przy-

¹³ Wskazuje się jednak na konieczność ujawnienia odstępstwa od innych zasad określonych w Dyrektywie w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego (art. 4 ust. 4).

¹⁴ Art. 6 ust 1 pkt j Dyrektywy.

padku małych spółek umożliwiono krajom członkowskim ograniczenie wymogów sprawozdawczych tych jednostek poprzez:

- sporządzanie bilansu oraz rachunku zysków i strat (po spełnieniu określonych warunków) w formie skróconej, ograniczenie informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego¹⁵;
- niewprowadzanie ustawowego wymogu badania sprawozdań finansowych;
- zwolnienie małych grup kapitałowych z obowiązku sporządzania skonsolidowanych sprawozdań finansowych.

Jednocześnie w Dyrektywie przyjęto, że jednostki mikro – zarówno bilans, jak i rachunek zysków i strat¹⁶ – mogą sporządzać w formie skróconej, a także, iż mogą być zwolnione z:

- wymogu sporządzania informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego, pod warunkiem, że niektóre informacje zostaną ujawnione w przypisie do bilansu;
- wymogu sporządzania rocznego sprawozdania z działalności, pod warunkiem że niektóre informacje zostaną ukazane w informacji dodatkowej do sprawozdania finansowego lub w przypisie do bilansu;
- wymogu ogłaszania rocznych sprawozdań finansowych (zgodnie z rozdziałem 7 Dyrektywy), pod warunkiem że informacje bilansowe zawarte w tych sprawozdaniach będą przedkładane zgodnie z obowiązującym prawem krajowym właściwemu organowi.

Dyrektywa zawiera dwa wzory bilansu. W załączniku nr III określono poziomy układ bilansu, a w załączniku nr IV układ pionowy. W Dyrektywie przyjęto również dwa wzory rachunku zysków i strat; w załączniku nr V podany jest układ rodzajowy (porównawczy) tego rachunku, a w załączniku nr VI – układ funkcjonalny (kalkulacyjny). Wzory te określają minimalny zbiór informacji ujmowanych w sprawozdaniu. Mogą one zostać uszczegółowione, jednak pod warunkiem że kolejność i zakres informacji podanych w sprawozdaniu finansowym zawiera co najmniej informacje określone w Dyrektywie.

W Dyrektywie 2013/34/UE przyjmuje się założenie, że sporządzając skonsolidowane sprawozdanie finansowe, należy stosować te same zasady rachunkowości, które stosuje się dla rocznych sprawozdań jednostkowych. W tym przypadku wymaga się, aby przeprowadzić niezbędne korekty stosowanych przy konsolidacji sprawozdań. Przyjęto, że konsolidację przeprowadza się wówczas, gdy jedna jednostka wywiera dominujący wpływ lub sprawuje kontrolę nad inną jednostką lub też zarządzanie jednostkami opiera się na jednolitych zasadach.

Zgodnie z postanowieniami omawianej Dyrektywy sprawozdanie finansowe, sprawozdanie z działalności oraz opinia biegłego rewidenta podlegają ogłoszeniu zgodnie

¹⁵ Art. 14, 16 i 17 Dyrektywy.

¹⁶ Skrócony rachunek zysków i strat powinien ukazywać oddzielnie co najmniej: przychody netto ze sprzedaży, pozostałe przychody, koszt surowców i materiałów, koszty osobowe, korekty wartości, pozostałe koszty, obciążenia podatkowe, zysk lub stratę.

z wymogami Dyrektywy 2009/101/WE¹⁷. Dyrektywa 2013/34/UE stanowi, iż ogłoszenie musi nastąpić nie później niż 12 miesięcy od dnia bilansowego. Należy dodać, że państwa członkowskie mogą dokonać zwolnienia jednostek z obowiązku ogłaszania sprawozdania z działalności. Niemniej może to nastąpić wówczas, gdy egzemplarz całości lub części takiego sprawozdania można otrzymać po złożeniu wniosku i w cenie nieprzekraczającej kosztów administracyjnych związanych z odstąpieniem sprawozdania. Roczne sprawozdania finansowe, jak i skonsolidowane sprawozdania finansowe powinny podlegać rewizji przez niezależnego biegłego rewidenta. Małe jednostki mogą korzystać ze zwolnienia w tym zakresie; jednak decyzję w tej sprawie pozostawiono państwom członkowskim.

Jak już wspomniano, jednym z celów Dyrektywy 2013/34/UE jest ograniczenie kosztów administracyjnych spółek. Zakłada się, iż nastąpi to poprzez wprowadzenie szeregu zwolnień i uproszeń w szczególności w przypadku mikro podmiotów i małych spółek. Niemniej ta zasada nie dotyczy jednostek zainteresowania publicznego. Dyrektywa zakazuje stosowania jakichkolwiek uproszczeń przez tego rodzaju jednostki¹⁸.

Reasumując, Dyrektywa 2013/34/UE uporządkowała poprzednio obowiązujące w UE regulacje odnoszące się do sprawozdawczości finansowej spółek, głównie kapitałowych. Niemniej tak jak poprzednie regulacje zawiera wiele opcji (alternatywnych rozwiązań), na mocy których to państwa członkowskie UE mogą decydować o tym, jakie obowiązki będą dotyczyły określonych jednostek. To oznacza, że nie wpłynęła w sposób znaczący na zwiększenie porównywalności sprawozdań spółek z różnych krajów UE. Jak już wspomniano, Dyrektywa wprowadziła znaczne uproszczenia sprawozdawcze dla małych spółek. Mając na uwadze to, że jednocześnie nastąpiło podwyższenie skali wielkości jednostek, od których spółki zobowiązane są do przestrzegania wszystkich wymogów związanych ze sporządzaniem sprawozdań finansowych przepisy wdrażające Dyrektywę do ustawodawstwa poszczególnych państw członkowskich mogą przynieść istotne zmiany dla niektórych przedsiębiorstw. Można z dużym prawdopodobieństwem założyć, iż w przyszłości nastąpi zmniejszenie zakresu obowiązków i co za tym idzie – kosztów związanych ze sporządzaniem sprawozdawczości finansowej przez spółki działające na terenie UE. Ostateczny kierunek i skala zmian w tym zakresie będzie jednak zależał od decyzji poszczególnych państw członkowskich.

¹⁷ Dyrektywa 2009/101/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 września 2009 r. w sprawie koordynacji gwarancji, jakie są wymagane w państwach członkowskich od spółek w rozumieniu art. 48 akapit drugi Traktatu, w celu uzyskania ich równoważności, dla zapewnienia ochrony interesów zarówno współników, jak i osób trzecich, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 258/11.

¹⁸ Do jednostek zainteresowania publicznego zalicza się są jednostki podlegające prawu państwa członkowskiego, których zbywalne papiery wartościowe są dopuszczone do obrotu na rynku regulowanym któregośkolwiek z państw członkowskich, instytucje kredytowe, zakłady ubezpieczeń oraz inne jednostki wyznaczone przez państwo członkowskie jako jednostki interesu publicznego.

Raportowanie informacji związanych z CSR oraz corporate governance

W ostatnich kilkunastu latach w na całym świecie, w tym również w Unii Europejskiej upowszechnia się idea odpowiedzialności społecznej podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. Polityka UE w zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu znalazła praktyczne odzwierciedlenie w opublikowanej przez Komisję Europejską w 2001 r. *Zielonej Księdze CSR*¹⁹. W dokumencie tym stwierdzono, że społecznie odpowiedzialny biznes to taki kiedy „przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają aspekty społeczne i ekologiczne w swoich działaniach handlowych oraz w kontaktach ze swoimi interesariuszami”. *Zielona Księga* jest pierwszym opracowaniem w UE, w którym szczegółowo określono zarówno zasady CSR, jak i sposoby ich wdrażania przez przedsiębiorstwa. W zakresie przedmiotowym *Zielonej Księgi* są zagadnienia z obszaru CSR o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym dla przedsiębiorstwa. Wśród tych pierwszych odniesiono się do: zarządzania zasobami ludzkimi, bezpieczeństwa i higieny pracy, umiejętności dostosowania się do zmian jak również do zarządzania ochroną środowiska. Z kolei zagadnieniami o charakterze zewnętrznym podjętymi w tym opracowaniu są: współdziałanie ze społecznością lokalną i z partnerami biznesowymi, poszanowanie praw człowieka oraz problemów środowiska.

Kolejnym ważnym dokumentem zawierającym strategię realizacji i upowszechniania społecznej odpowiedzialności biznesu w UE była, tzw. *Biała Księga CSR*²⁰. Został on skierowany do instytucji europejskich, państw członkowskich, partnerów społecznych, organizacji biznesowych, konsumentkich oraz przedsiębiorstw. *Biała Księga* uzupełniła treści zawarte w *Zielonej Księdze* o kolejne problemy związane z CSR. Są nimi: edukacja, wymiana doświadczeń i dobrych praktyk, instrumenty kształtowania społecznej odpowiedzialności biznesu, uruchomienie i funkcjonowanie Europejskiego Forum Interesariuszy (*European multi-Stakeholder Forum on CSR*) oraz włączenie zagadnień CSR do wszystkich polityk UE (zatrudnienia, gospodarczej, środowiskowej, konsumentckiej, zewnętrznej, w instytucjach administracji publicznej).

Należy nadmienić, że informacje środowiskowe, w tym odnoszące się do ich aktywności społecznej lub innych pozafinansowych aspektów działalności przedsiębiorstw operujących na obszarze UE mogły być ujawniane już wcześniej przed wydaniem *Zielonej* i *Białej Księgi*, chociażby na podstawie przepisów Czwartej Dyrektywy w sprawie rocznych sprawozdań finansowych. Rozwiązanie to było jednak

¹⁹ *Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM(2001) 366 final, Brussels.2001. Wydanie *Zielonej Księgi CSR* zostało poprzedzone ogłoszeniem planu społeczno-gospodarczego zwanego *Strategią Lizbońską*, powstałego w 2000 r. podczas Europejskiego Szczytu w Lizbonie. Powodem tych działań była chęć stworzenia w Unii Europejskiej najbardziej konkurencyjnego obszaru świata, a co za tym idzie, gospodarki nastawionej na ciągły i dynamiczny rozwój.

²⁰ *Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Commission of the European Communities, COM(2002) 347 final, Brussels 2002.

niedostatecznie wykorzystywane. Między innymi z uwagi na ten fakt w 2011 r. UE sformułowała nową strategię na lata 2011–2014 dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw nakierowaną na wsparcie rozwoju i koordynowanie polityki państw członkowskich w zakresie CSR²¹. W strategii tej zaprezentowano nową definicję społecznej odpowiedzialności biznesu oraz zamieszczono plan rozwoju dobrych praktyk CSR w krajach członkowskich. Jednym z celów przyjętego planu jest poprawa jakości raportowania zagadnień środowiskowych i społecznych. Za wartościowe wytyczne sporządzania sprawozdań na temat CSR zostały uznane standardy *UN Global Compact*²², wytyczne Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju²³, norma ISO 26000²⁴ oraz *Trójstronna deklaracja Międzynarodowej Organizacji Pracy*²⁵.

Kolejnym ważnym posunięciem w kwestii raportowania zagadnień dotyczących CSR było uchwalenie wymienionej już Dyrektywy 2013/34/UE. Przewiduje ona bowiem ujawnianie informacji dotyczących kwestii środowiska naturalnego, kwestii społecznych i pracowniczych, w tym ochrony praw człowieka, przeciwdziałaniu nadużyciom i korupcji, przestrzeganiu zasady różnorodności kadry zarządzającej. W Dyrektywie tej nałożono obowiązek ujawniania informacji niefinansowych związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu na duże przedsiębiorstwa interesu publicznego, które mają więcej niż 500 pracowników, w formie wybranej przez spółkę, czyli albo w rocznym sprawozdaniu finansowym, albo w odrębnym raporcie.

²¹ *Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 25.10.2011, KOM(2011) 681.*

²² *United Nations Global Compact* jest inicjatywą ONZ podjętą w 2000 r. zachęcającą przedsiębiorstwa do uwzględniania w swojej działalności 10 podstawowych zasad z zakresu praw człowieka, praw pracowniczych, ochrony środowiska i przeciwdziałania korupcji. (United Nations Global Compact, [on-line] <<https://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/TheTenprinciples/index.html>> [dostęp: 20.01.2014]).

²³ Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, które zawierają wskazówki dotyczące odpowiedzialnego zarządzania relacjami z dostawcami, relacjami pracodawca-pracobiorca, aspektami ochrony środowiska, ryzykiem korupcyjnym, jawnością informacji, ochroną interesów konsumenta, nauką i technologią, ochroną konkurencji, opodatkowaniem, a także wskazówki odnoszące się do dobrowolnych zobowiązań w zakresie praw człowieka. (*OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition*, OECD Publishing, 2011).

²⁴ Normy ISO mają charakter międzynarodowy; opracowane są na bazie zasad ustanowionych przez Światową Organizację Handlu (WTO) oraz Komitet w Sprawie Barier Technicznych w Handlu (TBT); (ISO 26000 – Social responsibility, [on-line] <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>> [dostęp: 10.05.2014]).

²⁵ Międzynarodowa Organizacja Pracy w 1977 r. przyjęła *Trójstronną deklarację ILO zasad dotyczących przedsiębiorstw międzynarodowych i polityki społecznej* (zrewidowaną w 2000 r.), która ma na celu zachęcanie przedsiębiorstw wielonarodowych do rozwiązywania trudności mogących powstać w wyniku ich działań w krajach goszczących. W dokumencie tym optuje się za tym, iż by prowadzona przez przedsiębiorstwa wielonarodowe działalność prowadziła do poprawy sytuacji na lokalnych rynkach pracy, przede wszystkim w krajach z wysokim stopniem bezrobocia. Deklaracja zawiera unormowania dotyczące podstawowych praw człowieka, płacy minimalnej, stosunków pracy, warunków pracy, bezpieczeństwa i higieny pracy. (*Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy*, International Labour Office, Geneva 2006).

Szacuje się, że aktualnie na terenie UE funkcjonuje około 6000 firm tego rodzaju²⁶. Niemniej przewiduje się, że poprawa przejrzystości w zakresie sprawozdawczości kwestii społecznych i środowiskowych może nastąpić u kilkakrotnie większej liczby przedsiębiorstw. W związku z tym, że przyjęto zasadę, iż przedsiębiorstwa będą miały swobodę w kształtowaniu i realizacji strategii CSR pozostawiono również pewien zakres swobody w podejmowaniu decyzji odnośnie do informacji, które zostaną ujawnione. Sprawozdania z obszaru CSR powinny być zatem sporządzane przy respektowaniu zasady „zastosuj, albo wyjaśnij dlaczego nie stosujesz” (*comply or explain*), co oznacza konieczność złożenia wyjaśnienia przyczyn nieujawniania określonych informacji.

Następnym krokiem na drodze do zwiększania transparentności raportowania informacji niefinansowych było przyjęcie w 2014 r. Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE zmieniającą dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy²⁷. W Dyrektywie 2014/95/UE ograniczono swobodę w kształtowaniu raportów na temat CSR, określono bowiem zakres informacji niefinansowych objętych obowiązkowym ujawnianiem w sprawozdaniu z działalności tzw. dużych jednostek, które są jednostkami interesu publicznego. Zaliczono do nich informacje, które „[...] w stopniu niezbędnym do zrozumienia rozwoju, wyników i sytuacji jednostki oraz wpływu jej działalności – dotyczące co najmniej kwestii środowiskowych, społecznych i pracowniczych, poszanowania praw człowieka, przeciwdziałania korupcji i łapownictwu, w tym:

- a) krótki opis modelu biznesowego jednostki;
- b) opis polityk stosowanych przez jednostkę w odniesieniu do tych kwestii, w tym do wdrożonych procesów należytej staranności;
- c) wynik tych polityk;
- d) główne ryzyka związane z tymi kwestiami, powiązane z operacjami jednostki, w tym – w stosownych przypadkach i na zasadzie proporcjonalności – jej stosunkami gospodarczymi, produktami lub usługami, które mogą wywierać niekorzystny wpływ w tych dziedzinach, oraz sposób zarządzania tymi ryzykami przez jednostkę;
- e) niefinansowe kluczowe wskaźniki wyników związane z daną działalnością”²⁸.

Taki sam zakres informacji niefinansowych ujawnianych w skonsolidowanym sprawozdaniu z działalności wyznaczono dla jednostek interesu publicznego, które są jednostkami dominującymi dużej grupy przekraczającej na dzień bilansowy, w ujęciu

²⁶ *Non-Financial Reporting*, Banking and Finance, [on-line] <http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm> [dostęp: 28.09.2014].

²⁷ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 330/1.

²⁸ Art. 1 ust. 1 – wprowadzający do Dyrektywy 2013/34/UE art. 19a.

skonsolidowanym, kryterium średniej liczby 500 pracowników w ciągu roku obrotowego (art. 1 ust 3 – wprowadzający do Dyrektywy 2013/34/UE art. 29a).

W preambule do Dyrektywy 2014/95/UE uszczegółowiono treść informacyjną sprawozdania niefinansowego. Powinno ono zawierać:

- w odniesieniu do kwestii środowiskowych: informacje na temat obecnego i przewidywanego wpływu działalności jednostki na środowisko oraz, na zdrowie i bezpieczeństwo, wykorzystywanie energii odnawialnej lub nieodnawialnej, emisję gazów cieplarnianych, zużycie wody i zanieczyszczenie powietrza;

- w odniesieniu do spraw społecznych i pracowniczych; informacje na temat działań podejmowanych w celu zapewnienia równouprawnienia płci, wdrożenia podstawowych konwencji Międzynarodowej Organizacji Pracy, warunków pracy, dialogu społecznego, poszanowania prawa pracowników do informacji i do wyrażania opinii, poszanowania praw związków zawodowych, bezpieczeństwa i higieny pracy oraz dialogu ze społecznościami lokalnymi lub działań podejmowanych w celu zapewnienia ochrony i rozwoju tych społeczności;

- w odniesieniu do praw człowieka oraz walki z korupcją i łapownictwem: oświadczenie na temat zapobiegania naruszaniu praw człowieka lub na temat stosowanych instrumentów walki z korupcją i łapownictwem.

W Dyrektywie 2014/95/UE wskazano jako wartościowe te same wytyczne sporządzania sprawozdań niefinansowych jak we wspomnianej strategii na lata 2011–2014. Uzupełniono je jeszcze o krajowe zasady ramowe oraz unijne zasady ramowe, takie jak system ekozarządzania i audytu (EMAS)²⁹. Zgodnie z tą Dyrektywą na małe i średnie przedsiębiorstwa nie powinny być nakładane dodatkowe obowiązki odnośnie do przekazywania informacji niefinansowych. Dyrektywa podlega implementacji przez państwa członkowskie UE, które mają na to czas do dnia 6 grudnia 2016 r. Jednocześnie przepisy Dyrektywy powinny być stosowane w roku obrotowym rozpoczynającym się w dniu 1 stycznia 2017 r. lub w ciągu roku kalendarzowego 2017.

Nałożenie nowych obowiązków w zakresie tworzenia i ujawniania informacji niefinansowych na tysiące przedsiębiorstw europejskich jest odpowiedzią na wyzwania współczesnych rynków, w tym rynku kapitałowego i jednocześnie wychodzi naprzeciwko oczekiwania interesariuszy tych podmiotów zarówno zaangażowanych kapitałowo, jak i jedynie informacyjnie. Z tego punktu widzenia krok ten należy ocenić pozytywnie. Niemniej należy odnotować, że nałożenie nowych obowiązków informacyjnych budzi jednak wiele kontrowersji wśród komentatorów ze sfery nauki i praktyki. Związane są one z potrzebą przeorganizowania systemu sprawozdawczości przedsiębiorstw, ale również z poszanowaniem zasady wolności w sferze gospodarczej. Wpro-

²⁹ EMAS (*Eco Management and Audit Scheme*) to unijny instrument ochrony środowiska, funkcjonujący w oparciu o Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ekozarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 342/1.

wadzenie nowego obszaru raportowania zapewne wymagać będzie nowych narzędzi pomiaru, wyceny, opisu oraz raportowania, które powinny sprostać oczekiwaniom informacyjnym użytkowników. Może to być utrudnione ze względu na to, że przedsiębiorcy nie będą chcieli ujawniać swoich danych niefinansowych, uznając je za dane wrażliwe, których ujawnienie naruszyłoby to tajemnicę handlową³⁰.

Krytycy tego projektu uważają również, że nałożenie nowego, dodatkowego obowiązku jest *de facto* wymuszeniem na przedsiębiorstwach prawnego wymogu stosowania zasad CSR, co – jak uważają – pozostaje w sprzeczności z prawem władz spółki do decydowania o wyborze strategii biznesowej i wykorzystaniu zysków. Akcentują przy tym, że społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw powinno być ich dobrowolną decyzją. Przeciwnicy wymogu obowiązkowego raportowania obszaru CSR przewidują, że wdrożenie tej regulacji może wywołać wzrost liczb przedsiębiorstw stosujących CSR, niemniej mogą to być jednak działania fasadowe, podejmowane przez firmy w celu spełnienia unijnego nakazu i uniknięcia składania wyjaśnień. Teza taka jest uzasadniana tym, że aktualnie tylko 2500 przedsiębiorstw działających w UE sporządza sprawozdania na temat swoich działań związanych z zaangażowaniem społecznym³¹.

Raportowanie kwestii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa łączy się z ujawnianiem w materiałach sprawozdawczych informacji na temat stosowanych praktyk korporacyjnych. Unia Europejska podjęła wiele działań w celu wzmocnienia ładu korporacyjnego w spółkach. Podstawą do debaty w tej sprawie był wydany w 2002 r. raport Grupy Wysokiego Szczebla Ekspertów Prawa Spółek (*High Level Group of Company Law Experts*) zatytułowany *Nowoczesne ramy dla prawa spółek w Europie*. W raporcie tym podjęto kwestię ładu korporacyjnego w spółkach europejskich oraz modernizacji prawa spółek. W konkluzji stwierdzono, że UE nie powinna próbować tworzyć własnych ogólnoeuropejskich zasad ładu korporacyjnego; powinno się raczej podejmować działania na rzecz konwergencji już istniejących w poszczególnych krajach kodeksów nadzoru korporacyjnego. Za główne zadanie krajów członkowskich w tym zakresie uznano zmniejszanie barier informacyjnych, tak aby ułatwić interesariuszom dokonywanie ocen systemów nadzoru korporacyjnego stosowanych przez przedsiębiorstwa. Ze strony Komisji Europejskiej padła jednak propozycja wprowadzenia obowiązku sporządzania rocznego sprawozdania o nadzorze korporacyjnym, w tym o strukturze zarządu i rady nadzorczej oraz stosowanych praktykach korporacyjnych³².

Następnym znaczącym krokiem Komisji Europejskiej na drodze do poprawy ładu korporacyjnego było wydanie *Zalecenia z dnia 15 lutego 2005 roku dotyczącego*

³⁰ Por. A. Kamela-Sowińska, *Dyrektywa Unii Europejskiej o ujawnianiu informacji niefinansowych – nowe wyzwanie dla rachunkowości*, „Studia Oeconomica Poznaniensia”, 2014, vol. 2, no. 4 (265), s. 71.

³¹ Por. *Bruksela wymusza społeczną odpowiedzialność*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, [on-line] <<http://www.ekonomia.rp.pl/artukul/1081398.html?print=tak&p=0>> [dostęp: 20.08.2015].

³² Por. *Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Com (2003) 282 find of 21 May 2003, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Brussels 2003, s. 8.

go roli dyrektorów niewykonawczych lub będących członkami rady nadzorczej spółek giełdowych i komisji rady (nadzorczej)³³. Było ono skierowane do spółek notowanych na giełdzie papierów wartościowych. W dokumencie tym postulowano wzmocnienie znaczenia rad nadzorczych między innymi poprzez tworzenie w jej obrębie komisji: nominacji, wynagrodzeń i rewizyjnej. Zaprezentowano również przykładowy zakres obowiązków komisji, a także relacje między nimi a radą nadzorczą. Zalecenie w sposób dość szczegółowy uregulowało zagadnienia: struktury, liczebności, składu, uprawnień, środków i przejrzystości komisji. W załączniku do zalecenia znalazła się również charakterystyka profilu niezależnego dyrektora niewykonawczego lub dyrektora będącego członkiem rady nadzorczej.

Stosowanie zalecenia Komisji w sprawie roli dyrektorów niewykonawczych i członków rad nadzorczych było monitorowane; w 2007 r. został opublikowany raport w tej sprawie³⁴. Wynika z niego, że wszystkie państwa członkowskie UE wydały kodeksy ładu korporacyjnego uwzględniające zalecenia Komisji, chociaż wskazano pewne obszary, w których zasady określone w zaleceniu nie były odpowiednio przestrzegane.

W 2014 r. Komisja Europejska zgłosiła nowe propozycje poprawy ładu korporacyjnego w Unii Europejskiej. Opublikowano je w dokumencie *Zalecenie Komisji z dnia 09 kwietnia 2014 w sprawie jakości sprawozdawczości ładu korporacyjnego* („przestrzegaj lub wyjaśnij”)³⁵. Zalecenie to ma na celu poprawę jakości sprawozdawczości na temat ładu korporacyjnego sporządzanej i publikowanej przez spółki giełdowe, tak aby była ona zgodna z art. 20 Dyrektywy 2013/34 / UE. Przepis ten nakłada obowiązek sporządzenia oświadczenia o stosowaniu zasad ładu korporacyjnego. W oświadczeniu tym spółki powinny ujawniać informację o stosowanej przez nie polityce różnorodności obsady ich organów administracyjnych, zarządzających i nadzorczych. Różnorodność personalna w tym zakresie dotyczy wieku, płci, pochodzenia geograficznego, wykształcenia i doświadczenia zawodowego osób wchodzących w skład wspomnianych organów. Obowiązkiem ujawnienia objęte są również cele polityki różnorodności, sposób jej realizacji, a także efekty osiągnięte uzyskanych w danym okresie sprawozdawczym. Przy ujawnianiu polityki różnorodności będzie jednak można stosować zasadę „sto-

³³ Dz. U. L 52 z 25.2.2005.

³⁴ *Report on the application by the Member States of the EU of the Commission Recommendation on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board*, Commission of The European Communities, Brussels, 13.07.2007, SEC(2007) 1021. W 2007 r. Komisja Europejska opublikowała również inne opracowanie mające znaczenie dla poprawy ładu korporacyjnego w spółkach, to jest raport na temat stosowania w państwach członkowskich zalecenia Komisji z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie (2004/913/WE), (opublikowanego w Dzienniku Urzędowym Unii Europejskiej L 385/55): *Report on the application by Member States of the EU of the Commission Recommendation on directors' remuneration*, Brussels, 13.07.2007, SEC(2007) 1022.

³⁵ *Commission Recommendation of 9 April 2014 on the quality of corporate governance reporting ('comply or explain')* of 9 April 2014 on the quality of corporate governance reporting ('comply or explain'), (2014/208/EU), Official Journal of the European Union L 109/43.

suj lub wyjaśnij”, która jest szczególnie ważna, zwłaszcza w przypadku odstąpienia od zaleceń kodeksów ładu korporacyjnego.

Z powyższego wynika, że kwestie ładu korporacyjnego w przedsiębiorstwach działających na terenie Unii Europejskiej stały się ważnym przedmiotem prac legislacyjnych gremiów odpowiedzialnych za funkcjonowanie systemu sprawozdawczego podmiotów gospodarczych. Nie można zaprzeczyć temu, że nałożone obowiązki informacyjne nie spowodują dodatkowych kosztów funkcjonowania spółek zmuszonych do ich wypełniania. Niemniej potrzeba ujawniania kwestii związanych z *corporate governance* można również postrzegać jako impuls do poprawy istniejących w spółkach praktyk korporacyjnych oraz czynnik zwiększający transparentność prowadzonej przez nie działalności, co w ostatecznym rachunku – jak można mniemać – powinno przyczynić się do wzrostu efektywności ich funkcjonowania, a w wymiarze ogólnogospodarczym do wzrostu konkurencyjności gospodarek, których są częścią.

Zakończenie

Ewolucja systemu sprawozdawczości przedsiębiorstw (zagadnień finansowych i niefinansowych) w UE następuje z myślą o jak najlepszym zaspokojeniu potrzeb informacyjnych interesariuszy przedsiębiorstw. Nowe regulacje prawne w tej mierze wprowadzone w UE sankcjonują fakt, iż w systemie komunikacji przedsiębiorstw z otoczeniem biznesowym nadal największą rolę odgrywają sprawozdania finansowe. Pełnią one bowiem swego rodzaju funkcję „notarialną” – potwierdzającą istniejącą sytuację majątkową i finansową przedsiębiorstwa. Niemniej wprowadzone regulacje powodują, że wzrasta rola informacji sprawozdawczych o charakterze niefinansowym. Ich stopniowe wdrażanie do praktyki przedsiębiorstw ma na względzie ograniczenie kosztów administracyjnych związanych z tym zadaniem. W związku z tym najpierw zobligowane do ujawniania tego rodzaju informacji (w pełnym wymiarze) zostały przedsiębiorstwa dużej skali.

Przegląd regulacji unijnych w zakresie systemu raportowania przedsiębiorstw w UE wskazuje, że zarysowują się pewne kierunki w ewoluowaniu tego systemu; jawią się one jako nieuchronne ze względu na ogólne tendencje rozwoju rynków. Do najważniejszych kierunków rozwoju systemu raportowania należy zaliczyć:

1) Akceptację wiodącej roli standardów wypracowanych przez Radę MSSF w procesie ewoluowania regulacji unijnych dotyczących raportowania przedsiębiorstw (następuje to w sposób systematyczny poprzez wydawanie rozporządzeń Komisji Europejskiej przyjmującej do stosowania kolejne MSSF). Uzasadnieniem takiego kierunku rozwoju regulacji unijnych jest to, że sprawozdania sporządzane przez wiele spółek z UE na podstawie regulacji poszczególnych państw członkowskich, pomimo że uwzględniają dyrektywy unijne, często nie zaspakajały w pełni potrzeb informacyjnych interesariuszy, w szczególności inwestorów działających globalnie. W związku

z tym, że jako w pełni racjonalny należy uznać kierunek rozwoju harmonizacji sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstw w Unii Europejskiej poprzez jak najszersze stosowanie standardów międzynarodowych. Jest to korzystne – w szczególności – dla spółek z UE, działających na rynkach międzynarodowych lub też dążących do pozyskania kapitału na rynkach międzynarodowych.

2) Włączenie do zakresu tematycznego sprawozdań przedsiębiorstw zagadnień społecznych i środowiskowych oraz związanych z ładem korporacyjnym. Ujawnienia w tej materii – w ograniczonym zakresie – stały się obligatoryjne dla wybranych przedsiębiorstw w UE ; pełny zakres ujawnień nadal pozostaje dobrowolny.

3) Ograniczenie obciążeń obowiązkami informacyjnymi małych i średnich przedsiębiorstw. Decyzja, jaką w tej sprawie podjęła UE, jest uzasadniona potrzebą redukcji kosztów działalności służb finansowo-księgowych w tego rodzaju firmach, co w założeniu ma sprzyjać zwiększeniu ich konkurencyjności.

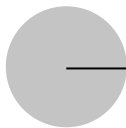
Kierunki ewolucji sprawozdawczości przedsiębiorstwa (zagadnień finansowych i niefinansowych) – jako wyraz nowego podejścia do raportowania przez UE należy ocenić pozytywnie. Jej skutkiem jest usprawnienie działania systemu komunikacji przedsiębiorstw z ich otoczeniem biznesowym. Projekty nowych regulacji oraz regulacje już wdrożone do praktyki uwzględniają bowiem obecne najważniejsze trendy w rozwoju przedsiębiorstw, a także najczęściej artykułowane potrzeby społeczności lokalnych oraz oczekiwania rządów. Można sadzić, że ewoluowanie systemu raportowania przedsiębiorstw jest w fazie początkowej i że w przyszłości będzie następowało przede wszystkim z uwagi na globalizację, a także w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby przedsiębiorstw i podmiotów z ich otoczenia.

Literatura

- Bruksela wymusza społeczną odpowiedzialność*, Forum Obywatelskiego Rozwoju, <<http://www.ekonominia.pl/artukul/1081398.html?print=tak&p=0>> [dostęp: 20.08.2015].
- Commission Recommendation of 9 April 2014 on the quality of corporate governance reporting ('comply or explain')* of 9 April 2014 on the quality of corporate governance reporting ('comply or explain'), (2014/208/EU), Official Journal of the European Union L 109/43.
- Corporate Social Responsibility: A business contribution to Sustainable Development*, Commission of the European Communities, COM(2002) 347 final, Brussels 2002.
- Dyrektywa Rady z dnia 8 grudnia 1986 r. w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych banków i innych instytucji finansowych (86/635/EEC), Dz. Urz. WE L 372 z 31.12.1986.
- Dyrektywa Rady z dnia 19 grudnia 1991 r. w sprawie rocznych i skonsolidowanych sprawozdań finansowych zakładów ubezpieczeń (91/674/EEC), Dz. Urz. WE L 374 z 31.12.1991.
- Dyrektywa 2009/101/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 16 września 2009 r. w sprawie koordynacji gwarancji, jakie są wymagane w państwach członkowskich od spółek w rozumieniu art. 48 akapit drugi Traktatu, w celu uzyskania ich równoważności, dla zapewnienia ochrony interesów zarówno współników, jak i osób trzecich, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 258/11.

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/34/UE z dnia 26.06.2013 r. w sprawie rocznych sprawozdań finansowych, skonsolidowanych sprawozdań finansowych i powiązanych sprawozdań niektórych rodzajów jednostek, zmieniająca dyrektywę Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/43/WE oraz uchylająca dyrektywy Rady 78/660/EWG i 83/349/EWG, Dz. U. L 182 z 29.6. 2013 r.
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE z dnia 22 października 2014 r. zmieniająca dyrektywę 2013/34/UE w odniesieniu do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, L 330/1.
- Green Paper. Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*, Commission of the European Communities, COM(2001) 366 final, Brussels.2001.
- ISO 26000 – *Social responsibility*, <<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm>> [dostęp: 10.05.2014].
- Jedenasta Dyrektywa Rady z dnia 21 grudnia 1989 r. dotycząca wymogów ujawniania informacji odnośnie do oddziałów utworzonych w Państwie Członkowskim przez niektóre rodzaje spółek podlegające prawu innego państwa. (89/666/EEC), Dz. Urz. WE L 395 z 30.12.1989.
- Kamela-Sowińska, A., Dyrektywa Unii Europejskiej o ujawnianiu informacji niefinansowych – nowe wyzwanie dla rachunkowości, „*Studia Oeconomica Posnaniensia*”, 2014, vol. 2, no. 4 (265).
- Kamiński, R., *Sprawozdawczość finansowa przedsiębiorstwa w regulacjach polskich i międzynarodowych*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2015.
- Maciejewska, J., *Rachunkowość finansowa*, WSIP, Warszawa 2002.
- Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*, Com (2003) 282 final of 21 May 2003, Communication from the Commission to the Council and the European Parliament, Brussels 2003.
- Non-Financial Reporting*, Banking and Finance, <http://ec.europa.eu/finance/accounting/non-financial_reporting/index_en.htm> [dostęp: 28.09.2014].
- OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition*, OECD Publishing, 2011.
- Odnowiona strategia UE na lata 2011–2014 dotycząca społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, Komisja Europejska, Bruksela, dnia 25.10.2011, KOM(2011) 681.
- Report on the application by the Member States of the EU of the Commission Recommendation on the role of non-executive or supervisory directors of listed companies and on the committees of the (supervisory) board*, Commission of The European Communities, Brussels, 13.07.2007, SEC(2007) 1021.
- Report on the application by Member States of the EU of the Commission Recommendation on directors' remuneration*, Brussels, 13.07.2007, SEC(2007) 1022.
- Rozporządzenie (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 19 lipca 2002 r. w sprawie stosowania międzynarodowych standardów rachunkowości, Dz. Urz. WE L 243 z 11.09.2002; Dz. Urz. UE Polskie wydanie specjalne, rozdz. 13, t. 29, s. 609, z późn. zm.
- Rozporządzenie Komisji (WE) nr 1274/2008 z dnia 17 grudnia 2008 r. zmieniające rozporządzenie (WE) nr 1126/2008 przyjmujące określone międzynarodowe standardy rachunkowości zgodnie z rozporządzeniem (WE) nr 1606/2002 Parlamentu Europejskiego i Rady w odniesieniu do Międzynarodowego Standardu Rachunkowości (MSR) 1 (1), Dz. Urz. UE L 339/3.
- Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (WE) nr 1221/2009 z 25 listopada 2009 r. w sprawie dobrowolnego udziału organizacji w systemie ek zarządzania i audytu we Wspólnocie (EMAS), uchylające rozporządzenie (WE) nr 761/2001 oraz decyzje Komisji 2001/681/WE i 2006/193/WE, Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej L 342/1.
- Samelak, J., *Pojęcie i zakres sprawozdań*, [w:] *Sprawozdania finansowe*, red. Z. Kołaczyk, Wydawnictwo Stowarzyszenia Księgowych w Polsce, Poznań 1996.

- Szychta, A., *Cele rachunkowości jednostek gospodarczych a główne tendencje rozwoju praktyki i teorii rachunkowości*, „Zeszyty Teoretyczne Rachunkowości”, 2003, t. 17 (73).
- Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy*, International Labour Office, Geneva 2006.
- United Nations Global Compact, <<https://www.unglobalcompact.org/aboutthegc/TheTenprinciples/index.html>> [dostęp: 20.01.2014].
- Zalecenie Komisji z dnia 14 grudnia 2004 r. w sprawie wspierania odpowiedniego systemu wynagrodzeń dyrektorów spółek notowanych na giełdzie (2004/913/WE), Dz. Urz. UE L 385/55.



Skuteczny system zarządzania ryzykiem jako jedno z wyzwań wynikających z nowych zasad ładu korporacyjnego

Wprowadzenie

Dynamicznie zmieniające się otoczenie biznesowe działających na rynku podmiotów zwiększa poziom ponoszonego przez nie ryzyka w dotychczas istniejących obszarach i generuje kolejne zagrożenia. Nieustannie przybywa narzędzi wspomagających zarządzanie ryzykiem i instrumentów pozwalających na ograniczanie jego poziomu, co czyni cały proces bardziej skomplikowanym. Jednocześnie wpływ tego ostatniego na właściwe funkcjonowanie przedsiębiorstwa i możliwość osiągnięcia przez nie założonych celów (mających w ostatecznym rozrachunku prowadzić do maksymalizacji wartości danego podmiotu) systematycznie wzrasta, stając się tym samym dla zarządzających coraz istotniejszym, ale i trudniejszym, zadaniem.

Wzrost znaczenia zarządzania ryzykiem w działalności spółek dostrzegają również podmioty zaangażowane w tworzenie obowiązujących na rynku kapitałowym regulacji. W 2016 r. po raz pierwszy zapewnienie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem stało się wymogiem określonym regulacjami polskiego kodeksu dobrych praktyk – dokumentu wyznaczającego zasady ładu korporacyjnego spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

Podniesienie zarządzania ryzykiem do rangi kluczowych elementów ładu korporacyjnego stawia przed emitentami nowe wyzwania. Skłoni też zapewne inwestorów i analityków do baczniejszego zwracania uwagi na sposób zorganizowania w danym przedsiębiorstwie procesu zarządzania ryzykiem i rozwiązania stosowane w celu jego kształtowania na optymalnym poziomie. Zważywszy na to, że zainteresowanie danym podmiotem oraz oczekiwania odnośnie do przyjętych standardów zarządzania – także w obszarze ryzyka – rosną wraz ze skalą prowadzonej działalności, największe spółki giełdowe powinny być przygotowane na to, iż zostaną najszybciej i najsurowiej ocenione przez poszczególne grupy interesariuszy. Z tego też względu w niniejszym opracowaniu uwagę skoncentrowano na spółkach wchodzących w skład indeksu WIG30.

Celem artykułu jest zweryfikowanie tego, czy nowe regulacje kodeksu dobrych praktyk doprowadzą do istotnych zmian w funkcjonowaniu wskazanych wyżej podmiotów. Ponadto jest nim ustalenie, czy publikowane przez badane spółki informacje mogą być podstawą uznania tworzonych systemów zarządzania ryzykiem za skuteczne.

W pierwszej części opracowania przedstawiono nowe reguły ładu korporacyjnego odnoszące się do procesu zarządzania ryzykiem. Następnie ustalona została zgodność działań największych spółek giełdowych z rekomendacjami i szczegółowymi zasadami kodeksu dobrych praktyk regulującymi wspomnianą materię. W dalszej części artykułu na podstawie przeprowadzonych badań własnych podjęta została próba oceny, czy wykazywane przez te podmioty działania pozwalają na uznanie ich systemów zarządzania ryzykiem za skuteczne. Badanie objęło spółki wchodzące w skład indeksu WIG30. Z uwagi na zupełnie inną specyfikę zarządzania ryzykiem w podmiotach prowadzących działalność bankową lub ubezpieczeniową, te ostatnie wyłączono z prowadzonych analiz. W badaniu wykorzystano informacje zamieszczone w skonsolidowanych raportach rocznych za rok 2014, publikowanych na stronach internetowych uwzględnianych spółek¹. Analizie poddane zostały poszczególne etapy procesu zarządzania ryzykiem – identyfikacja ryzyka, jego pomiar oraz wybór i wdrożenie metod ograniczających wpływ poszczególnych czynników ryzyka na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. W zakończeniu artykułu odniesiono się do rewizji, która powinna stanowić jeden z etapów wspomnianego procesu, lecz nie jest widoczna w publikowanych raportach.

Przy ocenie ujawnianej ekspozycji na ryzyko wykorzystano przeprowadzone na skalę międzynarodową badania dotyczące kluczowych dla działalności podmiotów gospodarczych czynników ryzyka. Porównanie działań podejmowanych przez spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 z rozwiązaniami stosowanymi w innych polskich firmach umożliwił raport opublikowany przez AON Polska.

Zarządzanie ryzykiem jako jeden z kluczowych elementów ładu korporacyjnego

Od 1 stycznia 2016 r. zaczął obowiązywać zmodyfikowany zbiór zasad ładu korporacyjnego „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW 2016”². Zawarte w nich wytyczne mają przyczynić się do zapewnienia odpowiedniej jakości zarządzania i nadzoru spółek giełdowych oraz wpływać na sposób kształtowania ich relacji z otoczeniem rynkowym. Z założenia regulacje te nie mają jednak stwarzać obciążen nierówno-

¹ W przypadku spółek publikujących raporty roczne za okresy od 1 lipca do 30 czerwca kolejnego roku kalendarzowego analizą obejmowany był raport za okres kończący się 30 czerwca 2015 r. Dokonanie takiego wyboru było zgodne z dążeniem do oparcia badania na najbardziej aktualnych dostępnych w momencie jego przeprowadzania raportach rocznych.

² *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, GPW, Warszawa 2015, [on-line] <http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/RG/DPSN2016_GPW.pdf> [dostęp: 20.12.2015].

ważonych uzyskiwanymi korzyściami. Z tego też względu „dobre praktyki” – jak wynika z wcześniejszych ustaleń – precyzuje się w odniesieniu do tych dziedzin, w których ich stosowanie może dodatkowo wpływać na wycenę rynkową danego podmiotu, a przez to obniżyć koszt pozyskiwanego kapitału³. Przestrzeganie ustalonych zasad ładu korporacyjnego powinno się zatem przekładać na wzrost wartości spółki, stanowiący nadrzędny cel każdego podmiotu prowadzącego działalność gospodarczą.

Kolejne modyfikacje kodeksu dobrych praktyk dostosowują jego regulacje do bieżących oczekiwań uczestników rynku i wyzwań stawianych spółkom giełdowym przez zmieniającą się sytuację gospodarczą. Ostatnia z wprowadzonych zmian jest pod wieloma względami najbardziej radykalna. Wspomniany na wstępie dokument – oparty na nowej, niekorespondującej z rozwiązaniami stosowanymi wcześniej strukturze – został podzielony na sześć spójnych tematycznie rozdziałów. Poszczególne jego części rozpoczynają się od wyznaczenia ogólnego celu, do którego osiągnięcia powinien zmierzać podmiot objęty rozpatrywanymi regulacjami, także poprzez stosowanie sformułowanych rekomendacji i wdrożenie podanych zasad szczegółowych. Zasady główne – czyli wspomniane wyżej cele – zawierają generalne wytyczne, których kwestionowanie przez spółki giełdowe jest niedopuszczalne, ale których przełożenie na faktycznie funkcjonujące rozwiązania jest zależne od decyzji zarządzających danym podmiotem. Zamieszczane rekomendacje wskazują zalecane w danym obszarze działania. Na emitentach ciąży wymóg podania informacji o ich stosowaniu bądź zaniechaniu w specjalnym oświadczeniu stanowiącym część raportu rocznego. W odniesieniu do tzw. zasad szczegółowych – stanowiących najbardziej obszerną część każdego z rozdziałów – obowiązuje reguła „zastosuj albo wytłumacz” (*comply or explain*), co wymusza na podmiotach niestosujących się do zaleceń wskazanie przyczyn takiego stanu rzeczy.

Kodeks dobrych praktyk ma charakter „miękkiego prawa”, pozostawiając spółkom pewną swobodę w zakresie stosowania zawartych w nim regulacji. Jednakże – jak zostało wcześniej wskazane – emitenci papierów wartościowych notowanych na giełdzie są zobligowani do publikowania informacji o niestosowaniu określonych przepisów oraz wyjaśniania powodów podjętej decyzji. Wspomniane podmioty nie mogą zatem nie uwzględnić norm wskazanych we wspomnianym dokumencie.

W „Dobrych praktykach spółek notowanych na GPW 2016” oprócz doprecyzowania wcześniej obowiązujących zasad i zwiększenia wymogów w zakresie wybranych zagadnień, regulacjami objęto również nowe, nieuwzględniane uprzednio, obszary. Jednym z nich jest zarządzanie ryzykiem, do którego odnosi się rozdział trzeci zatytułowany „Systemy i funkcje wewnętrzne”. W jego wstępnej części wskazano, iż „spółka utrzymuje skuteczne systemy: kontroli wewnętrznej, zarządzania ryzykiem oraz nadzoru zgodności działalności z prawem (*compliance*), a także skuteczną funk-

³ Zob. Preambuła *Dobrych Praktyk Spółek Notowanych na GPW – Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.*, GPW, Warszawa 2012, [on-line] <http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/dobre_praktyki/dobre_praktyki_16_11_2012.pdf> [dostęp: 20.12.2015].

cję audytu wewnętrznego, odpowiednie do wielkości spółki i rodzaju oraz skali prowadzonej działalności”.

Tym samym zarządzanie ryzykiem stało się kolejnym objętym rozpatrywanymi regulacjami obszarem – potencjalnie jednym z tych, w przypadku którego realizacja głównego celu będzie jednym z większych wyzwań stojących przed emitentami. Ci ostatni i tak mają problemy z dostosowaniem się do wymogów określonych w kodeksie dobrych praktyk. Wypełnienie wszystkich wspomnianych wymogów w 2014 r. deklarowało jedynie 5% spółek giełdowych⁴. W tym zakresie funkcjonowanie polskich emitentów znacznie odbiega od standardów działania podmiotów notowanych na bardziej rozwiniętych rynkach kapitałowych. Punktem odniesienia może w tym przypadku stać się rynek brytyjski, którego regulacje są znacznie bardziej rozbudowane⁵. Pomimo to, w 2014 r. ponad 61% spółek notowanych na londyńskiej giełdzie wchodzących w skład indeksu FTSE350 zadeklarowało stosowanie wszystkich dobrych praktyk. W 2015 r. takie deklaracje złożyło 57%. W podanych okresach ponad 90% z nich nie spełniło maksymalnie dwóch spośród określonych tymi regulacjami wymogów⁶.

Poprawa takich obszarów działalności polskich spółek giełdowych, jak komunikacja z inwestorami w wielu przypadkach wymaga raczej zmiany nastawienia samych zarządzających i dołożenia większych starań w celu lepszego wykorzystania już znajdujących się w ich dyspozycji zasobów niż przewycięzania jakichkolwiek realnych barier. Trudności w stworzeniu skutecznego systemu zarządzania ryzykiem będą miały bardziej „obiektywny” charakter. Można również oczekiwać, iż trudności te będą większe w przypadku mniejszych spółek giełdowych, choć wielkość danego podmiotu (w znacznej mierze determinująca ilość zasobów – zarówno finansowych, jak i organizacyjnych – możliwych do przeznaczenia na ten właśnie cel) nie powinna stanowić zasadniczej przeszkody w spełnianiu wymogów określonych w kodeksie dobrych praktyk. Z założenia bowiem dokument określający zasady ładu korporacyjnego dostosowuje konkretne zasady do możliwości ich wdrożenia przez podmioty o różnej skali działalności, zapewniając tym ostatnim znaczną elastyczność w zakresie wyboru faktycznie stosowanych rozwiązań.

Badania różnych autorów dowodzą jednak, że prawdopodobieństwo aktywnego zarządzania poszczególnymi obszarami ryzyka oraz stosowania bardziej zaawanso-

⁴ K. Szuldrzyński, *Nowe Dobre Praktyki. Dobre ... dla kogo?*, „Parkiet” 2015, nr 286, s. 16.

⁵ *The UK Corporate Governance Code*, Financial Reporting Council, London 2014 [on-line] <<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>> [dostęp: 30.01.2016].

⁶ *Developments in Corporate Governance and Stewardship 2014*, Financial Reporting Council, London 2015, [on-line] <<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewardsh.pdf>> [dostęp: 30.01.2016], s. 8; *Developments in Corporate Governance and Stewardship 2015*, Financial Reporting Council, London 2016, [on-line] <[https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewa-\(1\).pdf](https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewa-(1).pdf)> [dostęp: 30.01.2016], s. 4.

wanych narzędzi i instrumentów zabezpieczających rośnie wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa⁷. Większym podmiotom łatwiej przychodzi też pokonywanie określonych barier utrudniających skuteczne zarządzanie ryzykiem – dysponują one na ogół wyspecjalizowanymi departamentami, koncentrującymi się na tym wycinku prowadzonej działalności, a paleta możliwych do wykorzystania rozwiązań jest znacznie szersza niż ta dostępna mniejszym jednostkom. Dla spółek publicznych konieczność ujawniania określonych informacji staje się dodatkowym motywatorem do optymalizowania działań związanych z zarządzaniem ryzykiem, gdyż wszelkie decyzje mające wpływ na sytuację przedsiębiorstwa są skrupulatnie analizowane i oceniane przez analityków oraz inwestorów.

Biorąc pod uwagę powyższe, można przyjąć założenie, że proces zarządzania ryzykiem przebiega najsprawniej w tych właśnie spółkach. Obawom dotyczącym wdrażania wskazanych wcześniej postanowień kodeksu dobrych praktyk przez mniejsze spółki giełdowe, towarzyszy zwykle przekonanie, że najwięksi emitenci nie będą mieli w tym zakresie żadnych trudności⁸. Nasuwa się jednak pytanie, czy tak jest w rzeczywistości. Efektywne zarządzanie ryzykiem jest bowiem ogromnym wyzwaniem dla każdego z obecnych na rynku podmiotów.

Rekomendacje i zasady kodeksu dobrych praktyk a proces zarządzania ryzykiem

Zgodnie z wytycznymi kodeksu dobrych praktyk określającymi zasady ładu korporacyjnego każda spółka giełdowa powinna zapewnić „skuteczny system zarządzania ryzykiem”. Zarządzanie ryzykiem ze swej natury jest jednak materią niezwykle skomplikowaną, a zasadność wprowadzania konkretnych rozwiązań – tak w zakresie organizacji przebiegu tego procesu, jak i wdrażania określonych metod identyfikacji i pomiaru ryzyka oraz instrumentów ograniczających jego poziom – uzależniona jest od specyfiki prowadzonej działalności. Narzucanie szczegółowych wymogów w tym zakresie podmiotom o bardzo zróżnicowanej charakterystyce mija się więc z celem. Ich brak – jak zostało wcześniej wskazane – zapewnia objętym regulacjami podmiotom niezbędną elastyczność działania. Takie były również założenia przy formułowaniu

⁷ N. Gatzert, M. Martin, *Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence from the Literature*, „Risk Management and Insurance Review” 2015, Vol. 18, Issue 1, s. 29–53; P. Oźga, *Instrumenty pochodne w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Gospodarka Narodowa” 2012, nr 4, s. 137–139; K. Puchalska, I. Tymoczko, *Szerokie ujęcie ekspozycji polskich przedsiębiorstw niefinansowych na ryzyko walutowe. Źródło i skala ekspozycji oraz metody zarządzania ryzykiem walutowym*, „Narodowy Bank Polski. Materiały i Studia” 2013, z. 293, s. 61–62.

⁸ Zob. wywiad z Wiesławem Rozłuckim, pierwszym Prezesem Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie i Prezesem Rady Giełdy wprowadzającej *Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016* [w:] P. Tychmanowicz, *Stosowanie dobrych praktyk przynosi realne korzyści*, Parkiet Plus 2015, [on-line] <<http://www.parkiet.com/artikul/1449352-Stosowanie-dobrych-praktyk-przynosi-realne-korzysci.html?p=2>> [dostęp: 30.12.2015]

zamieszczonych w rozdziale trzecim kodeksu dobrych praktyk zaleceń odnoszących się do systemów i funkcji wewnętrznych, w tym do systemu zarządzania ryzykiem.

Rozdział ten zawiera tylko jedną rekomendację, zgodnie z którą „spółka wyodrębni w swojej strukturze jednostki odpowiedzialne za realizację zadań w poszczególnych systemach lub funkcjach, chyba że wyodrębnienie jednostek organizacyjnych nie jest uzasadnione z uwagi na rodzaj lub rozmiar działalności prowadzonej przez spółkę”.

Powyższe zalecenia pokrywają się z rozwiązaniami stosowanymi w największych spółkach giełdowych. Wprowadzone zasady ładu korporacyjnego przyczynią się więc jedynie do wyraźnego wskazywania w oświadczeniach załączanych do raportów rocznych, iż jednostki organizacyjne odpowiedzialne za zarządzanie ryzykiem funkcjonują w strukturach danego przedsiębiorstwa. Większe znaczenie te wytyczne będą miały w odniesieniu do mniejszych podmiotów, choć zawsze będą mogły one usprawiedliwić brak odrębnych departamentów zarządzania ryzykiem „niezasadnością” stosowania takiego rozwiązania ze względu na rozmiar lub rodzaj prowadzonej działalności.

Konkretne wytyczne dla działalności spółek giełdowych wynikają dopiero z zasad szczegółowych kodeksu dobrych praktyk. Rozdział trzeci wspomnianego dokumentu zawiera ich sześć, aczkolwiek dwie z nich nie dotyczą bezpośrednio systemu zarządzania ryzykiem i odnoszą się wyłącznie do audytu wewnętrznego (choć nie należy zapominać, że ten ostatni dokonuje między innymi oceny skuteczności procesu zarządzania ryzykiem, przyczyniając się do jego doskonalenia). Pierwsza z zamieszczonych w rozdziale trzecim zasad określa odpowiedzialność zarządu za wdrożenie i utrzymanie skutecznego systemu zarządzania ryzykiem. Druga wskazuje konieczność właściwego umocowania osób odpowiedzialnych za zarządzanie ryzykiem, które powinny podlegać prezesowi lub innemu członkowi zarządu i posiadać możliwość raportowania bezpośrednio do rady nadzorczej lub komitetu audytu. Kolejne zasady nakładają na radę nadzorczą obowiązek monitorowania skuteczności systemu zarządzania ryzykiem (w którym to działaniu powinna być ona wspierana przez komitet audytu) i dokonywania corocznej oceny osiągniętych w tym obszarze rezultatów. Wspomniane postanowienia określają jednocześnie źródła informacji niezbędnych do wywiązania się przez radę nadzorczą z tego obowiązku, narzucając zarządowi i osobie odpowiedzialnej za audyt wewnętrzny przedstawienie własnej oceny skuteczności funkcjonowania wskazanego systemu wraz z odpowiednim sprawozdaniem.

Wykazanie, iż wyszczególnione wyżej wytyczne są spełniane przez największe spółki giełdowe, nie powinno stanowić problemu, co pozwala zakładać, iż wprowadzenie nowych zasad ładu korporacyjnego nie będzie pociągać istotnych zmian w funkcjonowaniu podmiotów zaliczanych do tej właśnie grupy. Biorąc pod uwagę kryteria wyznaczane przez kodeks dobrych praktyk, należy uznać, iż proces zarządzania ryzykiem w spółkach wchodzących w skład indeksu WIG30 jest lepiej zorganizowany, a zaangażowanie zarządów w związane z nim kwestie znacznie większe niż w przypadku ogółu polskich przedsiębiorstw. Jak wykazało badane przeprowadzone przez AON, Polska „systematyczne zaangażowanie zarządu w kwestie zarządzania ryzykiem”

deklarowała jedynie co trzecia objęta badaniem firma, a co piąta posiadała departament zarządzania ryzykiem⁹.

Dyskusyjna pozostanie natomiast rzetelność działań rad nadzorczych największych spółek giełdowych w zakresie monitorowania i oceny skuteczności procesu zarządzania ryzykiem, nieweryfikowalna na podstawie składanych przez firmy oświadczeń. Dokonanie oceny stopnia wywiązywania się rady nadzorczej z ciążących na niej obowiązków będzie w pewnym stopniu możliwe poprzez analizę efektywności działań spółki dotyczących ograniczania ponoszonego przez nią ryzyka. Wykazane niedociągnięcia lub błędy w tym zakresie będą mogły stać się podstawą do kwestionowania wspomnianej wcześniej rzetelności.

Potencjalne uchybienia rady nadzorczej przy nadzorowaniu analizowanego wycinka działalności spółki nie stanowią zresztą jedynego problemu. Dostosowanie działań przedsiębiorstwa do wskazanych wyżej rekomendacji i zasad szczegółowych nie będzie automatycznie oznaczało, iż funkcjonujący w jego strukturach system zarządzania jest rzeczywiście skuteczny. Tym samym nie będzie równoznaczne z osiągnięciem nadrzędnego celu wyznaczanego przez obowiązujące zasady ładu korporacyjnego. Wspomniana skuteczność jest bowiem uzależniona od właściwego zorganizowania i realizowania procesu zarządzania ryzykiem.

Ogólnie rzecz ujmując, proces zarządzania ryzykiem jest usystematyzowaną analizą ryzyka połączoną z podejmowaniem działań zmierzających do jego utrzymania na optymalnym z punktu widzenia danego podmiotu poziomie. Etapy wspomnianego procesu obejmują: identyfikację ryzyka (prowadzącą do ustalenia rodzaju ponoszonego ryzyka), jego ocenę (zmierzającą do oszacowania poziomu istniejącego zagrożenia), dobór metod zarządzania ryzykiem, ich wdrożenie oraz rewizję (mającą na celu ocenę tego, czy wszystko przebiega zgodnie z założeniami)¹⁰. Zasadna staje się zatem ocena działalności analizowanych spółek w wyszczególnionych wyżej obszarach. Negatywna ocena któregośkolwiek z nich może stać się podstawą do kwestionowania efektywności systemu zarządzania ryzykiem jako całości.

Ujawnianie niepełnej ekspozycji na ryzyko w publikowanych raportach

Wyjściowy etap procesu zarządzania ryzykiem stanowi identyfikacja czynników ryzyka wpływających na dany podmiot. Wyszczególnienie w sporządzanych sprawozdaniach finansowych wszystkich rodzajów ryzyka, na które narażona jest spółka, byłoby zadaniem niezwykle trudnym, jeśli nie niewykonalnym. Nie wydaje się ono również

⁹ M. Przywecki, J. Słobosz, R. Ziomko, *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport Aon Polska 2013/2014*, AON, Warszawa 2013, [on-line] <<http://www.polrisk.pl/wp-content/uploads/2013/05/AON-Raport-2013-2014.pdf>> [dostęp: 3.01.2016], s. 10.

¹⁰ Z. Bodie, R. Merton, *Finanse*, PWE, Warszawa 2003, s. 371.

uzasadnione – nadmiar informacji utrudniałby wychwycenie zasadniczych dla danego przedsiębiorstwa zagrożeń. Ich niedobór oznacza jednak niewystarczającą podstawę do podejmowania decyzji przez poszczególne grupy odbiorców publikowanych raportów.

Wspomniane niedobory informacji w sporządzanych sprawozdaniach finansowych są coraz częściej wykazywane przez autorów różnorodnych opracowań. Znaczna ich część odnosi się do raportowania ryzyka¹¹. Nasuwa się zatem pytanie, czy problem ten dotyczy również największych spółek notowanych na warszawskiej giełdzie. Z analizy ich sprawozdań finansowych wynika, iż w publikowanych raportach koncentrują się one na podstawowych czynnikach ryzyka stanowiących część ryzyka finansowego. W ramach ponoszonego ryzyka rynkowego każdorazowo wyszczególniane jest ryzyko walutowe i ryzyko stopy procentowej. Większość wykazuje również ekspozycję na ryzyko cenowe (odnoszące się do cen surowców, towarów, produktów, usług lub posiadanych aktywów finansowych). Wszystkie analizowane spółki wykazują również ponoszone ryzyko kredytowe (związane z niewywiązywaniem się z zawartych umów przez różne grupy kontrahentów) i ryzyko utraty płynności. Znaczna część analizowanych spółek, opisując podejmowane przez siebie działania w zakresie zarządzania ryzykiem nie odnosi się do innych niż wyszczególnione wyżej rodzajów ryzyka, choć od tej reguły zdarzają się oczywiście wyjątki.

Wymienione rodzaje ryzyka, w świetle prowadzonych badań, wydają się jednak coraz mniej istotne. W *Globalnym badaniu zarządzania ryzykiem 2015* przeprowadzonym przez AON¹² obejmującym prawie półtora tysiąca respondentów z całego świata, reprezentujących różnej wielkości przedsiębiorstwa prywatne i publiczne, ryzyko cenowe zajmowało jedenastą pozycję w rankingu podstawowych typów ryzyka, ryzyko płynności – dwunastą, wahania kursów walutowych – siedemnastą, ryzyko kredytowe strony transakcji – dwudziestą siódmą, a zmiany stopy procentowej – trzydziestą siódmą¹³.

Koncentrowanie się wyłącznie na kilku podstawowych rodzajach ryzyka wydaje się niewystarczające w kontekście zagrożeń wykazywanych w różnego rodzaju bada-

¹¹ Problem ten dotyczy zarówno spółek działających na bardzo rozwiniętych rynkach kapitałowych (takich jak Wielka Brytania), jak i na rynkach ustabilizowanych, ale nie kluczowych z punktu widzenia światowej gospodarki (na przykład w Hiszpanii czy Kanadzie) oraz tych o stosunkowo niskim poziomie rozwoju (do których można zaliczyć rynek nigeryjski). Zob. P.M. Linsley, P.J. Shrivs, *Examining risk reporting in UK Public Companies*, „Journal of Risk Finance” 2005, Vol. 6, Issue 4, s. 292–305; L. Rodriguez Dominguez, L.C. Noguera Gamez, *Corporate reporting on risks: evidence from Spanish companies*, „Spanish Accounting Review” 2014, Vol. 2, No 17, s. 116–129; K. Lajlli, D. Zeghal, *A content analysis of risk management disclosures in Canadian annual reports*, „Canadian Journal of Administrative Sciences” 2005, Vol. 22, s. 125–142; M.U. Adamu, *Risk Reporting: A Study of Risk Disclosures in the Annual Reports of Listed Companies in Nigeria*, „Research Journal of Finance and Accounting” 2013, Vol. 4, No. 16, s. 140–147.

¹² AON plc jest działającą na skalę międzynarodową firmą, oferującą usługi w zakresie zarządzania ryzykiem, pośrednictwa ubezpieczeniowego i reasekuracyjnego oraz doradztwa w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim.

¹³ *Global risk management survey 2015*, AON 2015, [on-line] <<http://www.aon.com/2015GlobalRisk/attachments/2015-Global-Risk-Management-Report-230415.pdf>> [dostęp: 3.01.2016], s. 8.

niach i analizach obecnej sytuacji polityczno-gospodarczej. Potwierdzają to chociażby wyniki corocznych badań ankietowych opublikowanych przez FERMA – Federację Europejskiego Stowarzyszenia Zarządzania Ryzykiem (*the Federation of European Risk Management Association*), obejmujących specjalistów w zakresie zarządzania ryzykiem z 21 krajów reprezentujących różnorodne branże. W 2014 r. warunki ekonomiczne znalazły się dopiero na piątym miejscu w rankingu dziesięciu najważniejszych zagrożeń stojących przed ankietowanymi podmiotami. Natomiast ryzyko utraty płynności – razem z zadłużeniem – było ostatnim z umieszczonych w zestawieniu. Pozostałe w nim wyszczególnione, obejmowały czynniki o charakterze politycznym (potencjalną interwencję rządu oraz zmiany prawne i regulacyjne), zagrożenia związane z utratą reputacji i postrzeganiem marki, zgodność działania z obowiązującymi regulacjami, konkurencję, strategię rynkową i klientów, planowanie i realizację strategii, zasoby ludzkie oraz jakość produktów lub usług¹⁴.

Informacje o wskazanych czynnikach ryzyka i działaniach podejmowanych w celu jego utrzymywania na pożądanym bądź akceptowalnym poziomie, choć tak istotne dla największych giełdowych spółek, nie zawsze są – jak zostało wcześniej wykazane – zamieszczane w publikowanych przez nie sprawozdaniach finansowych. W konsekwencji te ostatnie mają ograniczoną wartość przy określaniu ekspozycji danego podmiotu na ryzyko, co nie tylko zmniejsza poziom transparentności spółki, ale utrudnia nadzorowanie procesu zarządzania ryzykiem podmiotom niezaangażowanym bezpośrednio w ten proces.

Rezygnacja z raportowania istotnych czynników ryzyka nie jest zresztą jedynym problemem. Analizowanym spółkom czasami brakuje również pewnej konsekwencji w ujmowaniu ryzyka, czego dobrym przykładem są zapisy ze skonsolidowanego sprawozdania finansowego Grupy Kapitałowej Tauron Polska Energia za rok 2014. Zgodnie z nimi: „Grupa narażona jest na ryzyko zmian stóp procentowych w związku z pozyskiwaniem kapitałów oprocentowanych zmienną stopą procentową i inwestowaniem w aktywa oprocentowane zmienną i stałą stopą procentową. Spółki Grupy są również narażone na materializację ryzyka związanego z utraconymi korzyściami w związku ze spadkiem stóp procentowych, w przypadku zadłużenia o stałym oprocentowaniu”¹⁵. Niezależnie jednak od tego, którą z powszechnie przyjętych miar ryzyka w tym przypadku zastosujemy¹⁶, stałe oprocent-

¹⁴ FERMA, *European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey 2014. 7th Edition*, Federation of European Risk Management Association, Brussels 2014, [on-line] <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2014/10/20141009-FERMA-BenchmarkingSurvey2014-v8-FINAL-FINAL.pdf>> [dostęp: 30.12.2015].

¹⁵ Grupa Kapitałowa TAURON Polska Energia S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodne z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej za rok zakończony dnia 31 grudnia 2014*, [on-line] <http://www.tauron.pl/tauron/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe/Documents/Tauron_Skonsolidowany_raport_roczny_2014.pdf> [dostęp: 28.12.2015], s. 91.

¹⁶ Powszechnie przyjętym jest podział miar ryzyka na trzy kategorie: miary zmienności (do których zaliczamy m.in. odchylenie standardowe analizowanych wielkości od ich wartości średniej lub oczekiwanej), miary zagrożenia (na przykład wartości narażonej na ryzyko VaR) i miary wrażliwości.

towanie zadłużenia spółki owego ryzyka nie zwiększa – a takie wnioski można by wyciągnąć z powyższych zapisów – choć oczywiście wiąże się z powstaniem kosztu utraconych korzyści. Ten jednak sam w sobie nie powinien być utożsamiany z ryzykiem. W przypadku utrzymania przytoczonego wyżej sposobu ujmowania ryzyka należałoby również stwierdzić, iż wykorzystywane przez spółkę instrumenty zabezpieczające ryzyko walutowe (czyli walutowe kontrakty *forward*) i ryzyko zmian stopy procentowej (czyli swapy procentowe) z jednej strony zmniejszają wskazane rodzaje ryzyka, ograniczając poziom zmienności realizowanych przepływów pieniężnych i wyniku finansowego, z drugiej generują inne, narażając spółkę „na materializację ryzyka związanego z utraconymi korzyściami” (co jest specyfiką transakcji zabezpieczających mających charakter hedgingu). Takie rozumowanie byłoby oczywiście błędne. Narażenie na ryzyko zmiany stóp procentowych w przypadku instrumentów finansowych o stałym oprocentowaniu może natomiast dotyczyć potencjalnej zmiany ich wartości godziwej będącej następstwem wzrostu lub spadku rynkowych stóp procentowych. Wykazanie takiego ryzyka wymagałoby jednak zamieszczenia zupełnie innego zapisu w raporcie spółki. Wskazana niekonsekwencja odnośnie do sposobu ujmowania ryzyka finansowego sugeruje więc niezrozumienie jego istoty przez osoby sporządzające i zatwierdzające sprawozdania finansowe Grupy Tauron. Taka sytuacja wydaje się nieakceptowalna w podmiocie zaliczanym do grona największych spółek giełdowych.

Wrażliwość wyniku finansowego na zmiany głównych czynników ryzyka rynkowego

Identyfikacja określonych czynników ryzyka nie jest jedynym problematycznym obszarem. Etap ten jest punktem wyjścia do pomiaru ryzyka, stwarzającym w praktyce jeszcze większe trudności. Przeprowadzane przez AON Polska badania wykazują, iż w odróżnieniu od firm zagranicznych, w których dominują formalne rejestry ryzyka oraz analizy ilościowe, wśród polskich firm najczęściej stosowanymi metodami identyfikacji i oceny ryzyka są „dyskusja, doświadczenie i intuicja kadry zarządzającej”¹⁷. Na tym tle spółki giełdowe sięgające po metody ilościowe, choć wykazujące stosowanie tych najmniej zaawansowanych, sprawiają wrażenie profesjonalnie pochodzących do szacowania ryzyka. Wrażenie takie starają się kreować nawet wówczas, gdy wskazany problem rozwiązują w sposób charakterystyczny dla ogółu polskich przedsiębiorstw. Ilustracją takiego podejścia jest znajdujący się w skonsolidowanym sprawozdaniu finansowym Grupy Kapitałowej Tauron Polska Energia za rok 2014 zapis: „Na potrzeby analizy wrażliwości na zmiany czynników ryzyka rynkowego Grupa Kapitałowa wykorzystuje metodę analizy scenariuszowej. Grupa wykorzystuje scenariusze eks-

¹⁷ M. Przywecki, J. Słobosz, R. Ziomko, *Zarządzanie*, op. cit., s. 10.

perckie odzwierciedlające subiektywną ocenę Grupy odnośnie do kształtowania się pojedynczych czynników ryzyka rynkowego w przyszłości¹⁸.

W odniesieniu do ryzyka walutowego i ryzyka zmian stopy procentowej (oraz sporadycznie ryzyka cenowego) wykazanie narażenia spółek giełdowych na podane czynniki sprowadza się do określania wrażliwości na nie przynajmniej jednej z następujących wielkości: wyniku finansowego (brutto lub netto), poszczególnych pozycji składających się na ten wynik (na przykład przychodów finansowych), wysokości kapitałów własnych lub wybranych pozycji bilansowych. W sprawozdaniu finansowym wykazywane są szacowane zmiany wyszczególnionych wyżej wielkości w przypadku wzrostu lub spadku danej zmiennej o założoną wartość (zazwyczaj wzrostu lub spadku kursu waluty o 5% albo wzrostu lub spadku stopy procentowej o jeden punkt procentowy), przy założeniu niezmienności pozostałych czynników wpływających na wspomniane pozycje. Podawana w raportach okresowych wrażliwość odzwierciedla w założeniu ryzyko faktycznie ponoszone przez daną spółkę, uwzględniając już efekt wdrożonych rozwiązań zmierzających do ograniczenia. Ujmuje bowiem wpływ stosowanych przez dany podmiot zabezpieczeń, w tym instrumentów pochodnych, ograniczających zmienność przepływów pieniężnych i określonych pozycji bilansowych.

Przyjmowana przez poszczególne spółki metodologia oceny wrażliwości wyniku finansowego i kapitałów własnych na poszczególne czynniki ryzyka jest jednak zróżnicowana, utrudniając odbiorcom sprawozdań finansowych ocenę faktycznego wpływu danego rodzaju ryzyka na wskazane wyżej wielkości, w szczególności w odniesieniu do innych – porównywalnych – podmiotów.

W wielu przypadkach można by również polemizować z założeniami stanowiącymi podstawę wyliczania wrażliwości przepływów pieniężnych, wyniku finansowego czy pozycji bilansowych na zmiany określonych czynników. Na przykład w skonsolidowanym raporcie rocznym Grupy Kapitałowej Tauron Polska Energia „za racjonalne możliwe do zaistnienia zmiany kursów walutowych w horyzoncie do daty następnego sprawozdania finansowego”, będące podstawą szacowania wrażliwości wyniku finansowego brutto, uznano zmiany kursu euro o 7,7%, czeskiej korony o 8,37% i dolara amerykańskiego o 12,89%¹⁹. Ten poziom zmian wskazanych kursów walutowych należałoby jednak uznać za prawie pewny, a nie „możliwy do zaistnienia”. Podobne – niewystarczająco przewidujące – podejście do możliwych do zaistnienia zmian kursu poszczególnych walut mieli również podejmujący w latach 2007–2008 decyzje o angażowaniu polskich spółek w walutowe transakcje terminowe (w szczególności w niesymetryczne struktury opcyjnie określone później mianem „toksycznych”), co w konsekwencji doprowadziło do ich wielomilionowych strat i upadłości części podmiotów w momencie nagłego osłabienia się kursu złotego.

¹⁸ Grupa Kapitałowa TAURON Polska Energia S.A., *Skonsolidowane*, op. cit., s. 93.

¹⁹ *Ibidem*, s. 94.

Zróznicowana efektywność stosowanych zabezpieczeń w zakresie ryzyka walutowego

Wrażliwość wyniku finansowego bądź określonych pozycji bilansowych – jeśli jest właściwie oszacowana – pokazuje jednak potencjalny wpływ poszczególnych czynników ryzyka na te właśnie wielkości. W analizowanym okresie w rozpatrywanej grupie podmiotów do pełnej eliminacji ponoszonego ryzyka walutowego poprzez zawierane transakcje zabezpieczające doprowadziła jedynie Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel „Bogdanka” – na dzień 31 grudnia 2014 r. nie posiadała ona narażonych na ryzyko walutowe instrumentów finansowych innych niż zabezpieczone kontraktami forward²⁰. Spółka Eurocash uznała ryzyko walutowe za zagrożenie nieistotne dla działalności Grupy z uwagi na przeprowadzanie większości rozliczeń w walucie krajowej (choć wskazała w swoim raporcie zasadę zabezpieczania „istotnych transakcji” poprzez zakup i sprzedaż instrumentów pochodnych)²¹.

Pozostałe podmioty wykazywały narażenie na zmiany kursu jednej lub większej liczby walut obcych (tj. innych niż waluta funkcjonalna)²², co oznaczało, iż ewentualne ograniczenie ponoszonego ryzyka walutowego następowało jedynie do określonego poziomu. Na podstawie publikowanych danych finansowych nie da się jednak stwierdzić, czy poziom ten był wynikiem świadomie podjętej decyzji, czy jedynie skumulowanym rezultatem szeregu zawartych transakcji – „pierwotnych” i zabezpieczających.

Brak możliwości dokonania powyższej oceny wynika między innymi ze stosunkowo częstego stosowania tzw. hedgingu naturalnego, zapewniającego „walutowe dopasowanie” wpływów i wydatków danej jednostki bądź jej aktywów i zobowiązań. Spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 przynajmniej częściowo starały się wykorzystać związane z tym obszarem szanse. Zazwyczaj nie wykazywały jednak w sporządzanych przez siebie sprawozdaniach wyraźnych relacji pomiędzy pozycjami w ten sposób zabezpieczanymi i pozycjami mającymi stanowić odpowiednie zabezpieczenie. Utrudnia to ocenę, na ile rozpatrywana grupa podmiotów świadomie wykorzystuje istniejące w tym zakresie możliwości, precyzyjnie dopasowując walutowe wpływy do wydatków, a aktywa do zobowiązań.

Hedging naturalny nie jest jednak jedyną dostępną metodą ograniczania ponoszonego ryzyka walutowego. Alternatywę stanowi wykorzystanie instrumentów pochodnych. Ich stosowanie w charakterze zabezpieczeń deklarowała zdecydowana większość objętych analizą spółek. W analizie uwzględniono jednak wyłącznie transakcje faktycznie zawierane, a nie te, których stosowanie było dopuszczalne w myśl obowią-

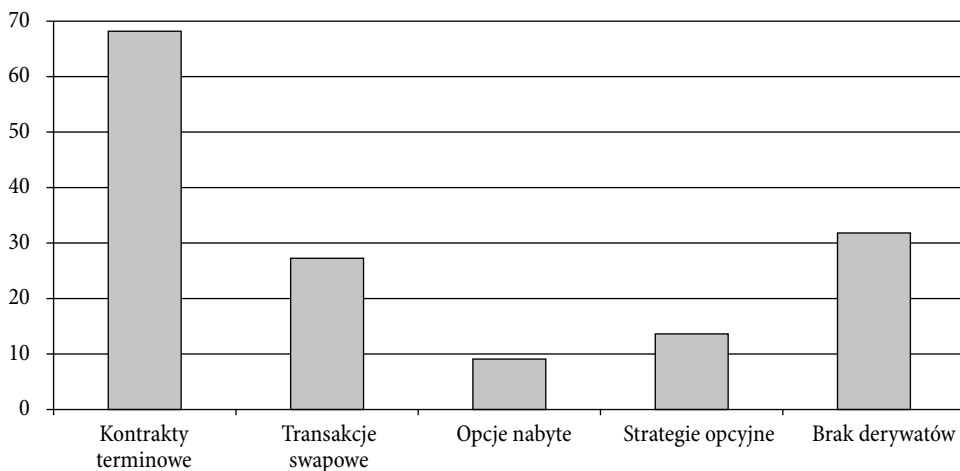
²⁰ Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A., Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2014 roku, [on-line] <http://ri.lw.com.pl/pub/files/pl_raporty_okresowe/FY_2014/GK_LWB/Sprawozdanie_Finansowe_GK_LW_Bogdanka_za_2014.pdf> [dostęp: 29.12.2015], s. 30.

²¹ Grupa Kapitałowa Eurocash S.A., Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za okres od 1 stycznia 2014 roku do 31 grudnia 2014 roku, [on-line] <<http://eurocash.pl/pub/pl/uploaddocs/raporty-okresowe/eurocash-skonsolidowany-raport-roczny-2014-pl.1427441534.pdf>> [dostęp: 29.12.2015], s. 210.

²² Walutą funkcjonalną w analizowanej grupie spółek nie zawsze była polski złoty.

zujących w danej spółce regulacji wewnętrznych (w szczególności zapisów opracowanej polityki zabezpieczeń). Za wystarczające do uznania, że dany instrument jest w spółce wykorzystywany, przyjęto wykazanie zawarcia przynajmniej jednej transakcji określonego rodzaju (niebędącej transakcją zamykającą wcześniej otwarte pozycje) w objętym analizą okresie lub posiadanie danego instrumentu na koniec okresu sprawozdawczego. Rezultaty przeprowadzonych badań przedstawia poniższy wykres.

Wykres 1. Odsetek niefinansowych spółek wchodzących w skład indeksu WIG30 wykorzystujących instrumenty pochodne zabezpieczające ryzyko walutowe



Źródło: opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych za rok 2014 publikowanych przez objęte badaniem spółki

W analizowanym okresie 32% rozpatrywanych podmiotów nie ograniczało ryzyka walutowego za pomocą instrumentów pochodnych. Ich udział w grupie badanych przedsiębiorstw jest znacznie wyższy, niż można byłoby tego oczekiwać. Pozostałe spółki korzystały, co prawda, ze wspomnianych instrumentów w celu zmniejszenia posiadanej ekspozycji walutowej, jednak wybieranymi w praktyce były na ogół te najprostsze – forwardy walutowe stosowało 68% podmiotów. Drugim pod względem popularności instrumentem zabezpieczającym były transakcje swapowe, przeprowadzane przez 27% analizowanych spółek. Z opcji nabytych korzystało zaledwie 9% z nich, a ze strategii opcyjnych – 14%. Tymi ostatnimi były w praktyce korytarze walutowe, stanowiące złożenie opcji określających minimalne i maksymalne kursy wymiany waluty.

Wyniki przeprowadzonych badań nasuwają wątpliwości, czy rezygnacja ze stosowania bardziej zaawansowanych narzędzi zarządzania ryzykiem walutowym wynika ze świadomie podjętej decyzji, opartej na przeprowadzonym wcześniej rachunku korzyści i kosztów, czy też stanowi konsekwencję niedostatków wiedzy decydentów. Polskie przedsiębiorstwa odmiennie od zachodnich, często wskazują ten właśnie

czynnik, jako uzasadniający niekorzystanie z dostępnych instrumentów²³. Mogłoby się wydawać, że problem ten nie dotyczy (a przynajmniej nie powinien dotyczyć) największych spółek giełdowych, jednak analiza przeprowadzanych przez nie transakcji zabezpieczających daje podstawy do kwestionowania takich założeń. Relatywnie niewielki stopień wykorzystania walutowych instrumentów pochodnych w charakterze zabezpieczeń pozwala na wyciągnięcie wniosku, iż firmy nie w pełni wykorzystują potencjał podnoszenia swojej wyceny za pomocą wspomnianych instrumentów.

Oparcie prowadzonych analiz na instrumentach faktycznie wykorzystywanych przez poszczególne spółki nie eliminuje również problemów związanych z możliwością „przeceniania” podjętych przez nie działań zmierzających do ograniczania ponoszonego ryzyka walutowego, czego przykładem jest między innymi Grupa Tauron Polska Energia. W jej skonsolidowanym raporcie zapisano, iż w 2014 r. w ramach zarządzania ryzykiem walutowym Grupa wykorzystywała kontrakty terminowe typu *forward*. W konsekwencji została ona uwzględniona w badaniu przy wyliczaniu odsetka podmiotów stosujących ten rodzaj zabezpieczenia. Na dzień 31 grudnia 2014 r. Grupa nie posiadała jednak żadnych instrumentów zaliczanych do wskazanej kategorii²⁴. Decyzja o rezygnacji ze stosowania instrumentów zabezpieczających została podjęta, pomimo że na koniec 2014 r. zobowiązania finansowe Grupy denominowane w euro przewyższały jej aktywa w samej walucie o 167 299 000 euro, co po przeliczeniu na walutę krajową oznaczało pozycję walutową netto w wysokości 713 079 000 złotych (a spółka posiadała dodatkowo ekspozycję na dwie inne waluty – dolara amerykańskiego i czeską koronę)²⁵. W rzeczywistości była zatem podmiotem, który w relatywnie niewielkim stopniu zabezpieczającym ponoszone ryzyko walutowe.

Ograniczone zabezpieczanie ryzyka stopy procentowej

Niezależnie do ewentualnych wątpliwości odnośnie do trafności wyboru określonych instrumentów ograniczających ryzyko walutowe, z publikowanych przez badane podmioty raportów wynika, że większość z nich podejmuje działania zmierzające do zmniejszenia wpływu zmian kursów walut na przepływy pieniężne, osiągnane wyniki, czy poszczególne pozycje bilansowe. Zupełnie inny obraz rozpatrywanych spółek wyłania się z analizy sposobu zarządzania przez nie ryzykiem stopy procentowej, choć ekspozycja na to ryzyko dotyczy wszystkich podmiotów.

Podjęcie działań zmierzających do ograniczenia wpływu tego czynnika na sytuację finansową spółki nie budzi żadnych wątpliwości w przypadku wykorzystania od-

²³ M. Kalinowski, *Ryzyko walutowe. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2012, s. 107.

²⁴ Jedyną posiadaną przez grupę transakcją zabezpieczającą ryzyko walutowe był *swap* procentowo-walutowy eliminujący ryzyko zmian kursu euro względem złotego w odniesieniu do kuponów odsetkowych od obligacji wyemitowanych w euro w ciągu całego okresu ich obowiązywania.

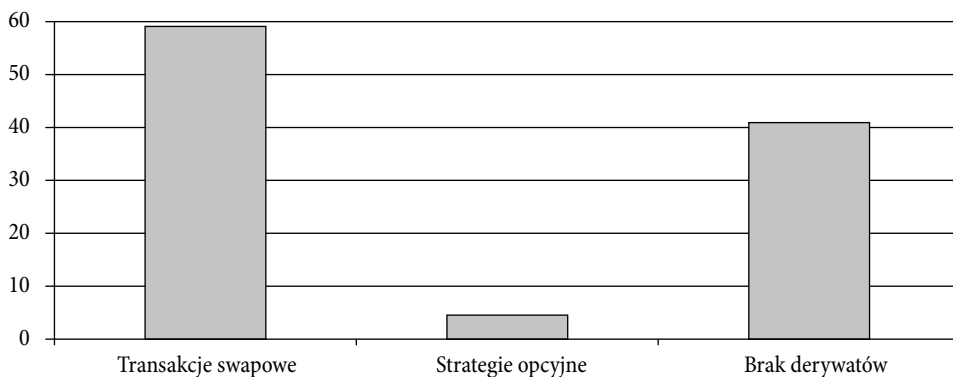
²⁵ Grupa Kapitałowa TAURON Polska Energia S.A., *Skonsolidowane*, op. cit., s. 92.

powiednich instrumentów pochodnych – przede wszystkim swapów stopy procentowej i swapów procentowo-walutowych. Niestosowanie wskazanych instrumentów nie oznacza automatycznie zaniechania zarządzania ryzykiem zmian stopy procentowej – dostępnych alternatyw jest bowiem znacznie więcej. Spółki w większości przypadków nie wykazują jednak rozwiązań mających zredukować wspomniane ryzyko albo poprzestają na bardzo ogólnikowych stwierdzeniach odnoszących się w większym stopniu do zamierzeń niż faktycznych działań, co nie pozwala ocenić, czy te ostatnie w ogóle nie są podejmowane, czy jedynie brakuje o nich wzmianki w raportach okresowych.

Choć *hedging* naturalny jest możliwy także w odniesieniu do ryzyka zmian stopy procentowej, niewiele spółek publikuje informacje o świadomym jego stosowaniu. Jeden z nielicznych wyjątków stanowi Grupa Kapitałowa Azoty, która w raporcie rocznym za rok 2014 wskazała, iż: „Część nadwyżki krajowych środków finansowych grupy jest objęta usługą cash-poolingu wirtualnego i oprocentowana według rynkowej stopy WIBOR 1M, wspólnej dla zbilansowanych ujemnych i dodatnich sald rachunków bieżących spółek z Grupy Azoty, co pozwala na efektywne stosowanie hedgingu naturalnego w tym zakresie”²⁶.

Przy powszechnym braku wykazywania w sporządzanych raportach konkretnych działań zmierzających do ograniczenia ryzyka stopy procentowej, pewien obraz zarządzania tym rodzajem ryzyka przez niefinansowe spółki wchodzące w skład indeksu WIG30 daje informacja o odsetku podmiotów wykorzystujących instrumenty pochodne zabezpieczające ryzyko zmiany stopy procentowej.

Wykres 2. Odsetek niefinansowych spółek wchodzących w skład indeksu WIG30 wykorzystujących instrumenty pochodne zabezpieczające ryzyko zmiany stopy procentowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie skonsolidowanych raportów rocznych za rok 2014 publikowanych przez objęte badaniem spółki

²⁶ Grupa Azoty S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2014 rok, przygotowane zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską*, [on-line] <http://tarnow.grupaazoty.com/files/0a013d8e/skonsolidowane_sprawozdanie_finance_2014.pdf> [dostęp: 29.12.2015], s. 103.

Ryzyka stopy procentowej za pomocą instrumentów pochodnych nie zabezpiecza 41% badanych jednostek. Swapy stopy procentowej lub swapy procentowo-walutowe wykorzystuje 59% spółek. W tej grupie tylko jedna dodatkowo stosuje bardziej złożone instrumenty pochodne ograniczające ryzyko zmian stopy procentowej – Grupa Kapitałowa Globe Trade Centre zawiera transakcje *collar*, będące strategią opcyjną stanowiącą złożenie opcji *cap* i opcji *floor*, pozwalającą na zabezpieczenie ryzyka stopy procentowej w pewnym korytarzu wahań stawki rynkowej w zdefiniowanym okresie.

Niestosowanie dostępnych instrumentów pochodnych zabezpieczających ryzyko zmian stopy procentowej, przy jednoczesnym wykazywaniu często znaczącej ekspozycji na to ostatnie, skłania do zastanowienia, czy analizowane spółki właściwie zarządzają ryzykiem stopy procentowej. Brak wyjaśnień odnośnie do przyczyn podjęcia takiej właśnie decyzji rodzi u odbiorców wątpliwości, co uzasadnia postulowanie, by zarządzający precyzowali w sprawozdaniach powody rezygnacji ze stosowania zabezpieczeń. Publikowane raporty takich informacji nie zawierają, natomiast zdarzają się przypadki tuszowania pewnych „niedostatków” w zakresie zarządzania ryzykiem finansowym spółki. Jasno określone cele zarządzania poszczególnymi jego obszarami, połączone z prezentacją ogólnikowo ujętych zakładanych w tym zakresie działań, mają sugerować odbiorcom, iż wdrażane w danym podmiocie rozwiązania są efektywne i prowadzą do kształtowania ryzyka na optymalnym dla niego poziomie. Jednakże wnikliwa analiza danych i szczegółowych zapisów zamieszczanych na kolejnych stronach owych sprawozdań niejednokrotnie dowodzi, iż takie deklaracje nie znajdują odzwierciedlenia w działaniach rzeczywiście podejmowanych. Problem ten znacznie częściej dotyczy zarządzania ryzykiem stopy procentowej niż ryzykiem walutowym. Jednym z przykładów ilustrujących opisaną sytuację jest wspomniana rozbieżność widoczna w raportach okresowych Grupy Azoty. W jej skonsolidowanym rocznym sprawozdaniu finansowym za rok 2014 wskazano, iż „celem zarządzania ryzykiem finansowym w Grupie Azoty jest zminimalizowane wpływu czynników rynkowych, takich jak kursy rynkowe i stopy procentowe, na zatwierdzone w budżecie grupy kapitałowym na dany rok podstawowe parametry finansowe (wynik finansowy, wielkość przepływów pieniężnych) z wykorzystaniem hedginu naturalnego i instrumentów pochodnych”. W dalszej części sprawozdania stwierdzono jednak, że „Grupa nie zabezpieczała w 2014 r. ryzyka zmian stopy procentowej”. Przedstawiono również faktyczne działania – a w zasadzie ich brak – w zakresie ograniczania ryzyka zmian stóp procentowych, wyjaśniając, że obejmują one „bieżące monitorowanie sytuacji na rynku pieniężnym”²⁷. Uzupełniająca, przytoczona wcześniej, wzmianka o tym, że nieokreślona bliżej część nadwyżki krajowych środków finansowych jest objęta usługą *cash-poolingu* pozwalającego na wykorzystanie hedgingu naturalnego nie zmienia zasadniczo obrazu działań spółki w zakresie zarządzania ryzykiem stopy procentowej.

²⁷ Ibidem, s. 98, 103.

Trudności z weryfikacją sposobu zabezpieczania innych rodzajów ryzyka

Sposób ograniczania przez spółki ryzyka walutowego jest znacznie częściej i bardziej szczegółowo przez nie prezentowany w sprawozdaniach finansowych niż działania podejmowane w zakresie zarządzania ryzykiem stopy procentowej. Te ostatnie są jednak i tak precyzyjniej opisane niż rozwiązania stosowane odnośnie do zarządzania pozostałymi rodzajami ryzyka.

W odniesieniu do ryzyka cenowego – niezależnie od jego źródła – znaczna część spółek poprzestaje na stwierdzeniu, iż jest ono częścią ponoszonego przez nie ryzyka rynkowego, czasami uzupełniając to wskazaniem kategorii dóbr (czyli surowców, towarów, produktów, usług bądź aktywów finansowych będących przedmiotem inwestycji), których zmiana ceny w największym stopniu wpływa na generowane przez nie przepływy, wynik finansowy czy poszczególne pozycje bilansowe. Niewiele analizowanych spółek określa wrażliwość przynajmniej jednej z podanych wielkości na zmiany cen określonych dóbr. Wśród nich można wyodrębnić podmioty podejmujące liczne i szczegółowo opisane w publikowanych raportach działania, zmierzające do ograniczenia ryzyka cenowego. Podmioty te ciągle stanowią jednak mniejszość w rozpatrywanej grupie.

Znaczna część największych spółek giełdowych nie prezentuje również narzędzi i instrumentów wykorzystywanych w procesie zarządzania płynnością. Jedynym stosunkowo często stosowanym – i wykazywanym w raportach – jest *cash-pooling*. Nierzadko emitenci poprzestają jednak na lakonicznych stwierdzeniach, takich jak to zawarte w skonsolidowanym sprawozdaniu Grupy Asseco za rok 2014, mówiące że: „Spółka monitoruje ryzyko braku funduszy za pomocą okresowego planowania płynności, uwzględniające terminy wymagalności/zapadalności aktywów i zobowiązań oraz prognozowane przepływy pieniężne z działalności operacyjnej”²⁸. Wartość informacyjną takiego sformułowania należy uznać za „zerową”.

W publikowanych sprawozdaniach brakuje również informacji pozwalających na ocenę rozwiązań wykorzystywanych przez poszczególne podmioty w zakresie zarządzania ryzykiem kredytowym. Problem ten dotyczy także tych spółek, które stosunkowo szczegółowo opisują działania podejmowane w zakresie zarządzania ryzykiem walutowym i ryzykiem stopy procentowej (pozwalając tym samym na weryfikację ich efektywności). Widoczne jest o między innymi w raporcie rocznym Grupy Kapitałowej Orange Polska za 2014 rok. Jego składająca się z kilku zdań część dotycząca zarządzania ryzykiem kredytowym wskazuje jako główny cel podejmowanie „działań zapewniających, że klienci i kontrahenci są zawsze w stanie zapłacić kwoty należne

²⁸ Grupa Asseco Poland S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Asseco za rok zakończony dnia 31 grudnia 2014 roku sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej zatwierdzonymi przez UE*, [on-line] <https://inwestor.asseco.com/files/inwestor/uploads/rs14_acp_skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_gk_asseco_poland_s.a.pdf> [dostęp: 30.12.2015], s. 119.

Grupie”. W sytuacji gdy określony odsetek klientów bądź kontrahentów zalega z płatnościami wynikającymi z zawartych umów, a jakaś ich część staje się nieściągalna należy uznać, iż Grupa wyznaczonego sobie celu nie realizuje. W rzeczywistości jest to kwestia jego błędnego zdefiniowania, a nie powód uznania, iż zarządzający faktycznie nie radzą sobie z zarządzaniem ryzykiem kredytowym. Brakuje natomiast podstawy do oceny podejmowanych w tym zakresie działań, którą nie mogą stać się ogólnikowe zapisy raportu rocznego. Zgodnie z nimi podlegający kontroli członek Zarządu ds. Finansów Komitet Kredytowy „koordynuje i konsoliduje działania z zakresu zarządzania ryzykiem kredytowym w Grupie obejmujące: ocenę ryzyka kredytowego klientów, monitorowanie sytuacji biznesowej i finansowej klientów oraz zarządzanie należnościami i złymi długami”. Wymienione działania w jakimś zakresie podejmuje każdy obecny na rynku podmiot prowadzący działalność gospodarczą, nawet indywidualny przedsiębiorca. Zamieszczona w raporcie uzupełniająca wzmianka o tym, że „polityka oraz zasady zarządzania ryzykiem kredytowym w ramach Grupy zostały zatwierdzone przez Komitet Kredytowy” nie wnosi istotnych dodatkowych informacji²⁹.

Skuteczność działań badanych spółek w zakresie zarządzania ryzykiem płynności i ryzykiem kredytowym mogą być oceniane jedynie poprzez ich efekty – czyli utrzymanie zdolności do realizacji zapadających zobowiązań i stopień wywiązywania się przez kontrahentów z umownych zobowiązań. Publikowane przez te podmioty informacje w większości przypadków nie pozwalają natomiast na weryfikację tego, czy sam proces zarządzania wskazanymi rodzajami ryzyka jest zorganizowany właściwie, a spółka w maksymalnym stopniu wykorzystuje dostępne narzędzia go wspomagające.

Zakończenie

Stwierdzenia największych spółek giełdowych odnoszące się do zarządzania ryzykiem, takie jak te znajdujące się w raporcie rocznym Grupy Tauron o „świadomym i prowadzonym w sposób odpowiedzialny zarządzaniu ryzykiem”, opartym na polityce zarządzania „będącej zbiorem zasad i standardów zgodnych z najlepszymi praktykami w tym zakresie” należy uznać za niewiele wnoszące slogany³⁰. Wnikliwa analiza działań faktycznie przez te podmioty podejmowanych wskazuje bardzo wiele obszarów wymagających poprawy.

Punktem wyjścia powinna być zmiana sposobu raportowania ryzyka i wykazywania działań nakierowanych na jego kontrolowanie lub ograniczanie. Spółki w publikowanych sprawozdaniach koncentrują uwagę na „standardowych” czynnikach ryzyka, których znaczenie stopniowo maleje, pomijając w większości przypadków te wykazywa-

²⁹ Grupa Kapitałowa Orange Polska, *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2014 roku sporządzone według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej*, [on-line] <http://www.orange-ir.pl/sites/default/files/Skonsolidowany_Raport%20roczny_2014.pdf> [dostęp: 30.12.2015], s. 33.

³⁰ Grupa Kapitałowa TAURON Polska Energia S.A., *Skonsolidowane*, op. cit., s. 87.

ne w prowadzonych badaniach jako kluczowe. Szacując ponoszone w danym obszarze ryzyko, często wybierają rozwiązania nieprezentujące stopnia istniejącego faktycznie zagrożenia. Nie zawsze wykazują również, czy rzeczywiście i przy użyciu jakich narzędzi danym ryzykiem zarządzają. Wyłaniający się z dokonanych analiz obraz jakości zarządzania poszczególnymi obszarami ryzyka tego samego podmiotu zazwyczaj jest zróżnicowany – badane przedsiębiorstwa najlepiej sobie radzą z ryzykiem walutowym.

W świetle powyższych wniosków spójne i kompleksowe podejście największych giełdowych spółek do zarządzania ryzykiem jest raczej deklaracją niemającą odzwierciedlenia w prezentowanych rozwiązaniach, niż dającą się zaobserwować praktyką działania. Brakuje podstaw do jednoznacznego stwierdzenia, że wspomniane podmioty właściwie zarządzają własnym ryzykiem. Efektywne ograniczanie wpływu jednego czynnika na rezultaty prowadzonej działalności nie może być utożsamiane z poprawnym funkcjonowaniem całego systemu.

Ocena tego ostatniego byłaby łatwiejsza dzięki uwidocznieniu w publicznie dostępnych raportach rewizji stosowanych praktyk, stanowiącej kolejny po wdrożeniu metod zarządzania ryzykiem etap tego procesu. Wykazanie uzyskiwanej – bądź nie – dzięki wykorzystaniu instrumentów pochodnych stabilizacji wyników poprzez zestawienie tych faktycznie osiągniętych z tymi, które zostałyby zrealizowane mimo braku transakcji zabezpieczających jest jedną z możliwych w tym zakresie alternatyw. Koncepcja ta stanowiłaby pewną modyfikację narzuconego w kodeksie dobrych praktyk wymogu zestawiania prognoz finansowych z ostatnich pięciu lat z informacją o stopniu ich realizacji, wprowadzonego zapewne po to, by powstrzymać zarządzających przez składaniem nierealnych obietnic.

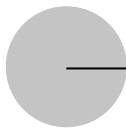
Te ostatnie dotyczą również ograniczania wpływu poszczególnych czynników ryzyka na osiągnięte przez spółki wyniki. Wprowadzenie nowych zasad ładu korporacyjnego samo w sobie niewiele w tym zakresie zmieni. Potwierdzenie formalnego stosowania dobrych praktyk dotyczących systemów i funkcji wewnętrznych nie jest równoznaczne z posiadaniem skutecznego systemu zarządzania ryzykiem, a tego w rzeczywistości oczekuje się od notowanych na giełdzie podmiotów. Wychwycenie popełnianych błędów jest punktem wyjścia do usprawnienia funkcjonowania całego procesu bądź poprawy sposobu prezentacji jego działania, którego wymaga znaczna część największych spółek giełdowych. Utrwalanie owych błędów będzie tworzyło złe wzorce do naśladowania dla mniejszych podmiotów, w wielu przypadkach postawionych przez nowe zasady ładu korporacyjnego przed koniecznością zmiany dotychczas stosowanego podejścia do ryzyka.

Literatura

- Adamu M.U., *Risk Reporting: A Study of Risk Disclosures in the Annual Reports of Listed Companies in Nigeria*, „Research Journal of Finance and Accounting” 2013, Vol. 4, No. 16.
- Bodie Z., Merton R., *Finanse*, PWE, Warszawa 2003.

- Developments in Corporate Governance and Stewardship 2014*, Financial Reporting Council, London 2015, [on-line] <<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewardsh.pdf>> [dostęp: 30.01.2016].
- Developments in Corporate Governance and Stewardship 2015*, Financial Reporting Council, London 2016, [on-line] <[https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewa-\(1\).pdf](https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/Developments-in-Corporate-Governance-and-Stewa-(1).pdf)> [dostęp: 30.01.2016].
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW 2016*, GPW, Warszawa 2015, [on-line] <http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/RG/DPSN2016__GPW.pdf> [dostęp: 20.12.2015].
- Dobre Praktyki Spółek Notowanych na GPW – Załącznik do Uchwały nr 19/1307/2012 Rady Giełdy z dnia 21 listopada 2012 r.*, GPW, Warszawa 2012, [on-line] <http://static.gpw.pl/pub/files/PDF/dobre_praktyki/dobre_praktyki_16_11_2012.pdf> [dostęp: 20.12.2015].
- FERMA, *European Risk and Insurance Report. Executive Summary of the FERMA Risk Management Benchmarking Survey 2014. 7th Edition*, Federation of European Risk Management Association, Brussels 2014, [on-line] <<http://www.ferma.eu/app/uploads/2014/10/20141009-FERMA-BenchmarkingSurvey2014-v8-FINAL-FINAL.pdf>> [dostęp: 30.12.2015].
- Gatzert N., Martin M., *Determinants and Value of Enterprise Risk Management: Empirical Evidence From the Literature*, „Risk Management and Insurance Review”, 2015, Vol. 18.
- Global risk management survey 2015*, AON 2015, [on-line] <<http://www.aon.com/2015GlobalRisk/attachments/2015-Global-Risk-Management-Report-230415.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].
- Grupa Asseco Poland S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe Grupy Asseco za rok zakończony dnia 31 grudnia 2014 roku sporządzone zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej zatwierdzonymi przez UE*, [on-line] <https://inwestor.asseco.com/files/inwestor/uploads/rs14_acp_skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_gk_asseco_poland_s.a.pdf> [dostęp: 30.12.2015].
- Grupa Azoty S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za okres 12 miesięcy kończących się 31 grudnia 2014 rok, przygotowane zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej, które zostały zatwierdzone przez Unię Europejską*, [on-line] <http://tarnow.grupaazoty.com/files/0a013d8e/skonsolidowane_sprawozdanie_finansowe_2014.pdf> [dostęp: 29.12.2015].
- Grupa Kapitałowa Eurocash S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za okres od 1 stycznia 2014 roku do 31 grudnia 2014 roku*, [on-line] <<http://eurocash.pl/pub/pl/uploaddocs/raporty-okresowe/eurocash-skonsolidowany-raport-roczny-2014-pl.1427441534.pdf>> [dostęp: 29.12.2015].
- Grupa Kapitałowa Lubelski Węgiel „Bogdanka” S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok obrotowy od 1 stycznia do 31 grudnia 2014 roku* [on-line] <http://ri.lw.com.pl/pub/files/pl_raporty_okresowe/FY_2014/GK_LWB/Sprawozdanie_Finansowe_GK_LW_Bogdanka_za_2014.pdf> [dostęp: 29.12.2015].
- Grupa Kapitałowa Orange Polska, *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe za rok zakończony 31 grudnia 2014 roku sporządzone według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej*, [on-line] <http://www.orange-ir.pl/sites/default/files/Skonsolidowany_Raport%20roczny_2014.pdf> [dostęp: 30.12.2015].
- Grupa Kapitałowa TAURON Polska Energia S.A., *Skonsolidowane sprawozdanie finansowe zgodnie z Międzynarodowymi Standardami Sprawozdawczości Finansowej za rok zakończony dnia 31 grudnia 2014*, [on-line] <http://www.tauron.pl/tauron/relacje-inwestorskie/raporty-okresowe/Documents/Tauron_Skonsolidowany_raport_roczny_2014.pdf> [dostęp: 28.12.2015].
- Kalinowski M., *Ryzyko walutowe. Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa 2012.
- Lajili K., Zeghal D., *A content analysis of risk management disclosures in Canadian annual reports*, „Canadian Journal of Administrative Sciences”, 2005, Vol. 22.
- P.M. Linsley, P.J. Shrives, *Examining risk reporting in UK Public Companies*, „Journal of Risk Finance”, 2005, Vol. 6.

- Ożga P., *Instrumenty pochodne w spółkach notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie*, „Gospodarka Narodowa”, 2012, nr 4.
- Przywecki M., Słobosz J., Ziomko R., *Zarządzanie ryzykiem i ubezpieczeniami w firmach w Polsce. Raport Aon Polska 2013/2014*, AON, Warszawa 2013, [on-line] <<http://www.polrisk.pl/wp-content/uploads/2013/05/AON-Raport-2013-2014.pdf>> [dostęp: 3.01.2016].
- Puchalska K., Tymoczko I., *Szerokie ujęcie ekspozycji polskich przedsiębiorstw niefinansowych. Źródła i skala ekspozycji oraz metody zarządzania ryzykiem walutowym*, „Narodowy Bank Polski. Materiały i Studia”, 2013, z. 293.
- Rodriguez Dominiguez L., Noguera Gamez L.C., *Corporate reporting on risks: evidence from Spanish companies*, „Spanish Accounting Review” 2014, Vol. 17.
- Szułdrzyński K., *Nowe Dobre Praktyki. Dobre ... dla kogo?*, „Parkiet”, 2015, nr 286.
- The UK Corporate Governance Code*, Financial Reporting Council, London 2014, [on-line] <<https://www.frc.org.uk/Our-Work/Publications/Corporate-Governance/UK-Corporate-Governance-Code-2014.pdf>> [dostęp: 30.01.2016].
- Tychmanowicz P., *Stosowanie dobrych praktyk przynosi realne korzyści*, „Parkiet Plus”, 2015, [on-line] <<http://www.parkiet.com/artukul/1449352-Stosowanie-dobrych-praktyk-przynosi-realne-korzysci.html?p=2>> [dostęp: 30.12.2015].



Nowoczesne rozwiązania organizacyjne jako determinanty sprawnego zarządzania procesowymi jednostkami samorządu terytorialnego

Wprowadzenie

Jednostki samorządu terytorialnego (JST) są organizacjami, przed którymi współcześnie oraz w najbliższej przyszłości stoją ogromne wyzwania związane z reformą modelu ich funkcjonowania. Te często tradycyjnie (funkcjonalnie) działające organizacje zmuszone są do dokonywania zmian, które obejmują fundamentalne obszary ich działania, często głęboko zakorzenione w świadomości pracujących w nich zasobów ludzkich. W ten sposób rodzi się sytuacja, w której ścierają się ze sobą dwie siły o przeciwnych biegunach – z jednej strony organizacje o silnej orientacji tradycyjnej, z drugiej współczesne wyzwania zmuszające do przeprowadzania fundamentalnych reform i głębokich zmian organizacyjnych.

JST poddawane są presji zmian pośrednio przez nowe okoliczności ich funkcjonowania, a bezpośrednio przez coraz częściej pojawiające się zapisy w dokumentach rządowych oraz na poziomie UE, które obligują JST do dokonywania zmian. Jednym z najczęściej pojawiających się wątków jest konieczność przyjęcia perspektywy procesowej w bieżącym funkcjonowaniu JST, co wiąże się z koniecznością wdrożenia zarządzania procesowego i sprawnego bieżącego zarządzania organizacją procesową. Dla wielu JST jest to ogromne wyzwanie zarówno w sferze organizacyjnej, jak i mentalnej.

Należy podkreślić, że wdrożenie zarządzania procesowego związane jest z koniecznością równoległego zastosowania szeregu innych nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych, które komplementarnie wspierają efektywne funkcjonowanie organizacji procesowej i których odpowiednie zrozumienie i zastosowanie jest jednym z podstawowych zadań władz JST w perspektywie nadchodzących zmian¹. Wdrożenie zarządzania

¹ M. Flieger, *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012, s. 7–11.

procesowego jest działaniem kompleksowym, wymagającym zmian fundamentalnych, których przeprowadzenie wymaga wiedzy dotyczącej zarówno nowoczesnych struktur sieciowych, wirtualnych, a także znajomości mechanizmów fraktalnych, zasad budowania potencjału wiedzy w organizacji, jak i możliwości wykorzystania doświadczeń wyspecjalizowanych organizacji zewnętrznych do usprawniania funkcjonowania JST².

Powyższe założenia powodują, że podstawowym celem niniejszego opracowania jest przedstawienie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych ze wskazaniem ich komplementarności w stosunku do zarządzania procesowego w JST, a także przedstawienie wyników badań w powyższym obszarze. Cele badawcze dotyczą w szczególności przedstawienia empirycznej oceny determinant zmian z perspektywy JST, oceny analizowanych kierunków zmian modelu funkcjonowania JST, a także oceny poziomu dojrzałości procesowej, na którym znajdują się badane JST. Tak postawione cele przyczynią się zdaniem autorów do lepszego zrozumienia wyzwań stojących przed JST, a także umożliwią pozyskanie specjalistycznej wiedzy teoretycznej oraz praktycznej, wynikającej z przedstawionych rozważań oraz rezultatów badań empirycznych.

Imperatyw zmian – wyzwania współczesnego zarządzania publicznego

Jak wspomniano we wstępie niniejszego opracowania, administracja publiczna stoi przed koniecznością przeprowadzenia głębokich zmian w modelu funkcjonowania, a wynika ona z szeregu czynników o charakterze obiektywnym, tzn. takich, na które JST nie mają wpływu. Fakt ten powoduje, że jedynym rozwiązaniem jest dostosowanie się do zmieniającego się otoczenia, zarówno zewnętrznego, jak i wewnętrznego. Dodatkowo konieczność zmian dostrzegana jest nie tylko przez władze JST oraz ich klientów, ale także przez regulatorów postulujących wprost kierunki zmian oraz czasokres ich wdrożenia³.

Najważniejsze czynniki determinujące konieczność fundamentalnych zmian przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Czynniki determinujące zmiany modelu funkcjonowania JST

Determinanty zmian
Rosnąca świadomość klientów JST związana z oczekiwaniami dotyczącymi efektywnego i skutecznego realizowania usług publicznych zaspakajających potrzeby lokalne.
Globalizacja powodująca wzrost mobilności kapitału pomiędzy granicami krajów oraz regionami skutkująca wzrostem poziomu konkurencji o nowe inwestycje pomiędzy JST.
Wzrost wiedzy i kompetencji nowej generacji pracowników JST, związany ze zmianą pokoleniową oraz ze zmianą w programach nauczania na kierunkach administracyjnych w kierunku zarządzania publicznego. Konieczność wykorzystania owego potencjału.

² P. Fingar, *Government's BPM Imperative*, CIO Magazine, 2005.

³ Strategia Sprawne Państwo 2020.

Determinanty zmian
Spadek kapitału publicznego oraz zaufania do JST skutkujący mniejszym zaangażowaniem mieszkańców w sprawy lokalne.
Konieczność zwiększenia efektywności działania JST w aspekcie czysto ekonomicznym, co związane jest z poszukiwaniem bardziej efektywnych sposobów zarówno funkcjonowania JST, jak i realizacji usług publicznych.
Postulatu związane z ochroną środowiska oraz zrównoważonym rozwojem.
Postępująca informatyzacja administracji publicznej.

Źródło: opracowanie własne

Na podstawie danych zawartych w tabeli 1 można stwierdzić, że czynniki wpływające na funkcjonowanie współczesnych JST mają zarówno charakter zewnętrzny, jak i wewnętrzny⁴. Dotyczą one mechanizmów w skali makro, a także mikro, co powoduje, że JST muszą sprostać pojawiającym się wyzwaniom, dokonując zmian na poziomie współpracy z otoczeniem, jak również na poziomie wewnętrznego modelu funkcjonowania. Organizacje te muszą stać się bardziej elastyczne, trafniej odczytywać potrzeby interesariuszy oraz efektywniej i skuteczniej je realizować⁵. JST muszą także wypracować mechanizmy współpracy i wykorzystania potencjału partnerów zewnętrznych oraz sposoby tworzenia i wykorzystania potencjału wiedzy wewnętrznych aktorów organizacyjnych. Stąd konieczność zastosowania w JST zarządzania procesowego oraz komplementarnych koncepcji zarządzania.

Zarządzanie procesowe w JST

Obecnie w JST często dostrzega się wyraźne podziały pomiędzy poszczególnymi obszarami (działami, komórkami, pracownikami) struktury organizacyjnej, wynikające głównie z tradycyjnego modelu funkcjonowania administracji publicznej, a także z pogłębiającej się specjalizacji⁶. Jest to zjawisko cechujące organizacje funkcjonalne, oparte na strukturach tradycyjnych. Taka atomizacja utrudnia proces koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi ogniwami łańcucha produkcyjnego, zwiększa czas wytworzenia produktów oraz wpływa na zwiększenie kosztów. Jednak największy problem takich struktur stanowi brak elastyczności działania, która jest niezbędna do skutecznej walki konkurencyjnej we współczesnych warunkach funkcjonowania administracji samorządowej. Turbulentna natura otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego współczesnych JST powoduje, że zmiany pojawiają się w sposób dynamiczny i nieoczekiwany, co wymaga od organizacji podejmowania szybkich i trafnych decyzji oraz umiejętności naturalnego dostosowania się do nowych wyzwań. Ważna jest

⁴ P. Shergold, *Pride in the Public Sector*, Speech delivered at the National Press Club, Canberra 2006.

⁵ B. Koźuch, *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2010.

⁶ A. Noworól, *Struktury organizacyjne w administracji publicznej. Modele struktur*, [on-line] <http://149.156.173.214/pliki/dydaktyczne/novorol/5_STRUKTURY.pdf> [dostęp: 5.11.2011].

koncentracja nie tylko na statycznym ujęciu struktury organizacyjnej, występująca często w organizacjach tradycyjnych, ale również na ujęciu dynamicznym⁷. Chodzi o optymalizację powiązań i mechanizmów współpracy pomiędzy wykonawcami działań składających się na proces prowadzący do wytworzenia wartości dodanej. Brak nacisku na perspektywę dynamiczną w organizacjach tradycyjnych prowadzi do spadku efektywności⁸ prowadzonych działań i może skutkować pogorszeniem ich pozycji konkurencyjnej⁹.

Biorąc pod uwagę ograniczenia urzędów o strukturach funkcjonalnych, proponuje się podejście ukierunkowane na procesy. Nowy paradygmat zakłada poziome spojrzenie na organizację, która stanowi zbiór wzajemnie przenikających się procesów. Stosuje się tutaj podejście systemowe, zakładające całościowe spojrzenie na organizację i na zmiany zachodzące w poszczególnych ogniwach (gniazdach) procesowych¹⁰. Dzięki takiej perspektywie następuje poprawa efektywności procesu projektowania oraz zarządzania organizacją, co sprzyja lepszemu zaspokojeniu potrzeb lokalnych i budowaniu przewagi konkurencyjnej¹¹. Rolą zarządzania procesami w JST jest przede wszystkim wspomniane wyżej zwiększenie sprawności działania całości przez poprawę funkcjonowania takich obszarów, jak:

- działania wykonywane przez pracowników – w aspekcie zasadności wykonywania poszczególnych działań oraz optymalizacji działań niezbędnych do wytworzenia wartości dodanej dla klienta wewnętrznego (kolejnego gniazda procesowego) oraz zewnętrznego;

- struktura organizacyjna – struktura ulega spłaszczeniu oraz uproszczeniu, co skutkuje ograniczeniem kosztów działalności, skróceniem czasu oraz trajektorii przebiegów komunikacyjnych i zwiększeniem elastyczności działania; ułatwiony staje się opis struktury w ujęciu przestrzennym oraz dynamicznym¹²;

- procesy decyzyjne – decyzje podejmowane są zwykle w miejscu powstawania problemów organizacyjnych; ograniczona jest liczba szczebli decyzyjnych;

- kontrola i odpowiedzialność – dzięki przypisaniu poszczególnym jednostkom odpowiedzialności za poszczególne elementy procesu; dominuje zjawisko samokon-

⁷ S. Nowosielski, *Procesy gospodarcze w organizacjach*, [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40.

⁸ K. Perechuda, A. Srzednicki, W. Cieśliński, *Zarządzanie procesem jako instrument doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie*, red. W. Wawak, t. 3, Wydawnictwo UJ, Kraków 2000.

⁹ M. Pietrzykowski, *Obszary konkurencyjności lokalnej*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łaźniewska, PWN, Warszawa 2009, s. 220.

¹⁰ M. Flieger, *Zarządzanie procesowe*, op. cit., s. 100–103.

¹¹ A.G. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWN, Warszawa 2000, s. 36; A.G. Rummler, *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać »białymi plamami« w strukturze organizacyjnej?*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne PWE, Warszawa 2000, s. 84.

¹² K. Łobos, *Organizacja przedsiębiorstwa wspierająca efektywność ekonomiczną*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2007; A. Potocki, *Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2007.

troli oraz kontroli klientów wewnętrznych w ramach podejścia marketingowego wewnątrz procesu;

– aspekt administracyjny – zdefiniowanie dokumentacji organizacyjnej oraz jej przepływów, dzięki czemu eliminuje się zbędną formalizację, niesłużącą tworzeniu wartości dodanej dla klienta;

– perspektywa klienta – jest dominująca dla pracowników organizacji; dotyczy ona ujęcia klienta wewnętrznego (kolejnego gniazda) oraz zewnętrznego; w ten sposób tworzy się swoiste tunele nawigowania (wartości dodanych) dla pracowników, co dodatkowo sprzyja samokontroli.

Sieciowe i wirtualne rozwiązania organizacyjne w JST

Współpraca sieciowa charakteryzuje się tym, że decyzje podejmowane przez organizacje uczestniczące w sieci mają często charakter kolektywny, choć w ramach wykonywanych operacji poszczególni uczestnicy mogą podejmować decyzje autonomicznie, poruszając się w tunelach nawigowania, wyznaczonych przez wartości dodane, które stanowią wyjścia tych operacji (obsługiwanych gniazd procesowych). Dlatego optymalizacja procesu wymaga od uczestniczących w nim organizacji uwzględniania wartości dodanych na poziomie mikro – pomiędzy poszczególnymi gniazdami procesowymi, oraz makro – w ramach realizowanej końcowej wartości dodanej (produktu końcowego). Wymaga to nie tylko stałej współpracy wszystkich uczestników sieci, ale również bieżącego i sprawnego systemu przepływu informacji pomiędzy gniazdami, a także pomiędzy organizacją sprawującą rolę właściciela procesu i poszczególnymi uczestnikami sieci. Stąd przyjmuje się, że po to, aby organizacja sieciowa sprawnie realizowała cały proces, konieczne jest wypracowanie stosownych mechanizmów współpracy i koordynacji, co zwykle wymaga przyjęcia dłuższego horyzontu współpracy.

Mechanizm koordynacji działań organizacji sieciowej wymaga istnienia tzw. brokera, którym zwykle jest organizacja centralna o uznanej reputacji¹³. W przypadku zadań realizowanych przez JST może ona pełnić taką funkcję, gdyż dysponuje szeroką bazą informacyjną oraz zapleczem administracyjno-infrastrukturalnym, koniecznym do prowadzenia działań koordynujących. Urząd przejmuje wtedy na siebie zadania związane z opisem oraz optymalizacją procesu, a następnie z wyborem potencjalnych realizatorów operacji procesowych i z nawiązaniem kontaktów kooperacyjnych, czyli wyborem organizacji, które zostaną zaproszone do współpracy w ramach sieci¹⁴. W dalszej kolejności JST dokonuje uszczegółowienia standardów współpracy, choć zgodnie z założeniami organizacji procesowej, działania poszczególnych wykonawców cechują się znaczną autonomią. Konieczne jest jednak wskazanie głównego celu

¹³ A. Saxenian, *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge 1994, s. 24.

¹⁴ G.B. Herrigel, *Industrial Constructions: The Sources of German Industrial Power*, Wiley Library, New York 1995, s. 101.

działań procesowych oraz powiązań międzyorganizacyjnych pomiędzy realizatorami poszczególnych operacji procesowych w celu umożliwienia właściwego wytyczenia tuneli nawigacyjnych przez uczestników sieci. Urząd jako broker może wykonywać określone działania procesowe lub pełnić jedynie funkcję koordynatora¹⁵.

Organizacja wirtualna ma za zadanie przetwarzać rozproszone zasoby wiedzy w wartość dodaną dla klienta¹⁶. Zasoby te znajdują się w różnych organizacjach, które na czas wykonania projektu łączą się dzięki sieci kontraktów w celu wytworzenia i dostarczenia produktu do zleceniodawcy¹⁷. Sieć kontraktów stanowi równocześnie istotę powiązań pomiędzy uczestnikami takiej organizacji, regulując jej strukturę organizacyjną oraz określając rolę, jaką poszczególne jednostki pełnią w tej strukturze. W ten sposób, współdziałające w ramach organizacji procesowej, organizacje-uczestnicy synchronizują w czasie rzeczywistym, tzw. kluczowe czynniki sukcesu, które są jednocześnie jednym z kryteriów ich doboru. Kluczowe czynniki sukcesu to przewagi konkurencyjne, które w swoich wyspecjalizowanych obszarach posiadają uczestnicy organizacji wirtualnej¹⁸. Dzięki temu oni również posiadają potencjały sukcesu, ponieważ jeżeli organizacja wirtualna składa się z organizacji najlepszych w branży, to wykreowana dzięki efektowi synergii wartość dla klienta powinna być optymalna¹⁹. Dodatkowo produkt wytwarzany jest w sposób najbardziej efektywny z możliwych, gdyż każdy uczestnik charakteryzuje się mikroefektywnością w swoim obszarze funkcjonowania.

Koncepcja organizacji wirtualnej dostarcza JST nowych perspektyw realizacji procesów z wykorzystaniem organizacji zewnętrznych, dobieranych na zasadzie posiadanych kluczowych kompetencji. W tym przypadku zatem urząd występuje jako integrator, a pożądaną wartością dodaną jest produkt/usługa, która jest wyjściem danego procesu. Proces budowy organizacji wirtualnej przez JST jest następujący:

- 1) identyfikacja procesu;
- 2) opis i optymalizacja procesu;
- 3) analiza i opis poświadczonych wartości dodanych wykonywanych przez poszczególne gniazda procesowe²⁰;
- 4) identyfikacja firm-uczestników oraz zaproszenie ich do współpracy;
- 5) negocjacje kontraktów pomiędzy uczestnikami;

¹⁵ R.E. Miles, Ch.C. Snow, *Organizations: New Concepts for New Forms*, „California Management Review” 1986, No. 3, s. 65.

¹⁶ K. Pechuda, *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 1997, s. 7.

¹⁷ M. Warner, M. Witzel, *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005, s. 183.

¹⁸ M. Brzozowski, *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 2, s. 7–11.

¹⁹ A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 3, s. 89.

²⁰ J. Żukowska, *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2009.

6) rozpoczęcie współpracy – koordynacja, monitoring oraz nawigowanie uczestników²¹;

7) rozliczenie procesu jednorazowego lub bieżące rozliczanie procesu o charakterze długoterminowym.

Opisana procedura umożliwia urzędowi wykorzystanie rozproszonych zasobów rynkowych do realizacji procesów urzędu gminy. Dzięki zaangażowaniu wyspecjalizowanych firm zewnętrznych urząd zwiększa efektywność procesu, co uwidacznia się w zastosowanym systemie mierników. Dodatkowo urząd nie musi utrzymywać zbędnych zasobów, które w tym przypadku zostają zidentyfikowane oraz dostarczone przez wyspecjalizowane firmy posiadające kluczowe czynniki sukcesu. Koncepcja ta jest zatem atrakcyjną alternatywą oraz komplementarnym uzupełnieniem sposobu realizacji procesów w JST.

Mechanizmy fraktalne w organizacji procesowej

Fraktale mogą funkcjonować w długim czasie względnie niezależnie, co wpływa na umiejętności podejmowania przez nie samodzielnych decyzji oraz na gotowość do ponoszenia odpowiedzialności za wykonywane działania, zmierzające do realizacji określonych celów. Bardzo ważną cechą fraktali – z punktu widzenia organizacji procesowej – jest samonawigowanie, nakierowane na tworzenie wartości dodanej dla klienta. Gniazda procesowe funkcjonują na podstawie prognozowaną wartość dodaną w ujęciu mikro oraz makro. W ten sposób, odczytując tę wartość, podejmują decyzję dotyczącą działań, które są konieczne do osiągnięcia wartości dodanej pożądaną przez kolejne gniazda procesowe (perspektywa mikro) oraz przez klienta ostatecznego (perspektywa makro). Bieżące odczytywanie potrzeb w ujęciu mikro i makro skutkuje odpowiednią rekonfiguracją procesu wtedy, gdy potrzeby te się zmieniają. Optymalizacja procesu odbywa się wówczas w sposób naturalny, ponieważ jego przebieg jest korygowany przez same fraktale lub przez właścicieli procesu, którzy dostrzegają taką potrzebę dla podniesienia skuteczności całego procesu. Należy także podkreślić, że wartość dodana generowana przez proces, składający się z gniazd procesowych, postrzeganych jako samonawigujące się fraktale, nie jest prostą sumą wartości dodanych wytwarzanych przez poszczególne gniazda, ponieważ zachodzi tu efekt synergii wartości mikro.

JST, które wdrażają struktury procesowe, muszą od pierwszego stopnia dojrzałości procesowej przyjmować perspektywę fraktalną ze względu na wzrost jej znaczenia wraz z przechodzeniem urzędu przez poszczególne poziomy dojrzałości. Jest to związane przede wszystkim z koniecznością dostosowania funkcjonowania zasobów ludzkich urzędu do zasad funkcjonowania organizacji procesowej. W urzędach działających

²¹ W. Mikułowski, A. Jezierska, *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej mając mniej?*, PWN, Warszawa 2009, s. 32.

w strukturach tradycyjnych nie występuje zjawisko autonomii oraz samonawigowania. Ograniczona jest również świadomość wartości dodanej w skali makro i mikro. Nie występują relacje rynkowe pomiędzy pracownikami urzędu i nie istnieje konieczność prowadzenia badań marketingowych wewnątrz procesu²². W związku z tym konieczne są bieżące szkolenia pracowników wykonawczych oraz szczebli kierowniczych, powodujące, że pracownicy urzędu zostaną przystosowani do funkcjonowania w nowej rzeczywistości. W szczególnych wypadkach konieczna może być wymiana pracowników, którzy nie potrafią przystosować się do zasad organizacji fraktalnej.

Tworzenie potencjału wiedzy organizacyjnej

W przypadku organizacji proces uczenia polega na możliwości doskonalenia działań dzięki gromadzeniu wiedzy przez pracowników, którzy w miarę nabywanych doświadczeń coraz lepiej rozumieją zasady funkcjonowania organizacji, jej cele oraz coraz lepiej dostosowują się do wymagań związanych ze stosowanymi metodami zarządzania²³. W miarę wzrostu doświadczenia pracowników ułatwiony staje się proces identyfikacji oraz eliminowania błędów, przez co wzrasta jakość zarządzania oraz jakość produktów/usług oferowanych przez organizację. W JST działających procesowo jest to szczególnie ważne ze względu na dużą niezależność gniazd procesowych, które muszą samodzielnie ustalać dolne i górne ograniczenia tuneli nawigowania w celu realizacji wartości dodanych oczekiwanych przez kolejne gniazdo-klienta. W wewnątrzorganizacyjnych relacjach rynkowych szczególnie ważna jest umiejętność modyfikowania zachowań (działań) zgodnie z otrzymanywanym w wyniku bieżących badań feedbackiem²⁴. W ten sposób eliminowane są wcześniejsze błędy, możliwe staje się ich unikanie w innych procesach dzięki istnieniu bazy wiedzy, a także następuje lepsze dostosowanie pracowników do oczekiwań odbiorców wewnątrz procesu. Ten sam mechanizm ma zastosowanie w stosunku do klientów końcowych urzędu (interesariuszy), których oczekiwania wyznaczają tunele makro.

W kontekście analizowanych wcześniej koncepcji organizacji sieciowej, fraktalnej oraz wirtualnej, zarządzanie wiedzą przyjmuje nowe konteksty dotyczące dyfuzji wiedzy w sieci oraz wiedzy integratora i partnerów strategicznych, którzy mają dostęp do wiedzy niejawniej organizacji²⁵. JST, których celem jest usprawnienie funkcjonowania przez wdrożenie zarządzania procesowego, powinien wykorzystać w praktyce wymienione konteksty zarządzania wiedzą, ponieważ ułatwiają one wypracowanie nowego modelu funkcjonowania urzędu, opartego na samodzielności, innowacyjności, auto-

²² W. Mikułowski, A. Jezierska, *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej mając mniej?*, PWN, Warszawa 2009, s. 32.

²³ D. Tapscott, *Gospodarka cyfrowa*, Diffin, Warszawa 1998, s. 251.

²⁴ B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 44.

²⁵ K. Perechuda, *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.

motywacji i dużej autonomii gniazd procesowych. Stawia to przed uczestnikami gniazd procesowych urzędu nowe wyzwania, które wymagają sprawnego pozyskiwania i przetwarzania informacji, wiedzy o procesach głównych i pomocniczych, wykorzystania zaawansowanych systemów informatycznych oraz ciągłego szkolenia i rozwoju kapitału intelektualnego urzędu²⁶. Dodatkowo urzędy zaangażowane w przedsięwzięcia wirtualne oraz tworzące sieci organizacyjne korzystają z dyfuzji wiedzy w organizacji w celu wzbogacania własnych doświadczeń i stąd – uczenia się w cieci. Jeżeli JST odgrywa rolę integratora organizacji wirtualnej, to aktualne staje się posiadanie wiedzy wyróżniającej go, decydującej o wiodącej pozycji w przedsiębiorstwie wirtualnym. W przeciwnym razie urząd może utracić wiodącą pozycję integratora przedsięwzięcia sieciowego.

Ważnym aspektem jest odpowiednie zarządzanie zasobami ludzkimi, ponieważ wiedza jako element niepodlegający transferowi, przypisana jest do poszczególnych pracowników, a fluktuacja personelu osłabia działania urzędów zmierzające do budowania i rozwoju zasobów wiedzy²⁷. Stąd podstawą skutecznego zarządzania wiedzą w JST jawi się właściwy dobór pracowników oraz ich utrzymanie i rozwój, który warunkuje wzrost wiedzy organizacji. Działania te stanowią podstawę sprawnego wdrażania oraz funkcjonowania urzędu procesowego.

Wykorzystanie specjalizacji podmiotów zewnętrznych

Porównywanie się do najlepszych może dotyczyć różnych aspektów działania organizacji: produkcji, sprzedaży, świadczenia usług, metod zarządzania itp.²⁸ Można porównywać wewnątrz organizacji (na przykład procesy i ich przebieg) oraz otoczenie, na przykład opinie klientów organizacji wzorcowej, będącej punktem odniesienia²⁹. Możliwości aplikacyjne benchmarkingu dotyczące obszarów zarządzania procesowe mogą w szczególności dotyczyć takich kwestii, jak:

- struktura procesowa – dotyczy analizy sposobów połączenia hybrydowego struktur tradycyjnych oraz procesowych; harmonizowania koegzystencji struktury funkcjonalnej opartej na rozwiązaniach hierarchicznych oraz procesowej, przecinającej i łączącej poszczególne funkcje w gniazda procesowe;
- konfiguracja poszczególnych procesów dotyczących świadczenia określonych usług – dotyczy liczby oraz charakteru zadań poszczególnych gniazd procesowych wpływających na ustalone tunele nawigowania;

²⁶ R. Borowiecki, M. Kwiecieński, *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2004, s. 260–279.

²⁷ D. Dziuba, *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000, s. 59–61.

²⁸ R. Kowalak, *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo im. Oskara Langego, Wrocław 2009, s. 77–83.

²⁹ K. Bengt, S. Ostblom, *Benchmarking, równaj do najlepszych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1995, s. 101.

– proces szkoleń pracowników – dotyczy zarówno przygotowania kadry pracowniczey do wdrożenia zarządzania procesowego, jak i ciągłego szkolenia umożliwiającego doskonalenie funkcjonowania w strukturze procesowej (na przykład dzięki efektywnemu wykorzystywaniu relacji rynkowych wewnątrz procesu);

– zastosowania technologii informatycznych oraz systemów klasy BPM (*Business Process Management*) – dotyczy sposobu doboru oraz implementacji systemów wspierających zarządzanie procesami;

– sposoby osiągania dojrzałości procesowej – dotyczy doskonalenia i rozwoju zarządzania procesowego zgodnie z koncepcją poziomów dojrzałości procesowej;

– inne kwestie szczegółowe, na przykład stosowana dokumentacja procesowa.

Outsourcing procesów polega na powierzeniu prowadzenia i obsługi całych procesów lub ich części (poszczególnych gniazd procesowych) zewnętrznemu partnerowi³⁰. Wydzielenie całych procesów i przekazanie ich na zewnątrz dotyczy zwykle procesów pomocniczych, takich jak: procesy księgowo, szkoleniowe, z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi lub zarządzania dokumentacją³¹. Podstawą outsourcingu w tym przypadku jest analiza procesów organizacyjnych, prowadząca do wniosku, że partnerzy zewnętrzni, wyspecjalizowani w realizacji danego rodzaju procesów, posiadają w tym obszarze przewagę konkurencyjną i stąd, wartość końcowa procesu przewyższa tą, która realizowana jest przez organizację macierzystą. Ważne są również koszty realizacji analizowanego procesu, jednak zwykle efektywność realizacji procesu przez wyspecjalizowane firmy jest wyższa, co sprzyja decyzji o zastosowaniu omawianej koncepcji³².

W przypadku outsourcingu działań wewnątrzprocesowych należy podkreślić, że jest on podstawą zastosowania w organizacji procesowej relacji rynkowych. Relacje dostawca – odbiorca pomiędzy gniazdami procesowymi powodują, że w przypadku, gdy odbiorca dostarczonej wartości od gniazda – dostawcy nie otrzymuje pożądaných wejść, ma prawo do zmiany dostawcy, również z wykorzystaniem podmiotów zewnętrznych³³. Może więc skorzystać z outsourcingu danego działania w celu otrzymania satysfakcjonującej wartości dodanej mikro. Możliwość wyprowadzenia działań wewnątrzprocesowych na zewnątrz jest jednym z elementów warunkujących prawidłowe funkcjonowanie organizacji procesowej, ponieważ gniazda procesowe zmuszone są do ciągłej poprawy skuteczności działania tak, aby dostarczana przez nie wartość dodana dla gniazd – odbiorców była optymalna. Ważna jest świadomość możliwości likwidacji gniazda w przypadku działań nieskutecznych, która powinna działać mobilizująco.

³⁰ A. Nosowski, *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, Onepress, Warszawa 2010, s. 147.

³¹ A. Bitkowska, *Outsourcing i offshoring procesów biznesowych*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, PWN, Warszawa 2008.

³² E. Skrzypek, *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2010.

³³ G. Bartoszewicz, *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP: podejście procesowe*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 295–299.

Wykorzystanie outsourcingu gniazd procesowych może być również zaplanowane na etapie wdrażania zarządzania procesowego oraz na etapie doskonalenia procesów. Jeżeli efektywność, sprawność, elastyczność oraz inne elementy przemawiają za częściową realizacją procesu wraz z podmiotami zewnętrznymi, to często polityka taka przyjmowana jest już na etapie projektowym. Może się bowiem okazać, że organizacja nie posiada zasobów lub umiejętności niezbędnych do wykonania danego zadania procesowego i wtedy konieczne jest ich zlecenie na zewnątrz. Dodatkowo, jeżeli w trakcie realizacji procesów pojawiają się nowe możliwości współpracy z partnerami zewnętrznymi (na przykład stosującymi najnowsze technologie), podjęta może być decyzja o zastosowaniu outsourcingu.

Zmiany organizacyjne w JST a poziom dojrzałości procesowej w świetle badań

Omówione w poprzednich punktach procesy transformacyjne zachodzące w JST stanowiły jeden z modułów badań prowadzonych przez autorów niniejszego opracowania w latach 2011–2012, których głównym celem było zdiagnozowanie poziomu dojrzałości procesowej, na jakim znajdują się badane podmioty organizacyjne. W sumie badania przeprowadzone zostały w 186 podmiotach, gdzie 107 gmin zlokalizowanych było w województwie dolnośląskim, a 79 w województwie wielkopolskim.

Badania były prowadzone w kilku etapach, różniących się zastosowanymi narzędziami badawczymi. Omawiany w opracowaniu fragment badań zrealizowany został w formie ankiety bezpośredniej. Respondentami byli pracownicy poszczególnych gmin zatrudnieni na stanowiskach pełnomocników do spraw jakości, w działach informatyki bądź bezpośrednio z burmistrzami powyższych gmin. W trakcie prowadzenia badań ankietowych autorzy poszerzali zakres zbieranego materiału poprzez zadawanie dodatkowych pytań lub wyjaśnianie pracownikom gmin przyjętych w ankiecie definicji³⁴.

³⁴ Inne fragmenty przytaczanych badań prezentowane były między innymi w takich opracowaniach, jak: I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Ocena poziomu zarządzania procesowego w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii informacyjnych*, red. D. Jelonek, T. Turek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015, s. 131–143; I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Informatization as the Improvement of Processes in Local Governments*, [w:] *Advanced Information Technologies for Management – AITM'2011. Intelligent Technologies and Applications*, eds. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, Wrocław University of Economics Research Papers, no 205, Wrocław 2011; I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku*, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011; I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Próba oceny skuteczności niefinansowych instrumentów wspierania mikroprzedsiębiorczości w gminach*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red., J. Buko, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 696, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 81, Szczecin, s. 40–49; I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Multi-criteria evaluation methods in effective ICT projects implementation*, [w:] *Performance Measurement and Management*, ed. B. Nita, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 216. I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Stymulowanie lokalnego roz-*

Omówione w punkcie 1. niniejszego opracowania determinanty zmian modeli funkcjonowania były pierwszym elementem podlegającym wstępnej analizie w prowadzonych ankietach. Respondenci oceniali znaczenie poszczególnych czynników wpływających na ewolucje modelu funkcjonowania urzędu. Respondenci oceniali każdą z determinant w skali 0–5 – gdzie „0” oznaczało całkowity brak znaczenia czy wpływu, natomiast ocena „5” oznaczała, że wymieniona determinanta – zdaniem respondenta ma kluczowe znaczenie. Brak odpowiedzi wynikający z niewiedzy respondenta nie był brany pod uwagę do ustalania średniej oceny wpływu zdefiniowanych determinant.

W tabeli 2. zawarto syntetyczne zestawienie średnich arytmetycznych ocen respondentów dotyczących determinant zmian, które są przedstawione w analogicznym układzie, jaki został opisany w punkcie 1. niniejszego opracowania.

Tabela 2. Ocena znaczenia czynników determinujących konieczność zmian modelu funkcjonowania JST

Czynniki determinujące	Średnia ocen
Oczekiwania interesariuszy	4,6
Globalizacja działalności gospodarczej	3,7
Kompetencje pracowników	4,3
Spadek kapitału publicznego	3,2
Zwiększenie elastyczności urzędu	4,5
Wdrażanie zrównoważonego rozwoju	3,1
Informatyzacja administracji publicznej	4,7

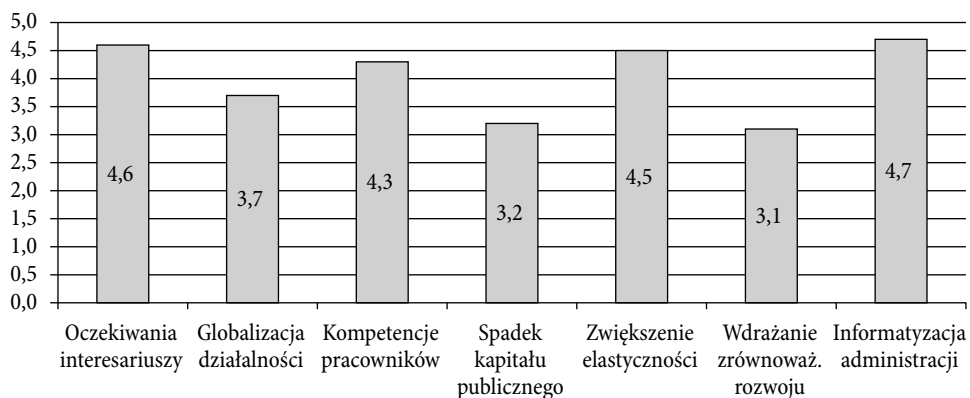
Źródło: Opracowanie własne

Graficzna prezentacja wyników badań dotyczących oceny znaczenia czynników determinujących konieczność zmian w modelach funkcjonowania JST to rysunek 1.

W kontekście determinant zmian modeli funkcjonowania JST oraz dokonania oceny na tym tle etapów wdrożenia modeli zarządzania procesowego respondenci odpowiadali na pytania związane z kierunkiem ewolucji w modelu funkcjonowania, jaka się odbywa w ich urzędzie. W badaniach ankietowych ocenie podlegały lista modeli funkcjonowania, które omówione zostały pokrótce we wcześniejszych fragmentach niniejszego opracowania. Zestawienie tabelaryczne wyników zaprezentowano w tabeli 3.

Graficzna prezentacja wyników badań dotyczących kierunków ewolucji w modelach funkcjonowania JST to rysunek 2.

woju gospodarczego. Próba oceny skuteczności działań pozabudżetowych gmin, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki”, Rocznik XLIV październik-grudzień, Nr 4 (166), Wrocław 2012, s. 177–185.



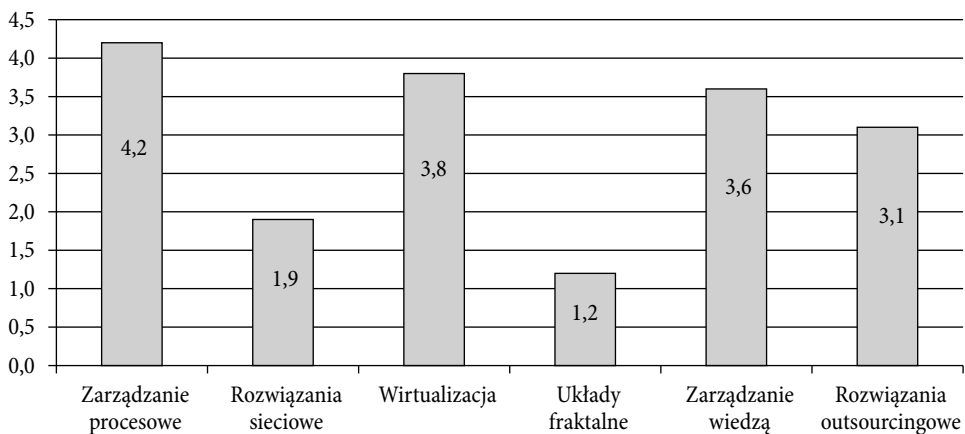
Rys. 1. Zestawienie średnich ocen determinant ewolucji modeli funkcjonowania JST

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 3. Ocena kierunków ewolucji dotyczących modelu funkcjonowania JST

Model funkcjonowania	Średnia ocen
Zarządzanie procesowe	4,2
Rozwiązania sieciowe	1,9
Wirtualizacja	3,8
Układy fraktalne	1,2
Zarządzanie wiedzą	3,6
Rozwiązania outsourcingowe	3,1

Źródło: Opracowanie własne



Rys. 2. Zestawienie średnich ocen kierunków ewolucji modeli funkcjonowania JST

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

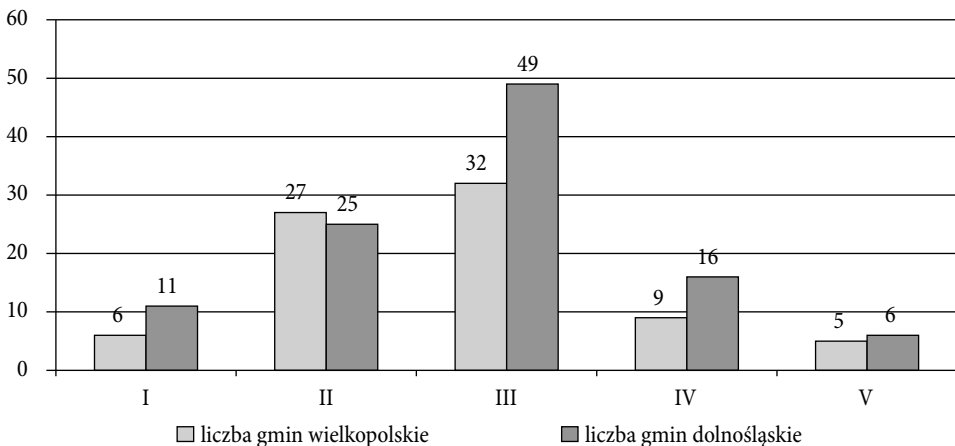
Jak wynika z przedstawionej analizy wyników badań, najczęściej urzędów gmin składnia się w kierunku wdrażania modeli zarządzania procesowego. Co więcej, w większości gmin transformacja w kierunku zarządzania procesowego stanowi jeden z głównych elementów polityki rozwoju JST³⁵.

W tabeli 4 oraz na rysunkach 3 i 4 zaprezentowano syntetyczne zestawienie ocen respondentów dotyczących poziomu zarządzania procesowego, jaki został osiągnięty w badanych JST.

Tabela 4. Poziom dojrzałości procesowej, na jakim znajduje się JST zadeklarowany przez respondentów

Poziom dojrzałości	Liczba gmin wielkopolskie	Liczba gmin dolnośląskie	Razem
I	6	11	17
II	27	25	52
III	32	49	81
IV	9	16	25
V	5	6	11
Liczba ogółem	79	107	186

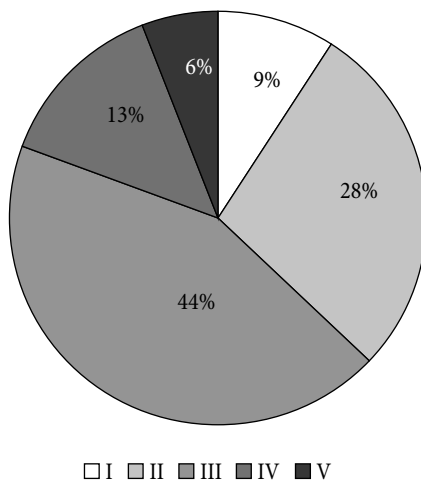
Źródło: Opracowanie własne



Rys. 3. Poziom dojrzałości procesowej zdiagnozowane w badanych gminach

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie badań przeprowadzonych w 107 gminach dolnośląskich oraz 79 gminach wielkopolski

³⁵ Etapy wdrażania zarządzania procesowego w urzędach gmin Autorzy omówili między innymi w takich publikacjach, jak: I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku*, wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011; I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Multi-criteria evaluation methods in effective ICT projects implementation*, [w:] *Performance Measurement and Management*, ed. B. Nita, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 250; Wrocław 2012, s. 79–91.



Rys. 4. Struktura osiągniętych poziomów dojrzałości w badanych JST

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Odpowiedzi respondentów w przeprowadzonych badaniach wykazały, że największa liczba gmin 81 (44%) znajduje się w trakcie projektowania i formalizacji procesów szczegółowych, co oznacza, że osiągnęła trzeci poziom dojrzałości procesowej. Natomiast tylko 11 gmin wykazuje elementy wskazujące na osiągnięcie piątego poziomu dojrzałości.

Jak pokazują wyniki przeprowadzonych badań dotyczących wdrażania zarządzania procesowego, największe bariery spotyka na etapie realizacji projektów informatycznych mających wspomagać rozwój zarządzania procesowego – czyli osiągnięcie poziomu czwartego. Aktualnie jest to na tyle istotny problem, że często działania związane z informatyzacją urzędu powodują blokadę rozwoju procesowego gminy i pełna dojrzałość nie jest osiągnięta.

Ostatni, piąty poziom dojrzałości procesowej gmin oznacza, że zostały opracowane, wdrożone oraz są wykonywane procedury pozwalające na cykliczne doskonalenie realizacji procesów oraz tworzenia nowych procesów.

Stosowane na tym poziomie mechanizmy doskonalenia realizacji procesów oraz ustanawiania nowych procesów zawierają takie narzędzia, jak:

- audyty procesów,
- systematyczna samoocena,
- ocena i analiza osiągniętych wyników,
- porównywanie z procesami ustanowionymi w innych urzędach.

Osiągnięcie przez gminy poziomu piątego związane jest z wykorzystywaniem – przynajmniej w pewnym zakresie – systemów informatycznych. Ponieważ doskona-

lenie modeli zarządzania w JST jest równoznaczne z doskonaleniem obsługi klientów urzędów gmin, wykorzystanie w tym obszarze technologii informatycznych determinuje postęp i rozwój organizacyjny³⁶. Toteż we wszystkich działaniach, jakie podejmowane są w JST dotyczących ewolucji oraz doskonalenia modeli zarządzania, konieczne jest wykorzystywanie technologii informacyjnych.

Jak wskazują przytoczone wyniki badań – bez względu na wybrany model zarządzania oraz kierunki ewolucji funkcjonowania JST – większość z badanych podmiotów skłania się w kierunku podejścia procesowego. Toteż można zaobserwować dążenie do realizowania modelowej transformacji w kierunku piątego poziomu dojrzałości procesowej.

Modelowy poziom dojrzałości procesowej gmin polega więc na tym, że została zidentyfikowana oraz opisana większość procesów realizowanych w urzędzie. Zostały wyłonione osoby odpowiedzialne za prawidłowy przebieg większości procesów, a urzędnicy zostali przeszkoleni w zakresie realizacji procesów, w których uczestniczą. Procesy, które tego wymagają, są realizowane z wykorzystaniem odpowiednich systemów komputerowych. Procesy są monitorowane, a także istnieją oraz są stosowane mechanizmy doskonalenia realizowanych procesów oraz ustanawiania nowych w przypadku pojawiania się nowych potrzeb.

Zakończenie

Współczesne jednostki samorządu terytorialnego stoją przed szeregiem wyzwań, które związane są ze znaczącymi zmianami w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym, w którym funkcjonują. Wyzwania te mają charakter obiektywny i wydaje się, że tylko kwestią czasu jest dostosowanie się do nich dzięki profesjonalizacji zarządzania w JST. Wymaga to od liderów samorządowych znacznej wiedzy, umiejętności oraz determinacji w celu wdrożenia szeregu nowoczesnych koncepcji zarządzania, które pozwolą na zmianę tradycyjnego modelu funkcjonowania.

Zgodnie z modelem New Public Management JST mają możliwość wykorzystania szeregu koncepcji stworzonych dla sektora prywatnego. Do podstawowych należy zaliczyć koncepcję wirtualną, fraktalną, sieciową, organizacji uczącej się oraz opartej na wiedzy. Ważne staje się wykorzystanie zasobów leżących poza JST do sprawnego zarządzania zarówno w wymiarze strategicznym jak i operacyjnym.

Na pierwszy plan wyłania się jednak perspektywa procesowa, która stanowi podstawę zmian organizacyjnych i jawi się jako platforma łącząca mechanizmy wymienione wcześniej. Oznacza to, że stosując zarządzanie procesowe w JST konieczne jest komplementarne wsparcie ze strony innych koncepcji i nowoczesnych metod zarzą-

³⁶ I. Chomiak-Orsa, M. Flieger, *Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku*, [w:] *Transformations and Dynamics in Management*, red. J. Skalik, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Wrocław 2011.

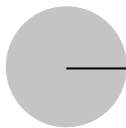
dzania. W ten sposób powstaje spójny system wspierających się mechanizmów, bazujących na podejściu procesowym.

Badania empiryczne pokazują jednak, że JST są dopiero na początku drogi prowadzącej do pełnej przemiany tradycyjnego sposobu funkcjonowania w nowoczesne struktury. Badane JST częściowo mają świadomość konieczności wdrażania struktur procesowych, aby usprawnić swoje funkcjonowanie, ale nawet wtedy często nie osiągnęły pełnej dojrzałości procesowej. Wyniki badań potwierdzają zatem, że należy włożyć jeszcze dużo wysiłku w przekształcenie polskich JST w organizacje funkcjonujące na podstawie najnowszych koncepcji i metod zarządzania.

Literatura

- Bartoszewicz G., *Projektowanie wdrożenia modułów logistycznych zintegrowanych systemów klasy ERP: podejście procesowe*, Wydawnictwo UE w Poznaniu, Poznań 2007, s. 295–299.
- Bengt K., Ostblom S., *Benchmarking, równaj do najlepszych*, PWN, Warszawa 1995.
- Bitkowska A., *Outsourcing i offshoring procesów biznesowych*, [w:] *Nowe trendy i wyzwania w zarządzaniu*, red. E. Weiss, M. Godlewska, A. Bitkowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
- Borowiecki R., Kwieciński M., *Informacja i wiedza w zintegrowanym systemie zarządzania*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2004.
- Brzozowski M., *Istota organizacji wirtualnej*, „Przegląd Organizacji”, 2007, nr 2.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Determinanty rozwoju procesów zorientowanych na klienta w gminie. Studium przypadku*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Informatization as the Improvement of Processes In Local Governments*, [w:] *Advanced Information Technologies for Management – AITM’2011. Intelligent Technologies and Applications*, eds. J. Korczak, H. Dudycz, M. Dyczkowski, “Wrocław University of Economics Research Papers”, no 205, Wrocław 2011.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Multi-criteria evaluation methods in effective ICT projects implementation*, [w:] *Performance Measurement and Management*, ed. B. Nita, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 250; Wrocław 2012.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Ocena poziomu zarządzania procesowego w wybranych jednostkach samorządu terytorialnego*, [w:] *Kreowanie przedsiębiorczości. Perspektywa procesów i technologii Informacyjnych*, red. D. Jelonek, T. Turek, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2015.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Próba oceny skuteczności niefinansowych instrumentów wspierania mikroprzedsiębiorczości w gminach*, [w:] *Strategie zarządzania mikro, małymi i średnimi przedsiębiorstwami*, red. J. Buko, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 696, Ekonomiczne Problemy Usług, nr 81, Szczecin.
- Chomiak-Orsa I., Flieger M., *Stymulowanie lokalnego rozwoju gospodarczego. Próba oceny skuteczności działań pozabudżetowych gmin*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Łądowych imienia generała Tadeusza Kościuszki”, R. XLIV październik–grudzień, Nr 4 (166), Wrocław 2012.
- Dziuba D., *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2000.
- Fingar P., *Government’s BPM Imperative*, CIO Magazine, 2005.
- Flieger M., *Zarządzanie procesowe w urzędach gmin. Model adaptacji kryteriów dojrzałości procesowej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2012.

- Herrigel G.B., *Industrial Constructions: The Sources of German Industrial Power*, United Press, New York 1995, s. 101.
- Kowalak R., *Benchmarking jako metoda zarządzania wspomagająca controlling przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo im. Oskara Langego, Wrocław 2009, s. 77–83.
- Kozuch B., *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, Poltext, Warszawa 2010.
- Łobos K., *Organizacja przedsiębiorstwa wspierająca efektywność ekonomiczną*, Wrocław 2007.
- Mikuła B., *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2006, s. 44.
- Mikułowski W., Jezierska A., *Wyzwania rozwoju zasobów ludzkich administracji publicznej w dobie kryzysu ekonomicznego – jak działać lepiej mając mniej?*, PWE, Warszawa 2009, s. 32.
- Miles R.E., Snow Ch.C., *Organizations: New Concepts for New Forms*, „California Management Review”, 1986, No. 3, s. 65.
- Nosowski A., *Zarządzanie procesami w instytucjach finansowych*, PWN, Warszawa 2010, s. 147.
- Noworól A., *Struktury organizacyjne w administracji publicznej. Modele struktur*, [on-line] <http://149.156.173.214/pliki/dydaktyczne/novorol/5_STRUKTURY.pdf> [dostęp: 5.11.2011].
- Nowosielski S., *Procesy gospodarcze w organizacjach*, [w:] *Procesy i projekty logistyczne*, red. S. Nowosielski, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 40.
- Perechuda K., *Organizacja wirtualna*, Wydawnictwo im. Oskara Langego, Wrocław 1997, s. 7.
- Perechuda K., Szrednicki A., Ciesliński W., *Zarządzanie procesem jako instrument doskonalenia efektywności przedsiębiorstwa*, [w:] *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się Europie*, red. W. Wawak, t. 3, Wydawnictwo UE w Krakowie, Kraków 2000.
- Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2005.
- Pietrzykowski M., *Obszary konkurencyjności lokalnej*, [w:] *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, red. M. Gorynia, E. Łażniewska, Onepress, Warszawa 2009, s. 220.
- Potocki A., *Zarys metodyki przestrzennego organizowania przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2007.
- Rummler A.G., *Podnoszenie efektywności organizacji. Jak zarządzać „białymi plamami” w strukturze organizacyjnej?*, PWE, Warszawa 2000, s. 84.
- Rummler A.G., Branche A.P., *Podnoszenie efektywności organizacji*, Warszawa 2000, s. 36.
- Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Koncepcja organizacji wirtualnej jako formy współpracy między przedsiębiorstwami i jej praktyczne implikacje w polskich przedsiębiorstwach*, „Organizacja i Kierowanie”, 2007, nr 3, s. 89.
- Saxenian A., *Regional Advantage*, Harvard University Press, Cambridge 1994, s. 24.
- Shergold P., *Pride in the Public Sector*, Speech delivered at the National Press Club, Canberra 2006.
- Skrzypek E., *Zarządzanie procesami w przedsiębiorstwie. Identyfikowanie, pomiar, usprawnianie*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2010.
- Strategia Sprawne Państwo 2020.
- Tapscott D., *Gospodarka cyfrowa*, PWE, Warszawa 1998, s. 251.
- Warner M., Witzel M., *Zarządzanie organizacją wirtualną*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2005, s. 183.
- Żukowska J., *Funkcja monitoringu w organizacji wirtualnej*, Wydawnictwo UE w Katowicach, Katowice 2009.



Wpływ otoczenia kulturowego na biznes

Wprowadzenie

Richard R. Gesteland podkreśla, że niezrozumienie i brak usystematyzowania zmiennych kulturowych doprowadza do sytuacji frustrujących i przeszkadza osobom w zawieraniu transakcji międzynarodowych¹. Dlatego też zrozumienie kultury ukształtowanej w procesie historycznym jest kwestią fundamentalną i nieodzowną z punktu ekonomii. Problematyka ta jest ważna, albowiem przez wiele dekad wczesny funkcjonalizm w socjologii propagował oddzielenie problematyki ekonomicznej od socjologicznej. Talcott Parsons stwierdził, że socjologia jako dziedzina wiedzy społecznej powinna się skupiać wyłącznie na wartościach, a ekonomia na efektywnym osiągnięciu celów². Pomimo tego trendu w połowie XX w. zmieniono optykę ze strony ekonomii. Ukazały się prace wykorzystujące dorobek socjologii w ekonomii. Autorami tych prac byli: Gary S. Becker, Karl Polanyi czy socjologowie francuscy Pierre Bourdieu, Michel Crozier i Alain Touraine. Ostatecznie w latach 80. XX w. powstał kierunek „nowej socjologii ekonomicznej” z jej przedstawicielami z Harvardu (Harrison White, Mark Granovetter, Robert Eccles, Michael Schwartz czy Viviana Zelizer). Koncepcja twórców tej orientacji wyraźnie sugerowała, że problemy należące do ekonomii mogą być analizowane i rozwiązane przez socjologię. Potwierdzenie tego można znaleźć jeszcze w innej głównej orientacji łączącej problematykę ekonomiczną i socjologiczną, a mianowicie w PSA-ekonomia (Psychology-Sociology-Anthropology) u Geорга Akerfolda. Georg Akerfold stwierdził, że problemy trudne w ekonomii mogą być rozwiązane z wykorzystaniem osiągnięć psychologii, socjologii i antropologii³.

Na polu kultury ważnych badań w ramach „nowej socjologii ekonomicznej” dokonał Max Weber. Podkreślił on uzależnienie działań ekonomicznych od zachowań innych ludzi, które są ukształtowane w sposób wyraźny przez kulturę. A zatem, aby zbadać działanie i efektywność biznesu, konieczne jest odwołanie się do zbadania oto-

¹ R.R. Gesteland, *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 9.

² J. Gardawski, L. Gilejko, J. Siewierski, R. Towalski, *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2006, s. 14.

³ Ibidem, s. 16–17.

czenia kulturowego⁴. Weber wskazywał na konieczność zbadania większych struktur kulturowych, gdzie ludzie wchodzą w złożone zależności⁵. Sugerował w ten sposób, że kultura pozostawia swój ślad i wpływa na kształt funkcjonującego biznesu i jego efektywność. Nie ma wątpliwości, iż istnienie wielorakich kultur na świecie powoduje ukształtowanie się różnych stylów działania liderów czy menadżerów funkcjonujących w biznesie. Pojęcie kultury można zaliczyć do podstawowych, które zyskało popularność w dziedzinie zarządzania na początku lat 80. XX w.. Jego popularność wynika z zainteresowania sprawami międzynarodowymi oraz innymi kulturami. Fundamentalne znaczenie w tej dziedzinie wniosła wydana w 1980 r. książka Geerta Hofstede go pt.: *Culture's Consequences*. Praca ta dostarczyła wiele nowych informacji o różnicach między kulturami narodowymi⁶. Podejście kulturowe sprawiło zwrócenie uwagi na cechy warunkujące odniesienie sukcesu. Albowiem w praktyce niekompetencja w dziedzinie kultury może spowodować duże straty materialne w przedsiębiorstwie. Oprócz cech poszczególnych osób, interesujące jest, w jakim stopniu uwarunkowanie kulturowe ma wpływ na biznes. Oczywiście kwestią zdaje się, że różnorodność pojedynczych charakterów może być myląca. Jednakże w badaniu chodzi o pewne uśrednienie i dokonanie syntezy w ramach konkretnego kraju lub narodowości.

Wspomniany wyżej Richard R. Gesteland wskazał na użyteczny w tym badaniu „wielki podział” między kulturami świata biznesu. Ponieważ bardzo ważne jest stworzenie dobrych relacji z partnerem i rynkami, a ostatecznie dokonanie transakcji, wyróżnił on: kultury protransakcyjne, kultury umiarkowanie protransakcyjne i kultury propartnerskie. Do kultur protransakcyjnych należą kraje Ameryki Północnej i skandynawskie oraz Australia i Nowa Zelandia. Do kultur umiarkowanie protransakcyjnych zaliczają się między innymi Wielka Brytania, romańskie kraje europejskie, Chile, południowa Brazylia, północny Meksyk oraz Hongkong i Singapur. Do kultur propartnerskich należy świat arabski, większość krajów afrykańskich, latynoamerykańskich i azjatyckich⁷.

W celu ukazania problematyki zróżnicowania wpływu kulturowego na biznes przeprowadzono analizę funkcjonującej kultury w następujących wybranych sześciu krajach: Stanach Zjednoczonych, Szwecji, Japonii, Włoszech, Niemczech i Wielkiej Brytanii. Wybór tych krajów nie jest przypadkowy. Stany Zjednoczone i Szwecja należą do kultury protransakcyjnej. Do kultury propartnerskiej należy Japonia. Natomiast do kultury umiarkowanie protransakcyjnej zalicza się Włochy, Niemcy i Wielką Brytanię. W rezultacie opisani zostaną przedstawiciele wspomnianego wyżej „wielkiego podziału” kultur. Przed opisaniem poszczególnych krajów należy zwrócić uwagę na fundamentalne badania, jakie dokonał w tym obszarze Geert Hofstede, który zwrócił

⁴ Ibidem, s. 19.

⁵ J.H. Turner, *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998, s. 19.

⁶ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 13.

⁷ R.R. Gesteland, op. cit., s. 19.

uwagę, że państwa nie powinny być utożsamiane z narodami, gdyż światowy system państw zaistniał dopiero w połowie XX w. Z tego powodu kultury powinny być bardziej kojarzone z narodem niż państwem. Jednakże Geert Hofstede stwierdza zarazem, iż: „[...] nadal jednak przynależność do danego państwa wpływa bardzo silnie na zaprogramowanie umysłu wspólne wszystkim obywatelom”⁸. Pomimo to, należy uznać, że obywatelstwo nie jest wyraźnym kryterium, ale w praktyce badań i opisów najbardziej sensownym do przyjęcia, ponieważ mówi się o pewnych zachowaniach „typowo niemieckich”, „typowo amerykańskich” czy „typowo japońskich”⁹. Ludzie biznesu, menadżerowie, jak i pracownicy są częścią społeczności narodowych. Hofstede wskazywał nie tylko na różnice historycznie ukształtowanych instytucji, ale podkreślił, że „nie sposób zrozumieć instytucji bez ich kontekstu kulturowego”¹⁰. Zwraca się przy tym uwagę na źródła różnic pomiędzy krajami i grupami. Te różnice to historia biorąca swe podstawy z: tożsamości (religia, język), wartości (zaprogramowanie umysłu) i instytucji (prawo). Niniejsze źródła różnic wpływają na sposób myślenia, zachowanie, zwyczaje i przekonania, one też będą przedmiotem analizy w tym artykule następujących krajów.

Szwecja, choć jest państwem dobrobytu, to różni się pod względem kultury biznesu od Stanów Zjednoczonych. Japończycy, znani ze swej pracowitości i odniesionych sukcesów gospodarczych, nie mogą być pominięci ze względu na swoją znaczącą odmienność kulturową. Z kolei humanizm ma duży wpływ na Włochy, duży kraj położony na południu Europy, z bogatą sztuką i kulturą. Niemcy, to kraj o dużych tradycjach solidności i pracowitości, z bardzo dobrymi wskaźnikami ekonomicznymi. Warto spojrzeć na historię i jej znaczenie dla niemieckiego biznesu. Wielka Brytania ze swoimi długoletnimi imperialnymi wpływami odegrała wyjątkową rolę w świecie, tym bardziej wybór tego kraju jest zasadny. Wybrano różnorodne kraje pod względem historii i kultury przy jednoczesnym uwzględnieniu ich dużego znaczenia ekonomicznego.

Duch pionierów a amerykańskie otoczenie kulturowe

Stany Zjednoczone to najważniejsze państwo, nie tylko pod względem znaczenia politycznego, ale i gospodarczego. Przedsiębiorstwa amerykańskie dominują w świecie biznesu i wprowadzenia produktów w obieg handlowy. Najpierw warto przyjrzeć się kwestii wpływu otoczenia kulturowego tego narodu na amerykański biznes. Pomimo wrażenia, że istnieje amerykańska kultura zwraca się uwagę, iż w Stanach Zjednoczonych mamy do czynienia z kolekcją subkultur i różnych cech narodowych. Niektórzy badacze mówią nawet o braku kultury. Z tego powodu już w 1981 r. Larry Samovar

⁸ G. Hofstede, G.J. Hofstede, M. Minkov, op. cit., s. 35.

⁹ Ibidem, s. 36.

¹⁰ Ibidem, s. 38.

stwierdził, że opisanie kultury narodowej Ameryki jest ryzykowne¹¹. Odwołując się do tego stwierdzenia, należy podkreślić, że istnieje silne zróżnicowanie pomiędzy białymi Amerykanami a Afroamerykanami. W eksperymencie amerykańskich badaczy wykazano zjawisko emocjonalnej identyfikacji z członkami grupy wewnętrznej. Po wszechnie uważa się jako charakterystyczne cechy kultury białych Amerykanów z klasy średniej. Pomimo wewnętrznych różnic kulturowych, należy podkreślić bardzo duży wpływ amerykańskiej kultury biznesu w świecie. Wojciech Roszkowski zdecydowanie pisze, że „nowa kultura masowa, choć wyrastająca z europejskiej europejskiej, ale w dużej mierze odcięta od jej sprzeczności i kształtowana pod wpływem ducha pionierów podboju Nowego Świata, powstawała w Stanach Zjednoczonych”¹², ponieważ amerykańska kultura (narodowa kultura historyczna) rozwija się już od czasów niepodległości Stanów Zjednoczonych. tzn. od 1776 r. Wczesne korzenie są już widoczne w wysiłkach pionierów statku Mayflower, w wojnie z Indianami i Meksykanami¹³, w zakupie Luizjany i w zdumiewających ekspedycjach po Pacyfiku przeprowadzonych przez Clarka i Lewisa¹⁴, jak również przez niewiarygodne w krótkim czasie zdobycze w ramach wielkiego kontynentu¹⁵. Mieszkańcy Stanów Zjednoczonych wychowali się w mobilnym społeczeństwie imigrantów, co uczyniło ich ludźmi relatywnie otwartymi na robienie interesów. Osoby w Ameryce są nastawione raczej na przyszłość niż na teraźniejszość, zakładają również, że w przyszłości nastąpi postęp w każdej dziedzinie¹⁶. Wymownym przykładem jest robienie interesów przez telefon. Nieprzypadkowo Stany Zjednoczone są nazywane ojczyzną sprzedaży telefonicznej. Nawiązanie pierwszych kontaktów wpisuje się dokładnie w model kultury protransakcyjnej¹⁷.

W Stanach Zjednoczonych dochodzi w sposób łatwy do uzewnętrznienia się otoczenia kulturowego w amerykańskim biznesie. Amerykańską kulturę charakteryzują następujące przymiotniki: młodość, sukces, zamożność i siła. Te określenia dają podbudowę pod amerykański biznes, który charakteryzuje się dużym zaufaniem¹⁸. *American Dream* odznacza się wielką chęcią inwestowania i konkurowania z innymi¹⁹. Docelowo zachowania amerykańskich korporacji polegają na mentalności gotowej do walki. Skąd wzięła się presja na sukces? Uwarunkowania tej cechy można poszu-

¹¹ L.A. Samovar, R.E. Porter, N.C. Jain, *Intercultural communication*, Wadsworth Publishing Company, New York 1981, s. 66.

¹² W. Roszkowski, *Półwiecze – historia polityczna świata po 1945 r.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 24.

¹³ P. Matera, R. Matera, *Stany Zjednoczone i Europa. Stosunki polityczne i gospodarcze 1776–2004*, Książka i Wiedza, Warszawa 2007, s. 35–39.

¹⁴ R.D. Lewis, *When Cultures Collide*, Nicholas Brealey International, London 2006, s. 4.

¹⁵ P. Matera, R. Matera, op. cit., s. 49–50.

¹⁶ L.A. Samovar, R.E. Porter, N.C. Jain, op. cit., s. 72.

¹⁷ R.R. Gesteland, op. cit., s. 19.

¹⁸ B. Hoover, K. Hammerich, *Building the „A” Team in America, White paper*, Russell Reynolds Associates, Washington 2009, s. 31.

¹⁹ R.D. Lewis, op. cit., s. 186; [on-line] <https://en.wikipedia.org/wiki/American_Dream> [dostęp: 12.12.2015].

kać w historii USA. Termin *frontier spirit* odnosił się już do statku Mayflower, który pojawił się w 1620 r., aby przyczynić się do ustanowienia 13 kolonii na Wschodnim Wybrzeżu. Na początku prawie całe grupy osiedleńców z brytyjskich wysp emigrowało, aby szukać wolności i zawodowej aktywności w celu rozpoczęcia nowego życia. Imigranci starali się wykorzystać historyczną szansę możliwości zaistnienia na nowym kontynencie²⁰. Ameryka nie stanowiła większego zagrożenia. Politycznie podzieleni Indianie na setki plemion byli słabo uzbrojeni w porównaniu z Europejczykami. Nowi przybysze potrafili zaś dostosować się do trudnych warunków. Pomimo wielu niedogodności amerykański styl postępowania doprowadził ich do sukcesów. Wyrosli w prymitywnych warunkach Amerykanie stali się posiadaczami pieniędzy i osiągnęli dość wysoki standard życia. Szczególnym terenem początkowych sukcesów i marzeń była Kalifornia. Pionierskie poczynania dały Amerykanom zachętę i możliwości osiągnięcia znacznie szybciej swoich celów niż inne narody, które również doświadczały procesu osiedlania się²¹.

W Stanach Zjednoczonych pomimo porażek politycznych, militarnych (w trakcie wojen w Wietnamie, Iraku i Afganistanie) i ekonomicznych (korupcja w rządowych korporacjach, recesja) *credo* narodowe zostaje niewzruszone. Hofstede podkreśla, że w amerykańską kulturę nie tylko jest wpisana optymistyczna ocena siły ludzkiej inicjatywy, ale też dążenie do przywództwa²². Dziś amerykańskie firmy są najbardziej wszechobecne na świecie. Podkreśla się, że mogłyby one mieć więcej sukcesów, gdyby korporacje te skorzystały z doświadczeń innych krajów. Inną cechą Amerykanów jest bezpośredniość, wydaje się, że ta cecha przenika cały amerykański system wartości. Trompenaars podkreśla, że w całej historii Amerykanie musieli przełamywać coraz to nowe bariery społeczne. Konsekwencją bezpośredniości jest to, że zachowania zawierające odstępstwa od normy nie są traktowane jako zagrożenie²³. Żyjąc w wielokulturowym społeczeństwie, Amerykanie nie zawsze zdają sobie sprawę, że Azjaci z Dalekiego Wschodu mogą czuć się urażeni ich bezpośredniością²⁴.

W Stanach Zjednoczonych nadal uważa się, że nic nie jest niemożliwe, szczególnie jeśli chodzi o osobiste awanse²⁵. Można awansować na podstawie istniejącej równości, zwłaszcza w stosunkach społecznych. Przeważnie dysproporcje widoczne są w zakresie osiąganych dochodów i sukcesów zawodowych. W społeczeństwie amerykańskim równość jest wartością dominującą, z tego wnioskuje się o powszechnej możliwości krytykowania innych, zwłaszcza osób piastujących wysokie stanowiska państwowe²⁶. Z drugiej strony w Stanach Zjednoczonych nie zwrócono uwagi, aby skorzystać z wiedzy i kultury innych państw. Amerykańskie zaufanie do własnych

²⁰ [on-line] <https://en.wikipedia.org/wiki/American_exceptionalism> [dostęp: 10.12.2015].

²¹ P. Matera, R. Matera, op. cit., s. 26–28.

²² B. Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 100.

²³ Ibidem, s. 104.

²⁴ R.R. Gesteland, op. cit., s. 295.

²⁵ W. Roszkowski, op. cit., s. 33.

²⁶ B. Bjerke, op. cit., s. 105.

osiągnięć, zrodzone z odniesionych sukcesów, zmieniło się w postawę arogancji wobec innych kultur²⁷. Dla porównania Japończycy podczas pierwszych spotkań chcą poznać daną osobę w celu współpracy w biznesie, a Amerykanie oprócz zapoznania innej osoby przystępują już do podpisania kontraktów²⁸. Nie wynika z tego, że nie są oni świadomi znaczenia bliższego poznania kontrahenta, ale wolą budować relacje w trakcie współpracy. Brak chęci nauczenia się czegokolwiek od przedstawicieli innych kultur przekłada się na amerykańską słabość, zwłaszcza podczas prowadzonych negocjacji w krajach Azji. Oprócz tego zakorzeniony jest kult indywidualizmu w amerykańskich instytucjach gospodarczych. Istnieje silny opór wobec kolektywizmu. W odróżnieniu od Amerykanów japońscy menadżerowie nauczyli się już dawno polegać na sobie nawzajem²⁹.

Natomiast amerykańskim pozytywem jest szybkość podejmowania decyzji w przeciwieństwie do długo zastanawiających się na przykład Japończyków. Narodowości azjatyckie, szczególnie Japończycy i Chińczycy też potrafią szybko decydować, ale w sprawach mniejszej wagi. W przypadku większych projektów Azjaci potrzebują dłuższego namysłu niż Amerykanie. Amerykanie słyną z monochronicznego nastawienia. Dla nich czas jest konkretnym zasobem, jest to kultura o sekwencyjnym podejściu do czasu. Amerykanie mają zazwyczaj strategie krótkoterminowe³⁰. Mniejszą ostrożnością i większą szybkością charakteryzują się mieszkańcy Indii. Wolniej decyzje podejmują też Meksykanie i większość osób z krajów obszaru języka hiszpańskiego, a nawet ostrożnie decyzje podejmują Szwedzi, Francuzi i Niemcy, a także obywatele pozostający pod wpływem kultury Wielkiej Brytanii³¹.

Dla Amerykanów dewizą rozwoju firm są zyski uzyskane w niedalekiej przyszłości. Tymczasem dla Europejczyków, szczególnie Niemców, Anglików, Francuzów, a nawet Szwedów zyski są spodziewane w wyniku długoterminowej strategii. Z kolei Chińczycy są cierpliwie nastawieni na inwestycje długo- i średnioterminowe w różnych krajach, na przykład inwestycje w wydobywanie ropy w Angoli, dostawy soi z Brazylii. Japonia zaś w porównaniu ze Stanów Zjednoczonych jest nastawiona na długoterminowe inwestycje strategiczne.

W poczynaniach amerykańskiego biznesu można więc zauważyć wpływ otoczenia kulturowego na następujące męskie cechy funkcjonujące w biznesie: trwały wzrost, stabilność zysków, akumulacja majątku, agresywny marketing i reklama. Kombinacja tych wszystkich czynników i ich współdziałanie dało amerykańskiemu biznesowi siłę w działaniu. Ale pomimo tej amerykańskiej maszyny „męskiej” do zdobywania pieniędzy na świecie, istnieje też model azjatyckiej kultury z bardziej „damskimi” ce-

²⁷ Ibidem, s. 47.

²⁸ R. Zenderowski, B. Koziński, *Różnice kulturowe w biznesie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012, s. 65.

²⁹ R. Pascale, A. Athos, *Japansk foretagsledning*, LiberForlag, Malmö 1982, s. 115.

³⁰ B. Bjerke, op. cit., s. 101.

³¹ R.D. Lewis, op. cit., s. 179–180.

chami³². Obecnie na świecie zwraca się również uwagę na pomoc i wsparcie dla wielu ludzi na płaszczyźnie socjalnej. Taka pomoc jest rozwinięta w Holandii, Szwecji, Kanadzie, Finlandii, Norwegii i Danii. Przekłada to się na sponsoring wielkich korporacji w stosunku do rządów państw Brazylii, Chin, Indii i Indonezji. Obecnie siła gospodarcza Stanów Zjednoczonych jest osłabiona przez gospodarkę Chin. Agresywny amerykański marketing już nie jest tak skuteczny jak kiedyś. Inne państwa o odmiennym podłożu kulturowym stają się zagrożeniem dla amerykańskiej pozycji gospodarczej³³.

Podsumowując, należy podkreślić, że w wyniku historycznych losów i zdobytej dominacji gospodarczej, Stany Zjednoczone nie będą chciały zrezygnować ze swojej pozycji lidera w świecie. Dziś USA nie mogą sobie ignorować obcych kultur i biznesów powstałych w ramach innych obszarów kulturowych. Rosja, Europa, Azja i Ameryka Północna to podstawowe regiony w dzisiejszym świecie nie tylko dla zaprowadzenia warunków pokojowych i stabilizacji gospodarczej. W związku z tym amerykańskie firmy nadal są „twardymi graczami” kontynuującymi pionierskie tradycje. Hofstede podkreśla, że amerykańskie koncerny narodowe chcą się rozwijać, ale stosują różne sposoby. Zadanie jest stawiane przeważnie na pierwszym miejscu, a ludzie na drugim³⁴. Taka charakterystyka amerykańskich wartości kulturowych jest inna w porównaniu z większością krajów Azji i Afryki. Amerykański biznes niewiele robi dla polepszenia kontaktów z przedstawicielami innych większościowych kultur, ale czuje się dobrze w swoim otoczeniu. Tymczasem pomimo powszechnej opinii o amerykańskiej potędze, sukces odniosły też inne państwa. Ujawniła się zdolność do odbudowy państwa i pracowitość u Niemców i Japończyków. Pojawiły się więc inne modele biznesowe, całkowicie odmienne od amerykańskiego sposobu na budowanie lepszego życia. Inne otoczenie kulturowe wpłynęło również pozytywnie na rozwój innych narodów.

Szwedzkie problemy otoczenia kulturowego

Kolejnym ważnym państwem wartym zanalizowania jest Szwecja – państwo dobrobytu, dbające o prawa człowieka i odznaczające się szczególnym otoczeniem kulturowym. Szwecja należy do grupy krajów nordyckich i ma wiele wspólnych cech kulturowych z państwami północnoeuropejskimi. Szwecja powszechnie traktowana jako zachodnia demokracja, ma jednak kulturę biznesu odmienną od amerykańskiej. Życie gospodarcze w Szwecji ma zarazem charakter prowincjonalny i jednocześnie międzynarodowy. W Szwecji funkcjonuje silna orientacja proeksportowa, która zdecydowała o sukcesie³⁵.

³² B. Bjerke, op. cit., s. 112.

³³ M. Wałkowski, *Chiny jako globalna potęga gospodarcza. Analiza wybranych przejawów procesu rozwoju*, [w:] *W kierunku nowego ładu gospodarczego – rola Azji w XXI wieku*, red. J. Marszałek-Kawa, R. Gałowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014, s. 29–30.

³⁴ B. Bjerke, op. cit., s. 108.

³⁵ Ibidem, s. 220.

W Szwecji jest przyjęty powściągliwy sposób porozumiewania się, zarówno parawerbalnego, jak i niewerbalnego, w porównaniu z mieszkańcami Ameryki Północnej. Szwedzi reprezentują kulturę o niskiej kontekstowości. Ludzie są tacy, na jakich wyglądają, a podczas rozmowy dość oszczędnie gestykują³⁶. Szwedzi znacznie różnią się od Amerykanów. Obywateli Stanów Zjednoczonych, zwłaszcza tych związanych biznesem krytykuje się za to, że są zbyt natarciwi i chełpią się swoimi osiągnięciami. Pomimo wielu amerykańskich osiągnięć, Szwecja jest zauważana jako państwo numer 1 w świecie, jako kraj dobrobytu, a obywatele Szwecji są otoczeni opieką od narodzin do śmierci. Szwedzi mają szeroką skalę praw, przywilejów i korzyści, których żaden amerykański rząd nie jest w stanie zagwarantować swoim obywatelom. W Szwecji przestrzeganie praw człowieka jest postawione na wyższym poziomie niż w innych krajach. Mówi się o obsesji na punkcie praw człowieka w Szwecji, a nierówności między ludźmi należy redukować do minimum. Egalitaryzm w krajach skandynawskich jest mocno ugruntowany. W Chinach sprawy związane z prawami człowieka są potraktowane odmiennie niż w Szwecji, a także w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i Finlandii. Szwedzkie otoczenie kulturowe, które ma wpływ na biznes, jest związane z mocnymi ograniczeniami przez rządowe restrykcje i prawa. W szwedzkim biznesie brak elastyczności w postępowaniu. Nie jest możliwe, aby pracodawca zwolnił kogośkolwiek, pomimo że pracownicy mogą okazać się leniwi i bez większego talentu. Jest duża różnica w traktowaniu pracowników w Szwecji w porównaniu ze Stanami Zjednoczonymi lub Wielką Brytanią. Oczywiście, te problemy nie dotyczą wszystkich osób pracujących w Szwecji, ale pewnej grupy. Menedżerowie, którzy przyjeżdżają z innych krajów do Szwecji, są sfrustrowani zachowaniem niektórymi Szwedów³⁷.

Innym aspektem jest w Szwecji przyjęta zasada wypracowania konsensusu większościowego z załogą pracujących osób. W Szwecji menadżerowie nie mogą podjąć ważnej decyzji bez zgody większości personelu, co spowalnia proces podejmowania decyzji. Ta kwestia wynikająca z kultury jest poważnym problemem dla szwedzkich firm, szczególnie gdy przedsiębiorstwo wchodzi w relacje z zagranicznymi klientami i partnerami. Kiedy Szwed pracuje indywidualnie jako członek międzynarodowego zespołu, wydaje się nowoczesny, innowacyjny i energiczny, natomiast kiedy zaczyna pracować dla swojego pracodawcy, wtedy diametralnie się zmienia i ulega rodzimym przyzwyczajeniom. Zjawisko tego fenomenu jest znane wielu szwedzkim menadżerom. Inne sprawy, które są powszechnie krytykowane, to: nieustanne konsultacje na wszystkich poziomach firmy, liczne spotkania, przesadna ostrożność na punkcie orientacji seksualnej osób oraz niejasna polityka personalna. Menadżerowie w dłuższym czasie podejmują decyzję i w odróżnieniu od Amerykanów są przyzwyczajeni do mniej formalistycznego stylu kierowania. Sami menadżerowie oceniają się jako osoby poważne, powściągliwe, milczące i zamknięte w sobie³⁸. Szwedami kierują wyuczone

³⁶ Ibidem, s. 231.

³⁷ R.D. Lewis, op. cit., s. 341–344.

³⁸ B. Bjerke, op. cit., s. 226.

normy kulturowe, a nie surowość kary. Zauważalny jest wpływ kultury nordyckiej na biznes. Nordycka kultura zarządzania opiera się na historii, równości i konsensusie³⁹.

Charakterystycznymi cechami kultury skandynawskiej według Hofstede jest: prawo do własnych opinii i prywatnego życia, brak akceptacji ingerowania firmy w życie prywatne pracowników, opinia, że praca nie jest najważniejsza oraz przedkładanie przez pracowników krótszego czasu pracy nad wyższe zarobki. Cechą charakterystyczną jest „kolektywny indywidualizm”, czyli niewyróżnianie się w tłumie. Jest to znane wśród Skandynawów jako prawo Jante (nie powinno się uważać siebie za kogoś lepszego). Hofstede wyraźnie pisał o niwelowaniu różnic między ludźmi. W Szwecji bardzo wyraźnie zaznacza się różnicę między oddzieleniem życia zawodowego od prywatnego⁴⁰.

Problemami Szwecji są wysokie podatki i starzejące się społeczeństwo. Co roku w Szwecji przybywa liczba osób utrzymywanych, a zmniejsza się liczba pracujących. Niełatwo będzie Szwecji konkurować z Azjatami i Amerykanami, którzy nie korzystają z 6-tygodniowych urlopów i nie starają się śpiesznie wychodzić z biura. Problem szwedzki polega na ich przyzwyczajeniach do takiego stylu pracy⁴¹. Szwecja skłania się raczej ku indywidualizmowi, który przejawia się w przywiązaniu wagi do wolności, niezależności materialnej jednostek, autonomii, nieuzależnienie od przynależności do jakiejś grupy⁴². Pomimo to Szwedzi potrafią zaakceptować reguły i nie prezentują skrajnych ocen⁴³.

Powszechnie uznaje się, że Szwedzi są dobrze sytuowani, uczciwi, nowoczesni i skupieni na jakości. W Szwecji przywiązuje się dużą wagę do wykształcenia. Szwedzi mają bardzo dobre warunki mieszkaniowe, mają dobre płace, a ich prawa są dobrze zabezpieczone przed niesprawiedliwością i chorobą. Szwedzki biznes miał przeważnie dobrą koniunkturę przez cały czas od II wojny światowej. Dobrze zorganizowane państwo odniosło sukcesy w działalności wielu korporacji. W ostatnich latach nasiliła się jednak krytyka wobec państwa dobrobytu, gdzie wygoda wielu osób spowodowała starzenie się społeczeństwa i ograniczenia w zakresie siły roboczej⁴⁴.

Wpływ japońskiej kultury propartnerskiej na biznes

Jedynym przedstawicielem kultury propartnerskiej prezentowanym w tym artykule jest Japonia. W japońskiej kulturze bardzo ważne jest zachowanie reputacji i znaczenie zachowania „twarzy”. Jak pisze Paul Varley: „Japończycy bardzo obawiają się śmieszności w oczach innych. Obawy te bez wątpienia potęgował fakt, że przez więk-

³⁹ Ibidem, s. 222.

⁴⁰ A. Daun, *Svensk mentalitet*, Raben & Sjorgen, Stockholm 1989, s. 129.

⁴¹ R.D. Lewis, op. cit., s. 339–340.

⁴² B. Bjerke, op. cit., s. 108.

⁴³ A. Dunn, op. cit., s. 56.

⁴⁴ R.D. Lewis, op. cit., s. 337–338.

zość swojej historii mieli bardzo niewielki kontakt z cudzoziemcami⁴⁵. Natomiast Richard R. Gesteland podkreśla wprost: „W wysoce propartnerskich kulturach Azji Wschodniej i Południowo-Wschodniej obie strony tracą twarz, kiedy negocjator jednej ze stron stołu przetargowego traci panowanie nad sobą. Osoba ujawniająca złość traci twarz dlatego, że zachowała się po dziecinnemu⁴⁶. Każda codzienna decyzja i każde mówione słowo przez japońskich pracowników jest ważne i ma duży wpływ na interakcje. O ile w japońskiej kulturze przestrzega się zachowań i starania o „wygładzenie” biznesowych relacji, to styl ten może być również przeszkodą. Dzieje się tak, kiedy Japończycy mają do czynienia z narodowościami, które nie stosują subtelnego kamuflażu. Takie narody, jak Finowie, Niemcy i Holendrzy są znani ze swojej bezpośredniości i mówienia prawdy, choć to może być nieprzyjemne. Do tej grupy można również dołączyć Amerykanów, którzy w sposób bezpośredni mówią o swoich problemach. Podczas realizowania takich biznesowych projektów „zachowanie twarzy” ewidentnie przeszkadza w natychmiastowej poprawie błędów. W tej sytuacji pojawiają się głosy, że Japończycy, jak i inni Azjaci muszą się nauczyć być bardziej osobami bezpośrednio mówiącymi prawdę.

Kolejna cecha wynikająca z kultury, jaka występuje u Japończyków, to bycie narodem bardzo ugrzecznionym, według Richarda Gestelanda to tzw. mit nieodgadnionego Wschodu⁴⁷. Polega on na tym, że ludzie, którzy gotowi są do transakcji, spotykają się u Japończyków z ukrywaniem swoich uczuć, w tym również negatywnych. Cecha ta w połączeniu z „zachowaniem twarzy” pomaga w procesie stworzenia przyjaznych biznesowych relacji, ale może w znacznym stopniu utrudniać negocjacje z nie-Japończykami. Obcokrajowcy opuszczający spotkania biznesowe z Japończykami nie są całkiem przekonani, co zostało ostatecznie uzgodnione. Należy podkreślić, że większość azjatyckich spotkań wygląda podobnie. Wynikłe z otoczenia kulturowego manieri i subtelne używanie języka może znacznie utrudniać kontakty w biznesie, mimo znajomości języka angielskiego⁴⁸.

Jedną z podstawowych kwestii w japońskich dużych i średnich firmach jest fakt, że obowiązuje tam zachowanie struktury hierarchicznej, zgodnej z koncepcją konfucjanizmu. Wyłomem były projekty zastosowane przez kilku menedżerów firmy Morita i przykład sukcesu firmy Japan Inc. w latach 1965–2000, gdzie próbowano jako najważniejsze wdrożyć dyscyplinę i uległość. Wypróbowany system umożliwił japońskim firmom rozpoznawanie ich produktów w każdym gospodarstwie domowym. Były to firmy: Sony, Mitsubishi, Hitachi, Toshiba, Nissan i Honda⁴⁹, znane nie tylko na japońskich wyspach, ale w świecie konsumentów. W tej sytuacji

⁴⁵ P. Varley, *Kultura japońska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006, s. 234.

⁴⁶ R.R. Gesteland, op. cit., s. 38.

⁴⁷ Ibidem.

⁴⁸ Ibidem, s. 164.

⁴⁹ [on-line] <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html> [dostęp: 15.10.2015].

widać, jak otoczenie kulturowe powoduje, że zmiany w japońskich firmach dokonywały się wolno⁵⁰.

W firmie Morita przeciwstawienie się obowiązującemu systemowi hierarchicznemu nie było proste i łatwe. W sytuacjach gdy menadżerowie znaleźli talent wśród pracowników znajdujących się na niższych szczeblach i chcieli ich awansować, mieli problemy z ominięciem istniejącego systemu hierarchicznego. Młodzi Japończycy, którzy pracowali za granicą lub mieli rozległe kontakty biznesowe, stopniowo tracili cierpliwość z powodu nieawansowania ich na wyższe stanowiska. Oprócz tego, spotykali się również z brakiem akceptacji nowych pomysłów i rozwiązań technologicznych⁵¹. Od 2000 r. stopniowo system hierarchiczny stracił na znaczeniu. W niektórych dużych firmach, które dokonały restrukturyzacji, promuje się osoby na podstawie ich umiejętności, zdolności i wkładu w rozwój finansowy firmy. Pomimo że do dzisiejszego dnia są przedsiębiorstwa w Japonii, w których awansuje się pracowników na zasadzie starszeństwa. Wpływ kultury hierarchicznej okazał się mniejszym błędem niż wady systemu, tkwiące w przedsiębiorstwach, które straciły kontakt z szybko rozwijającymi się firmami w Stanach Zjednoczonych, Korei Południowej, Holandii, a nawet w Indiach. Między innymi z tych powodów japoński przemysł doznał stagnacji, a Chiny wyprzedziły gospodarczo nie tylko Japonię⁵². Dodatkowo odsłonięcie skandali i bliskich relacji między politykami a wielkim biznesem zaszkodził wyraźnie gospodarce. Katastrofa w Fukushima i ukrywanie niektórych wątków związanych ze śledztwem w tej sprawie i panujący duch konfucjanizmu nie do końca przysłużyły się rozwojowi Japonii na tej płaszczyźnie.

Otoczenie kulturowe jest w głównej mierze oparte na hierarchicznym systemie konfucjanizmu⁵³. Pracownicy spędzają wiele czasu w pracy, dojeżdżają do miejsc zatrudnienia od jednej do dwóch godzin i pracują do godziny szóstej, a często zostają w przedsiębiorstwie do godziny 10 wieczorem. Pracownicy wzorują się na przełożonych i pozostają w pracy tak długo, jak jest zajęty ich menadżer. Po pracy często myślą nadal o zadaniach i nierzadko spędzają czas w restauracjach lub barach, by omawiać sprawy biznesu⁵⁴. Nagminne jest pozostawanie w pracy w ramach bezpłatnych nadgodzin oraz korzystania z bardzo krótkich urlopów w ciągu roku. Uwzględniając zaistniałe przemiany na świecie, zwłaszcza w handlu, należy podkreślić, że Japonia powinna uwzględnić zmiany, jakie dokonały się w ostatnich latach i wyciągnąć z tego wnioski dla siebie. Japończycy według Varleya „w erze nowożytniej wzorując się na

⁵⁰ S.J. Chang, *Samsung vs Sony*, Wiley, Singapore 2008, s. 131.

⁵¹ P. Varley, op. cit., s. 326.

⁵² B. Jaroszewka, *Dominująca pozycja Chin w globalnej gospodarce*, [w:] *Przyszłość azjatyckich tygryśów, Zagrożenia i wyzwania*, red. J. Marszałek-Kawa, E. Kaja, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 118–119.

⁵³ A. Brodecka-Chamera, M. Dargas, *Konfucjusz versus Arystoteles. Jedna idea, dwie kultury prawne*, [w:] *Kulturowe i edukacyjne oblicza współczesnej Azji*, red. J. Marszałek-Kawa, R. Gawłowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013, s. 54–60.

⁵⁴ R.R. Gesteland, op. cit., s. 166.

Zachodzie, zachowali jednak swoje najważniejsze wartości społeczne, etyczne i kulturowe, co pozwoliło im na różne sposoby przerabiać i dopasowywać do własnych gustów i potrzeb to, co zapożyczyli⁵⁵. Pozostając w utartych kanonach oraz kulturze wpływającej na działalność korporacji, należy uwzględnić aspekt dokonywania koniecznych modyfikacji i dostosowania się do współczesnego świata biznesu i obowiązujących reguł gry.

Filozofią japońskich przedsiębiorstw jest długoterminowe pozostawanie na rynku, natychmiastowe zyski nie są na pierwszym miejscu. Japońskie firmy nie chcą z tej filozofii zrezygnować, jednak dziś liczą się szybkie zmiany i błyskawiczne dostosowywanie się do rynku. Z tego względu długoterminowe umowy wychodzą z praktyki, stają się po prostu barierami i oceniane są jako archaiczne cechy japońskiego biznesu. Rodzi się więc sugestia, aby Japonia zmieniła swą kulturę korporacyjną w obliczu wymagań zglobalizowanego handlu. Kiedyś stosowanie takich zasad oraz zwyczajów było bardzo pomocne w zapewnieniu sobie zysku, a dziś jest już mniej użyteczne. Japońska rola hierarchii i statusu społecznego oraz zachowania podczas negocjacji mogą przeszkadzać Japonii w dzisiejszych realiach biznesowych. Badania prof. Halla i prof. Djurssa potwierdzają, że międzykulturowe różnice zachowań w biznesie stwarzają niewidzialne bariery w handlu międzynarodowym⁵⁶.

Znaczenie włoskich elementów kulturowych

Pierwszy krajem w tym artykule z kultury umiarkowanie protransakcyjnej są Włochy. Podczas gdy w Stanach Zjednoczonych oraz w krajach północnej Europy oczekuje się szybkiego przejścia podczas negocjacji do interesów, to we Włoszech potrzeba na to więcej czasu. Priorytetem Włochów jest zawiązanie w pierwszej kolejności osobistych więzi. Podobnie wygląda dystans przestrzenny między ludźmi. Włosi lubią stać blisko innych ludzi i to zarówno w okolicznościach prywatnych, jak i biznesowych. Podczas rozmów i negocjacji często przerywają i potrafią się spóźnić na spotkania⁵⁷. Dobrym przykładem dla zobrazowania włoskich elementów kulturowych będzie przedsiębiorstwo FIATA. Wielu Włochów było przez pokolenia związanych z tą firmą. Dlatego analiza relacji pracowników z tego biznesu może być pouczająca.

Zanim jednak zobrazowany zostanie ten przykład, warto odwołać się do historii. Europejczycy z północy często opisują włoskie rządy jako niestabilne i ulotne. W okresie powojennym w latach 1946–1956 było 12 rządów, co było dużą odmiennością w stosunku do liczby rządów panujących w takich krajach, jak: Niemcy, Dania, Holandia, a nawet w zmiennej Francji. Interesujące jest to, że cecha zmienności wśród Włochów jest wyraźnie widoczna w sferze włoskiego zarządzania. Dodatkowo

⁵⁵ P. Varley, op. cit., s. 342.

⁵⁶ R.R. Gesteland, op. cit., s. 43.

⁵⁷ Ibidem, s. 230–231.

politycy i grupy biznesu stworzyły swoje własne mocne wpływy i imperia, szczególnie na południu kraju. Znane jest działanie od lat sycylijskiej mafii, neapolitańskiej kamorry czy kalabryjskich porachunków. Grupy te w szczególny sposób kontrolują ekonomicznie te regiony i stały się charakterystyczne dla włoskiego życia biznesowego⁵⁸.

We Włoszech pojawiła się nie tylko korupcja, ale akceptacja korupcji w zarządzaniu krajem. Symbolem takiego zarządzania stał się premier Silvio Berlusconi. Jego kontrowersyjne decyzje i skandale obyczajowe z nim związane wpływały na styl zarządzania państwem. Przy wieloletniej akceptacji społecznej tego można mówić o dużej elastyczności wśród włoskich charakterów. Włoski relatywizm jest łączony z trzema innymi elementami kulturowymi wpływającymi na biznes, z humanizmem, idealizmem i tendencją do opieszałości (szczególnie w południowym regionie Włoch).

Włoskie życie jest oparte na bliskich relacjach rodzinnych, gdzie uczucia i emocje są ważniejsze i mają pierwszeństwo przed logiką, siłą faktów i obowiązkowością w życiu. W związku z tym realizacja celów zawodowych jest na dalszym planie. Humanizm natomiast jest widoczny w literaturze, muzyce i sztuce, także jest wszechobecny w życiu komercyjnym. Tak lokowane uczucia ludzkie transferują sferę idealizmu nad życie zawodowe, w wyniku tego Włosi oddalają się od realistycznej oceny faktów. Te cechy były widoczne podczas kadencji prezydentury w Unii Europejskiej w 2003 r.⁵⁹ Podczas tych sześciu miesięcy Włosi w nikły sposób wykorzystali szanse, jakie dawała im prezydentura w Unii Europejskiej, zbyt częste poddawanie się euforii przełożyło się na słabe dokonania, chociażby w porównaniu z holenderską prezydenturą w Unii Europejskiej.

Włosi potrafią być zaangażowani w pracę, ale ciągle nie wykorzystują szans, jakie przed nimi stoją. Pracownicy akceptują w stosunku do siebie elastyczny czas pracy, niekoniecznie punktualność, a w czasie wakacji w sierpniu wiele przedsiębiorstw jest zamkniętych. Włosi mieszkający na południu kraju bez skrupułów korzystają ze zwolnień chorobowych i wykonują w tym czasie inną pracę, aby zarobić więcej pieniędzy.

Wracając do przywołanego wyżej przedsiębiorstwa FIAT, trzeba nadmienić, że w 2010 r. szef firmy Sergio Marchionne włożył duży wysiłek, by aktywizować pracowników w celu większej produktywności. Chciał przez to poprawić konkurencyjność swojej firmy. Marchionne apelował do pracowników, aby zmienili swą postawę w pracy. Odejście jednak od włoskiej tradycji okazało się bardzo trudne⁶⁰. Proponowane zmiany były niekorzystnie odczytywane. Zarzucano Marchionnemu, że chce pracowników wprowadzić na chińską drogę rozwoju: *marching Italy on a path towards China* lub narzucić amerykańskie standardy pracy: *He wants to impose American-style standards*⁶¹.

Z drugiej strony mamy fakty, pokazujące włoską cechę pobłażania, a jednocześnie niezewnętrznienia włoskiego humanitaryzmu. Przedsiębiorstwo FIAT w Pomigli-

⁵⁸ J.A. Gierowski, *Historia Włoch*, Ossolineum, Wrocław 1986, s. 661–685.

⁵⁹ [on-line] <https://pl.wikipedia.org/.../Prezydencja_Rady_Unii_Eu> [dostęp: 1.12.2015].

⁶⁰ [on-line] <https://en.wikipedia.org/wiki/Sergio_Marchionne> [dostęp: 18.10.2015].

⁶¹ [on-line] <https://en.wikipedia.org/wiki/Sergio_Marchionne> [dostęp: 18.10.2015].

no, blisko Neapolu, utrzymywało pomimo presji politycznej 15 000 rodzin, dając pracę ludziom w niewydajnej ekonomicznie firmie. Proceder ten trwał przez dwa lata. Wszystko to czyniono, aby zapewnić Włochom odpowiedni poziom życia. Wszystkie więc zabiegi Marchionnego – mające na celu podniesienie produktywności poprzez wprowadzenie 24-godzinnego czasu pracy na trzy zmiany podczas sześciodniowego rytmu pracy, by podwoić produkcję do 280 000 samochodów rocznie – nie udały się. Tempo pracy i szybkość nie stała się więc domeną włoskich firm. Trudno zatem było przełamać nawyki pochodzące z otoczenia kulturowego.

Firmy włoskie bardziej są skupione na innych aspektach. Dobrze prosperujące przedsiębiorstwa skoncentrowały się na wysokojakościowym wykonaniu produktu, jego unikatowym wzornictwie oraz na bardzo dobrych relacjach z klientami. To stało się przewagą bardzo dobrych znanych włoskich marek firmowych. W związku z tym znaczącą cechą otoczenia kulturowego jest u Włochów artystyczne podejście do życia i ono ma duży wpływ na biznes. Na przykład humanitaryzm z pewnością ułatwia relacje z klientami, powoduje bliskość i dobre relacje wśród zatrudnionych. O ile Amerykanie oraz osoby z północy Europy chętnie od razu przechodzą do interesów, to Włosi chcą nowe osoby wpięrow poznać i niespiesznie im do podpisywania kontraktów⁶². Inne możliwe zachowania można analizować w kontekście elastyczności. O ile cecha ta jest użyteczna w negocjacjach oraz w zdolności do szybkiego reagowania i dostosowywania się do różnych sytuacji w biznesie, to jednak daleko idąca elastyczność jest powodem korupcji, zwłaszcza na terenie południowych Włoch. To stwarza trudności dla biznesu. Elastycznie interpretowane przepisy były przyczyną upadku rozmaitych projektów i okresowo dowolnej interpretacji kodeksu etyki pracy.

Reasumując, można powiedzieć, że oprócz tego, że Włochy należą do kultury ceremonialnej, to istniejące różnice, szczególnie między południem a północą, wynikają z ich regionalnego myślenia. Najpierw uważają oni, że są na przykład Florentyńczykami, Mediolańczykami czy Sycylijszykami, a potem dopiero uważają siebie za Włochów⁶³.

Wpływ religii protestanckiej

Kolejnym, ważnym krajem wyakcentowanym w tym artykule, z kultury umiarkowanie protransakcyjnej są Niemcy. W zrozumieniu otoczenia kulturowego nie tylko Niemiec, ale innych krajów Europy Zachodniej jest twórcą niemieckiej socjologii Max Weber (1864–1920). Uważał on, że socjologia winna być obiektywna i neutralna w sprawach moralnych. Jej celem jest próba zrozumienia, dlaczego powstają wzory społeczne i jak funkcjonują. Na tej podstawie stwierdził, że należy badać większe struktury kulturowe, gdy wiele ludzi wchodzi ze sobą w złożone układy stosunków. Jednym z przedmiotów milczącej debaty z Marksem był wpływ „idei”. Zdaniem Webera nie tylko środki

⁶² R.R. Gesteland, op. cit., s. 43.

⁶³ Ibidem, s. 49, 233.

produkcji, ale idee mogą być siłą napędową zmian społecznych. W jego znanej pracy *Etyka protestancka i duch kapitalizmu* (1904–1905) dowodzi on, że wierzenia religijne rodzące się protestantyzmu wysoko postawiły następujące cnoty: oszczędność, zapobiegliwość i ciężką pracę⁶⁴. W ten sposób Max Weber wskazał na przyczyny postępu i rozwoju krajów z zachodniej Europy. Ponieważ jednym z głównych powodów sukcesu była religia protestancka, ukazująca człowieka skromnego i pracowitego, jako osobę godną do naśladowania i nadającą się do odebrania nagrody. Tak ukształtowanie mentalnie ludzie wyrosli w kulturze etyki religijnej, doprowadzili nie tylko swoje gospodarstwa, ale i państwa do dobrobytu. Niemieccy pracownicy są znani z solidności, punktualności i samodyscypliny⁶⁵. Pomimo to, Richard Gesteland podkreśla istniejące różnice w zwyczajach i podejściu do biznesu Niemców z północy i południa oraz ze wschodu i zachodu kraju⁶⁶. Niemniej, w niniejszym artykule są zamieszczone charakterystyki odnoszące się do ogólnych cech zachowań w biznesie.

W odniesieniu do komunikowania się należy podkreślić, że niemieccy biznesmeni są zdolni do prowadzenia interesów w językach obcych, szczególnie zaś w angielskim. Podobnie jak Japończycy, Niemcy są bardzo dobrze przygotowani do rozmów. Charakteryzują się tym, że mówią to, co mają na myśli i nie lubią komplementów. Jasno precyzują problem i szybko docierają do sedna sprawy. W podjęciu decyzji potrzebują trochę czasu do namysłu, ale mniej od Japończyków i innych Azjatów. Ważniejszą sprawą jest dla nich dosłowny zapis w kontraktach, niż dobre stosunki z partnerem. Jednym ze znanych powszechnie na świecie wyrazów, odnoszących się do niemieckiego działania, jest *Ordnung*. Wyraz ten odnosi się do porządku szeroko rozumianego, nie tylko w pracy, ale i w życiu prywatnym. Kultura niemiecka jest wybitnie monochromiczna. Spóźnienie może świadczyć, że w przyszłości będą problemy ze współpracą. Wielu menadżerów posiada w Niemczech stopień doktorski, dlatego obowiązuje tu należyty respekt dla osób mających wysokie stanowisko pracy. Niemcy są powściągliwi w okazywaniu uczuć i w przeciwieństwie do Europejczyków o romańskich korzeniach, unikają szerokich gestów i wyrazistej mimiki⁶⁷.

Między innymi w wyniku tych predyspozycji, niemiecka gospodarka prowadzona przez ludzi odpowiedzialnych i zdyscyplinowanych oraz efektywnych w swych zadaniach dała imponujące rezultaty. Niemieckie procedury stosowane do wykonywania prac na poszczególnych stanowiskach są bardzo usztywnione. Precyzja i dokładność produkowanych wyrobów przełożyła się na kilka znanych marek na rynkach światowych. Takie firmy, jak: Mercedes, BMW, Audi, Volkswagen, AMG, Bayer, Krupp, Simens i Valliant⁶⁸ rozstawiły niemieckie wyroby. Niemiecka solidność stała się siłą

⁶⁴ J.H. Turner, op. cit., s. 17–18.

⁶⁵ N. Goodman, *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 220; R.D. Lewis, op. cit., s. 54–55.

⁶⁶ R.R. Gesteland, op. cit., s. 266.

⁶⁷ Ibidem, s. 266–271.

⁶⁸ [on-line] <http://forsal.pl/artykuly/541362,oto_firmy_na_ktorych_niemcy_zbudowaly_potege_gospodarcza.html> [dostęp: 24.12.2015].

narodową i przywiązaniem do wypróbowanych marek, które bardzo dobrze przysłużyły się do rozślawienia Niemiec.

Podkreśla się, że procedury awansowania w dobie zachodzących szybkich zmian, wymagają uproszczonego postępowania w podejmowaniu decyzji. Sugeruje się, aby w Niemczech zostały one skrócone lub pominięte. W ten sposób otworzyłyby się drogi do awansu dla młodych i zdolnych pracowników, a w konsekwencji niemieckie korporacje bardziej zbliżyłyby się do sposobu awansowania ludzi w Stanach Zjednoczonych, Finlandii, Australii czy Kanadzie.

Unikatowość kultury brytyjskiej

Ostatnim krajem analizowanym pod względem wpływu otoczenia kulturowego na biznes jest Wielka Brytania. Na początku trzeba zaznaczyć, że Brytyjczycy są w uprzywilejowanej sytuacji, albowiem ich język ma duże znaczenie w funkcjonowaniu biznesu na świecie. Język angielski stał się uniwersalnym językiem współczesnej komunikacji. Spowodowało to, że niewielu Brytyjczyków zna dziś wystarczająco dobrze języki obce⁶⁹. Londyn ze swoimi wpływami politycznymi i finansowymi stał się filarem brytyjskiego konserwatyizmu. Pomimo to, brytyjską kulturę charakteryzuje u podstaw liberalizm, indywidualizm i wolność⁷⁰. Firmy w Wielkiej Brytanii można praktycznie łatwo zarejestrować. Państwo zbytnio nie ingeruje i nie zakłóca działalności firm. Brytyjskie przedsiębiorstwa są różnorodne co do struktury i rozmiaru. W sumie podkreśla się, że trudno jest zdefiniować typową brytyjską korporację. Wielka Brytania była pierwszym krajem, który przechodził rewolucję industrialną. W wyniku tego przedsiębiorstwa doświadczyły totalnych zmian strukturalnych, które nie były podobne do poprzednich zmian. Paulina i Rafał Matera w książce pt.: *Stany Zjednoczone i Europa. Stosunki polityczne i gospodarcze 1776–2004* piszą, że „gwałtowne zmiany w przemyśle w drugiej połowie XVIII w. dotyczyły jedynie Anglii”⁷¹. W wyniku przemian nikt nie wiedział, jak mają pracować te firmy. Nikt nie umiał określić modelu czy jakiegoś wzorca. Struktura hierarchiczna obowiązywała, lecz natura pracy była nowa, pojawili się różni właściciele działów przemysłowych i różni kierownicy w nowych rolach. Ciężki przemysł był nowym zjawiskiem gospodarczym, a problemy związane z pracą musiały być rozwiązywane nie tylko na płaszczyźnie zarządczej, ale i etycznej.

Po tym okresie przemysłowej rewolucji rozwinęły się przedsiębiorstwa o różnych strukturach i naturze, zwłaszcza w regionach Londynu, Szkocji, Północnej i Południowej Walii i Irlandii. Brytyjskie korporacje nie są zdominowane przez typowe wartości narodowe. Brytyjskie firmy trudno zdefiniować i określić jako typową brytyjską korporację. Brytyjskie korporacje są inne niż japońskie, niemieckie i francuskie.

⁶⁹ R.R. Gesteland, op. cit., s. 251.

⁷⁰ R.D. Lewis, op. cit., s. 196–197.

⁷¹ P. Matera, R. Matera, op. cit., s. 71.

Brytyjskie firmy odznaczają się indywidualizmem i pomysłowością. Przykładem może być produkcja na małą skalę samochodów, które mają swój niepowtarzalny styl⁷². Między innymi w 1959 r. British Motors Corporation wyprodukował pierwszy samochód z napędem na przednie koła⁷³. Drugą cechą jest pomysłowość. Przykładem jest choćby to, że angielska inżynieria już od XIX w. stosowała różne rozwiązania architektoniczne, na przykład rozwiązania budowy mostów, statków czy tam wodnych. Pomysły te wykorzystywano w podległych koloniach i na terenach zależnych od Londynu, takich jak: Singapur, Indie, Malesja i Szanghaj oraz Australia⁷⁴. Trzecią cechą brytyjskich firm jest istniejący system klasowy, który ma swe początki w feudalizmie. System ten utrzymywał się w Anglii, chociaż w mniejszym stopniu w Szkocji, Walii i Północnej Irlandii⁷⁵. Jeszcze inna cecha, która bierze się z otoczenia kulturowego, to zaściankowość. Cecha ta przejawia się w ten sposób, że brytyjskie firmy nie ze wszystkimi na świecie utrzymują kontakty. Brytyjczycy mają szczególne relacje ze Stanami Zjednoczonymi i krajami pochodzenia anglosaskiego, jak Australia, Kanada, Nowa Zelandia czy Południowa Afryka. Również posługiwanie się językiem angielskim po obu stronach partnerskich pozwala na podtrzymywanie tych szczególnych relacji⁷⁶.

W ocenie negocjatorów brytyjskich wypowiedział się Richard Gesteland, który scharakteryzował ich następująco: wypowiadają się mniej otwarcie, są bardziej nastawieni na partnera, mniej pedantyczni niż inni mieszkańcy północnoeuropejskich państw i są bardziej ceremonialni niż Amerykanie⁷⁷. W brytyjskim porządku biznesowym powszechnie stosuje się referencje, rekomendacje oraz różnego typu świadectwa. W biznesie obowiązuje punktualność, ale życie biznesowe przebiega w Londynie wolniej niż w Nowym Jorku. W Anglii znaczenie ma klasowość społeczna, często przywiązuje się wagę do tego, z jakiej rodziny i jakiego regionu się pochodzi. Inaczej niż w Stanach Zjednoczonych, gdzie nacisk jest położony na osobiste osiągnięcia (zwłaszcza w biznesie). Podobnie zwracano większą uwagę na status społeczny osób zamieszkujących Australię po II wojnie światowej, gdzie wpływy brytyjskie były jeszcze silne. Ta ceremonialność brytyjska jest widoczna zwłaszcza w kontaktach z Amerykanami i Skandynawami. Jednak młodszy biznesmeni angielscy są mniej ceremonialni⁷⁸.

Anglicy są raczej powściągliwi niż ekspresyjni, widać to w ograniczonej gestykulacji. Brytyjczycy są bardziej ekspresyjni niż Japończycy, to jednak są powściągliwi

⁷² [on-line] <http://en.wikipedia.org/wiki/British_Motor_Corporation> [dostęp: 12.10.2015].

⁷³ A. Sybilla Bidwell, *Dzieje Wielkiej Brytanii w XX wieku*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2008, s. 194; [on-line] <http://en.wikipedia.org/wiki/Leylands_Motors> [dostęp: 12.10.2015].

⁷⁴ [on-line] <http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_corporations_by_market_capitalization> [dostęp: 18.10.2015].

⁷⁵ [on-line] <http://historia.na6.pl/struktury_i_organizacje_spoleczenstwa_feudalnej_anglii_xi_xii_w> [dostęp: 20.10.2015].

⁷⁶ R.D. Lewis, op. cit., s. 184, 197–198.

⁷⁷ R.R. Gesteland, op. cit., s. 266.

⁷⁸ Ibidem, s. 251.

w stosunku do innych narodów romańskich i Latynosów. Brytyjczycy rzadziej podnoszą głos i nie przerywają wypowiedzi partnerom. Osoby z wyższych klas wypowiadają się czasem w sposób wymijający i nieprecyzyjny, natomiast inni wyrażają się w sposób bardziej otwarty⁷⁹. W sprawach podejmowania decyzji można podkreślić, że proces podejmowania decyzji w stosunku do innych państw jest normalny. Brytyjczycy przywiązują też dużą wagę do prawnych aspektów w pisemnych umowach.

Wprawdzie kraje europejskie należą do grupy państw umiarkowanie protransakcyjnych, to jednak wykazują znaczące różnice, które mogą powodować niezrozumienie w robieniu interesów. Choć Brytyjczycy są mniej kontekstowi niż Arabowie, to są bardziej kontekstowi i propartnerscy niż niemieccy odpowiednicy⁸⁰.

Zakończenie

Z przeprowadzonej analizy sześciu państw wynika, że otoczenie kulturowe w przypadku Wielkiej Brytanii jest wyjątkowe z uwagi na rolę i zasięg, jaki miały w historii przedsiębiorstwa brytyjskie. Wpływy kultury brytyjskiej nie tylko są silne, ale dominują w myśleniu i postępowaniu menadżerów, którzy budują kulturę korporacyjną. Szwedzkie otoczenie kulturowe oddziałuje na demokrację i jest mocno zorientowane na prawa człowieka. Japońskie i niemieckie otoczenie kulturowe jest mocno powiązane z religią i nakłada w zdecydowany sposób nacisk na dyscyplinę i zorganizowanie. We włoskiej kulturze warunki socjalne mają priorytety nad materialnymi. Silne więzi rodzinne dominują i są ważniejsze niż biznes. Siła i determinacja imigrantów w Stanach Zjednoczonych spowodowała wykształcenie niezwykłego nastawienia do osiągnięcia sukcesu, zwłaszcza w biznesie. Amerykańskie korporacje muszą realizować *American Dream*.

Oczywiście można by analizować inne kraje i ich otoczenie kulturowe oraz wpływ na biznes. Skupiono się jednak w niniejszym artykule nad wyrazistymi różnicami kulturowymi w wybranych ważnych państwach. W nich to można dostrzec znaczenie i wpływ kultury na postępowanie w biznesie. Japonia, Niemcy i Szwecja są najlepszym przykładem, jak mocno elementy kultury narodowej mają wpływ i są aplikowane w kulturze korporacji. Podobne efekty występują w grupie innych państw (nieanalizowanych wprost w tym artykule), państw komunistycznych, chociażby Chin, Rosji czy Wietnamu. Podobne znaczenie wywarł w Polsce komunizm. Ideologiczne wpływy odsunęły nawet znaczenie i wagę etyki pracy.

Można zauważyć, że pewna liczba państw, w których tradycje biznesowe wolniej się rozwijają, to kraje, w których biznes jest pod wpływem silnej narodowej kultury. Z kolei w państwach, w których jest więcej wolności w społeczeństwie, kontrola państwa jest mniejsza i tradycje biznesowe mogą szybciej się rozwijać. Do takich państw

⁷⁹ Ibidem, s. 252.

⁸⁰ Ibidem, s. 43.

należą: Wielka Brytania, Kanada, Australia, Południowa Afryka. Te kraje szybko się dostosowują do nowych sytuacji i na czas adaptują strategie. Francis Fukuyama dokonał innego podziału, a mianowicie na kraje o społeczeństwach wysokiego zaufania i o społeczeństwach niskiego zaufania. Do pierwszej kategorii należą: Japonia, Finlandia, Dania, Niemcy, natomiast Stany Zjednoczone są oceniane jako kraj w okresie przejściowym, Wielka Brytania jest klasyfikowana jako kraj o średnim zaufaniu, o niskim zaufaniu społecznym są kraje: Chiny, Korea, Francja, Włochy, Tajwan i Meksyk⁸¹.

Niewątpliwy wpływ na kulturę ma proces globalizacji, w wyniku którego nastąpiła wymiana informacji i zacieśnienie współpracy. Nastąpił wpływ zachodniego sposobu myślenia i kultury oraz robienia interesów. Zachodnie korporacje znalazły się w szerokim świecie i są wszechobecne. Pomimo że wpływ Zachodu na różne regiony świata jest duży, to wiele firm uwzględnia lokalne tradycje i kulturę. Aby funkcjonować efektywnie, a zwłaszcza znaleźć porozumienie z osobami mającymi pracować w danej korporacji, trzeba znać ich kulturę, obyczaje i tradycje. W innym przypadku można wiele stracić. Nie można łamać lokalnych zwyczajów i zasad wyznawanych przez wiernych różnych religii. To powoduje problemy, a zakłócona zostanie komunikacja i ostatecznie funkcjonowanie biznesu. Kultura korporacji i biznes są więc uzależnione od wpływu szeroko rozumianej kultury⁸². Oprócz stereotypów i uprzedzeń należy podkreślić korzyści płynące z różnorodności kulturowej i jej wpływu na zachowania w biznesie.

Literatura

- Bartosik-Purgat M., *Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku*, [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, red. B. Drelich-Skulska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Bjerke B., *Kultura a style przywództwa*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Brodecka-Chamera A., Dargas M., *Konfucjusz versus Arystoteles. Jedna idea, dwie kultury prawne*, [w:] *Kulturowe i edukacyjne oblicza współczesnej Azji*, red. J. Marszałek-Kawa, R. Gawłowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.
- Chang S.J., *Samsung vs Sony*, Wiley, Singapore 2008.
- Daun A., *Svensk mentalitet*, Raben & Sjorgen, Stockholm 1989.
- Gardawski J., Gilejko L., Siewierski J., Towalski R., *Socjologia gospodarki*, Difin, Warszawa 2006.
- Gesteland R.R., *Różnice kulturowe a zachowania w biznesie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
- Gierowski J.A., *Historia Włoch*, Ossolineum, Wrocław 1986.
- Goodman N., *Wstęp do socjologii*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2001.
- Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M., *Kultury i organizacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.

⁸¹ R.D. Lewis, op. cit., s. 145.

⁸² M. Bartosik-Purgat, *Kultura i konsument w świetle procesów globalnego rynku*, [w:] *Procesy integracyjne w regionie Azji i Pacyfiku*, red. B. Drelich-Skulska, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 293–302.

- Hoover B., Hammerich K., *Building the „A” Team in America, White paper*, International Reynolds Associates, Washington 2009.
- Jaroszewka B., *Dominująca pozycja Chin w globalnej gospodarce*, [w:] *Przyszłość azjatyckich tygrysów, Zagrożenia i wyzwania*, red. J. Marszałek-Kawa, E. Kaja, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2013.
- Lewis R.D., *When Cultures Collide*, Russell Nicholas Brealey, London 2006.
- Matera P., Matera R., *Stany Zjednoczone i Europa. Stosunki polityczne i gospodarcze 1776–2004*, Książka i Wiedza, Warszawa 2007.
- Pascale R., Athos A., *Japansko foretagsledning*, LiberForlag, Malmö 1982.
- Roszkowski W., *Półwiecze – historia polityczna świata po 1945 r.*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Samovar L.A., Porter R.E., Jain N.C., *Intercultural communication*, Wadsworth Publishing Company, New York 1981.
- Sybilla Bidwell A., *Dzieje Wielkiej Brytanii w XX wieku*, Wydawnictwo Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej „Academica”, Warszawa 2008.
- Turner J.H., *Socjologia. Koncepcje i ich zastosowanie*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 1998.
- Varley P., *Kultura japońska*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2006.
- Wałkowski M., *Chiny jako globalna potęga gospodarcza. Analiza wybranych przejawów procesu rozwoju*, [w:] *W kierunku nowego ładu gospodarczego – rola Azji w XXI wieku*, red. J. Marszałek-Kawa, R. Gawłowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2014.
- Zenderowski R., Koziański B., *Różnice kulturowe w biznesie*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2012.
- <http://historia.na6.pl/struktury_i_organizacje_spoleczenstwa_feudalnej_anglii_xi_xii_w> [dostęp: 20.10.2015].
- <http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_corporations_by_market_capitalization> [dostęp: 18.10.2015].
- <http://en.wikipedia.org/wiki/Leylands_Motors> [dostęp: 12.10.2015].
- <http://en.wikipedia.org/wiki/British_Motor_Corporation> [dostęp: 12.10.2015].
- <http://forsal.pl/artykuly/541362,oto_firmy_na_ktorych_niemcy_zbudowaly_potege_gospodarcza.html> [dostęp: 24.12.2015].
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Sergio_Marchionne> [dostęp: 18.10.2015].
- <http://www.toyota-global.com/company/vision_philosophy/toyota_production_system/origin_of_the_toyota_production_system.html> [dostęp: 15.10.2015].
- <https://pl.wikipedia.org/.../Prezydencja_Rady_Unii_Eu> [dostęp: 1.12.2015].
- <https://en.wikipedia.org/wiki/American_exceptionalism> [dostęp: 10.12.2015].
- <https://en.wikipedia.org/wiki/American_Dream> [dostęp: 12.12.2015].

Summary

Dilemmas and challenges of modern management

The book presents selected elements of the modern enterprise environment (task and remote) and their relationship with and impact on its functional areas. Business management issues considered today as the most important are associated with the technology and human resources. The latter is related to the human capital (another words Staff capital), especially its role in building a knowledge-based economy and effective human capital management, in view of an aging society, and is the subject of analysis in the first section of the monograph.

Another group of conditionings of the enterprise activity and its contacts with the business environment are the relationships with stakeholders, and with investors in particular. In the next part of the study preferences of micro, small and medium-sized enterprises of the ICT sector regarding the use of social media for marketing communication purposes were examined.

The communication system of an enterprise with its business environment is largely determined by the applicable regulations. One of the most important groups among them are the provisions relating to corporate financial reporting, including the European Union directives and the modified set of corporate governance rules “Best Practices of WSE Listed Companies 2016”. The main directions of changes in financial and non-financial reporting and the principles of the Code of good practices in risk management and their impact on business management are presented in two subsequent parts of the book.

Public governance is facing many different dilemmas as well. These challenges are take concrete forms when it comes, among other things, to the management of local government units. It should be emphasized that effective functioning of local government and their modern management are important elements of the task and remote environment of the enterprises and their effects determine the development of entrepreneurship. In the next part of the book we present concepts of modern organizational solutions and results of the authors’ practical studies in this area of management.

Nowadays an important factor in the successful management is also cultural environment in which an enterprise operates, and which above all determines the managers’ action style. Thus in the last part of this monograph the impact of the cultural environment on the functioning of business in selected countries is analyzed and its influence on the development of international business examined.

W monografii zostały przedstawione wybrane elementy otoczenia makro- i mikroekonomicznego oraz ich wpływ na obszary funkcjonalne współczesnego przedsiębiorstwa. Autorzy poddali analizie kwestie związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi i relacjami z interesariuszami, a także zmiany w regulacjach dotyczących sprawozdawczości finansowej i ładu korporacyjnego. Przedmiotem badań jest również wpływ otoczenia kulturowego na funkcjonowanie biznesu w wybranych krajach i rozwój biznesu międzynarodowego oraz koncepcje nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych i ich zastosowanie w praktyce zarządzania publicznego. Niewątpliwym atutem książki są sformułowane konkluzje zarówno o wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym.

ISBN 978-83-232-3073-1
ISSN 0137-1428

